

Kunnskapsdeling i en geografisk distribuert organisasjon

En analyse av de ansattes erfaringer med kunnskapsdeling i Reach for Change

Martin Filip Martinsen & Thomas Sverre Hoelstad Aas



Masteroppgave ved institutt for pedagogikk

UNIVERSITETET I OSLO

12.06.2018

Copyright: Martin Filip Martinsen & Thomas Sverre Hoelstad Aas

2018

Kunnskapsdeling i en geografisk distribuert organisasjon

Martin Filip Martinsen & Thomas Sverre Hoelstad Aas

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Bakgrunnen for oppgaven og forskningsspørsmål

Vi har i denne oppgaven undersøkt kunnskapsdelingsprosesser mellom ansatte på tvers av geografiske grenser i en non-profit distribuert organisasjon som preges av en best practice tankegang. Organisasjonen er opptatt av at deres best practices skal være oppdatert i henhold til relevant forskning. Det kan dermed reises spørsmål om utfordringer og hindringer knyttet til kunnskapsdeling i organisasjonen. Disse aspektene gjør seg særlig relevante i og med at distribuerte organisasjoner ikke er bundet i én, men flere arbeidskontekster. Vi har i denne sammenheng valgt å undersøke følgende problemstilling:

Hva kjennetegner kunnskapsdeling i Reach for Change mellom de ansatte i forskjellige land knyttet til arbeid med deres Akselerator- og Inkubatorprogram?

- Hvordan deles kunnskap mellom ansatte i Reach for Change?
- Hvilke forutsetninger opplever de ansatte som viktige for kunnskapsdelingen?
- Hvilke utfordringer oppstår?

Teori og metode

Vi har et overordnet perspektiv på kunnskap og kunnskapsdeling som praksisorientert. Dette innebærer at vi fokuserer på prosesser knyttet til deling av kunnskaper og meningsskapning som i vårt case forutsetter interaksjon mellom de ansatte ved hjelp av teknologiske kommunikasjonsverktøy. Innenfor dette brukes Filstad (2016) for å forstå tillit, bekjentskap og felles forståelse i forbindelse med kunnskapsdeling, Nonaka, Byosiere, Borucki & Konno (1994) for å forstå vekslingen mellom eksplisitt og implisitt og Nonaka (2000) for felles kontekst, samt Carlile (2002, 2004) for å få innsikt i kunnskapsgrenser. I tillegg trekker vi inn begreper fra Timmermans & Berg (1997) om lokal universalitet for å adressere kunnskapsdeling knyttet til standarder og utvikling av best practices i organisasjonen.

Oppgaven er en kvalitativ casestudie med et fenomenologisk utgangspunkt knyttet til de ansattes opplevelser av ulike aspekter ved kunnskapsdeling i Reach for Change. Vi har benyttet oss av triangulering, hvor vi benyttet ulike datakilder for å belyse spørsmålene fra flere kilder og tolkninger. Det ble dermed gjennomført innhenting av informasjon ved hjelp av et spørreskjema i forkant av de kvalitative intervjuene. Spørreskjemaet hadde en kartleggingsfunksjon hvor vi ønsket å undersøke sentrale aspekter ved problemstillingen som vi kunne studere nærmere i de kvalitative intervjuene. Analysetilnærmingen er basert på tematiske analyser.

Resultater og implikasjoner

Gjennom oppgaven har vi sett hvordan de ansatte i Nord-Europa regionen av Reach for Change opplever kunnskapsdeling i organisasjonen gjennom bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy. Informantene oppga at kunnskap i stor grad deles mellom de ansatte gjennom organiserte og planlagte aktiviteter. Det fremkommer at det tidvis kan være en utfordring for organisasjonen å utnytte potensialet knyttet til de teknologiske kommunikasjonsverktøyene på en god nok måte for å tilrettelegge for en felles kontekst i forbindelse med de ansattes arbeid. Våre funn viser at de teknologiske verktøyene som benyttes for å kommunisere ikke alltid fungerer optimalt, noe som potensielt kan hindre effektiv kunnskapsdeling på tvers av geografiske grenser. Bruken av kamera i interaktive møter blir gjennomgående trukket frem som et eksempel på utfordringer ved denne typen kommunikasjon, ved at deltakerne opplever at de er mindre aktive i møter som tar plass i virtuelle rom sammenlignet med fysiske møter. Dette impliserer at det eksisterer spenninger mellom muligheter ved bruken av teknologisk kommunikasjonsverktøy og hvilke begrensninger som finnes sammenlignet med fysisk interaksjon. Funnene viser også at det er et gjennomgående ønske at ledelsen tilrettelegger for mer uformell kunnskapsdeling mellom ansatte i ulike land, på grunn av de ansattes opplevelse av mangel på tid og ressurser.

Tilgangen til arenaer for kunnskapsdeling oppleves av de ansatte som verdifull for deres arbeid og ser ut til å ha en sammenheng med en felles forståelse av organisasjonens mål og hverandres kunnskap. Det å kjenne hverandre og ha kjennskap til hva medarbeidere gjør er en viktig forutsetning for tillit, som igjen gjør det mulig å dele både gode eksempler og eksempler på ting som ikke har fungert i arbeidet. I tillegg opplever de ansatte at deres engasjement og deltakelse i kunnskapsdelingsprosesser påvirkes av kjennskap og tillit til sine

medarbeidere. Bekjentskap og tillit ser videre ut til å ha en sammenheng med former for kommunikasjon mellom de ansatte. Denne kan deles inn i lederstyrt og brukerinitiert, hvor en av forskjellene mellom disse er at den brukerinitierte kommunikasjonen i større grad blir preget av fleksibilitet. Det viser seg derimot at det oppstår spenninger mellom fleksibilitet og effektivitet i arbeidet. Disse spenningene er knyttet til hvorvidt de ansatte ser på sitt arbeid som medvirkende for utviklingsprosesser i Reach for Change, samt deres egen forståelse av allerede utviklede standarder og best practices i organisasjonen. Dette indikerer at de ansattes opplevelser av balanseforholdet mellom effektivitet og fleksibilitet ser ut til å ha en innflytelse på deres engasjement i arbeidet. De ansattes ulike oppfattelser av samme begreper ser også ut til å ha en innvirkning på deres arbeid. Dette kan bety at det vil være fordelaktig for organisasjonen å kartlegge utfordringer og grenser som kan oppstå. En slik kartlegging kan gi verdifull informasjon i forbindelse med å legge til rette for at utfordringene kan løses og grensene kan overkommes.

TITTEL:

Kunnskapsdeling i en geografisk distribuert organisasjon

- En analyse av de ansattes erfaringer med kunnskapsdeling i Reach for Change

AV: Martin Filip Martinsen & Thomas Sverre Hoelstad Aas

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk.

Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring

Fordypning: Læring, teknologi og arbeid

SEMESTER:

Vår 2018

STIKKORD:

Kunnskap, kunnskapsdeling, kunnskapsgrenser, distribuert organisasjon, distribuert arbeid, standarder, best practice, teknologiske kommunikasjonsverktøy, taus og eksplisitt kunnskap. felles kontekst.

Forord

På bakgrunn av at vi er to som har skrevet masteroppgaven sammen er det anvendelig med en redegjørelse som beskriver hvordan vi har arbeidet. Vi har begge vært involvert i alle intervjuer og fordelt transkriberingen slik at hver av oss transkriberte to intervjuer hver, samt førtifem minutter hver av det siste intervjuet. Vi har analysert datamaterialet sammen ved å bearbeide transkriberingene og utarbeide den tematiske analysen. Vi har gjennomgående fordelt ansvarsområder i forbindelse med teori-, metode- og diskusjonsdelen av oppgaven. Disse har vi jobbet med individuelt, for så å møtes og gå gjennom arbeidet, diskutere og eventuelt gjøre endringer. Dette har vi gjort for å gi oppgaven et konsistent språk og en bedre sammenheng mellom oppgavens ulike deler.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre veiledere Monika Nerland og Mervi Hasu som har hjulpet oss gjennom hele dette semesteret, og gitt oss utrolig gode og konkrete tilbakemeldinger som har vært uvurderlig i vårt arbeid med masteroppgaven. Vi setter stor pris den konstruktive veiledningen som vi føler har hatt positive konsekvenser både med tanke på oppgavens innhold og struktur. Vi hadde ikke gjort det like bra uten dere!

Vi vil takke vår kontaktperson hos Reach for Change, Caroline Aurora Grevstad, som var positiv til vår forespørsel om å skrive masteroppgaven for organisasjonen, og som har vært tilgjengelig dersom vi har hatt noen spørsmål underveis. Vi vil også si takk til alle som har deltatt i studien og delt sine erfaringer, foruten dere hadde vi ikke hatt grunnlag for å skrive denne oppgaven.

Takk til KUL-gjengen for to fine år på Helga Eng, og alle faglige diskusjoner og sosiale samlinger.

Martin:

Jeg vil takke familie og venner for forståelse, tålmodighet og trøstende samtaler i tiden preget av intens jobbing. Dere har vært en viktig drivkraft og tilrettelagt for at jeg har klart å holde motet oppe hele dette semesteret. Jeg vil også takke min skrivepartner og venn Thomas for et godt år med mange faglige diskusjoner og et fantastisk samarbeid. Nå er vi endelig i mål og

det er for øyeblikket en lettelse å kunne si seg ferdig med dette kapitlet, samtidig vil denne perioden forbli i minnet som en positiv, hyggelig og oppløftende opplevelse. Min kjæreste Aleksandra fortjener også takk for å ha bidratt til å gjøre hverdagen enklere og oppmuntret meg i tunge stunder. Du har vært en konstant støtte gjennom hele masterperioden. Jeg er nå klarere enn jeg noengang har vært til å takle utfordringene som nå venter meg i arbeidslivet. Vi snakkes, Helga Eng.

Thomas:

Jeg vil takke min samboer Sofia som har vært en fantastisk støttespiller, og en god partner å ha ved min side i forbindelse med den lange skriveprosessen dette semesteret. Du har vært tålmodig i perioder hvor det har vært mye å gjøre, motivert meg videre på veien, og fått meg til å se lyset i enden av den seks måneder lange tunnelen. Du har vært til stede når jeg har trengt pauser fra skrivingen, men samtidig passet på at pausene ikke har blitt for lange. Setter også utrolig pris på alle gangene du har laget god mat til Martin og meg, og sørget for at vi har det bra når det har vært lange dager med oppgaveskriving.

Videre vil jeg takke mamma og pappa for å ha vist engasjement rundt oppgaven og for deres interesse underveis i semesteret for å følge med på oppgavens progresjon. Det har vært fint å ha noen å snakke med, og samtidig vite at dere alltid er tilgjengelige hvis det er noe jeg trenger.

Sist, men ikke minst vil jeg også takke min gode venn Martin som har vært en fantastisk skrivepartner. Å skrive masteroppgaven sammen har lært meg mye om samarbeid, og jeg sitter igjen med mange positive erfaringer. Jeg føler samarbeidet har gått på skinner fra første dag, noe som har gjort at å jobbe med masteroppgaven har vært en bra opplevelse. Vi har også utenom arbeidet med masteroppgaven hatt et kult år som jeg alltid vil huske når jeg tenker tilbake på denne perioden.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Aktualitet	1
1.2	Distribuert arbeid	1
1.3	Om Reach for Change	3
1.4	Akselerator- og Inkubatorbegrepene	4
1.5	Noen relevante studier	6
1.6	Teoretisk perspektiv og datagrunnlag	7
1.7	Forskningsfokus og studiens avgrensning	9
1.8	Oppgavens oppbygging	10
2	Teoretiske perspektiver på kunnskap og kunnskapsdeling	11
2.1	Kunnskapsdeling	11
2.2	Taus og eksplisitt kunnskap	15
2.2.1	SEKI-modellen	16
2.2.2	"Ba": betydningen av å skape felles kontekster for kunnskapsdeling	17
2.3	Best practice og standarder	18
2.4	Kunnskapsgrenser	20
2.5	Oppsummering	23
3	Metode	25
3.1	Vitenskapelig ståsted	25
3.2	Forskningsdesign	26
3.2.1	Kvalitativ metode	27
3.2.2	Kvalitativ casestudie	27
3.3	Datainnsamling og valg av datainnsamlingsmetoder	28
3.3.1	Spørreskjema	28
3.3.2	Kvalitativt forskningsintervju	30
3.3.3	Utvalg av informanter	31
3.3.4	Gjennomføring av intervjuene	31
3.4	Analysetilnærming	33
3.5	Refleksjoner over studiens kvalitet	37
3.5.1	Troverdighet	38
3.5.2	Bekreftbarhet	40
3.6	Forskningsetikk	41
3.7	Presentasjon av analyse og diskusjon	43
4	Hvordan deles kunnskap i Reach for Change?	44
4.1	Arenaer for kunnskapsdeling	45
4.2	Bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy	48
4.3	Formell og uformell kunnskapsdeling	53
4.4	Hva slags kunnskap deles?	60
4.5	Kommunikasjon i Reach for Change som en distribuert organisasjon	64
5	Vilkår for kunnskapsdeling i Reach for Change	73
5.1	Opplevde forutsetninger for kunnskapsdeling	73
5.1.1	Kommunikasjon og fleksibilitet	73
5.1.2	Felles forståelse og engasjement	78
5.1.3	Betydning av bekjentskap og tillit	82

5.1.4	Standarder og muligheter for medvirkning	87
5.1.5	Oppsummering.....	93
5.2	Kunnskapsgrenser og måter å overkomme de på	93
5.2.1	Kunnskapsgrenser.....	94
5.2.2	Oppsummering.....	102
6	Diskusjon	104
6.1	Opplevelser knyttet til bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy.....	104
6.2	Spenninger knyttet til kunnskapsdeling.....	107
6.2.1	Standarder – medvirkning.....	107
6.2.2	Effektivitet – engasjement og lederstyrt – brukerinitiert.....	109
6.3	Forståelse av kunnskapsgrenser	112
6.4	Konklusjon og implikasjoner.....	116
6.5	Videre forskning.....	118
	Litteraturliste.....	119
	Vedlegg.....	125

Oversikt over figurer:

Figur 1: SEKI-modellen (Takeuchi, 2006, s. 7)	16
Figur 2: Ba as shared context in motion (Nonaka et al., 2000, s. 14).....	17
Figur 3: Carliles rammeverk for håndteringen av kunnskap på tvers av grenser (Carlile, 2004, s.558)	21
Figur 4: Carliles rammeverk for de fire kjennetegnene på pragmatiske kunnskapsgrensers ”capability” (Carlile, 2004, s. 563)	23
Figur 5: Mest brukte verktøy for å dele kunnskap.....	48
Figur 6: Mest brukte verktøy for tilgang til medarbeideres kunnskaper.....	49
Figur 7: Suksesshistorier og utfordringer.....	62
Figur 8: Teknologiske kommunikasjonsverktøys anvendelighet	64
Figur 9: Avstanden mellom medarbeidere	75
Figur 10: Innflytelse på best practice	77
Figur 11: Begrensninger knyttet til kunnskapsdeling	81
Figur 12: Kultur for kunnskapsdeling.....	90
Figur 13: Suksesshistorier og utfordringer.....	91

1 Introduksjon

1.1 Aktualitet

I et globalisert samfunn som i større grad er avhengig av kommunikasjon, samhandling og interaksjon på tvers av landegrenser har den tredje sektoren entret banen til den private og offentlige sektoren i større grad enn tidligere. Salamon (1994) hevder det er mange faktorer som har påvirket utviklingen av den tredje sektor, hvorav en av disse er den teknologiske revolusjonen som har påvirket måten mennesker kommuniserer og interagerer på.

Kommunikasjon på tvers av landegrenser har i følge ham blitt lettere og mer tilgjengelig for den enkelte. Utvidelsen av kommunikasjonsmuligheter kan derfor tolkes dit hen å ha ført med seg en betydelig enklere mulighet for individer og organisasjoner å kunne organisere- og mobilisere seg i ytterligere grad. Salamon (1994) viser i sin artikkel at det er interessant å studere hvordan kunnskapsdeling foregår på tvers av landegrenser fordi flere organisasjoner er avhengige av å distribuere sitt produkt og sine ideer for å ekspandere virksomheten sin. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at den teknologiske revolusjon som Salamon (1994) beskriver kan bidra til å rettferdiggjøre hvorfor det er interessant å studere kunnskapsdeling på tvers av landegrenser. Dette er av særlig interesse for oppgaven i og med at kunnskapsdeling på tvers av landegrenser er av betydning for vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

1.2 Distribuert arbeid

Fremveksten av en økonomisk globalisering og samfunn preget av en kunnskapsbasert økonomi skaper behov for hensiktsmessig organisatorisk kunnskapsledelse (Chung, Seaton, Cooke & Ding, 2016). Stadig flere organisasjoner karakteriseres av distribuert arbeid hvor de ansatte er fysisk adskilt og samarbeider på tvers av geografiske grenser. (Bietz, 2014). Organisasjoners distribuerte virksomhet medfører at samhandlingen mellom kolleger i stor grad foregår gjennom bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy, som for eksempel elektronisk epost, chat, deling av dokumenter, videomøter etc. (Kraut, Fussell, Brennan & Siegel, 2002). Selv om distribuerte organisasjoner hvor de ansatte kommuniserer og samarbeider virtuelt kan anses som ”grenseløse” sammenlignet med tradisjonelle

organisasjoner, kan det samtidig argumenteres for at kompleksiteten ved å jobbe på tvers av tid og sted skaper nye muligheter, men også hindringer (Murthy, Gibbs, Eisenberg, Rozaidi, Gryaznova, 2015). Arbeid innenfor distribuerte organisasjoner der kolleger jobber fra ulike fysiske lokasjoner kan by på en rekke utfordringer knyttet til gruppedynamikk, relasjonsbygging, tilrettelegging for uformell kommunikasjon mellom ansatte, koordinering av oppgaver/aktiviteter, samt muligheter til å observere kolleger og holde seg oppdatert på hverandres arbeid (Bietz, 2014).

Distribuert arbeid hvor man ikke har fysisk tilgang til de man jobber sammen med kan således argumenteres for å ha innvirkning på mulighetene for kunnskapsdeling og selve kunnskapsdelingsprosessen. Mye av læring i organisasjoner og kunnskapsdeling mellom medarbeidere er taus, uformell og spontan, og er aspekter som kan være mer utfordrende når det er lengre distanse mellom kollegene og interaksjonen foregår gjennom anvendelse av teknologiske kommunikasjonsverktøy. I distribuerte organisasjoner kreves det i mange tilfeller mer anstrengelse for å legge til rette for uformell interaksjon, det er en forutsetning at taus kunnskap artikuleres og gjøres eksplisitt, samtidig som avstanden mellom de ansatte gjør at læring gjennom observasjon kan være vanskelig (Bietz, 2014).

På den andre siden finnes det også positive aspekter knyttet til læring og kunnskapsdeling i distribuerte organisasjoner. Teknologiske kommunikasjonsverktøy og infrastrukturer gjør det mulig for medarbeiderne å kommunisere fra omtrent hvor som helst i verden, både synkront og asynkront, uavhengig av tid og sted. Dette kan bidra med å skape tilgang til et større mangfold av ekspertise, en bredere kunnskapsbase og utvidede sosiale nettverk. De ansatte har også mulighet til å dele informasjon umiddelbart, samtidig som teknologiske samarbeidsverktøy tilrettelegger for at kolleger kan samarbeide i virtuelle rom. Den raske teknologiske utviklingen skaper i tillegg stadig nye og bedre verktøy som tilbyr rike kommunikasjonsmuligheter som kan redusere den opplevde distansen mellom kollegene eller ulempene ved å ikke ha fysisk tilgang til hverandre.

Reach for Change, som er organisasjonen vi fokuserer på i denne oppgaven, kan på mange måter anses som en distribuert organisasjon på bakgrunn av organisasjonens infrastruktur og organisering av arbeidsoppgaver. Medarbeidere i organisasjonen som er ansatt i forskjellige steder i verden jobber lokalt med deres Akselerator- og Inkubatorprogram i eget land, men de samarbeider og deler kunnskap med hverandre på tvers av geografiske grenser ved hjelp av

ulike teknologiske kommunikasjonsverktøy. Det er altså kunnskapsdelingen mellom de ansatte som er distribuert, mens det daglige arbeidet med deres Akselerator- og Inkubatorprogram utføres i geografisk bundet kontekster. Tilgang på hverandres kompetanse i forskjellige land skaper et større nettverk utenfor egne landegrenser. Samarbeidet og kunnskapsdelingen er i stor grad knyttet til planlegging og gjennomføring av Akselerator- og Inkubatorprogrammet, hvor de gjennom ulike arenaer holder hverandre oppdatert og deler erfaringer med hverandre.

Vi vil i denne studien undersøke de ansattes opplevelser med kunnskapsdeling i forbindelse med organisasjonens distribuerte arbeid. Innenfor ansatt-gruppen har vi valgt å konsentrere oss om de som jobber direkte med Akselerator- og Inkubatorprogrammet. Derfor vil neste to kapitler gi en introduksjon til organisasjonen og disse programmene.

1.3 Om Reach for Change

Reach for Change er en non-profit organisasjon som ble stiftet av Sara Damber, som selv er en sosial entreprenør, og Kinnevik-gruppen i Sverige i 2010. Organisasjonen befinner seg i dag i 18 forskjellige land, fordelt på 3 kontinenter. Reach for Change har som formål å forbedre livskvalitet og levekår for barn og unge, og jobber i den forbindelse med å finne og utvikle engasjerte sosiale entreprenører med innovative ideer som tar sikte på å løse presserende problemer i samfunnet som berører denne målgruppen (Reach for Change, 2018a).

Bakgrunnen for stiftelsen av organisasjonen kan ses i sammenheng med samfunnets fraværende fokus, og mangel på en forståelse av sosialt entreprenørskap i Sverige på den tiden (Reach for Change, 2018b). Sara Damber argumenterer i et intervju for at det var få som visste hva en sosial entreprenør var, og at sosialt entreprenørskap for de fleste var et ukjent fagområde. Et hovedmotiv for å opprette Reach for Change var derfor å rette søkelyset mot sosialt entreprenørskap og utvide feltet, samt skape en ny plattform med muligheter for innovasjon og nytenkning i forbindelse med arbeid knyttet til rettigheter for barn og unge (Reach for Change, 2018b).

Organisasjonen hjelper de sosiale entreprenørene i oppstartsfasen med å utvikle konseptet fra en ide til å få virksomheten opp og gå, samt skape en reel samfunnsinnflytelse som berører barn og unge på en positiv måte. Gjennom sitt Akselerator- og Inkubatorprogram bistår Reach for Change med blant annet finansiell støtte, forretningsutvikling, faglige nettverk og kredibilitet (Reach for Change, 2018a).

Det kan hevdes at Reach for Change er en kunnskapsintensiv organisasjon, blant annet fordi arbeid med Akselerator- og Inkubatorprogrammet er forankret i forskningsbasert kunnskap, samtidig som mye av virksomheten baserer seg på kunnskapsdeling og kontinuerlig læring og utvikling. Organisasjonens ansatte opererer fra forskjellige land, der de fleste land består av et fåtall ansatte, mens det i enkelte land er flere ansatt på samme sted. Ettersom organisasjonen befinner seg i en rekke ulike land, vil det av samfunnsmessige, kulturelle og religiøse årsaker naturligvis kunne være ulike lokale behov basert på de forskjellige landene det opereres innenfor, som igjen påvirker innholdet og organiseringen av Akselerator- og Inkubatorprogrammet. Det kan argumenteres for at organisasjonens distribuerte aktiviteter stiller krav til gode former for samhandling og samarbeid mellom de ansatte i ulike land for å utvikle organisasjonen på global-, region- og lokalbasis. Det vil derfor være interessant å undersøke kunnskapsdeling på tvers av organisasjonens landegrenser, og hvordan teknologiske kommunikasjonsverktøy påvirker disse kommunikasjon- og kunnskapsdelingsprosessene.

Den gruppen ansatte vi vil fokusere på i denne studien jobber med organisasjonens Akselerator- og Inkubatorprogram. Derfor er det behov for å avklare disse begrepene nærmere. Vil vi dermed se på likheter og ulikheter mellom disse begrepene og hva de har å tilby knyttet til konteksten vi studerer.

1.4 Akselerator- og Inkubatorbegrepene

I og med at oppgaven vår baserer seg på ansattes opplevelser av kunnskapsdeling i forbindelse med deres Akselerator- og Inkubatorprogram vil det være gunstig med en presentasjon av disse begrepene. For å gjøre dette har vi sett på artikkelen til Cohen (2013) som deriblant tar for seg likheter og ulikheter mellom Inkubatorer og Akseleratorer. Det er i denne sammenheng viktig å være tydelig på at Cohen (2013) refererer til Akselerator- og

Inkubatorpbegrepene som organisasjonstyper. I Reach for Change blir begrepene, som allerede nevnt, knyttet opp mot organisasjonens prosjekter og kategoriseres som ”programmer”. Vi ser dermed at det her er ulikheter i terminologibruken mellom artikkelen og konteksten vi har studert, karakteristikken knyttet til begrepene er derimot sammenlignbare. På bakgrunn av dette har vi valgt å presentere begrepenes karakteristikk som passer inn i vår kontekst slik de er beskrevet i artikkelen, men forholder oss til Akseleratorer og Inkubatorer som programmer.

Et Akseleratorprogram er i følge Cohen (2013) et program som skal hjelpe nyetableringer med formidling, utvikling og videreutvikling av produkt, identifisere potensielle kunder og sikre ressurser i form av kapital og arbeidskraft. Et slikt program tilbyr også nettverksmuligheter i form av blant annet potensielle investorer, samarbeidspartnere, suksessfulle entreprenører og tidligere programdeltakere som kan bidra med egne erfaringer og kunnskaper. Cohen (2013) hevder også at det er vanlig for disse programmene å ha en avslutning hvor nyetableringene får muligheten til å presentere sin idé foran et publikum med potensielle investorer. Dette kan ses i sammenheng med vår kontekst i Reach for Change og deres årlige arrangement.

Inkubatorer gir i likhet med Akseleratorer som regel tilgang til presentasjoner og introduksjoner i eksempelvis økonomiske/finansielle, lovmessige og teknologiske aspekter ved utvikling og videreutvikling av ideer og produkter (Cohen, 2013). Nettverksutvikling kan med andre ord sies å være et viktig kjennetegn ved å være deltager i enten et Akselerator – og/eller Inkubatorprogram. I følge Cohen (2013) vil imidlertid ikke alle nyetableringer dra nytte av det Inkubatorene har å by på. Dette har en sammenheng med at Inkubatorer kan virke skjermende for nyetableringen i forhold til det virkelige markedet. Nyetableringene vil dermed potensielt sett overleve lenger i et Inkubatorprogram enn det de ville alene på markedet. I følge Cohen (2013) kan tanken om å vedvare som etablering virke fristende, men hun hevder at dette blant annet kan stå i veien for nyetableringens utvikling og generelt sett være et fiktivt bilde av virkeligheten. I vår kontekst i Reach for Change må det imidlertid understrekes at nyetableringene som er i kontakt med organisasjonen først går igjennom et Akseleratorprogrammet før de i det hele tatt er kvalifiserte til å delta i Inkubatorprogrammet.

Den viktigste forskjellen mellom Akseleratorer og Inkubatorer er i følge Cohen (2013) er programmene lengde. Siden Akseleratorer generelt sett har en kortere utløpstid kan dette

medføre at nyetableringene fortære oppnår uavhengighet og tilpasser seg markedet de vil være en del av. Cohen (2013) understreker imidlertid at dette ikke automatisk resulterer i at nyetableringene kan opprettholde sine ideer og/eller produkter relevante for markedet, men heller effektiviserer prosessen som fører til raskere potensiell utvikling eller raskere potensiell feiling. Et annet tidsaspekt ved Akseleratorer er i følge Cohen (2013) at deres konsistente varighet, med tanke på begynnelse og slutt ved programmet, kan medføre sterkere bånd mellom deltagerne enn ved Inkubatorer. På bakgrunn av dette ser vi at den mest markante distinksjonen mellom programmene er tidsaspektet, noe som også er gjeldende i vår kontekst i Reach for Change.

Etter at vi nå har gitt innblikk i begrepene som identifiserer viktige aspekter ved de ansatte i Reach for Change sitt arbeid vil det nå være informativt å gi innsikt i vår bakgrunn for oppgaven og studiens avgrensning.

1.5 Noen relevante studier

Det har tidligere blitt skrevet og gjennomført en studie knyttet til organisasjonen Reach for Change. Denne studien ble gjennomført ved Universitetet i Oslo, men til forskjell fra vår studie var denne mer sentrert rundt den norske konteksten til organisasjonens akseleratorprogram, samt organisasjonens samarbeidspartnere, med hovedvekt på FERD, Sosiale Entreprenører AS. Oppgavens tematikk var knyttet til en studie som belyste akseleratorprogrammets funksjon som læringsarena for sosialt entreprenørskap, noe som også er vesentlig forskjellig fra vår egen oppgavematikk. (Grevstad, 2016). Vi er også kjent med at organisasjonen har blitt forsket på i andre sammenhenger, blant annet ved en masteroppgave fra Danmark. Denne tok for seg å belyse forholdet mellom globalisering og tverrsektorielle partnerskap generelt, men med et spesifikt innsyn rettet mot USA. Dette ble gjennomført for å vurdere potensialet til Reach for Change i det amerikanske samfunn. (Jochumsen, 2016).

Når det kommer til forskning på kunnskapsdeling i frivillig sektor kan vi se på studiene utført av Lettieri et al. (2004) og Ragsdell & Jepson (2014). Lettieri et al. (2004) forsket på hvorvidt og hvordan frivillige organisasjoner oppnår ypperlighet gjennom kunnskapsledelse i organisasjoner. Hovedfunnene indikerte at organisasjoner som var villige til å kartlegge

kunnskapsbehov og jobbet med å legge til rette for kunnskapsdeling i stor grad opplevde økning i prestasjoner og ytelse. Siden det i slike organisasjoner er den frivillige arbeidskapasiteten som er hovedkilden til kunnskap, hevdet Lettieri et al. (2004) at nye ansatte tilfører organisasjonen nye kunnskaper. For at arbeidet som utføres i denne sammenheng skal være verdifullt bør det i følge Lettieri et al. (2004) være fundamentert i erfaringer og dette kan oppnås ved hjelp av å dele kunnskaper og tidligere innsikter. Ragsdell & Jepson (2014) utforsket på sin side hvordan kunnskapsdelingsprosesser forekommer mellom frivillige som jobber i prosjekter knyttet til festivaler. De fant at dette arbeidet i stor grad var preget av en erfaringsbasert tilnærming og en velvilje til å veilede nye, samtidig påpekte de at det var en mangel på strategier og organisering knyttet til kunnskapslagring.

Studiene nevnt ovenfor belyser viktige aspekter knyttet til kunnskapsdeling og distribuert arbeid i frivillig sektor og har hatt en innvirkning på formingen av vår egen problemstilling og våre forskningsspørsmål. Med denne studien håper vi dermed å kunne belyse og bidra med ny innsikt knyttet til relevansen av distribuert arbeid for de ansattes deltakelse i kunnskapsdelingsprosesser på tvers av landegrensener knyttet til deres arbeid med Akselerator- og Inkubatorprogram.

Etter nå å ha redegjort for aktualiteten, kort om organisasjonen, bakgrunnen for oppgaven vår, forskningsspørsmål og tidligere forskning, vil vi nå gjøre rede for teoretisk perspektiv og datagrunnlag, bakgrunn for oppgaven og studiens avgrensning, samt oppbyggingen av selve oppgaven hvor vi vil presentere sentrale begreper for oppgaven.

1.6 Teoretisk perspektiv og datagrunnlag

Vi benytter oss av et fenomenologisk rammeverk for å komme i dybden av våre forskningsspørsmål. Vi vil nå gjøre rede for hvilken litteratur vi har tenkt å ta med i oppgaven og hvilken relevans denne har for det videre arbeidet i studien. Litteraturen som vi ser på som mest sentral i teoridelen er Filstad (2016), Nonaka (1994), Nonaka et al. (2000), Timmermans & Berg (1997), Nerland & Karseth (2015) og Carlile (2002, 2004). Dette er den litteraturen vi ser på som mest sentral i teoridelen, men annen litteratur vil også bli benyttet.

Filstad (2016) benyttes til presentasjon og definerings av kunnskapsdelingsbegrepet og hvilke vilkår som spiller inn på prosessen knyttet til deling av kunnskap. I likhet med andre forfattere som blir som blir nevnt i teorikapittelet trekker hun tråder mellom kunnskapsdeling og aspekter som tillit, bekjentskap, engasjement, trygghet på egne kunnskaper og interaksjon mellom deltakere. Vi valgte å fokusere på dette i forbindelse med vår kontekst knyttet til forskningsspørsmålet om hva de ansatte opplever som viktige forutsetninger for kunnskapsdeling.

Nonaka (1994) diskuterer hvordan organisasjoner behandler kunnskap og hvordan ny kunnskap i organisasjonen utvikles. Vi har benyttet oss av terminologien *taus* og *eksplisitt* kunnskap for å se på det praksisnære ved kunnskapsbegrepet, særlig knyttet til aspekter ved kunnskapsproduksjon –og kunnskapsdelingsprosesser. I den sammenheng fant vi det også relevant å benytte oss av argumentasjonene til Nonaka et al. (2000) knyttet til utviklingen av en felles kontekst. I vårt studie vil det være relevant å se hvordan de ansatte i Reach for Change opplever deling av kunnskaper knyttet til praksiser og prosjekter på tvers av land, og derfor vil det være relevant å gjøre rede for begrepet ”*ba*”.

Timmermans & Bergs (1997) mest sentrale premiss er at standarder må ses i lys av lokal kontekst og være fleksible nok til å kunne anvendes og være gyldige. I vårt studie bruker vi perspektiver på standarder for å undersøke hvilken rolle disse spiller for de ansattes opplevelse av kunnskapsdeling. Siden lokal universalitet i følge Timmermans & Berg (1997) har en sammenheng med lokale arbeidets kontekst og organisasjonens allerede etablerte praksiser, vil det derfor være essensielt å regulere, håndtere og sikre både organisasjonens generelle, men også mer lokalt forankrede spesifikke kunnskap. For å belyse dette og også for å forsterke synspunktet knyttet til spenningsforholdet mellom standardisering og fleksibilitet vil vi ta i bruk argumentasjonene til Nerland & Karseth (2015).

Vi vil benytte oss av Carliles (2002, 2004) teori om kunnskapsgrenser for å få innblikk i hvorvidt de ansatte opplever hindringer og utfordringer knyttet til deling av kunnskaper, og for å belyse karakteristikken til disse utfordringene og hindringene.

I metoddelen vil den mest sentrale litteraturen vi benytter oss av bestå i Kvale & Brinkmann (2015), Thagaard (2013), Tjora (2017) og Ringdal (2013), her vil det også bli benyttet annen litteratur for bedre belysnings –og argumentasjonsgrunnlag. Vi vil i metodekapittelet

diskutere sentrale aspekter ved intervju og spørreskjema som metoder og hvilken kunnskap disse metodene kan bidra til å løfte frem, vår analytiske tilnærming, samt gjøre rede for etiske vurderinger og studiens kvalitet.

1.7 Forskningsfokus og studiens avgrensning

Vår første kjennskap til Reach for Change fikk vi gjennom praksisperioden hos organisasjonen som en del av vårt masterstudium. Vi fikk innsikt i hvordan de jobber og samarbeider på tvers av land og kontinenter, samt tilegnet oss informasjon knyttet til den daglige virksomheten av organisasjonen. De ansatte har ulike og spesifikke jobbtitler, noe som gjør det vanskelig å gå inn på detaljbeskrivelse i form av stillingstittel på grunn av anonymitetsaspektet ved oppgaven. Det som vi derimot kan gjøre er å spesifisere at alle de ansatte vi har vært i kontakt med i forbindelse med studien arbeider direkte med Akselerator- og/eller Inkubatorprogrammet, og alle vi har intervjuet arbeider innenfor Nord-Europa regionen i organisasjonen.

Vår praksisveileder i vår praksisperiode hevder å jobbe ut ifra en best practice filosofi i forbindelse med utvikling og implementering av ny praksis. I den forbindelse ønsker vi å undersøke hvordan kunnskapsdeling foregår mellom de ansatte på tvers av ulike land hvor organisasjonen har kontorer. Problemstillingen tar sikte på å undersøke:

Hva kjennetegner kunnskapsdeling i Reach for Change mellom de ansatte i forskjellige land knyttet til arbeid med deres Akselerator- og Inkubatorprogram?

- Hvordan deles kunnskap mellom ansatte i Reach for Change?
- Hvilke forutsetninger opplever de ansatte som viktige for kunnskapsdelingen?
- Hvilke utfordringer oppstår?

Vi anlegger et perspektiv på kunnskapsdeling som lokal praksis med verktøy og kommunikasjon, et praksisperspektiv. Vi er opptatt av dimensjoner som tillit, medvirkning og hva standardiseringer har å si i forhold til dette. I tillegg er vi interessert i å se hvordan eventuelle kunnskapsgrenser oppstår. For å undersøke dette har vi rettet fokus mot en gruppe deltagere i organisasjonen som jobber direkte med Akselerator- og Inkubatorprogrammet og

har gjennomført et spørreskjema og dybdeintervjuer for å innhente data. I og med at det er få respondenter er det en kvalitativ behandling av spørreskjemaet. En avgrensning ved studien kan dermed sies å være antall deltagere.

De kvalitative intervjuene er ytterligere avgrenset til å fokusere på et utvalg ansatte i organisasjonen vi har valgt å skrive om, henholdsvis organisasjonens Nord-Europa region. Derfor er det nødvendig å være klar på at våre funn og resultater ikke nødvendigvis lar seg generalisere til andre regioner av organisasjonen. Dette er imidlertid heller ikke oppgavens formål. Oppgavens formål er å gi et innblikk i de ansatte i Nord-Europas erfaringer med kunnskapsdeling, samt hva de ansatte i regionen opplever som hindringer i forbindelse med deling av kunnskaper.

1.8 Oppgavens oppbygging

Oppgaven vår består av totalt 6 kapitler. Vi vil nå redegjøre for oppgavens videre oppbygging. I kapittel 2 vil vi beskrive det teoretiske rammeverket for oppgaven og dels det oppgavens analytiske rammeverk. Kapittel 3 vil ta for seg vår tilnærming til metode, hvor det blir reflektert over hvilke valg og sentrale aspekter ved gjennomføring, samt vår egen rolle i forskningen og studiens kvalitet. Vi har valgt å dele inn analysen i to kapitler, hvor vi i kapittel 4 vil fokusere på det deskriptive for så å diskutere datamaterialet opp mot teorireferanser i kapittel 5. Dette fører til at vi også delvis diskuterer funnene våre i analysekapitlet. I kapittel 6 vil disse funnene bli diskutert og satt opp mot våre forskningsspørsmål. Vi vil også i kapittel 6 se på implikasjoner av studien og forslag til videre forskning.

2 Teoretiske perspektiver på kunnskap og kunnskapsdeling

2.1 Kunnskapsdeling

I litteraturen eksisterer det mange ulike definisjoner på kunnskapsdeling. Dette kan ha en sammenheng med ulike forskningsfelleskapers tolkning av begrepet ”kunnskapsdeling”. For å avgrense begrepsomfanget vil vi i oppgaven benytte oss av definisjonen til Filstad (2016, s. 128-129) hvor kunnskapsdeling beskrives 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.” Denne avgjørelsen ble tatt på bakgrunn av definisjonens ordlyd, som vi mener kan gjøre seg relevant i henhold til en besvarelse av oppgavens problemstilling. Det er særlig den praktiske og sosiale interaksjonen som er av betydning i denne sammenheng.

Filstad (2016) hevder at kunnskapsdeling er nødvendig for utviklingen av organisatorisk kompetanse. I følge henne foregår kunnskapsdelingsprosesser som regel uformelt og kan føre til at ansatte utvikler kunnskap og kompetanse i felleskap. Fordi mye av kunnskapsdelingen som finner sted foregår i uformelle settinger/kontekster vil det være vanskelig å forutsi og formalisere kunnskapsdelingsprosessene. Det er med andre ord den enkeltes subjektive vurdering av hvorvidt h/n vil dele kunnskapen eller ikke. Organisasjonen kan imidlertid, så langt det lar seg gjøre, tilrettelegge for at kunnskapsdelingsprosesser kan finne sted. Eksempelvis vil organisasjonens etablerte felles praksiser som oppfordrer og motiverer ansatte til kommunikasjon og samarbeid i større grad kunne tilrettelegge for arenaer og tilby verktøy som påvirker ansattes muligheter for å dele kunnskap (Filstad, 2016). Her ser vi at i tillegg til felles praksiser, så kan organisasjoner også jobbe med å skape arenaer hvor verktøyene er av stor betydning for kommunikasjonen. Dette er kanskje særlig viktig i en distribuert organisasjon hvor arenaer ikke oppstår automatisk på arbeidsplassen.

For å kunne tilrettelegge for kunnskapsdeling i en organisatorisk kontekst hevder Feldman & Orlikowski (2011) at det må skapes en felles mening og forståelse for arbeidet som skal gjennomføres. Det må i tillegg skapes en felles forståelse av hva som er målet. Denne

prosessen avhenger av de mellommenneskelige relasjoner, i den etablerte praksisen og muligheten for samarbeid. Kunnskapsdeling kan derfor kjennetegnes som integrert i interaksjoner mellom ulike aktører i organisasjonen (Østerlund & Carlile, 2005). Ut ifra dette kan det dermed tolkes dit hen at tilrettelegging for kunnskapsdelingsprosesser fra organisasjonen er viktig.

Kunnskapsdeling kan virke positivt inn på produktiviteten av team, avdelinger og prosjekter, i tillegg til å gjøre organisasjonen mer tilbøyelig for endring og innovasjon (Wang & Noe, 2010). Filstad (2016) hevder på sin side at det er av stor interesse for organisasjonen å avklare hva som er ønsket kompetanse og kunnskap, for så å tilrettelegge for kunnskapsdeling. Dette mener hun er viktig, særlig fordi ikke all kompetanse er positiv eller ønsket. Hvordan den ønskede kompetansen og kunnskapen kan deles avhenger av ulike aspekter knyttet til organisasjonen. Disse er knyttet til forståelse av kunnskap i organisasjonen, ledelsen, omgivelsene og de ansattes forhold til organisasjonen (Mooradian, Renzl & Matzler, 2006). Kombinasjonen av disse fire aspektene muliggjør kunnskapsdelingsprosessen. Dette kan ses i lys av perspektivene til Taylor & Wright (2004), som hevder at de ansattes opplevelser av læringsmiljø påvirker graden av innovasjon og motivasjonen til den enkelte knyttet til deling av kunnskap og erfaringer. Det er dermed med på å påvirke de ansattes forhold til hverandre, og kan tolkes å være et utslagsgivende aspekt for den enkeltes engasjement, motivasjon og tillit når det kommer til kunnskapsdelingsprosesser. Nå skal vi se nærmere på viktige forutsetninger for kunnskapsdeling, hvor vi begynner med begrepet tillit.

Abrams, Cross, Lesser & Levin (2003) definerer *tillit* som deltakernes evne til å være sårbare. Tillit innebærer i følge ham medarbeideres oppfatning av at deres kollegers handlinger er til det beste og inkluderer handlinger utenfor ens egen kontroll. Dette kan understøttes av Mayer, Davis & Schoorman (1995) som hevder at organisasjonstillit baserer seg på oppfatningen av at kolleger har tilstrekkelig med kunnskap, kompetanse, ferdigheter, integritet og vilje til å utføre handlinger som er til felleskapets beste i henhold til organisatoriske verdier. Ut ifra dette kan det derfor argumenteres for at risiko, usikkerhet og erkjennelsen av sårbarhet er sentrale forhold knyttet til tillit, noe som igjen er avgjørende for å kunne oppnå suksess med kunnskapsdelingsprosesser (Filstad, 2016).

Både Abrams et al. (2003) og Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan (2009) har beskrevet ulike former for tillit som de hevder er avgjørende for kunnskapsdeling. På grunn av oppgavens omfang vil det videre i oppgaven ikke være relevant å differensiere mellom de ulike formene og definisjonene på tillit. Det kan derimot være av interesse å være klar på at det teoretisk sett eksisterer ulike dimensjoner knyttet til begrepet ”tillit”. Oppgaven vil dermed ikke fokusere på de ulike distinksjonene, men heller se på tillit knyttet til definisjonen til Abrams et al. (2003) som legger vekt på deltakernes evne til å være sårbare.

Tillit til deltakere i kunnskapsdelingsprosessen har vist seg å være svært viktig for kunnskapsdeling og innebærer positive konsekvenser, både på det individuelle og det organisatoriske (Pee, Kankanhalli & Kim, 2010). Dette understøttes av Filstad (2016) som påpeker at tillitt er et fundamentalt aspekt for kunnskapsdeling, samtidig som kunnskapsdeling er betydningsfullt for å generere tillit. De involvertes relasjoner til hverandre vil i følge Levin & Cross (2004) være avgjørende for den enkeltes motivasjon knyttet til kunnskapsdeling. Videre hevder de at opplevelse av gjensidighet, tilhørighet og rettferdighet er viktig for etableringen av tillit i mellommenneskelige relasjoner. Det kan på bakgrunn av dette derfor argumenteres for at tillit for kunnskapsdeling er knyttet til subjektive og følelsesmessige forhold.

Tillit i menneskelige relasjoner er viktig fordi det kan være positivt knyttet til i hvilken grad de involverte er villige til å dele kunnskap (Srivastava, Rogers & Lettice, 2013). I følge Srivastava et al. (2013) vil team som fokuserer på god kommunikasjon og en læringsorientert samarbeidsform basert på tillit i større grad ønske om å arbeide til det beste for hverandre i henhold til organisatoriske settinger. Dette understøttes av von Krogh, Ichijo & Nonaka (2000) som hevder at en organisasjonskultur preget av likeverdige relasjonsforhold og gjensidig tillit muliggjør samarbeid og kan potensielt sett redusere utilfredshet, mangel på tillit og bekymringer. Likeverdige relasjonsforhold og gjensidig tillit kan også ha en påvirkning på de ansattes oppfattelse av egen kunnskap. Cabrera, Collins & Salgado (2006) viser til at en rekke studier påpeker at det er en sammenheng mellom personer som er trygge på sine kunnskaper og ferdigheter og deres ønske og initiativ om å delta i kunnskapsprosesser. Positiv selvoppfatning av egen kunnskap og eierskap til denne bidrar i følge Jarvenpaa & Staples (2001) til økt motivasjon og tilfredshet i forbindelse med kunnskapsdelingsprosesser. Det må imidlertid etableres en anerkjennelse for viktigheten av kunnskapsdeling og en forståelse for alles bidrag i organisasjonen. I motsatt tilfelle vil dette

kunne få negative konsekvenser, noe som i neste omgang muligens kan føre til at enkelte medlemmer i organisasjonen skjuler kunnskap (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014). Dette kan videre føre til mangel på tillit mellom dem som skjuler kunnskap og de andre i organisasjonen. De argumenterer for at ”kunnskapsskjuling” er et hinder for innovasjon og kreativitet, fordi det potensielt sett kan føre til at medarbeidere ikke ønsker å dele kunnskap med vedkommende. Det kan dermed tolkes dit hen at “kunnskapsskjuling” både fører til manglende tilgang og utvikling av kunnskap.

Et annet aspekt som er viktig for kunnskapsdeling er de ansattes engasjement. Filstad (2004) argumenterer for at de som er engasjerte og aktive i ulike arenaer som tilrettelegger for kunnskapsdeling blir tryggere på egen kunnskap. De som derimot prøver holder seg borte fra kunnskapsdelingsarenaer kan føle seg utrygge på egen kunnskap og kan få en styrket følelse av å ikke kunne yte. Videre understreker hun at en organisasjonskultur som baserer seg på at medarbeidere deler kunnskap og sin egen ekspertise overfor andre som ikke eier denne kunnskapen vil dermed kunne føre til at medarbeiderne føler seg tryggere på egen kunnskap. I motsatt ende kan man tenke seg en organisasjonskultur som er basert på konkurranse, hvor da medarbeidere heller vil holde på egen kunnskap enn å dele den med andre. Motivatoren for å dele kunnskapen vil først finne sted når man selv ser verdien av å dele den (von Krogh et al., 2000). Dette kan ses i sammenheng med Filstads (2016) argumenter, knyttet til at kunnskapsdeling er en subjektiv vurderingssituasjon basert på hvorvidt de potensielle konsekvensene av å dele kunnskap blir betraktet som fordelaktige for deltakeren.

Sentralt for kunnskapsdeling er også organisasjonsstrukturer. Litteraturen henviser til ulike måter en organisasjon kan legge til rette for kunnskapsdeling. Tagliaventi & Mattarelli (2006) argumenterer for at organisasjoner kan tilrettelegge for kunnskapsdelingsprosesser ved bevisst bruk av organisatoriske strukturer. De hevder at desentraliserte og flate strukturer potensielt sett kan føre til at kunnskapsdeling forekommer ytterligere på tvers av sosiale felleskap. Dette understøttes av Filstad (2016) som hevder at en slik struktur kan initiere og bygge opp under interaksjon og kommunikasjon mellom medarbeidere, som selv vil se verdien og viktigheten av kunnskapsdeling på tvers av organisasjonens faglige sfærer. Videre argumenterer Filstad (2016) for at det er avgjørende for organisasjonen å legge til rette for arenaer som kan gjøre det mulig å dele kunnskap på tvers av organisasjonen. Nå skal vi gå nærmere inn på to ulike typer kunnskap, henholdsvis taus og eksplisitt for å få en tydeligere

forståelse av kunnskapsbegrepets innholdsaspekter i forbindelse med deling av kunnskap i Reach for Change.

2.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Kunnskapen i dagens arbeidsliv er kompleks og det kan argumenteres for at vi opererer innenfor et kunnskapsbasert samfunn, hvor kunnskap er en kilde til makt, og selve fundamentet for organisasjoners virksomhet. Raske utviklingstrekk i samfunnet preget av stadige markedsendringer, hyppige teknologiske fremskritt og høy konkurranse forutsetter at organisasjoner er i stand til å være innovative og tilpasningsdyktige for å overleve og være konkurransedyktige (Nonaka, Toyama & Konno, 2000). Det vil i denne sammenheng i følge Nonaka (1994) være nødvendig å rette oppmerksomhet mot hvordan organisasjoner prosesserer kunnskap, og særlig hvordan ny kunnskap i organisasjonen produseres (Nonaka, 1994). Det understrekes viktigheten av å forstå den dynamiske prosessen i forbindelse med hvordan organisasjoner produserer, vedlikeholder og utnytter kunnskap (Nonaka et al., 2000).

Nonaka et al. (2000) definerer kunnskap som ”a dynamic human process of justifying personal belief toward the truth” (Nonaka et al., 2000, s. 7). Kunnskapens dynamiske aspekt tar utgangspunkt i hvordan kunnskap produseres gjennom sosiale interaksjoner mellom individer og organisasjoner. Det skilles mellom kunnskap og informasjon ved å presisere at kunnskap er kontekstavhengig, og forutsetter spesifikk tid og sted for å gi mening (Nonaka et al., 2000).

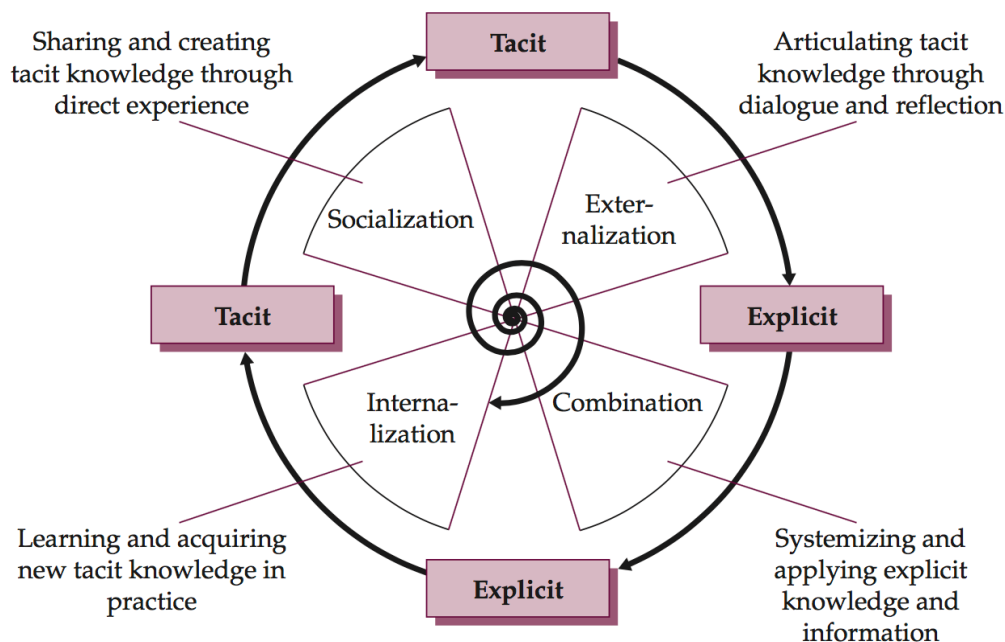
Nonaka (1994) henter inspirasjon fra Polanyi (1966) når han introduserer og skiller mellom to forskjellige typer kunnskap, taus og eksplisitt. *Eksplisitt kunnskap* forstås som artikulert, og kan gjennom språket uttrykkes både formelt og systematisk. Denne kunnskapsformen kan overføres muntlig eller skriftlig, samtidig som den kan deles og lagres i ulike former for data, manualer, dokumenter, retningslinjer etc. *Taus kunnskap* bygger på subjektive erfaringer som i stor grad er personlig, og som har dypt rotfeste i våre handlinger, rutiner, verdier og følelser. Kunnskap basert på innsikt, intuisjon og instinkter er eksempler på denne formen for kunnskap. Det finnes to dimensjoner ved taus kunnskap, den kognitive dimensjonen som innebærer blant annet idealer, tro, verdier og mentale modeller som vi ofte tar for gitt, men som bidrar til å forme vår oppfatning av verden. Den tekniske dimensjonen omhandler mer

konkret ”know-how” eller praktiske ferdigheter som er anvendbare i spesifikke kontekster. Taus kunnskap er på grunn av dens iboende og underliggende karakter ofte vanskelig å kommunisere og dele med andre (Nonaka & Konno, 1998).

Vi har nå tatt for oss kunnskapsbegrepet slik det fremkommer hos Nonaka & Co, men for å få en dypere forståelse av ulike aspekter ved kunnskapsproduksjon- og kunnskapsdelingsprosessen vil vi videre ta for oss SEKI-modellen og ”Ba”.

2.2.1 SEKI-modellen

Kunnskapsproduksjon i organisasjoner skjer gjennom interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap, en prosess som beveger seg som en spiral gjennom kontinuerlig dialog mellom de to kunnskapsformene. SEKI-modellen tar for seg fire faser hvor denne interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap kalles ”knowledge conversion”, bestående av delprosessene *sosialisering*, *eksternalisering*, *kombinering* og *internalisering* (Nonaka et al., 2000).



Source: Adapted from Nonaka and Takeuchi (1995).

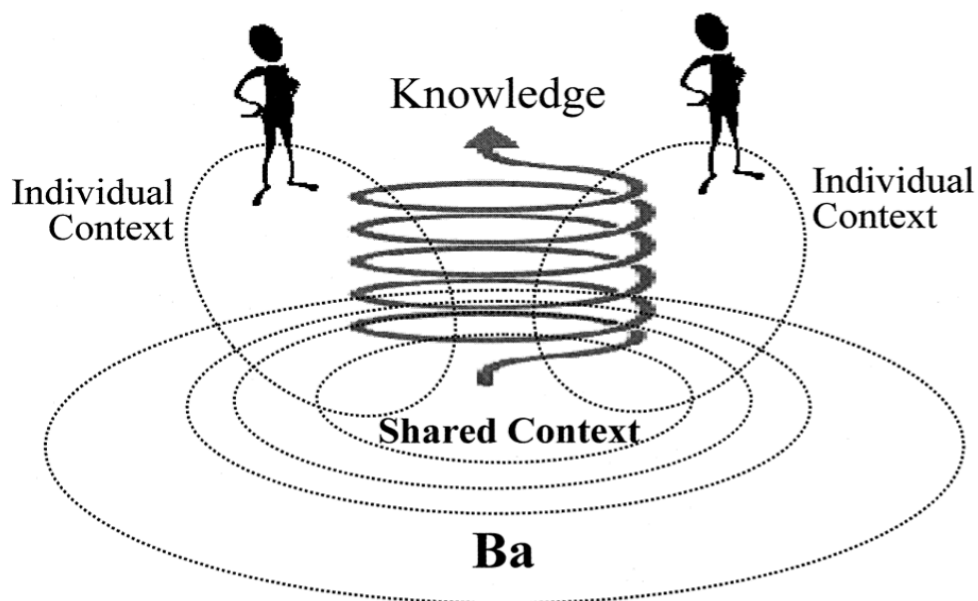
Figur 1: SEKI-modellen (Takeuchi, 2006, s. 7)

Figuren ovenfor illustrerer de ulike fasene i denne prosessen hvor kunnskap deles og ny kunnskap produseres. Sosialisering - fra taus til taus kunnskap handler om hvordan taus kunnskap deles og utvikles ved hjelp av direkte erfaringer, ofte gjennom for eksempel

observasjon og deltakelse i praksis. Eksternalisering – fra taus til eksplisitt kunnskap omhandler å artikulere den tause kunnskapen gjennom dialog og refleksjon for å gjøre den tilgjengelig for andre ved bruk av blant annet ord, metaforer, analogier og fortellinger. Kombinering – fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap vil si å systematisere eksplisitt kunnskap som er tilgjengelig og danne flere komplekse former for eksplisitt kunnskap. Internalisering – fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap kan ses i sammenheng med ”learning by doing”, og innebærer at ny eksplisitt kunnskap som er delt konverteres til taus kunnskap gjennom anvendelse av ny kunnskap i praksis (Nonaka et al., 2000).

2.2.2 ”Ba”: betydningen av å skape felles kontekster for kunnskapsdeling

Som nevnt tidligere argumenterer Nonaka et al. (2000) for at kunnskap er kontekstavhengig. Sosiale, kulturelle og historiske kontekster skaper et fundament for menneskers forståelsesramme, og er avgjørende for hvordan individer tolker innhold og skaper mening. *Ba* oversettes gjerne til ”sted” eller ”plass”, og kan defineres som ”a shared context in which knowledge is shared, created and utilized” (Nonaka et al., 2000, s. 14). *Ba* forstås som både fysiske, virtuelle og mentale plasser, og er selve konteksten som deles av individene som inngår i interaksjon med hverandre (Nonaka & Konno, 1998).



Figur 2: *Ba* as shared context in motion (Nonaka et al., 2000, s. 14)

Denne figuren viser til hvordan kunnskap skapes og utvikles gjennom interaksjon mellom individer eller mellom individer og deres omgivelser. Kunnskapsproduksjon er en dynamisk prosess, der ba er den felles konteksten som oppstår i interaksjonen mellom de involverte. Samspillet mellom individers individuelle kontekst danner en felles kontekst, som er nødvendig dersom det tas utgangspunkt i et praksisorientert kunnskapssyn. Kunnskapen som utvikles er forankret i ba, og kan ikke ses uavhengig av den konteksten den er en del av. Ba setter innrammer og setter grenser for interaksjonen mellom individene, samtidig som dens grenser er åpne og i stadig endring. En slik form grense eller innramming er en forutsetning for at en felles kontekst i det hele tatt kan oppstå og gi mening (Nonaka et al., 2000).

I forbindelse med vår oppgave ønsker vi å se på/er det interessant å undersøke interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap, særlig eksternaliseringsprosessen hvor kunnskap artikuleres og gjøres tilgjengelig for andre. I den sammenheng er det nyttig å ha en forståelse for ba fordi det er viktig å ha en "shared context" for å kunne knytte praksiser i ulike land og dele kunnskap for prosjekter på tvers av geografiske grenser. I en distribuert organisasjon kan det argumenteres for at disse felles kontekstene ikke oppstår i seg selv, men de må skapes. Det er derfor i vår oppgave og i forbindelse med å forstå og tilrettelegge for kunnskapsdeling i en organisasjon som Reach for Change nødvendig å være bevisst de ulike arenaene for kunnskapsdeling, hvordan det tilrettelegges for disse, og hvilken betydning det har for kunnskapsdelingsprosessen.

2.3 Best practice og standarder

Mange organisasjoner legger vekt på utviklingen og deling av standarder som måte å koordinere og sikre arbeidets kvalitet. Disse spiller også en viktig rolle i kunnskapsdelingen. I følge Timmermans & Berg (2003) kan man snakke om ulike former for standarder, det kan være "terminological standards", "performance standards", "design standards" og "procedural standards". Standarder kan videre sies å baseres på akkumulert kunnskap som igjen legger føringer for hvordan man handler i ulike situasjoner. Formålet med standarder er i følge Timmermans & Berg (1997) å gjøre handlinger sammenlignbare gjennom tid og rom. Det kan derfor argumenteres for at standarder legger til rette for dannelsen av fremgangsmåter for organisasjonens arbeid. Timmermans & Berg (1997) bruker begrepet

”local universalities” når de argumenterer for at prosessen knyttet til universal standardisering i organisasjoner forutsetter lokal meningsskapning og tilpasning, slik at det alltid kreves aktivt arbeid. Standarder må dermed ses i lys av kontekstuelle aspekter og være fleksible nok til å kunne anvendes i ulike lokale settinger. I følge Timmermans & Berg (1997) vil dermed ”local universalities” være et resultat av lokalt arbeid i dets kontekst og organisasjonens allerede etablerte praksiser. Ludvigsen & Nerland (2013) argumenterer imidlertid for at arbeidslivet stadig større grad er kunnskapsbasert, og at denne utviklingen medfører at organisatorisk arbeid skaper behov for nye verktøy og ressurser. Dette kan samtidig skape spenninger ved at man på en side blir mer avhengig av standardiserte former for arbeid, mens det på den andre siden også fører til behov for nyskapende løsninger på presserende, aktuelle og fremtidsrettede utfordringer. Standarder forutsetter dermed som nevnt lokalt engasjement og meningsskapende arbeid når de tas i bruk, og kan ses på som en form for kunnskapsdeling.

Betydningen av standarder er i følge Nerland & Karseth (2015) knyttet til å kunne regulere, håndtere og sikre organisasjonens generelle og spesifikke kunnskap. Nerland & Karseth (2015) ser på hvordan tre organisasjoner kvalitetssikrer og utvikler kunnskap ved å fokusere på relevant forskning innen deres respektive felt, samtidig som de prøver å legge til rette for engasjement for disse prosessene for deres ansatte. Argumentene til Ludvigsen & Nerland (2013) kan ses i lys av Nerland & Karseth (2015) som belyser spenningsforholdet mellom standardisering og fleksibilitet. Standarder kan være essensielt for arbeidet ved at det legges til rette for kollektive handlinger og en felles forståelse av hva som er god praksis. Standardisering av arbeidsoppgaver kan imidlertid gå på bekostning av fleksibilitet som kan argumenteres for å være et viktig aspekt når det kommer til håndtering av arbeidsoppgaver i dagens kunnskapssamfunn.

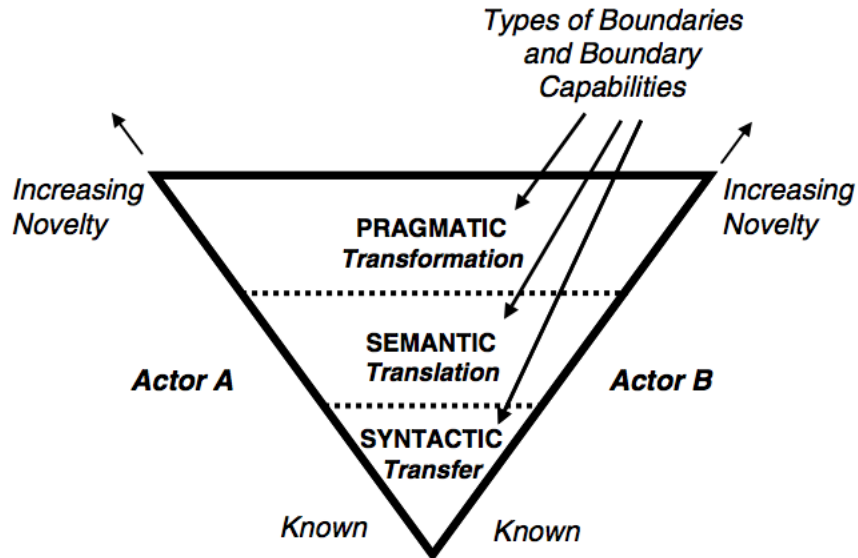
I denne oppgaven bruker vi perspektiver på standarder for å undersøke hvilken rolle best practice og standarder spiller i kunnskapsdelingen, slik de ansatte erfarer det. Det kan dermed også argumenteres for at standarder i form av best practices er viktige verktøy som kan ses på som nødvendige for organisasjoners virksomhet ved at det kan øke effektivitet og produktivitet, samt opprettholde konkurransedyktighet på markedet. I forbindelse med utviklingsprosesser kan man i følge Dani et al. (2006) dermed dra nytten av best practices og standarder uten å gjøre radikale endringer. Videre påpeker de at når man gjør radikale endringer, så kan dette også skape utfordringer for kunnskapsdelingen. På bakgrunn av dette

vil det være av interesse å gå inn på kunnskapsgrenser som kan sies å ha en sammenheng med nyskaping og endringer.

2.4 Kunnskapsgrenser

Kunnskap er som tidligere nevnt et komplekst begrep og kunnskapsdeling et vanskelig fenomen å identifisere, for å eksemplifisere dette kan vi se til Newell et al. (2009) som antyder at den største utfordringen knyttet til å dele kunnskap kan være selve kunnskapen som skal deles. De hevder videre at utfordringen blant annet blir påvirket av at kunnskap er ”sticky”, på den måten at den fester seg til en spesifikk kontekst og dermed blir vanskelig å overføre til andre situasjoner. Newell et al. (2009) hevder at en slik form for kunnskap blir problematisk å dele med andre fordi er så koblet opp mot egen praksis at den fremstår som en taus kunnskap overfor andre fagfelt. I følge Newell et al. (2009) kan kunnskapsdelingsprosesser i noen tilfeller også kjennetegnes å være preget av barrierer knyttet til konkurransekultur, interessekonflikter, rangering og sårbarhet hos deltakerne i prosessen. Som vi har vært inne på tidligere i kapitlet vil en subjektiv vurdering av konsekvenser, samt tillit og gjensidighet være viktige aspekter knyttet til hvorvidt deltakere i kunnskapsdelingsprosessen like fullt deler kunnskap seg i mellom (Filstad, 2016)

Carlile (2002, 2004) fokuserer på hvordan kunnskap både fungerer som en barriere og en nødvendighet for kunnskapsdeling og innovasjon. Han refererer i stor grad til andre teoretikers forskning og arbeid knyttet til begrepet kunnskapsgrenser. Dette impliserer at kunnskapsgrenser er et kjent fenomen, særlig i tilknytning til prosjekt- og gruppearbeid som involverer kunnskapsdeling mellom aktører med ulike kunnskapsbakgrunn. Det som imidlertid gjør Carlile (2004) sin studie interessant er at han legger frem alternativer for hvordan slike kunnskapsgrenser potensielt sett kan overkommes. Kunnskapsgrenser fører til utfordringer knyttet til samarbeid mellom aktører fra ulike profesjoner og felleskap, samtidig er de et viktig aspekt knyttet til innovasjon. I følge han ligger innovasjonspotensialet til en organisasjon i organisasjonens evne til å håndtere kunnskapsgrenser. Det teoretiske arbeidet til Carlile (2004) blir derfor ofte benyttet i forbindelse med å analysere hvorvidt det eksisterer kunnskapsgrenser mellom ulike aktører i prosjekt, noe som også denne oppgaven ønsker å gjøre.



Figur 3: Carliles rammeverk for håndteringen av kunnskap på tvers av grenser (Carlile, 2004, s.558)

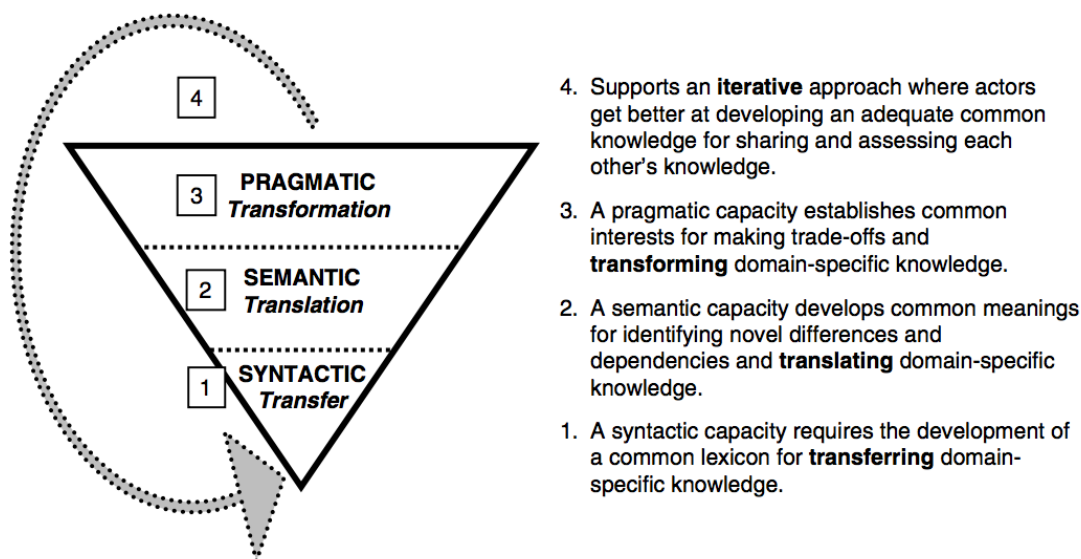
Carlile (2002, 2004) gjenkjenner tre ulike former for ”boundaries” (heretter referert til som ”barrierer”) som han hevder er det er en nødvendighet å overkomme for å best mulig dra nytte av kunnskapsdeling og innovasjon. Overføring, oversetting og transformering av kunnskap er i følge Carlile (2004) forutsetninger for å overkomme syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser. For å identifisere hvor komplisert den antatte kunnskapsgrensen er opererer Carlile (2002, 2004) med begrepet ”novelty”, et begrep som kan oversettes til grad av hvorvidt noe er ukjent eller nyhetsgrad. Han argumenterer videre med at graden av ”novelty” har innvirkning på kunnskapsgrensene og hvor utfordrende de blir å overkomme. Økning i ”novelty” har en påvirkning på graden av anstrengelse som behøves for å effektivt dele kunnskap, særlig når ikke alt er gitt. Forskjellighet, i form av erfaringsnivå, forståelse, fagfelt og verktøy blir dermed et nødvendig aspekt for å kunne løse opp i det som er ukjent (Carlile, 2002, 2004).

Syntaktiske kunnskapsgrenser beskriver forholdet knyttet til lagring og overføring av kunnskap gjennom redskaper som kommunikasjon, symboler, språk og begreper. Innenfor en rekke domenespesifikke kunnskapsområder dannes det egne fagterminologier og det skapes et eget fagspråk. Det kan også tenkes at det innenfor samme profesjon danner seg grupperinger med ulike terminologier (Carlile, 2002, 2004). I begge disse tilfellene kan det tenkes at det oppstår en barriere som kan hindre kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom deltakerne i prosessen. For at man skal kunne samarbeide i på tvers av fagfelleskap er det

nødvendig må kunnskapen overføres. Det betyr at det er nødvendig å utvikle et felles språk i og på tvers av de relevante felleskapene (Carlile, 2002, 2004). Dette kan ses i sammenheng med Bechkys (2003) argumenter, som hevder at utviklingen av en felles mening på tvers av profesjoner og felleskap er nødvendig for kunnskapsdeling mellom de involverte aktørene.

Semantiske kunnskapsgrenser blir til blant annet når ulike deltakere i kunnskapsdelingsprosessen har forskjellige fortolkninger og oppfattelser i samarbeidsprosessen mellom de involverte (Carlile, 2002). Dette kan understøttes av Newell et al. (2009) som hevder at endringer i arbeidspraksis og forståelsen av disse kjennetegner denne form for kunnskapsgrenser. Endringer i arbeidspraksis kan dermed føre til økende ”novelty”. Dette kan være en utfordring for kommunikasjon og samarbeid. Carlile (2004) er av den oppfatning at kunnskapen må oversettes slik at aktørene skal inneha en felles oppfatning av hverandres perspektiver og kunnskap. På den måten vil det være lettere for deltakerne å se det i lys av andres argumentasjoner. Dette kan knyttes til Boland & Tenkasi (1995) som hevder at kunnskapsdeling på tvers av grenser må ta høyde for å ta andres kunnskapsområders synsvinkel for på den måten å utvikle en felles oppfatning. De opererer med begrepne ”perspective-taking” og ”perspective-making” for å underbygge sitt poeng. Poenget er ikke nødvendigvis å komme til enighet, men at alle parter innehar en forståelse av hverandres argumentasjon (Newell et al., 2009).

Når det kommer til fenomenet pragmatiske kunnskapsgrenser er det nødvendig å inneha en forståelse av virkningene av ulike oppfatninger som er gjensidig avhengig av hverandre (Carlile, 2002). Overgangen fra semantiske til pragmatiske kunnskapsgrenser blir kjennetegnet av en kunnskapsendring som inkluderer ulike verdi- og interessekonflikter. Det kan derfor argumenteres for at pragmatiske kunnskapsgrenser er mer kompliserte fordi en håndtering av denne form for grenser innebærer at noe går på bekostning av noe annet. Dette kan ses i lys av Newell et al. (2009) argumenter vedrørende at forståelse ikke nødvendigvis fører til at man er villig til å forandre synspunkt eller arbeidspraksis. Det fører dermed ikke med seg positive konsekvenser å ta andres perspektiver da man er prinsipielt uenig ut ifra interesse- og verdisyn. Carlile (2004) hevder at kunnskap i slike tilfeller må forvandles/transformeres for at aktørene skal danne seg en forståelse av nødvendigheten og viktigheten av endring i egen og andres praksis.



Figur 4: Carliles rammeverk for de fire kjennetegnene på pragmatiske kunnskapsgreners "capability" (Carlile, 2004, s. 563)

Grenseobjekter kan i følge Carlile (2002, 2004) skape en felles plattform og har til hensikt å legge til rette for overkommes av kunnskapsgrenene, samt muliggjøre samarbeid. Objektene kan være både abstrakte og konkrete. Et viktig aspekt knyttet til dette er imidlertid felles kunnskap, fordi det muliggjør deltakerne å etablere en bedre forståelse av hverandre. Når aktørene etablerer felles kunnskapsforståelse kan dette føre til at de syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenene overkommes.

2.5 Oppsummering

Vi har nå sett på hvordan ulike teoretiske perspektiver på kunnskap og kunnskapsdeling er beskrevet og forsket på i forskning som vi selv hevder er relevant for vår studie. Disse teoribegrepene vil vi benytte oss av for diskusjonsgrunnlag i våre analyser og se våre funn i lys av disse. I sum vil vi bruke Nonaka (1994) og Nonaka et al. (2000) til å forstå hvordan kunnskap deles i Reach for Change, Filstads (2016) argumenter knyttet til kunnskapsdeling for å få innsikt i informantenes opplevelser av forutsetninger for kunnskapsdeling og Carlile (2002, 2004) perspektiver for å kartlegge eventuelle kunnskapsgrenser i organisasjonen og hvordan disse potensielt sett kan overkommes. Teorien vedrørende standarder vil på sin side bidra med forståelse og innsikt knyttet til hvordan de ansatte beskriver bruk og deling av best practice i organisasjonen. Et begrep som i vårt case har vist seg å prege mye av

organisasjonens utviklingsarbeid knyttet til prosjekter og arbeidsmetoder. I metodekapitlet vil vi nå spesifisere hvordan vi har undersøkt dette.

3 Metode

”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Aubert, 1985, s. 196).

Kvale & Brinkmann (2015) beskriver metode som ”veien til målet”, og argumenterer for viktigheten av å ha tydelige mål for å kunne befatte gjennomtenkte metodevalg knyttet til de ulike fasene i studien. En av hovedgrunnene for metodebruk er i følge (Kvernbekk, 2002) å sikre holdbarheten i forskerens påstander.

For å gi et helhetlig innblikk i forskningsprosessen er det fordelaktig å skape en oversikt over prosessens ulike faser (Lund, 2002) Dette metodekapittelet omhandler de fremgangsmåtene vi har benyttet oss av for å forsøke å belyse og svare på undersøkelsens problemstilling, og vil ta for seg begrunnelser for de ulike metodevalgene vi har foretatt i løpet av forskningsprosessen. I den forbindelse vil det først gjøres rede for hvilket grunnleggende vitenskapelig ståsted oppgaven bygger på, studiets forskningsdesign, og hvilke fremgangsmåter som er benyttet knyttet til innsamling av datamateriale. Deretter følger en redegjørelse av analyseprosessen og forskningsetiske aspekter, før vi avslutningsvis deler refleksjoner rundt studiens kvalitet.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Det finnes ulike epistemologiske perspektiver som omhandler hva kunnskap er og hvordan kunnskap oppnås (Kvale & Brinkmann, 2015). Forskerens vitenskapsteoretiske forankring danner grunnlag for hva slags type data han/hun søker, og har betydning for hvilken forståelse forskeren utvikler (Thagaard, 2013). I denne studien er vi interessert i å undersøke de ansattes erfaringer og opplevelser av kunnskapsdelingsprosesser i en distribuert organisasjon, og bygger på et fenomenologisk grunnsyn hvor man er opptatt av å forstå sosiale fenomener ut i fra informantenes subjektive livsverden (Kvale & Brinkmann, 2015). Fenomenologien går ut på hvordan mennesker oppfatter omverdenen i interaksjon med andre,

og forskeren vil i den sammenheng ofte forsøke å få informantene til å artikulere deres forståelse av egen livsverden tilknyttet et avgrenset fenomen (Tjora, 2017).

Det er med andre ord aktørenes egne perspektiver som står i sentrum, og vår studie tar sikte på å beskrive sosiale fenomener slik de oppleves av informantene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Videre har vi hentet inspirasjon fra en hermeneutisk forståelsesramme der fortolkning av et dypere meningsinnhold utover det umiddelbart åpenbare står sentralt (Thagaard, 2013). Hermeneutikk dreier seg i utgangspunktet om tekstfortolkninger, men har i senere tid som Thagaard (2013) argumenterer for utviklet seg til å bli en betydelig inspirasjonskilde for samfunnsvitenskapelige tilnærminger. Thagaard (2013) hevder samtidig at det innenfor hermeneutikken ikke eksisterer en objektiv sannhet, men at fenomener kan tolkes ulikt, og at meningstolkninger er kontekstavhengig. Vår hermeneutiske tilnærming i denne undersøkelsen er fremtredende i forbindelse med tolkninger av intervjuene og transkriberte tekster. Tolkning av transkriberte intervjuer kan betraktes som en dialog mellom forsker og tekst, der forskeren retter fokus mot meningsinnholdet teksten formidler (Thagaard, 2013). Forskere kan i følge Kvale & Brinkmann (2015) ta lærdom av å benytte hermeneutikken til å analysere sine intervjuer som tekster, og være bevisst den kontekstuelle betydningen for vår fortolkningshorisont under selve intervjusituasjonen.

Denne undersøkelsen baserer seg også på et sosialkonstruktivistisk kunnskapssyn som vektlegger at kunnskap skapes og konstrueres gjennom sosiale prosesser og interaksjon mellom mennesker. En slik tilnærming tilsier derfor at forskningen og kunnskapen som utvikles gjennom forskningsprosessen vil påvirkes og bære preg av samhandlingen mellom forskere og informanter (Thagaard, 2013). Vi anser altså ikke oss selv som passive mottakere av objektiv kunnskap, men som deltakere i en kunnskapskonstrueringsprosess.

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en detaljert skisse for hvordan forskeren planlegger å gjennomføre undersøkelsen, og inneholder informasjon om *hva* det skal forskes på, *hvem* som er aktuelle deltakere, *hvor* undersøkelsen skal gjennomføres, og *hvordan* den skal gjennomføres. Videre

følger en redegjørelse for valgene vi har tatt i forbindelse med utforming av forskningsdesign for vår undersøkelse.

3.2.1 Kvalitativ metode

Det er ofte vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative metoder når det skal tas beslutninger knyttet til valg av forskningsdesign. Hvilke metoder som er mest hensiktsmessige å anvende vil i stor grad avhenge av undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål (Tjora, 2017). Kvalitative metoder kan sies å kjennetegnes av å vektlegge forståelse, nærhet til studieobjektet, åpen interaksjon mellom forsker og informant, data i form av tekst, og en induktiv framgangsmåte. Kvantitative metoder kan på den andre siden hevdes å kjennetegnes av å fokusere på forklaringer, avstand til respondenter, data i form av tall, samt en deduktiv framgangsmåte (Tjora, 2017). Oppgaven vår går ut på å undersøke opplevelser og erfaringer knyttet til kunnskapsdelingsprosesser mellom ansatte i en distribuert organisasjon, og vi kom frem til at kvalitativ metode hovedsakelig vil være mest hensiktsmessig for å innhente verdifull, substansiell og relevant data som potensielt kan gi svar på vår problemstilling. Thagaard (2013) argumenterer for at kvalitative studier vil kunne gi rik informasjon om et fåtall enheter, og at kvalitativ forskning søker etter en forståelse av virkeligheten som bygger på hvordan informantene forstår sin egen livssituasjon.

3.2.2 Kvalitativ casestudie

Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie for å utforske oppgavens problemstilling. En casestudie forstås som et avgrenset system, og beskrives av Ringdal (2013) som en intensiv undersøkelse av et fåtall caser. Casestudier dreier seg om å studere mye informasjon om én case eller et mindre antall enheter, og kan blant annet bestå av personer, grupper eller organisasjoner (Thagaard, 2013). Kvalitativ casestudie er altså *hvordan* vi valgte å gjennomføre selve undersøkelsen. Undersøkelsen tar for seg kunnskapsdelingsprosesser i en distribuert organisasjon der mye av samhandlingen mellom kollegaene baseres på teknologiske kommunikasjonsverktøy, og er med andre ord *hva* det forskes på. *Hvor* undersøkelsen gjennomføres er innenfor organisasjonen Reach for Change, og henger sammen med at vi gjennom fem uker i praksis i organisasjonen som en del av vårt masterprogram i pedagogikk, fikk delta i organisasjonens daglige virksomhet, og utviklet en

interesse knyttet til hvordan de ansatte deler kunnskap på tvers av landegrenser ved bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy. Undersøkelsens deltakere, altså *hvem*, er begrenset til de ansatte i Reach for Change som direkte jobber med deres Akselerator- og/eller Inkubatorprogram.

3.3 Datainnsamling og valg av datainnsamlingsmetoder

For å innhente data er det nødvendig å avgjøre hvilke datainnsamlingsmetoder man velger å benytte seg av. Vi har foretatt en triangulering eller ”mixed methods”, som vil si å kombinere både kvalitative og kvantitative data. Triangulering kan foregå ved at en av metodene er underordnet den andre, eller at de begge fremstår som likestilte (Ringdal, 2013). Vi har valgt å gjennomføre en spørreundersøkelse som en forundersøkelse til kvalitative forskningsintervjuer. Hensikten med det var å sende ut spørreskjemaet til et større antall ansatte for å kartlegge sentrale aspekter ved problemstillingen, og bruke disse statistikkene som inspirasjon eller en pekepinn på hvilke aspekter som kunne være interessante å vektlegge eller utforske dypere når vi skulle gjennomføre de kvalitative forskningsintervjuene med et mindre og mer avgrenset utvalg av informanter.

3.3.1 Spørreskjema

En spørreundersøkelse er en systematisk datainnsamlingsmetode basert på et utvalg av respondenter der formålet er å gi en statistisk illustrasjon av populasjonen respondentutvalget er trukket fra. Det finnes flere måter å gjennomføre en spørreundersøkelse på, blant annet som et intervju ansikt-til-ansikt eller på telefon, eller via et selvutfyllingsskjema som kan sendes i posten eller via internett (Ringdal, 2013).

I forbindelse med vårt case benyttet vi oss av et selvutfyllingsskjema i form av et nettskjema som ble sendt på epost med en link til spørreskjemaet. Vi hadde i forkant henvendt oss til organisasjonens Global Program Manager og på forespørsel fått tilsendt en epost vedlagt en oversikt med en navneliste bestående av aktuelle deltakere. Spørreundersøkelsen baserte seg altså på et ikke-sannsynlighetsutvalg ved at vi strategisk besluttet hvem vi anså som relevante deltakere for undersøkelsen. Vi ønsket kun å inkludere personer i organisasjonen som jobber direkte med Reach for Change sitt Akselerator- og/eller Inkubatorprogram. Før vi sendte en

epost med link til nettskjemaet, hadde vi tidligere sendt en mail til de aktuelle med informasjon og invitasjon til deltakelse i studien, samt informert samtykke. Vi sendte ut invitasjon til totalt 25 personer og mottok 13 svar, noe som tilsier at vi endte opp med en svarprosent på 52%.

Spørreskjemaet bestod av to overordnede temaer (se vedlegg 4), henholdsvis kommunikasjon og kunnskapsdeling, og best practice. Disse temaene tok for seg blant annet bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy, kunnskapsdelingskulturen i Reach for Change, betydningen av avstanden mellom de ansatte for kunnskapsdeling, opplevelse av tilretteleggelse for kunnskapsdeling, best practice og innvirkning på de ansattes arbeid, hvor de ansatte henter best practice fra, og hvorvidt det er utfordrende å implementere best practice fra andre land. Spørreskjemaet inneholdt videre en blanding mellom spørsmål og påstander de ansatte skulle ta stilling til, hvor vi hadde flest lukkede svaralternativer, men også noen åpne spørsmål. Åpne spørsmål kan ifølge (Ringdal, 2013) gi rikere informasjon enn lukkede svaralternativer, men svar fra respondentene må i slike tilfeller analyseres som tekstdata fremfor i form av statistiske fremstillinger. Vi bestemte oss for å inkludere enkelte åpne spørsmål i spørreskjemaet for å få dypere innsikt i de ansattes oppfatning knyttet til hvordan tilrettelegging av kunnskapsdelingsprosesser kan forbedres, hvorvidt de oppfatter at det er forskjell på kunnskapsdeling innenfor Akselerator- og Inkubatorprogrammet, hvordan de ansatte definerer begrepet best practice, og om det er noe de ønsket å legge til som ikke ble tatt opp i spørreskjemaet. Alle påstandene og de lukkede spørsmålene var obligatoriske å svare på, mens de åpne spørsmålene var valgfrie. Påstandene og de lukkede spørsmålene benyttet seg av en likert-skala hvor respondentene skulle svare enten ”strongly agree”, ”agree”, ”undecided”, ”disagree” eller ”strongly disagree”. Før vi sendte ut nettskjemaet til de ansatte i Reach for Change, hadde vi gjennomgått flere revideringer av nettskjemaet hvor vi gjorde endringer på antall spørsmål og påstander, formuleringer av spørsmål og påstander, samt deres rekkefølge i spørreskjemaet for å prøve å skape flytende og hensiktsmessige overganger. Vi gjennomgikk også flere utprøvinger i forkant når det gjelder ulike innstillinger for nettskjemaet, samtidig som vi sendte link til nettskjemaet til vår egen epost slik at vi hadde mulighet til å teste ut gjennomføringen av spørreskjemaet og sørge for at alt fungerte slik vi ønsket.

3.3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Vi valgte hovedsakelig å basere datainnsamlingen vår på kvalitative forskningsintervjuer fordi vi vurderte det som den mest hensiktsmessige metoden for å innhente relevant data som kunne belyse vår problemstilling. Det finnes ulike typer kvalitative intervjuer, vi har i vår undersøkelse valgt å ta utgangspunkt i et semi-strukturert intervju (Kvale & Brinkmann, 2015).

Formålet med kvalitative intervjuer er i følge Kvale & Brinkmann (2015) å forstå verden ut ifra informantens perspektiv ved å undersøke intervjupersonens erfaringer og opplevelser knyttet til ulike fenomener. Det er i kvalitative intervjuer altså ikke et fokus rettet mot å måle teoretiske variabler, men heller innhente utdypende informasjon ved å søke innsikt i informantens subjektive livserfaringer (Ringdal, 2013). Tjora (2017) hevder at målet med slike intervjuer er å tilrettelegge for relativt fri samtale som omhandler og beveger seg gjennom noen spesifikke temaer som forskeren har forhåndsbestemt. Forskeren tar sikte på å legge til rette for en situasjon der informanten har mulighet til å reflektere over subjektive erfaringer knyttet til det gjeldende temaet for forskningsarbeidet. Kvalitative forskningsintervjuer henter i følge Kvale og Brinkmann (2015) inspirasjon fra fenomenologiske aspekter ved å undersøke informantens livsverden ved å undersøke og søke innsikt intervjupersonens meninger, holdninger og erfaringer.

I forbindelse med intervjuene utviklet vi på forhånd en intervjuguide som skulle være til hjelp for å strukturere intervjuforløpet. Slike guider kan variere i hvilken grad de er stramt strukturert eller hvorvidt det er mer rom for forandringer underveis (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi lagde en intervjuguide bestående av ulike overordnede temaer vi ønsket å ta opp i intervjuet, samt forslag til spørsmål vi kunne stille innunder de ulike temaene (se vedlegg 3). Samtidig ønsket vi å ha muligheten til å gjøre endringer underveis i intervjuet eller stille oppfølgingsspørsmål i situasjoner hvor dette virket hensiktsmessig. En fordel med semi-strukturerte intervjuer er at de består av en tematisk oversikt og/eller spørsmål som forskerne ønsker å basere intervjuet på, samtidig som de er strukturert på en måte som legger til rette for fleksibilitet i intervjusituasjonen, noe som kan være fordelaktig med tanke på å innhente verdifull informasjon, samt skape en naturlig flyt i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Sett i lys av vår studie ønsket vi å benytte oss av semi-strukturerte kvalitative intervjuer for å få en dypere forståelse av de ansattes subjektive erfaringer i forbindelse med kunnskapsdeling i Reach for Change på tvers geografiske grenser, og hvordan organisasjonens distribuerte arbeid har betydning for kunnskapsdelingsprosessen. Vi anså i den sammenheng kvalitative intervjuer som den mest presise og hensiktsmessige datainnsamlingsmetoden for å innhente mest mulig relevant og rik informasjon om oppgavens aktuelle tema.

3.3.3 Utvalg av informanter

Vi valgte å avgrense aktuelle informanter for kvalitativ intervjudeltakelse til å inkludere de skandinaviske landene, som også er en del av team Nord-Europa. Hensikten bak denne avgrensningen var både å rette fokus mot et mer spesifikt geografisk område, samt av årsaker knyttet til ulike kommunikasjonsaspekter mellom de ansatte i ulike regioner. Utvalget for de kvalitative intervjuene baserte seg dermed på noen av de samme personene som fikk tilsendt invitasjon til å delta på spørreskjemaundersøkelsen. På bakgrunn av at ikke alle av de 13 respondentene fra spørreskjemaet arbeider innenfor Nord-Europa regionen ble det nødvendig med færre antall informanter i intervjuene enn det var i spørreskjemaundersøkelsen. Antall relevante informanter for de kvalitative intervjuene var 7, av disse var det 6 som takket ja til å delta i intervju, men 1 av dem trakk seg før intervjuet. Dermed endte vi opp med totalt 5 kvalitative intervjuer. Invitasjon til deltakelse og avtaler om tider for intervju foregikk gjennom kontakt via e-mail.

3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Vi gjennomførte totalt fem kvalitative forskningsintervjuer. Fire av disse fant sted i løpet av en uke, mens det siste intervjuet ble utført tre uker senere. Alle intervjuene foregikk på dagtid, og samtlige hadde en lengde på i underkant av en time, med unntak av ett intervju som varte nærmere en time og tretti minutter. Fire av de fem intervjuene ble gjennomført via Skype på grunn av den fysiske avstanden mellom forskere og informanter, mens det ene intervjuet ble foretatt ansikt-til-ansikt i et åpent kontorlandskap i Oslo. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene. Lyd fra Skype-intervjuene ble tatt opp ved hjelp av software/programvare som gjorde det mulig å ta opp både input- og outputlyd, mens

intervjuet hvor både forskere og informant var fysisk til stede ble tatt opp ved å bruke diktafon/lydopptakerfunksjon på mobiltelefon. Vi bestemte oss for å gjøre lydopptak av intervjuene for å være sikker på å beholde alt av det originale datainnholdet, slik at vi har direkte tilgang på intervjuet under analysefasen. I tillegg valgte vi å ta opp lyden slik at vi hadde større forutsetninger for å fokusere på selve intervjuet og informanten, fremfor å vie mye av vår oppmerksomhet på å ta egne notater underveis. Lydopptak av intervjuene ga oss altså muligheten til å konsentrere oss på intervjuguiden og informanten, samt eventuelle oppfølgingsspørsmål, samtidig som vi i etterkant hadde tilgang til hele intervjuet.

I forkant av intervjuene valgte vi å fordele hovedansvar for de ulike temaene i intervjuguiden for å skape en tydeligere struktur for oss selv, og for å minimere sjansene for at en av oss skulle bli for passive i intervjusituasjonen. Samtidig var denne ansvarsfordelingen fleksibel nok til at vi hadde mulighet til å komme med innspill eller oppfølgingsspørsmål i hverandres ansvarstemaer i situasjoner der vi følte dette var fordelaktig. Intervjuene startet med en introduksjon av oss selv, vårt studieprogram og vår masteroppgave, samt en rask gjennomgang av samtykkeerklæringen og informasjon vedrørende lydopptak av intervjuet. Deretter tok vi utgangspunkt i strukturen i den forhåndsutviklede intervjuguiden med inndelte temaer og formulerte spørsmål. I noen tilfeller ble spørsmålene spurt ordrett slik de står i intervjuguiden, men ofte fant vi det mer naturlig for samtalen å formulere spørsmålene uten å lese rett fra selve guiden. Det medførte at spørsmålene ble stilt delvis ulikt til de ulike informantene, men med samme meningsinnhold. Å basere oss på et semi-strukturert intervju tillot oss også å stille flere oppfølgingsspørsmål i situasjoner der vi anså det som hensiktsmessig, noe som førte til at vi underveis i intervjuet vekslet mellom spørsmål i intervjuguiden og spontane oppfølgingsspørsmål. I forbindelse med Skype-intervjuene som foregikk online vil det alltid være en risiko knyttet til ustabil internettforbindelse eller dårlig lyd- og bildeklaritet etc. som kan ha en negativ innvirkning på intervjuet, men vi opplevde få tekniske problemer i samtlige av intervjuene. I tillegg til dette benyttet vi oss også av fyllord som ”mhm” og ”that`s interesting”. Dette ble utført for at informantene skulle erkjenne en følelse av at vi som forskere fulgte interessant med (Ringdal, 2013).

3.4 Analysetilnærming

Teorien og empirien som har blitt vært fundamentet for denne studien kan anses å ha blitt utviklet dialektisk. Vi har foretatt en tematisk analyse som bestod av å etablere relevante begreper knyttet til kunnskapsdeling, for så å se disse i lys av spørreskjemaet, ved at vi utformet diagrammer basert på svarene vi samlet inn og transkripsjonen av intervjuene ved at vi benyttet oss av sitater fra informantene (Braun & Clarke, 2006). Temaene vi er innom i analysen innebærer hvordan kunnskap deles i Reach for Change, opplevde forutsetninger for kunnskapsdeling og aktuelle kunnskapsgrenser, samt hvordan de potensielt sett kan overkommes. Analysen består av flere temaer under disse hovedkategoriene. Disse temaene ble gyldige for vår studie på bakgrunn av de gjennomførte intervjuene, hvor vi kunne kartlegge informantenes erfaringer og oppfatninger knyttet til kunnskapsdelingsprosesser i organisasjonen. De mest fremtredende og gjennomgående vilkårene fra intervjuene blir i denne oppgaven benyttet som de mest sentrale temaene i oppgaven. Etter at disse aspektene var kartlagt delte vi inn sitater som for oss var relevante innunder de ulike temaene.

Thagaard (2013) hevder at abduksjon finner sted mellom induksjon og deduksjon. Dette har hatt innvirkninger på selve studien ved at oppgaven og gjennomføring av samtaleintervjuene har blitt formet av tidligere anvendt teori og informantenes opplysninger knyttet til opplevd praksis (Thagaard, 2013). Vi har valgt å variere mellom teoriperspektiver og empirien for å utvikle en forståelse av kunnskapsdeling i Reach for Change. Dette har vi gjort for å kunne knytte ulikt spesifikt innhold fra informantene opp mot generelle rammebegreper fra teorien. Derfor har vi benyttet oss av teoribegreper som fortolkningsrammer i den tematiske analysen, men vi har ikke forhåndsbestemt på detaljnivå hva disse begrepene betyr. Vi har imidlertid undersøkt nedenfra hva som er variasjonen i erfaringene og meningsdannelsen til informantene, eksempelvis knyttet til best practices, erfaringer med standarder, medvirkning og tillit.

Gjennomføringen av samtlige av intervjuene ble foretatt av begge masterstudentene. Det som imidlertid kan være av interesse å nevne i denne sammenheng er at transkriberingen av intervjuene ble fordelt, noe som kan ha konsekvenser for det transkriberte datamaterialet. Dette kan være konsekvenser i form av ulike transkriberingsteknikker, og derfor forsøkte vi i forkant av transkriberingene å utføre arbeidet så likt som mulig, ved å skape en felles

forståelse for anvendelse av transkriberingsteknikker (Tjora, 2017). Eksempelvis ble vi enige om hvordan vi skulle vise i transkriberingen hvor det oppstod pauser, latter, avbrudd og aktiv lytting.

Etter at de muntlige dataene ble omgjort fra muntlig tale til tekst gjennom transkribering begynte vi på analyseprosessen av materialet som var innsamlet. Det har vært en omfattende oppgave å samle sammen elementene fra det innsamlede datamaterialet til å utgjøre en helhet i oppgaven. Dette skyldes både materialets omfang, men også materialets innhold. Informantene snakker gjerne mer generelt om erfaringer med organisasjonen, ikke alt fra transkriberingen har vært relevant for vår problemstilling. I tillegg har det vært en utfordrende prosess å skille materialet fra hverandre. Denne observasjonen er gjort både på bakgrunn av informantenes meninger, men også deres relevans med tanke på selve problemstillingen. Det mest utfordrende i denne sammenheng har derfor vært utvelgelsen av de ulike perspektivene.

Transkribering av muntlig tale til tekst er av viktighet fordi det tilrettelegger for at forskeren får tilgang på data som er anvendbart for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015).

Transkriberingen av datamaterialet har blitt foretatt ordrett. En positiv side ved å transkribere på egenhånd er at vedkommende får en detaljert beskrivelse av hva som kan være av relevans i analysen (Kvale & Brinkmann, 2015). I tillegg kan det hevdes at mindre informasjon fra selve intervjuprosessen går tapt (Tjora, 2017) I studien har begge masterstudentene gjennomført intervjuene og transkribert datamaterialet på egenhånd, noe som har ført til at begge har kunnet utforske sin egen intervjustil (Kvale & Brinkmann, 2015).

Selve transkriberingsprosessen ble gjennomført ved å lytte til opptakene av de gjennomførte intervjuene og samtidig omforme lyden til fullstendig tekst ved hjelp av et Word dokument. I og med at vi ikke var fullstendig klar over hvilken informasjon knyttet til de ulike temaene som var av viktighet i selve oppgaven fant vi det mest produktivt å transkribere hele datamaterialet for så legge til egne kommentarer knyttet til materialet. På den måten kunne vi som forskere fremstå mer detaljert overfor vårt eget datamaterialet (Tjora, 2017). Dette innebar både å være oppmerksom på eventuelle pauser og omformuleringer som ble foretatt av informantene, men også våre egne formuleringer. Med bakgrunn i at fire av de fem gjennomførte intervjuene ble gjennomført på et annet språk enn morsmålet til informantene og forskernes, henholdsvis engelsk, er det viktig å gjøre seg bevisst på at nettopp dette kan ha

hatt en påvirkning hos de involverte, noe som dermed kan ha innflytelse på selve intervjuprosessen (Tjora, 2017). I følge Kvale & Brinkmann (2015) vil tilnærmingen til transkribering påvirkes av målet med selve studien. I vårt tilfelle har målet vært å få innsikt i subjektive meninger og innsikter hos informantene. Selve transkriberingen ble utført på språket som ble benyttet på intervjuet, men på bakgrunn av anonymitetsspørsmålet har vi i analysen oversatt et av de gjennomførte intervjuene til engelsk. Dette har blitt gjort med tanke på at ingen av våre informanter skulle kunne gjenkjennes ved sitater og parafraseringer.

I etterkant av transkriberingen var det klart for videre analyse av datamaterialet.

Analysekapitlet begynner med en introduksjon av hvordan vi har strukturert kapitlet.

Deretter blir det presentert viktige former for kunnskapsdeling som kommer frem og som informantene har beskrevet i intervjuene, for så å belyse hvilke opplevde forutsetninger som er viktige for kunnskapsdeling i organisasjonen og hvilke utfordringer for kunnskapsdeling som erfares i organisasjonen. Temaene som ble benyttet i oppgaven kan oppfattes som like og/eller komplementære, dette er fordi vi i denne oppgaven opererer med informantenes subjektive erfaringer og oppfatninger, dette gjelder også deres begrepsoperasjonalisering. På bakgrunn av dette så vi det som hensiktsmessig å dele inn temaer med utgangspunkt i ulike begreper som i visse tilfeller kan være tilnærmet like eller har noe av det samme meningsinnholdet, eksempelvis engasjement og medvirkning. Disse begrepene benyttes av informantene på forskjellige måter, noe som medførte at vi bestemte oss for å differensiere mellom disse. Dette er også årsaken til at noen av diagrammene og sitatene benyttes i flere temaer.

I og med at denne oppgaven går i dybden på erfaringer kunnskapsdelingsprosesser i den nord-europeiske regionen i Reach for Change ser vi for oss at oppgaven skal kunne brukes av nettopp denne regionen i Reach for Change. Vi vil også vise hvordan forståelsen av kunnskapsdeling i Reach for Change kan være til nytte for andre norske og skandinaviske kontekster.

Som tidligere nevnt har vi gjennomført alle fire av de fem intervjuene på engelsk, mens det siste ble gjennomført på norsk. For å styrke oppgavens holdbarhet kan det argumenteres for at det hadde vært en fordel å presentere hele oppgaven på ett språk, for så å legge originalmateriale som vedlegg i oppgaven (Ringdal, 2013). Dette ville dermed innebære en langt større oversettelsesprosess fra vår side som også kunne gi tolkningsutfordringer. Vi har

valgt å holde fremstillingen av intervjuene tett på informantenes ordlyd, noe som innebærer at vi ikke oversatte fra engelsk til norsk. På den måten kan vi fremstille viktige ord og uttrykk som ble benyttet av informantene på originalspråket, noe som det kan argumenteres for at ikke ville vært tilfellet hvis vi hadde besluttet å oversette de engelskspråklige intervjuene. Det kan dermed argumenteres for at enhver oversettelse ville vært å transformere informantenes utsagn og kanskje modifisere de litt i en uønsket retning. Av anonymitetshensyn har vi derimot besluttet å oversette det ene intervjuet fra norsk til engelsk, for at denne informanten ikke skulle bli gjenkjent. Dette er også årsaken til at intervjuet med vedkommende ikke er lagt til som vedlegg i oppgaven. På bakgrunn av avgjørelsen knyttet til å oversette det norskspråklige intervjuet til engelsk kan det derfor argumenteres for at det eksisterer muligheter for at noe har gått tapt i oversettelsesprosessen. Vi mener imidlertid at avgjørelsen rettfærdiggjøres på bakgrunn av å behandle vedkommendes personopplysninger på en etisk og forsvarlig måte (Tjora, 2017). Det er også relevant å nevne at engelsk betegnet som arbeidsspråket i organisasjonen, noe som innebærer at engelsk som regel benyttes i kommunikasjonsprosesser i Reach for Change selv mellom medarbeidere som forstår hverandres originalspråk. Måten vi har jobbet på med fire av de fem intervjuene kan dermed sies å være i samsvar med organisasjonens egen virkemåte, i og med at de har dette som sitt daglige arbeidsspråk (Kvale & Brinkmann, 2015). Det gjør at vi lettere kan sikre at vi snakker om det samme og muligens unngår at informantene benytter seg av spesifikke ord og uttrykk på sitt eget språk. Dette er bakgrunnen for at utsagnene fra informantene er på engelsk i en norskspråklig oppgave.

For å tydeliggjøre vår egen oppfatning av sitater og diagrammer har vi i analysen synliggjort vår tolkning av sitatene i fremstillingen av analysen. Vi har også benyttet oss av parafraiseringer og sammenligninger av samtlige intervjuer dersom det var mulig for å skape flyt i teksten. Til tider har vi utdypet sitater og benyttet oss av å gjenfortelle hovedessensen fra samtalen. Dette bestemte vi oss for å gjøre både basert på at det styrket tekstens struktur, men også fordi det tidvis av ulike grunner kunne være upassende å sitere. Når det er sagt må vi som forskere være klar over at selv om vi har forsøkt å legge frem og tolke materialet slik informanten mente det, så kan det tenkes at vi ikke har fått med oss mistolket informanten, eller at det har oppstått misforståelser (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi vil imidlertid poengtere at fordi vi gjennomførte alle aspekter knyttet til empirien på egenhånd, henholdsvis, utarbeidelse av intervjuguide, spørreskjema og intervjuer er vi av den

oppfatning at vi har opparbeidet oss en tilnærming til empirien som ellers ikke ville vært mulig.

3.5 Refleksjoner over studiens kvalitet

Forskningsstudier inneholder generelt sett både styrker, så vel som svakheter. Denne studien er intet unntak. Kvalitetsspørsmålet avhenger av en rekke ulike aspekter knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene, samt case og anvendt teori. Avgjørelsene som foretas vil virke inn på for forståelsen og forståelsen vi som forskere har utviklet og hvordan analysen tolkes. Begrepene *reliabilitet*, *validitet* og *generaliserbarhet* er viktige når det kommer til spørsmål om tillit og kvalitet (Ringdal, 2013). Thagaard (2013) velger selv å heller benytte seg av begrepene *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet*, særlig når det kommer til studier som benytter seg av kvalitative data. Ringdal (2013) er derimot av den oppfatning at begrepene reliabilitet og validitet har relevans for kvalitativ data. Tjora (2017) hevder på sin side at å innføre nye begreper ikke er hensiktsmessig og velger å anvende begrepene *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet*. Vi ser bort ifra diskusjonen rundt begrepene semantiske betydning og velger i denne undersøkelsen å bruke begrepene med likt meningsinnhold. Uavhengig av standpunkt knyttet til denne diskusjonen mener samtlige forskere at det er viktig å belyse studiens kvalitet. Det vil derfor bli kastet lys over hvilke positive og negative aspekter knyttet til denne studien.

Selve arbeidet har ikke foregått trinnvis, slik det er beskrevet i innholdsfortegnelsen til selve studiet. Vitenskapelige studier kjennetegnes av Kvale & Brinkmann (2015) som ikke-lineære prosesser. Dette passer godt overens med hvordan arbeidet med denne studien har foregått, ved at selve tekstarbeidet ikke har hatt samme logiske og naturlige rekkefølge som det ferdige arbeidet.

Opgaven vår tar sikte på å gå inn på kontekstuelle sider ved organisasjonen og har ikke som mål å bidra til å generalisere funnene til andre kontekster. Funnene kan likevel betraktes som interessante og relevante for andre kontekster enn de som blir studert og på den måten har vi mulighet til å gi generelle råd til andre geografiske områder i organisasjonen, samt andre distribuerte organisasjoner. I denne studien er dermed betydningen av organisasjonens distribuerte struktur for deltakelsesaspektet i kunnskapsdelingsprosesser av viktighet.

Kunnskapsdelingsprosessene blir som tidligere nevnt i vår studie synlige gjennom spørreskjema og intervjuer, men ikke observasjoner av hvordan delingen faktisk skjer. I tillegg blir de kvalitative intervjuene gjort innenfor et geografisk område og med et begrenset antall deltagere i Reach for Change. Dette er å anse som begrensninger ved studien.

3.5.1 Troverdighet

Reliabilitetsspørsmålet omhandler hvorvidt studien som gjennomføres er troverdig. Thagaard (2013) hevder at en viktig indikator knyttet til dette er om studiets resultat ville vært det samme om en annen forsker hadde benyttet seg av nøyaktig samme case, metodebruk og fremgangsmåte. Hvis dette hadde medført lignende konklusjoner og funn, ville dermed studiens troverdighet styrkes. Dette er med på å belyse viktigheten og nødvendigheten for nøye dokumentasjon av case, metodebruk og fremgangsmåter som har blitt benyttet.

Som masterstudenter i pedagogikk vil vår bakgrunn spille inn på hvordan vi tolker resultatene og dermed også virke inn på selve analysen. Noen av våre informanter har hatt en utdanningsbakgrunn som er tilnærmet vår egen. I tillegg til dette har vi begge gjennomført våre praksisperioder i organisasjonen vi studerer. Tjora (2017) hevder at som følge av dette kunne vi som forskere stille spørsmål som var presise og forståelige, men på den andre siden resulterte det i at vi gikk inn i det aktuelle temaet med en forforståelse. Dette kan tolkes som støy, ved at vår forforståelse kan ha en innvirkning på selve resultatene. Vår forforståelse er derimot også å betrakte som en nødvendighet og ressurs i forskningen knyttet til det aktuelle temaet vi studerer, og dermed oppfatter vi ”støy” ikke kun i negativ forstand. Vår forståelse knyttet til det temaet vi forsker på har blitt benyttet som en kilde til å forme intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene, noe som i neste omgang har noe å si for empirien. Under selve intervjuene har vi som forskere forsøkt å forholde oss så objektivt som det lot seg gjøre. Det må imidlertid understrekes at formuleringene vi benyttet oss av i forbindelse med intervjuene, samt valg av deltakere kan ha påvirket våre funn og resultater.

Spørsmål knyttet til nøytralitet vil også være viktig. I følge Tjora (2017) vil ikke fullstendig nøytralitet eksistere innenfor kvalitativ forskning. Dette kan kobles mot det faktum at vår egen forforståelse og bakgrunn som masterstudenter i pedagogikk virker inn på selve analyseprosessen. Det viktigste i denne sammenheng er å være ærlig og åpen om dette i

tillegg til å være tilbøyelig til å justere forståelsen underveis om nødvendig (Tjora, 2017). Ved å benytte karakteristikker knyttet til det Ringdal (2013) omtaler som *samtaleintervjuer* kunne vi som forskere være mer åpne for nye innvendinger fra våre informanter.

Tjora (2017) påpeker at spørsmålet om pålitelighet er knyttet til en redegjørelse for hvorfor og hvordan resultatene fremkommer. I denne sammenheng er det på sin plass å meddele hvordan selve datainnsamlingen foregikk. Det er av interesse å avklare at vi benyttet oss av et strategisk utvalg. Dette kan både ha sine positive og negative aspekter (Ringdal, 2013). Det var av praktiske grunner til at vi bestemte oss for et ikke-sannsynlighetsutvalg. De praktiske grunnene er knyttet til vår bestemmelse om å avgrense oppgaven til å gjelde informanter som direkte jobber med organisasjonens Akselerator- og/eller Inkubatorprogram innenfor Nord-Europa regionen. På grunn av dette var det ikke mange potensielle informanter å velge mellom, da samtlige ble intervjuet bortsett fra to. Det negative aspektet knyttet til ikke-sannsynlighetsutvalg og antall informanter er at det ikke tilrettelegger for mulighet for statistisk generalisering fra utvalget vårt over til populasjonen (Ringdal, 2013). Selv om resultatene ikke er generaliserbare, kan innsiktene og de teori-relaterte fortolkningene ha overføringsverdi til andre distribuerte organisasjoner. Dette er et resultat av studiens valg og anvendelse av metode, samt problemstillingens og forskningsspørsmålenes relasjon til dette.

Et annen aspekt som kan tolkes å ha hatt positiv påvirkning på studiens reliabilitet er anvendelsen av semi-strukturerte samtaleintervjuer i tillegg til spørreskjema. Denne trianguleringen av datainnsamlingsmetoder kan i følge Ringdal (2013) og Thagaard (2013) virke positivt inn på studiers reliabilitet. Selv om det dermed var få informanter så triangulerte vi data, noe som virker positivt inn på studiens reliabilitet. Det kan imidlertid tenkes at det ville vært en fordel for studiens pålitelighet å registrere informasjonen i form av notater. Til tross for dette mener vi at den registrerte informasjonen i form av lydopptak var tilstrekkelig for studiens troverdighet (Ringdal, 2013). Vi etterstreber reliabilitet i forskningen ved å bruke lydopptak og i transkriberingsprosessen viser vi til sitater for transparens i tolkningene. I følge Tjora (2017) er det en fordel å benytte seg av en lydopptaker, fordi dette vil styrke påliteligheten til studien da informantenes påstander til en viss grad kommer til syne helt frem til leseren. Dette er særlig knyttet til muligheten man har som forsker å anvende direkte sitater. Ved å benytte et spørreskjema i form av selvutfylling kunne vi sørge for høy grad av anonymitet, personvern og lønnsomhet. Vi har også mulighet til å se gjennomføringstiden til alle de registrerte bidragene. I tillegg var dette en meget egnet

metode å nå de ulike informantene på, i og med at disse er lokalisert på spredte geografiske områder. Ulempen med denne formen for spørreskjema er imidlertid at vi som forskere ikke kan demme opp for stort frafall og vi har relativt få kontrollmuligheter (Ringdal, 2013). Det er viktig å understreke at de tolkningene vi gjør kan være preget av vår kjennskap til organisasjonen og det kan tenkes at andre forskere og/eller deltakere i studien muligens ville vektlagt andre aspekter.

3.5.2 Bekreftbarhet

Validitetsspørsmålet er knyttet til hvorvidt studien som gjennomføres anvender egnede metoder for å undersøke det som studien ønsker å belyse (Ringdal, 2013). Videre hevder han at de vurderingene som blir foretatt knyttet til validitet ofte er klarere når det er snakk om kvantitativ forskning. Tjora (2017) som velger å benytte seg av begrepet *gyldighet* for å beskrive samme fenomen er av samme oppfatning og ønsker mer fokus knyttet til gyldighetsaspektet i forskningssammenheng. Validitet dreier seg dessuten om mer enn bare metodikken som blir benyttet, det omhandler også forskeren (Kvale & Brinkmann, 2015). Det blir derfor viktig for oss å belyse studien slik den i realiteten fremstår og ikke unnlate å belyse kritiske sider ved våre funn og resultater.

Å praktisere åpenhet knyttet til forskningen kan i følge Tjora (2017) styrke studiens gyldighet. Dette gjøres best ved å redegjøre for aspekter og ulike valg man velger å foreta seg, samt være åpen for endringer og justeringer underveis. Tjora (2017) hevder at det viktigste aspektet knyttet til hvorvidt studien er av høy gyldighet eller ikke har sammenheng med hvorvidt forskningen foregår innenfor faglige rammer og hvorvidt oppgaven er forankret i relevant forskning. Vår oppgave er forankret innenfor faglige rammer ved at vår problemstilling, våre forskningsspørsmål, spørreskjemaet og intervjuguiden er utformet på bakgrunn av faglig litteratur.

I oppgaven vår ønsker vi å se på sammenhengen mellom distribuert arbeid og de ansattes deltakelse i kunnskapsdelingsprosesser. Dette vil bli gjort ved å knytte funnene gjort i den empiriske delen av arbeidet med oppgaven opp mot teorikapitlet som har blitt presentert tidligere i oppgaven. Ut ifra dette resonnementet kan det tolkes dit hen at indre validitet er av relevans for oppgaven. Indre validitet går ut på graden av troverdigheten til den faktiske

sammenhengen mellom variabler (Kleven, Tveit & Hjordemaal, 2011). Samtaleintervjuene har en fordel sammenlignet med mer strukturerte intervjumetoder ved at de tilrettelegger for større åpenhet rundt ny informasjon som forskeren ikke har tenkt ut på forhånd. Det som derimot ofres er muligheten for sammenligning fordi spørsmålene som stilles og ulike språklige formuleringer varierer (Ringdal, 2013). Som forskere var vi derfor avhengige av å planlegge i forkant av intervjuene, for å avklare noen sentrale spørsmål som stilles tilnærmet likt til alle informanter. Dette vil i følge Ringdal (2013) kunne bidra positivt overfor sammenligningsaspektet. Validiteten i oppgaven styrkes ytterligere ved bruk av oppfølgingsspørsmål, samt triangulering av datainnsamlingsmetoder. Dette ble utført med hensikt om å forsterke resultatenes og målingens validitet (Ringdal, 2013). Det kan imidlertid også understrekes at oppgaven vår preges av økologisk validitet, i og med at vi i innsamlingen av datamaterialet benyttet oss av arbeidsspråket og verktøyene som benyttes av de ansatte i deres daglige arbeid.

3.6 Forskningsetikk

I følge Kvale & Brinkmann (2015) stilles det etiske krav til forskerens rolle knyttet til det å fremvise kunnskap av vitenskapelig art. Videre hevder de at forskerens profesjonalisme er avhengig av forskerens kunnskap, innsikt, oppriktighet og rettferdighet. Som forskere vil det være oppriktig av oss å fremstå som relativt nye med begrenset innsikt i selve forskningsprosessen. Det kan derimot argumenteres for at vårt arbeid med selve datainnsamlingsprosessen og våre kunnskaper både knyttet til organisasjonen vi studerer og til teorien vi fremviser kan kompensere for manglende erfaringer på forskningsfronten. Vi har med andre ord på beste måte opprettholdt en profesjonell holdning til våre roller som forskere.

Ringdal (2013) hevder i likhet med Kvale & Brinkmann (2015) at det innen samfunnsfaglig forskning eksisterer en rekke aspekter som forskere må se opp for i forbindelse med forskningsprosessen. Disse aspektene er meldeplikt, informert samtykke, beskyttelse av deltakerne og konfidensialitet. Meldeplikt omhandler kravet om at alle studier som innebærer behandling av personopplysninger skal meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). De som deltar i prosjektet har krav på å få informasjon knyttet til prosjektets formål, for på den måten å opparbeide seg en forståelse av prosjektet og deretter vurdere om de vil ta

del eller ikke. Dette er essensielt for at potensielle informanter skal kunne gi sitt informerte samtykke til å delta i prosjektet. Beskyttelse av personer i forskning tar sikte på å stille krav knyttet til forskningsprosessen som skal forsikre at deltakerne beskyttes mot fysiske og psykiske skader. Konfidensialitet i forskningsprosessen innebærer å beskytte deltakerne mot uønsket innsyn og inngrep knyttet til deltakerens privatliv (Ringdal, 2013).

For å sikre at fremgangsmåten var i tråd med gjeldende etiske retningslinjer ble prosjektet meldt og godkjent av NSD (jfr. vedlegg 1). Deretter ble samtykkeskjema, samt infoskriv knyttet til prosjektets formål ble sendt til alle potensielle informanter i organisasjonen. Informantene ble også opplyst om at deres personopplysninger ble behandlet konfidensielt, noe de også ble i selve transkriberingen. Formålet med dette er i følge Ringdal (2013) å opprettholde de forskningsetiske aspektene, samt muligheten for å berolige informanter som er engstelige for hvordan oppbevaring og bruk av opplysninger vil foregå. Alle informantene har samtykket for deltagelse og blitt informert i forkant av intervjuet om selve prosjektet og hensikten med deres deltagelse. Konfidensialitet i forskningsprosessen omhandler en anonymisering av personopplysninger (Kvale & Brinkman, 2015). I vårt studie er ikke dette noe problem, i og med at det bare er vi som forskere som har tilgang til informantenes navn og i selve transkripsjonen ble dette anonymisert. I tillegg baserer vår oppgave seg på å belyse betydningen av distribuert arbeid for de ansattes deltagelse i kunnskapsdelingsprosesser. Spørsmålene ble utformet på bakgrunn av dette og vurderes ikke som sensitive eller private personopplysninger.

Ringdal (2013) understreker at risikoen for at en informant kommer til skade på grunn av studien bør reduseres til et minimum. Som følge av den gjennomførte studien kan vi ikke etter beste vurderingsevne se at enkeltindivider som tok del i selve undersøkelsen kan komme til skade, hverken nå eller når studien offentligjøres. Det samme mener vi er gjeldende for organisasjonen sett under ett. I denne sammenheng kan det tenkes at de positive aspektene vil være mer fremtredende i og med at undersøkelsen vår kan gi innblikk i informantenes oppfattelse av kunnskapsdelingsprosessen i organisasjonen.

3.7 Presentasjon av analyse og diskusjon

I analysekapitelet som følger har vi valgt å presentere funn fra intervjuer og spørreskjema sammen i en tematisk fremstilling. Bakgrunnen for dette er å både kunne gå inn deskriptivt på individnivå samtidig som vi løfter opp hva datamaterialet generelt sett viste og hvor forskjellene mellom informanter ligger. Spørreskjemaet gir et generelt bilde, intervjuene gir mer utdypende informasjon om de samme temaene, dette er bakgrunnen for at vi har beholdt begge dataene samlet i analysen. Denne variasjonen mener vi vil kunne bidra til å bedre kaste lys over våre resultater, slik at vi kan få bedre oversikt og bedre sammenligningsgrunnlag. Analysen vil begynne med en deskriptiv del knyttet til hvordan kunnskap deles i Reach for Change. I kapittel 5 vil vi imidlertid legge på et mer analytisk blikk, hvor vi tar for oss vilkår for kunnskapsdeling og eventuelle kunnskapsgrenser, samt hvordan disse potensielt sett kan overkommes. På den måten vil diskusjonskapitelet bære preg av den analytiske tilnærmingen i analysekapitelet, hvor vi går fra et mer deskriptivt nivå til å begynne å diskutere med teorireferanser. Diskusjonen vil med andre ord også bygges opp i analysekapitelet.

4 Hvordan deles kunnskap i Reach for Change?

I dette kapitlet vil funn og resultater av analysen bli presentert. Informantenes personopplysninger har, som tidligere nevnt, blitt anonymisert, og blir videre referert til som Informant 1, Informant 2, Informant 3 etc. Analysen baserer seg på intervjuene av informanter som har delvis ulike stillingstitler, men med hensyn til å oppfylle krav om anonymisering har vi valgt å ikke nærmere beskrive de ulike informantenes spesifikke stilling i organisasjon. Årsaken til dette er at Reach for Change er en organisasjon sammensatt av ansatte med relativt lett gjenkjennbare stillinger innenfor hvert land. Alle informantene jobber direkte med Akselerator- og Inkubatorprogrammet og deres arbeid innebærer å tilrettelegge for de ulike modulene som programmene består av. Modulene består av forretningsutviklende komponenter som skal hjelpe entreprenørene med å utvikle deres konsept. Kunnskapsdelingen mellom de ansatte kan ses på som en viktig del av deres arbeid fordi programmene gjennomføres i ulike land. Derfor er det fordelaktig for de ansatte å utveksle erfaringer og ideer på bakgrunn av hva som fungerte og ikke knyttet til planlegging og gjennomføring av Akselerator- og Inkubatorprogrammet. Ansienniteten til de ansatte i organisasjonen varierer. Informantenes subjektive oppfatninger ses videre i lys av deres arbeidskontekster, for deretter å kunne se det i lys av hvilke forutsetninger og kunnskapsgrenser knyttet til kunnskapsdeling som kan finne sted i organisasjonen.

For å gi innblikk i dette er det nødvendig å kort gjøre rede for begrepene Akselerator og Inkubator i vårt case, fordi de brukes gjennomgående i analysen og fordi kunnskapsdelingsprosessene vi undersøker er knyttet opp mot arbeidet med disse to programmene. Hovedformålet med Akseleratoren er å bidra til at sosiale entreprenører i oppstartsfasen utvikler sitt konsept og blir investeringsmodne. (Reach for Change, 2018c) Blant de sosiale entreprenørene som tar del i Akseleratorprogrammet blir et fåtall valgt ut til å være med videre i Inkubatoren på bakgrunn av effektmålinger, organisasjonens oppfattelse av konseptets fremtidige potensial, samt organisasjonens vurdering av deltakernes entreprenørielle karakter. Inkubatoren er et program som skal videreutvikle deres ideer og business modell og få deres virksomhet i selvstendig drift (Reach for Change, 2018d). Både Akseleratoren og Inkubatoren består av flere ulike faser knyttet til forretnings –og

konseptutvikling. I Akselerator- og Inkubatorprogrammet er det stort fokus på at de sosiale entreprenørene er i stand til å vise til reel innflytelse i samfunnet ved å dokumentere hvilken effekt deres arbeid har medført eller potensielt sett kan påvirke.

Informantenes utsagn kan plasseres under flere temaer i analysen. Dette gjelder eksempelvis informantenes oppfatninger knyttet til organisasjonens praksiser og bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy i arbeidet. Vi har dermed innsett at deler av datamaterialet kan analyseres ut ifra flere forhåndsbestemte temaer og vi har derfor på bakgrunn av vår tolkning vurdert hvorvidt dataene plasseres under et eller flere temaer i analysen. Kunnskapsdeling og distribuert menneskelig interaksjon er gjennomgående temaer i denne oppgaven og vil dermed belyses som sådan. Disse temaene vil imidlertid komme mer deskriptivt til syne i den første delen av analysen, for så å analysere forutsetninger og utfordringer av organisasjonens distribuerte arbeid for kunnskapsdeling mellom de ansatte.

For å få tilgang på hvordan kunnskap deles i Reach for Change, vil vi med utgangspunkt i de kvalitative intervjuene og spørreskjemaet belyse sentrale aspekter ved kunnskapsdelingsprosessen i organisasjonen. I den sammenheng vil vi gå nærmere inn på de ulike arenaene hvor kunnskap deles, hvilke teknologiske kommunikasjonsverktøy som benyttes, hvorvidt kunnskapsdelingen oppleves som formell eller uformell, samt hva slags kunnskap som deles mellom de ansatte.

4.1 Arenaer for kunnskapsdeling

For å utforske hvordan kunnskap deles i Reach for Change har vi først valgt å identifisere og analysere eksisterende arenaer der organisasjonens medarbeidere kommuniserer med hverandre og deler kunnskap. Vi har i denne sammenheng undersøkt *hvor* selve kunnskapsdelingen finner sted. Organisasjonens distribuerte aktivitet medfører at de ulike kunnskapsdelingsarenaene skapes ved hjelp av digitale løsninger og ulike teknologiske kommunikasjonsverktøy. Dette er noe alle informanter belyser i løpet av intervjuet, og kan eksemplifiseres ved Informant 3 sitt utsagn nedenfor.

I think as you know we're a small organization and most of our communication are through this kind of digital solution (Informant 3).

Informantens utsagn kan tolkes i retning av at mesteparten av kommunikasjonen mellom de ansatte foregår gjennom teknologiske verktøy og at de digitale løsningene spiller en medierende rolle i forbindelse med å legge til rette for at medarbeiderne har en arena eller et møtepunkt for å kommunisere og dele kunnskap på tvers av geografiske grenser.

Medarbeidernes anvendelse av disse digitale løsningene, og samkjørt bruk av teknologiske verktøy til å kommunisere med hverandre skaper og fungerer på mange måter som en kunnskapsdelingsarena i seg selv ved at de befinner seg på en felles online/digital plattform hvor kommunikasjonen finner sted.

Videre fremkommer det blant samtlige informanter at mye av kunnskapsdelingen mellom de ansatte foregår gjennom planlagt møtevirksomhet i virtuelle rom, og varierer basert på de ansattes rolle i organisasjonen, noe blant annet Informant 5 påpeker.

We have meetings of course where we all meet from the different functions. They are both region, but they're also functions...I'm in communication function and program function, so we meet with the whole program function teams...so that's from Africa, Central-Europe, Russia, Kazakhstan and Northern-Europe...so that's across all countries (Informant 5).

Disse møtearenaene er både geografisk inndelt og funksjonsbasert/kategoribasert. Det skilles blant annet mellom "global team meetings" som er felles møter for ansatte i alle land hvor Reach for Change eksisterer, og "regional team meetings" hvor ansatte fra samme region deltar på møtene. Videre finnes møtearenaer med ulike funksjoner, for eksempel "communication function" og "program function" hvor møtevirksomheten og deltakere baseres på hvilken funksjon innenfor organisasjonen de ansatte tilhører. Det ville med tanke på oppgavens omfang vært for omfattende og lite hensiktsmessig å dekke organisasjonens globale virksomhet i forbindelse med kunnskapsdeling, derfor har vårt hovedfokus gjennom datainnsamlingen vært å fokusere på regionen Nord-Europa, noe som også vil reflekteres videre i analysen.

To av informantene forteller også om hvordan såkalte "trainings" og "webinars" fungerer som en kunnskapsdelingsarena for de ansatte, slik det fremkommer i disse sitatene:

...then we also have trainings, specific trainings both in these meetings, but also outside of these meetings [...] The trainings are...it depends on the theme again, but let's say it's a new module...then we have trainings where we go through every aspect of the module, and there's room for questions...it's often smaller groups because you have maybe three dates where you can plot in when you can attend, so it's not like a lot of people, it's smaller groups (Informant 3).

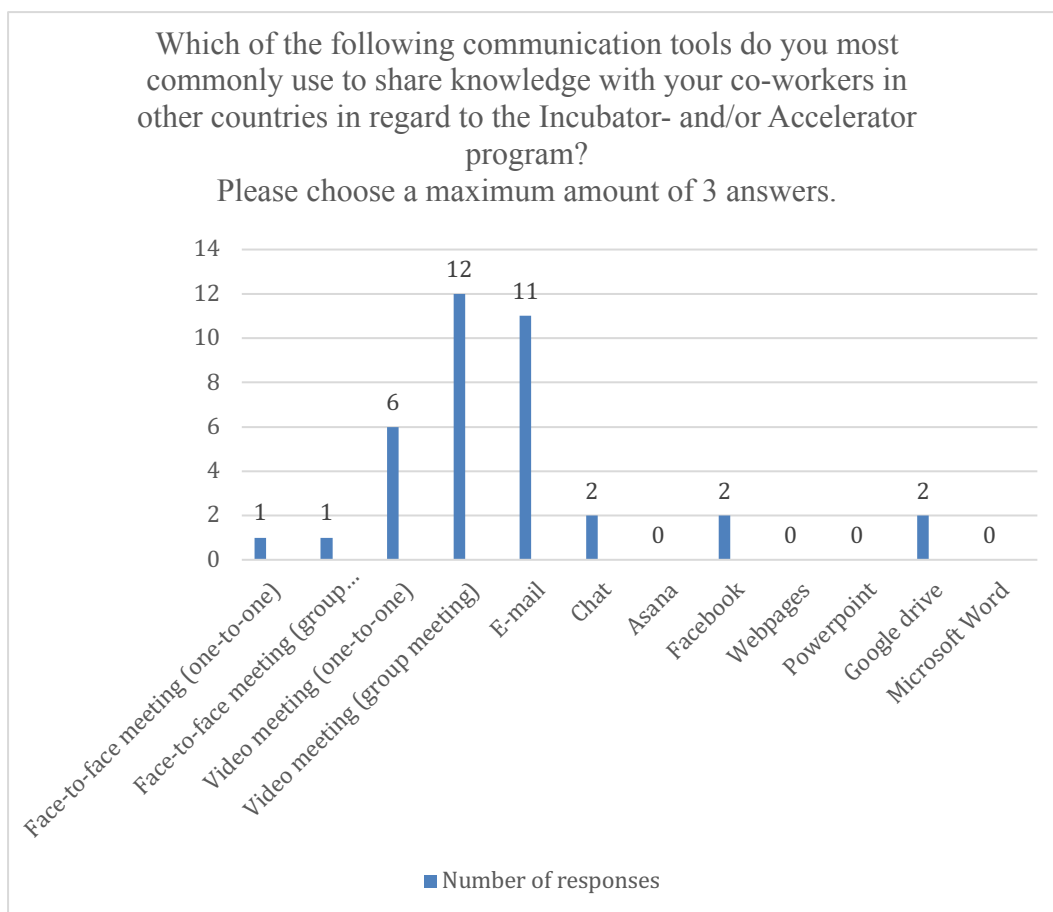
...we actually have had the program team ask out like in general "do you have anything you feel you have difficulties with?", and then they would put together like a webinar or something that we can talk about and then have some of our employees that is really good at actually handling those situations or overcoming those problems, or have had it in the past and then found a way to deal with it, like share her or his knowledge about this problem and the tools that they used to overcome it (Informant 5).

Tatt utgangspunkt i sitatene ovenfor kan vi identifisere "trainings" og "webinar" som flere arenaer hvor de ansatte møtes for å dele kunnskap. Trainings slik informanten beskriver det kan forstås som en arena hvor et mindre antall ansatte har mulighet til å møtes online samtidig for å gjennomgå mer spesifikt eller mer i detalj ulike aktuelle temaer basert på de ansattes behov i deres daglige arbeid. Webinars kan tolkes som en arena hvor spesifikke utfordringer som medarbeiderne står ovenfor blir tatt opp, og hvor det er rom for erfaringsutveksling. Webinars kan således tenkes å fungere som en kunnskapsdelingsarena ved at ansatte som anses å ha gode forutsetninger for å takle det aktuelle problemet eller utfordringen noen står ovenfor, har anledning til å dele sine kunnskaper om temaet med resten av deltakerne på Webinaret.

Kort oppsummert oppstår altså arenaene ved hjelp av digitale løsninger og bruk av teknologiske verktøy, og kunnskapsdelingen foregår på felles online plattformer. Mye av kunnskapsdelingen mellom kollegene på tvers av geografiske grenser finner sted ved planlagt møtevirkosomhet i virtuelle rom, og vi har sett at såkalte trainings og Webinars fungerer som en kunnskapsdelingsarena for de ansatte. Videre vil vi undersøke nærmere hva slags teknologiske kommunikasjonsverktøy de ansatte benytter for å få innblikk i *hvordan* medarbeiderne kommuniserer med hverandre, og hva slags opplevelser de har av disse verktøyene.

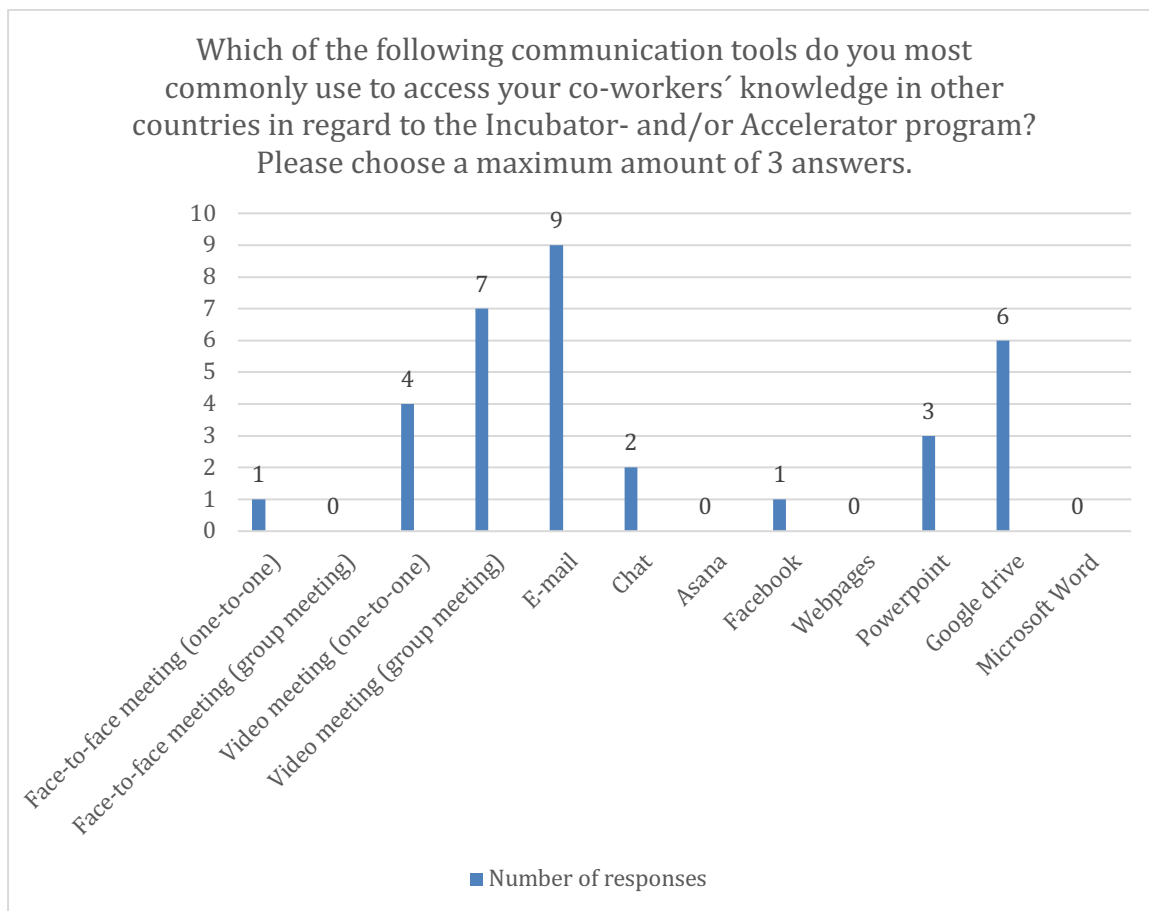
4.2 Bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy

Datamaterialet vårt har gitt oss tilgang på, og belyser mer spesifikt hva slags teknologiske verktøy de ansatte benytter for å kommunisere med hverandre på tvers av landegrensener. Dette ses i sammenheng med de ulike arenaene hvor kunnskapsdeling foregår, og med organisasjonens distribuerte aktiviteter. Vi har gjennom den kvantitative spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene fått innblikk i hvilke verktøy som benyttes i forbindelse med kunnskapsdelingsprosesser i organisasjonen. De følgende to figurene viser hvordan svarene fordelte seg på to spørsmål om bruk av kommunikasjonsverktøy.



Figur 5: Mest brukte verktøy for å dele kunnskap

Vi ser i figur 5 at det er videosamtaler (gruppe), e-mail, videosamtaler (en-til-en) og chat som er de mest fremtredende kommunikasjonsverktøyene som anvendes for å dele kunnskap med medarbeidere i andre land i forbindelse med Akselerator- og Inkubatorprogrammet.



Figur 6: Mest brukte verktøy for tilgang til medarbeideres kunnskaper

For å få tilgang til medarbeideres kunnskap fremkommer det derimot ut ifra spørreskjemaet at de kommunikasjonsverktøyene som benyttes mest er e-mail, videosamtaler (gruppe), Google Drive og videosamtaler (en-til-en).

Datamaterialet vårt fra intervjuene samsvarer i stor grad med resultatene fra spørreskjemaet hva gjelder bruk av ulike teknologiske kommunikasjonsverktøy i forbindelse med kunnskapsdeling mellom ansatte i forskjellige land. Intervjuene gir oss i tillegg rikere informasjon vedrørende ulike situasjoner hvor de ulike kommunikasjonsverktøyene blir brukt og deres opplevelser av dem. Vi presenterer noen utvalgte sitater om dette.

We use a lot of different kinds of communication tools, but it doesn't really matter which tool it is as long as the purpose is the same...or the goal is just to be able to communicate efficiently with someone. I use chats if it's a really quick question and something very specific...maybe plan a meeting or something. If it's something in depth I want to talk to someone about and have their opinion on I think using video

makes it more personal, and mails are for everyday tasks that you need to get done (Informant 5).

Sitatet ovenfor kan tyde på at bruk av ulike kommunikasjonsverktøy i stor grad avhenger av selve formålet med kommunikasjonen. Informanten peker på viktigheten av å kommunisere på en effektiv måte, og viser til ulike situasjoner hvor chat, videosamtaler eller mail oppfattes som mest hensiktsmessige måter å kommunisere med medarbeiderne på. Chat virker å være det foretrukne verktøyet ved raske spørsmål og spesifikke henvendelser, mens videosamtaler føles mer personlig og er mer egnet å bruke i forbindelse med mer komplekse spørsmål eller samtaletemaer. Mail benyttes i følge informanten til en rekke hverdagsoppgaver i deres daglige arbeid.

Right now we use Hangout and Skype. I think there are better options of having meetings live so that you can see everyone at the same screen and not one at the time. Right now we just take what we know and what's easy (Informant 1).

Informanten gir uttrykk for at Google Hangouts og Skype er kommunikasjonsverktøy som brukes jevnlig for å organisere møter mellom kollegene, og er verktøy som medarbeiderne i organisasjonen er vant med å bruke, selv om det påpekes at det mest sannsynlig finnes bedre alternativer for å organisere møter online hvor man kan se alle deltakerne på skjermen samtidig.

...I was going to meet a lot of new people that I had never talked to before on a collective Skype-conversation, and it took me a while to get used to that way of working where that much of the interaction I had with my colleagues was through technology and through Skype, and not least the chat function in Google Calendar (Informant 4).

Informanten ovenfor viser til en periode hvor personen var relativt ny i jobben, og hvordan mye av interaksjonen mellom de ansatte foregår gjennom teknologiske verktøy, blant annet via gruppesamtaler i Skype og innebygd chatfunksjon i planleggingsverktøyet Google Calendar. Det legges altså til rette for samhandlingsprosesser gjennom anvendelse av både tale- og tekstbasert kommunikasjon.

Videre gir informanten et eksempel på hvordan Skype eller Google Hangouts brukes for å kommunisere med kolleger i andre land, og hvordan teknologiske verktøy legger til rette for ulike måter å samhandle på.

...just being able to write to x (in country A) “hey, can we discuss this?”, she chats with x in (country B) at the same time she speaks to me. So, we’re Skyping or we’re on Hangout and meanwhile we’re sitting, she recounts what I’m saying to x who sits at the office in (country B) and/who recounts what I’m saying to all the people who are physically there...so that they can discuss it and give me feedback [...] so that’s a really exciting way to work (Informant 4).

Sitatet viser til et konkret eksempel på hvordan Skype, Hangout og chat kan brukes i organisasjonen for å kommunisere på tvers av geografiske grenser og dele informasjon med hverandre gjennom ulike kanaler til samme tid. Vi får et innblikk i både hvilke muligheter disse teknologiske kommunikasjonsverktøyene åpner opp for med tanke på samhandling, distribuert samarbeid og kunnskapsdeling, samtidig som vi kan legge merke til kompleksiteten ved selve kommunikasjonsprosessen. Vi ser her hvordan kommunikasjonen går gjennom ulike menneskelige og teknologiske ledd for at budskapet skal nå frem til alle involverte.

Nedenfor er et annet eksempel på hvordan ulike teknologiske verktøy brukes i møtesammenheng hvor de ansatte kommuniserer og deler kunnskap.

...to facilitate and have 17 people in a Skype-conversation at the same time, and manage that everyone keep track of the Powerpoint-presentation where information is reviewed, and listen to what’s being talked about and to be present in that also...at the same time we also have that chat function on the right hand side in either Google Hangouts or Skype that we always use simultaneously. So if someone has said something it’s always like “great!”, “cool comment!”, right...you write small things to create interactivity in it [...] it’s things like this that makes it more dynamic, that it’s not just somebody who talks (Informant 4).

Informanten viser til hvordan flere teknologiske verktøy anvendes på samme tid for å kommunisere med et stort antall ansatte i form av organiserte møter. Skype brukes i følge

informanten i kombinasjon med både Powerpoint-presentasjoner som inneholder relevant informasjon for møtet, samtidig som de benytter seg av innebygd chattfunksjon for å sende raske meldinger underveis. På en side belyses argumenter som kan tolkes i retning av at ”multitasking” kan være en utfordring hva gjelder å sørge for at alle deltakerne er mentalt tilstede i samtalen og lytter til det som blir sagt, samtidig som man skal forholde seg til informasjon som gjennomgås i Powerpoint-presentasjonene. På den andre siden løftes frem fordelene med å kunne bruke chatfunksjonen samtidig som man deltar i Skype-møtet ved å peke på at korte chatmeldinger underveis skaper en bedre toveiskommunikasjon i et møte bestående av mange deltakere online. Denne innebygde chatfunksjonen slik den anvendes av deltakerne argumenteres for å gjøre kommunikasjonen mer dynamisk og interaktiv ved at man har muligheten til å gi feedback på hva som sies underveis i møtet, slik at opplevelsen i mindre grad oppfattes å bære preg av enveiskommunikasjon med passive mottakere.

...and then as I mentioned before, when we share on Facebook or in writing to the program mail and everyone receive it what we did, then we also of course get the inputs (Informant 2).

I dette sitatet forteller informanten at de også bruker Facebook til å dele informasjon og holde hverandre oppdatert. De har også en ”program mail” som er en mottakerlistegruppe hvor mail som sendes til denne gruppen leveres til alle deltakere som er en del av gruppen. En slik mailgruppe gjør det mulig, slik som informanten påpeker, å enkelt sende en mail og dele med alle i ”program-teamet” slik at alle mottar mailen, og hvor man kan få tilbakemelding eller input i samme mailtråd.

Videre går en av informantene nærmere inn på hvordan Google Drive brukes for å oppbevare og systematisere informasjon og ulike dokumenter.

...a very good Google Drive system with folders from all de different areas that we work within...Pipeline, Accelerator, Incubator, Leads, Communication...all those things (Informant 4).

Sitatet omhandler Google Drive som er en nettsky hvor de ansatte har mulighet til å lage, lagre og dele dokumenter og informasjon online, samtidig som man kan samarbeide og jobbe på samme dokument til enhver tid. Vi får her innblikk i hvordan Google Drive benyttes for å

systematisere informasjon knyttet til alle områdene de jobber innenfor ved å opprette og forholde seg til ulike mapper som man kan bruke til både å strukturere sitt eget arbeid, men også til å samhandle og dele kunnskap.

Oppsummerende kan vi si at det tilrettelegges for både tale-og tekstbasert kommunikasjon i organisasjonen, og at disse i flere tilfeller brukes samtidig for å kommunisere med kolleger lokalisert i ulike land. Vi har sett at statistikk fra spørreskjemaet tyder på at gruppevideosamtaler, videosamtaler en-til-en, email og Google Drive er de verktøyene som i størst grad benyttes av de ansatte i forbindelse med kunnskapsdeling på tvers av geografiske landegrenser. I intervjuene var det tydelig at også Google Hangouts og chatfunksjoner brukes hyppig for å kommunisere med hverandre. Det fremkom i intervjuene at valg av kommunikasjonsverktøy i stor grad avhenger av formålet med kommunikasjonen, og vi har fått innblikk i kommunikasjonsprosessens komplekse aspekter. Videre vil analysen undersøke formelle og uformelle sider ved kunnskapsdelingen i Reach for Change, for å innblikk i de ansattes opplevelser av kunnskapsdelingsprosesser i organisasjonen.

4.3 Formell og uformell kunnskapsdeling

Her ønsker vi å identifisere hva slags formelle og uformelle former for kunnskapsdeling som er fremtredende i organisasjonen. Det fremkommer blant samtlige informanter at mye av kunnskapsdelingen finner sted gjennom organiserte aktiviteter, særlig formelle møter via Skype eller Google Hangouts. Det er imidlertid delvis ulike oppfatninger knyttet til hvorvidt disse møtene oppleves som formelle. Datamaterialet viste også at det er et gjennomgående ønske blant informantene at det i større grad tilrettelegges for uformell kunnskapsdeling ved å frigjøre ressurser til å initiere slike aktiviteter.

En av informantene påpeker at kunnskapsdelingen lokalt i landet hvor personen jobber, og hvor man har tilgang til å kommunisere med hverandre ansikt-til-ansikt var mer uformelt, mens kunnskapsdelingen på tvers av landegrenser oppleves mer formelt.

It was mostly informal talking to the others, also sharing sometimes, but not in the same sense that we have now in the Northern-Europe region where we have these monthly check-ins and more active knowledge sharing and communication. So it has

been both very much formal like it is now and informal when we were our own region (Informant 2).

Informanten sammenligner her kunnskapsdeling I Reach for Change når Sverige i starten var sin egen region i forhold til nå som Sverige er en del av regionen Nord-Europa. Informantens utsagn kan tolkes dithen at kunnskapsdelingen tidligere i større grad var preget av uformell prat mellom de ansatte, mens kunnskapsdelingen på nåværende tidspunkt oppleves som mye mer formell ved at man har flere planlagte og strukturerte møter hvor ”check-ins” og kunnskapsdeling er en tydelig del av agendaen. Dette kan forstås i retning av at når Sverige ble en del av Nord-Europa regionen og man i større grad ble avhengige av å kommunisere med andre land og markeder, så medførte denne overgangen at kunnskapsdelingen beveget seg fra å hovedsakelig bære preg av uformell kommunikasjon, til å i mye større grad bli formell i form av planlagte møter som er aktivt igangsatt av ledelsen.

Informant 3, i likhet med Informant 2, belyser formelle aspekter ved kunnskapsdelingen og viser til hvordan månedlige møter er organisert.

It’s facilitated both formally and informally. Formally it’s facilitated through our monthly global program meeting [...] we have all countries fill-in the updates, the biggest challenge, the biggest achievement this month, the month before and the upcoming month. So you have an overview in the table where you can see what everyone is working on, and also what they highlight as being prioritized or the most important and so on [...] then we have it documented in our working doc which everybody is working on at the same time during the meeting (Informant 3).

Informanten som er gjengitt ovenfor er av den oppfatning at det tilrettelegges for både formell og uformell kunnskapsdeling, men velger å gå videre og gi et mer detaljert innblikk i kunnskapsdelingens formelle aspekter. Informanten trekker frem ”global program meeting” som et eksempel på formell kunnskapsdeling hvor de ansatte i de forskjellige landene fyller inn oppdateringer i en tabell med største utfordringer og prestasjoner forrige måned, denne måneden, samt veien videre påfølgende måned. Denne tabellen deles med de ansatte slik at de har oversikt over hva alle medarbeiderne i ulike land arbeider med til ulike tider. Dokumentet lagres i et felles område som alle har tilgang til, og som de ansatte bruker underveis i møtet. Møtets formelle karakter kan sies å blant annet skyldes agendaens og

kommunikasjonens strukturerte form, hvor det er klare planlagte rutiner og fremgangsmåter for hvordan kunnskapen eller hverandres arbeid deles med de ansatte i organisasjonen.

Informanten nedenfor skiller seg litt ut blant de andre informantene i forbindelse med hvorvidt møtene mellom de ansatte i forskjellige land og kunnskapsdelingsprosessene i organisasjonen oppleves som formelt.

I mean we have the meetings which you can call formal, but I don't find them that formal. I think we are quite easy going during the meeting, so even though it's set up as a formal meeting, we have to through the agenda, but it can also become informal if somebody needs "hey, by the way this and that" that's absolutely fine to do that (Informant 1).

Informanten hevder at møtene i utgangspunktet kan betegnes som formelle med tanke på hvordan de er strukturert, og den fastsatte agendaen som gjennomgås, men at møtene i liten grad oppleves som formelle. Det argumenteres videre for at de også til tider kan gå over til å bli mer uformelle ved at strukturen eller kommunikasjonen delvis forandres basert på de ansattes behov.

Informant 2 belyser videre opplevelsen av de formelle sidene ved kunnskapsdelingen, samt betydningen av mer uformell kommunikasjon med kolleger i andre land som jobber med andre markeder.

...like, in the formal setting in the Northern-Europe team meeting that we have, I think that setting is good once a month because we get the update what everyone does and it's a good space one and a half/two hours where we can problem-solve or like knowledge share. But I would definitely think that my work would develop even further if I had more informal chats with other markets. So yeah, I would love more, but in the formal setting it's good enough, I think so (Informant 2).

Informanten i sitatet ovenfor legger i likhet med flere av informantene vekt på regionmøtene som formelle sider ved kunnskapsdelingen i Reach for Change, og påpeker at det i form av formell kunnskapsdeling er tilstrekkelig med disse møtene en gang i måneden hvor man får en oppdatering på hva kollegene i andre land arbeider med, og hvor man har avsatt tid til å løse problemer eller dele kunnskap med hverandre. Informantens utsagn forstås samtidig som

et uttrykk for et sterkt ønske om mer uformell kommunikasjon med andre markeder for å videreutvikle eget arbeid. Det fremstår i denne forbindelse litt uklart hvorvidt det uttrykkes behov for at det legges til rette for flere uformelle arenaer hvor de ansatte kan kommunisere og dele kunnskap med hverandre, eller om det er tilrettelagt for disse arenaene allerede, men at de av ulike årsaker ikke benyttes i stor nok grad.

Informant 4 retter fokus mot organisasjonsstrukturen, og hvilken betydning det har for hvordan kunnskapsdeling blir tilrettelagt, og hvordan kunnskap distribueres gjennom ulike ledd i organisasjonen.

Reach for Change is structured in a way that put a lot of emphasis on the formal [...] Reach for Change facilitates a lot of knowledge sharing...almost everything is formal in my eyes [...] It's been developed material that has been closely researched and we have our own impact team that constantly ensures that everything being distributed in the organization are rooted in research (Informant 4)

I dette sitatet hevder informanten at organisasjonen Reach for Change er strukturert på en måte som legger mye vekt på det formelle, og forteller videre at det tilrettelegges for mye kunnskapsdeling i organisasjonen, men at nesten all kunnskapsdeling oppfattes som formelt. Informanten argumenterer samtidig for at deres ”impact-team” er svært opptatt av at alt av materiale som er utviklet og distribueres videre i organisasjonen er forankret i forskning. Dette kan tolkes i retning av at kunnskap som deles fra ledelsen og videre nedover i organisasjonen ikke nødvendigvis tar hensyn til opparbeidede erfaringer som baserer seg på de ansattes daglige arbeid, men at kunnskap som videreformidles til medarbeiderne i stor grad også forutsetter at kunnskapen støttes opp av relevant forskning på området.

Et annet funn som vi fant fremtredende i våre data er at flere informanter belyser utfordringer knyttet til tidsaspektet i forbindelse med uformell kunnskapsdeling. Det synes å være et ønske blant informantene at det avsettes mer tid til uformell kunnskapsdeling mellom medarbeidere i ulike land. Informant 4 beskrev det slik:

It was something that came up in a meeting not so long ago...we were going to write “challenges”, “learnings” and “status”, right [...] and on challenges everyone wrote “time management”, absolutely everyone wrote it regardless of country. And that got

me thinking, like, everyone is kind of running around a little, I don't think we necessarily prioritize to stop and talk to each other, have the time for it, feeling that it's something we can choose to do in the daily work because we have so much...like, we have the operative, and that's important. I think we could just stop for a second...I miss that others send me an invitation just to talk [...] and I don't think that's a matter of not wanting to, but I think it's because it's so hectic where they are, so they're like "why should I really talk to him/her, who's sitting there doing her own stuff and are probably busy too (Informant 4).

Informanten refererer til en tidligere kartlegging hvor de ansatte har fått i oppgave å skrive ned blant annet hva slags utfordringer de står ovenfor, og et interessant aspekt i den forbindelse er at samtlige av medarbeiderne, i følge vår informant, noterte "time management". Informanten er av den oppfatning at mange har en veldig travel hverdag, og som et følge av det så kan man fort føle man ikke har mulighet til å stoppe opp og prioritere å prate med hverandre, fordi man har det operative som konsumerer mesteparten av tiden de ansatte har til rådighet. Informanten påpeker videre et ønske om at andre tar initiativ og sender han/henne en invitasjon til en uformell prat, og at fraværet av slik uformell kommunikasjon mest sannsynlig ikke kommer av mangel på lyst, men at de rett og slett har veldig hektiske dager. Samtidig nevnes det at medarbeiderne mest sannsynlig også tenker at de andre også er opptatte med sitt, noe som i tillegg kan hindre dem i å ta kontakt fordi de ikke ønsker å forstyrre. Vi kan tolke det informanten sier til å peke i retning av at det er mangel på tilgjengelige ressurser til å initiere uformell kunnskapsdeling mellom ansatte i forskjellige land, fordi det daglige arbeidet i eget marked allerede fyller opp timeplanen deres.

Informanten gir videre uttrykk for å være stor tilhenger av uformell læring, og argumenterer for at man i noen tilfeller har lett for å legge for mye av ressursene til det formelle, og glemme at å bare samle mennesker sammen kan styrke det uformelle, samtidig som det uformelle kan styrke utbytte i det lange løp. Dette er i følge informanten særlig viktig i Reach for Change også med tanke på at man ikke fysisk befinner seg i samme land, og foreslår at man for eksempel setter av ti minutter av Skype-samtalen til uformell prat:

I'm a big fan of informal learning. I think it's really important, and I think it creates more gaps if you can't get it done physically because you're not in the same country

[...] set aside ten minutes of the Skype-conversation just to talk [...] I think it's important strategically because it think you can sometimes put a little too much of the resources into the formal, and then you forget that actually just having people together can strengthen the informal...or the informal can strengthen the outcome in the long run (Informant 4).

Vi kan tolke informanten dithen at han/hun opplever at det på mange måter legges for mye vekt på det formelle, og at det går på bekostning av den uformelle læringen i organisasjonen. Videre virker det som at informanten ser verdien av å investere i relasjonsbygging, og at tilrettelegging for uformell læring og kunnskapsdeling kan ha positiv innvirkning på organisasjonens overordnede måloppnåelse.

Å sette av tid til det uformelle er noe som også kom tydelig fram hos Informant 1 når vi spurte om det var noe ved kommunikasjonen med medarbeidere i andre land som han/hun savner. Informanten svarer på en spørrende måter og gir uttrykk for at "catching up" med kollegene er noe som det burde være mer av.

... the catching up? I think you should decide are you going to do it, if we're going to do it I think we should set aside some time to do it. Because it's quite normal that when you start the meeting you're like "hey how's it going?" and I think it's important, but if it's not put time for it then you're lacking it. Then you can feel that someone is like "can we get down to business now?", so yeah I think it's important to make that clear (Informant 1).

Informanten understreker viktigheten av at det bør være et bevisst valg hvorvidt man prioriterer å sette av tid til uformell prat for at det kan gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Personen påpeker at møtene ofte starter med en rask "hvordan går det?", men at man fort kan bli utålmodig med tanke på sette i gang med selve møtet. Vi kan ut ifra dette forstå at det fra informantens side er et ønske å ha en "catching up" i begynnelsen av møtene, men at det er viktig å ha en klar felles forståelse om at det er en del av selve agendaen, slik at den uformelle delen ikke blir neglisjert og går over til å bli et tålmodighetsaspekt før man går løs på det mer formelle som står på møtets agenda.

Videre tar informanten for seg tidsaspektet i forbindelse med samarbeid med kolleger i andre land og uformell kunnskapsdeling, i likhet med utfordringene belyst ovenfor ved Informant 4, og går nærmere inn på hvordan hektiske dager i mange tilfeller er et hinder for å hjelpe andre.

Personally, it's good to do the catching up. I think sometimes they should set a little bit longer time for it [...] sometimes it's like I could help somebody doing this, but who's going to pay me? Who's going to fund it? And it's like I can't work overtime and you have to put in all your hours and you know this is the main thing you have to look at so. Yeah, maybe they should start trying to put when they do the budgeting, put some hours that is "knowledge sharing" or helping out each other or something like that, because, if all had a little bit extra time to give to somebody else, maybe. [...] We have to prioritize our time, but if we were given a time that is like "you have three-five hours a month" that is like reaching out or giving help to others (Informant 1).

Informanten gir uttrykk for at det er tilfeller hvor han/hun kunne hjulpet andre, men stiller spørsmål til hvordan den tiden som brukes til å hjelpe andre skal finansieres ved å påpeke at det allerede finnes andre hovedoppgaver som må prioriteres og jobbes med. Det kan derfor forsås i retning av at det er vanskelig å rettferdiggjøre bruk av ressurser til å hjelpe andre i slike tilfeller, når man allerede har egne oppgaver man selv er ansvarlig for som må prioriteres. I den forbindelse foreslår informanten at det fra ledelsens side kanskje er fordelaktig å avsette deler av budsjettet til kunnskapsdeling på tvers av geografiske grenser eller til å hjelpe andre, og at det kanskje ville vært enklere å prioritere dersom uformell kunnskapsdeling var eksplisitt satt av som en del av de ordinære arbeidsoppgavene til de ansatte.

Vi kan oppsummere med at de ansatte betegner mesteparten av kunnskapsdelingen på tvers av geografiske grenser som formell, og at deling av kunnskap i stor grad skjer gjennom organiserte og planlagte aktiviteter, særlig strukturerte møter via Skype eller Google Hangouts. Det fremheves blant de ansatte et ønske om at det settes av mer tid til uformell prat og "catching up" i forbindelse med videomøtene. De ansatte opplever at de har en hektisk hverdag hvor arbeidsoppgaver i eget land opptar tilnærmet alt av tilgjengelige tidsressurser, og at det medfører at man ofte ikke har tid til å initiere eller delta i uformelle aktiviteter med ansatte i andre land. Det er i den forbindelse et gjennomgående ønske at ledelsen legger til

rette for mer uformell kunnskapsdeling mellom ansatte lokalisert i ulike land ved å frigjøre ressurser i form av tid og arbeidstimer til å prioritere uformelle kunnskapsdelingsaktiviteter, noe de føler vil kunne bidra til en positiv utvikling av deres lokale arbeid. I neste del av analysen vil vi fokusere på *hva* slags kunnskap som deles for å få en bedre forståelse av innholdet i kunnskapsdelingen mellom de ansatte.

4.4 Hva slags kunnskap deles?

Videre i analysen ønsker vi å se nærmere på hva slags kunnskap som deles mellom de ansatte i ulike land, hvor vi tolker at informantene på mange måter har belyst spørsmålet med relativt likt meningsinnhold, men formulert innholdet delvis ulikt. Vi oppdaget at samtlige av informantene med unntak av én trakk frem at det i mye større grad deles suksesshistorier fremfor utfordringer, og at de viste sterk enighet om at det burde være mer rom for deling av utfordringer eller feil. Først tar vi for oss generelle eksempler på hva som deles, før vi går mer detaljert inn på forholdet mellom deling av suksess og utfordringer.

I forbindelse med spørsmål om kunnskapsdeling mellom ansatte, svarer Informant 5:

It's very specific hands-on needs, so we work with our own markets, but when we run into something we would like to know more about we ask the rest of the Northern-Europe team. So, trying to figure out stuff yourself and then if you want inspiration or need some advice on how it's done elsewhere, you ask. [...] We try to facilitate some kind of meetings where we talk about what we've done, what kind of material we've used, so that others can be inspired to do the same thing, and we're also in terms of program very focused on sharing our best practices and our top accomplishments during the last month, and then what we're going to do going forth (Informant 5).

...I don't know, could be for various reasons [...] you need to reply on some kind of urgent support need...knowledge sharing like "I heard that you've done the same thing that we have, could you share the material for that? (Informant 5).

Sitatene ovenfor kan tolkes dithen at kunnskapen som deles mellom de ansatte i stor grad er konkrete tips eller anbefalinger av materiale som har blitt brukt av andre, og som samsvarer

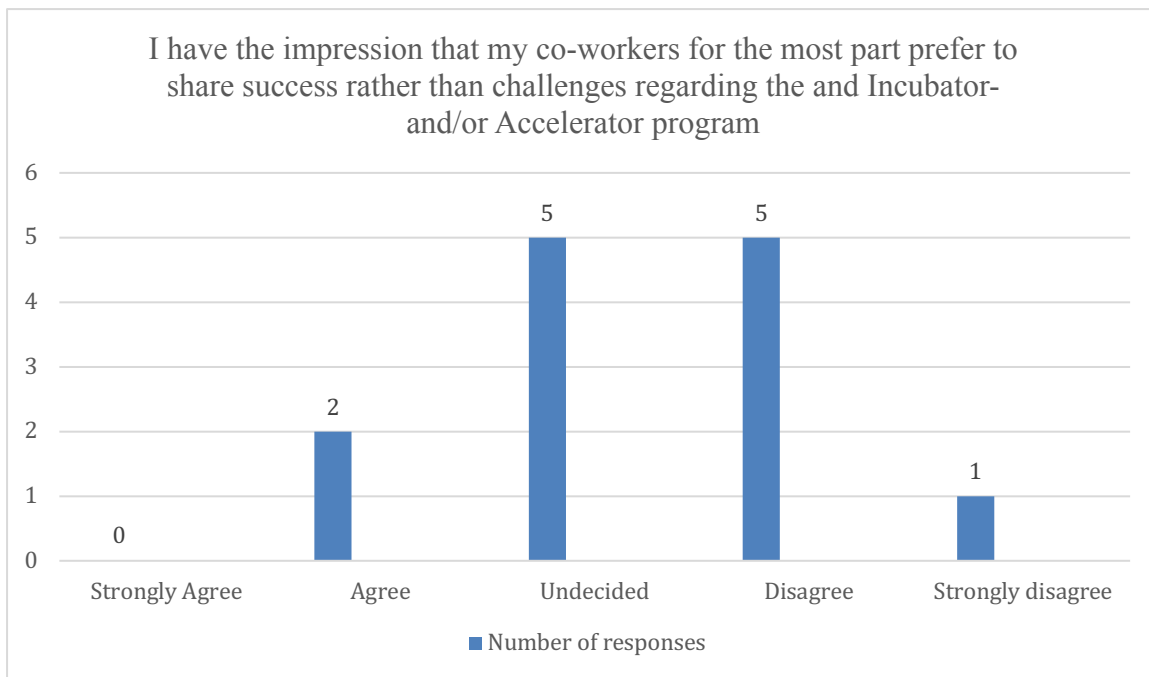
med praktiske behov som oppstår i deres daglige arbeid. Informanten forteller at man forsøker å løse utfordringer på egenhånd, men at man gjerne henvender seg til kolleger og spør rundt dersom man føler man trenger inspirasjon til hvordan noe kan gjøres eller råd knyttet til hvordan noe lignende har blitt gjort andre steder. Informanten trekker også frem at de i forbindelse Akselerator- og Inkubatorprogrammet er opptatt av å dele best practices med hverandre, noe vi forstår som at de deler spesifikke erfaringer knyttet til hva som har fungert bra eller mindre bra hva gjelder gjennomføring av disse to programmene.

Informant 2 nevner i sitatet nedenfor lignende erfaringer hva gjelder kunnskapen som ofte deles mellom de ansatte.

...everything from which tools to use in a workshop, if someone has used them before in their work. They are similar, sometimes we use the same, problem-free, in the Accelerator and the Incubator for example. Cause even if I've been doing it for a while I might not be the expert...those quick questions comes up all the time I would say (Informant 2).

Her er informanten inne på at han/hun opplever at selv om man har jobbet med Akselerator- og Inkubatorprogrammet en stund, så er man ikke nødvendig noen ekspert som har en løsning på alt, og raske spørsmål kommer stadig opp i forbindelse med gjennomføring av programmene. Det vises til at man for eksempel deler informasjon om hva slags verktøy man har brukt i ulike workshops, fordi de noen ganger er like, og kan brukes i forskjellige markeder uten problemer. De forskjellige verktøyene som brukes i programmene kan, slik vi tolker det, altså noen ganger ha høy overføringsverdi ved at de kan anvendes i ulike settinger, i ulike land, selv om programmene er strukturert annerledes og markedene kan være forskjellige.

I spørreundersøkelsen finner vi flere delte meninger knyttet til forholdet mellom deling av suksess og utfordringer eller feil, mens samtlige informanter med unntak av én hevder at det i mye større grad deles suksesshistorier. Vi kan tolke disse funnene i retning av at spørreundersøkelsen i liten grad reflekterer funn fra intervjuene



Figur 7: Suksesshistorier og utfordringer

Nedenfor følger fire sitater fra fire forskjellige informanter som omhandler forholdet mellom å dele suksesshistorier og å dele feil eller utfordringer man har erfart, hvor deres utsagn i stor grad samsvarer med hverandre, med unntak av Informant 3, noe vi synes er interessant i forbindelse med å identifisere hva slags kunnskap som deles mellom de ansatte i organisasjonen.

I think it's quite balanced, you know, because it's not like we dwell on either successes or challenges. It's, I think we're...hmm, I think it's very balanced, I can't say it's more the one or the other (Informant 3).

I think we have, what do you say, a quite approving work-culture for failures in Reach for Change and in the ecosystem as a whole, because it kind of comes with the job. But with that being said I think absolutely that we share more successes. And like, sharing failures and what you've learned from it is so great, in team X we do it, in the closest team, but that's because we have this informal structure in place. So outside of that, not as much (Informant 2).

...no then you don't send out a mail to...you don't send out a mail to Reach for Change as a whole...you deal with it more internally on the team (Informant 4).

I think we have to discuss more obstacles also. It's not that often, you know, you don't discuss very often the obstacles, more what is happening. So, maybe it would be great to set up something that is "now we talk obstacles" (Informant 1).

Informant 3 er av den oppfatning av at det er et ganske balansert forhold mellom deling av suksess og utfordringer, og synes det er vanskelig å si hvorvidt man deler mer av den ene eller den andre. Informant 2 føler at det er en nokså aksepterende arbeidskultur i Reach for Change når det gjelder å begå feil, og at å begå feil faktisk er en del av jobben. Allikevel hevder informanten at de på tvers av landegrenser i mye større grad deler suksess fremfor feil eller utfordringer. Videre forteller informanten at det er flott å dele feil og hva man har lært av dem, at det er noe de gjør i landet hun/han jobber i, og at det er på grunn av at de lokalt har en uformell struktur på plass, noe som ikke nødvendigvis er tilfellet utenfor eget land. Det kan tolkes i retning av at det oppleves som viktig å ha en uformell tilknytning til hverandre for at det er tilstrekkelig tillit til å dele egne feil, som kan tenkes å være mer sårt eller risikabelt dersom kommunikasjonen og kunnskapsdelingen baseres på en formell struktur. Dette kan ses i lys av Abrams et al. (2003) definisjon av tillit som deltakernes evne til å være sårbare.

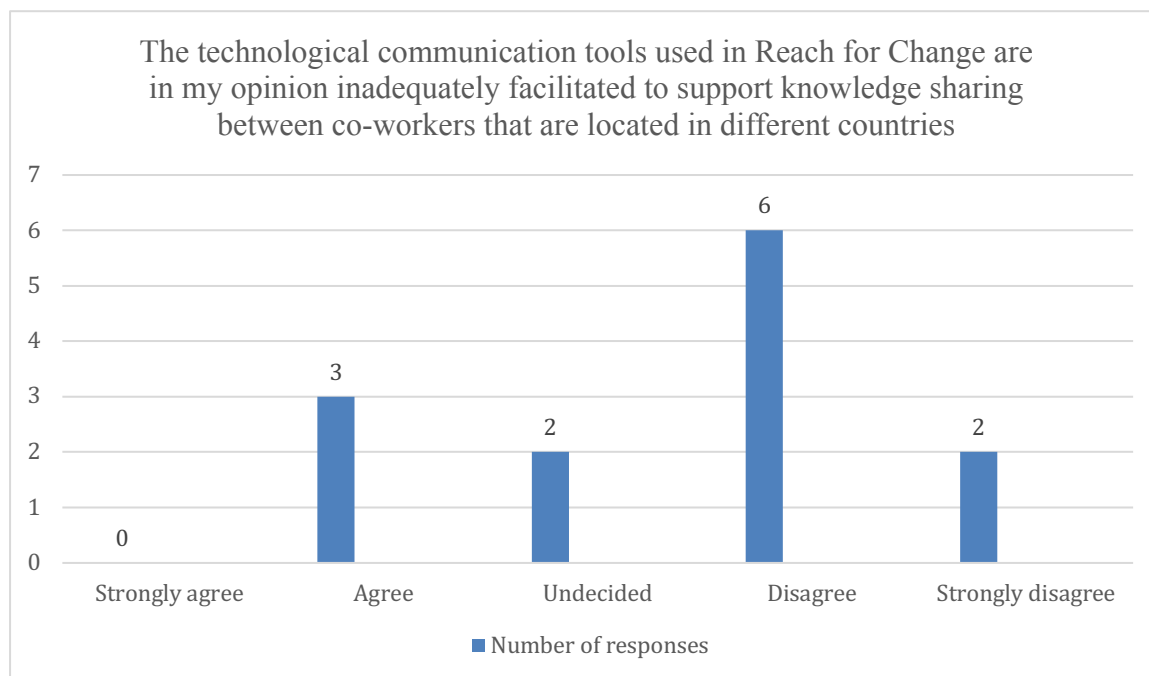
Informant 4 foreller at det ikke er vanlig å for eksempel sende ut en mail til alle i Reach for Change hvor man legger ut om feilene man har begått eller utfordringer man har møtt, slik man kanskje ville ha gjort dersom man hadde noen suksesshistorier å dele, men at man heller eventuelt tar det opp mer internt på teamet. Informant 5 sitt utsagn støtter opp mot flere av de andre informantene og argumenterer for at man kanskje i større grad burde diskutere utfordringer også, og hvor deling av utfordringer har en tydeligere plass på agendaen. Det er verdt å legge merke til at sitater tidligere i oppgaven har omhandlet formelle møter hvor de ansatte har blitt bedt om å fylle inn både "challenges", "learnings" og "status", men at det fremkommer blant de fleste informantene at de allikevel ikke opplever at det i stor nok grad man deler utfordringer eller feil, særlig i forhold til i hvilken grad man deler suksesshistorier.

For å oppsummere hva slags kunnskap som deles fant vi at kunnskapen som deles på mange måter er basert på praktiske behov, og er ofte i form av konkrete tips, råd, anbefalinger, samt erfaringer med ulike verktøy som har blitt benyttet i workshops knyttet til gjennomføring av Akselerator- og Inkubatorprogrammet. Vi har også sett på forholdet mellom deling av suksess og feil/utfordringer, hvor vi la merke til at statistikk fra spørreskjemaet i liten grad

samsvarte med datamaterialet fra intervjuene. Det var relativt delte meninger blant respondentene i spørreskjemaet, mens samtlige informanter fra intervjuene med unntak av én ga tydelig uttrykk for at det for det meste deles suksesshistorier fremfor feil/utfordringer. Det var også fremtredende blant informantene at det burde være større rom for deling av feil eller utfordringer, slik at man kan lære av disse.

4.5 Kommunikasjon i Reach for Change som en distribuert organisasjon

I arbeid med analysen gjorde vi interessant funn når det kommer til enkelte aspekter ved selve kommunikasjonsprosessen i forbindelse med kunnskapsdeling i en distribuert organisasjon hvor mye av kommunikasjonen foregår gjennom bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy. Det virker å være til dels blandede erfaringer blant informantene knyttet til bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøyene, og det finnes motstridende meninger hvorvidt de ansatte burde bruke kamera i Skype- og Hangoutmøtene.



Figur 8: Teknologiske kommunikasjonsverktøys anvendelighet

Figur 8 tar for seg hvorvidt de ansatte som har respondert på spørreskjemaet opplever at kommunikasjonsverktøyene som benyttes i Reach for Change er tilstrekkelig tilrettelagt for kunnskapsdeling mellom kolleger som er lokalisert i forskjellige land.

Videre vil analysen gå nærmere inn på informantenes opplevelser av kommunikasjon gjennom anvendelse av ulike teknologiske verktøy, hvor det i vårt datamateriale særlig fremkommer erfaringer i forbindelse med tekniske problemer, begrenset internettforbindelse, verktøyenes kommunikasjonskapasitet, mangel på non-verbal kommunikasjon, forskjellen mellom virtuelle og fysiske møter, samt bruk av kamera i de organiserte møtene.

Flere av informantene forteller om hvordan tekniske problemer i forbindelse med videomøter påvirker kommunikasjonen mellom de ansatte. Et eksempel på dette er Informant 4 sitt utsagn:

Yes, one thing that I especially notice is that it's almost always technical problems [...] I don't think that we've even had one skype-conversation this month without having five to ten minutes going to technical stuff, and that often have me sitting...it simply takes away a little of my concentration. And I also think that maybe the management creates too little room to talk kind of...they ask questions and then it's completely silent, and then sometimes I feel that I don't want to talk when no one else is talking, if you know what I mean (Informant 4).

Informanten deler med oss at det nesten alltid oppstår tekniske problemer, hvor det gjerne tar fem til ti minutter å ordne, noe som i følge informanten har en negativ innvirkning på konsentrasjonen til vedkommende. Videre gir informanten uttrykk for at ledelsen kanskje skaper for lite rom til å snakke, ved at de stiller spørsmål som etterfølges av stillhet, noe som medfører at informanten ikke føler for å ta ordet og snakke når ingen av de andre gjør det. Dette kan tolkes som at det kan bli litt anspent stemning i situasjoner når det er mangel på initiativ til å prate og ingen velger å være den første til å si noe, og at ledelsen som et følge av dette bør ta ansvar og legge til rette for en mer dynamisk toveiskommunikasjon.

Informant 1, i likhet med informanten over, påpeker at det kan være problematisk når det tekniske ikke fungerer, for eksempel hvis det er dårlig internettforbindelse og man ikke hører

hverandre, eller hvis deltakerne ikke er synkroniserte når det gjelder å skru av og på mikrofonen slik at ikke alle signalene plukkes opp samtidig. Til tross for tekniske problemer føler informanten allikevel de teknologiske kommunikasjonsverktøyene fungerer bra når alt fungerer som det skal.

It can be a challenge sometimes if it's not working, the hangout or if it's a bad reception. [...] then you don't hear somebody, then they're muted and then you're muted, and then they're not muted and there's a lot...all the technical issues, but when it's working it works pretty fine (Informant 1).

Et annet aspekt som er fremtredende hos informantene er den opplevde forskjellen mellom fysiske møter hvor deltakerne kommuniserer ansikt-til-ansikt, og virtuelle møter der video erstatter fysisk tilstedeværelse, samt hvordan bruk av teknologiske verktøy og mangel på non-verbale signaler kan ha betydning for kommunikasjonen. Informant 5 beskriver det slik:

Yeah of course, it's never the same. Using video gives you a little bit more of it, but you communicate so much more with your whole body, [...] non-verbal communication. You lose a lot that especially in mails and chats...but it doesn't really matter that much in chats because that's so specifically, based on so much specific questions you can't really misinterpret it, but in mails you use a lot of communication and there is a lot of maybe misinterpretation as well. On the phone or on Hangouts stuff like that it will be nicer to do it in person, but I don't think you miss that much. I think it's more the in depth kinds of things where you don't...It's more natural when you sit physically in a room together, just like now...you listen to me, like, it's my turn to speak...it's very, like, staged...because this is not natural, we're like using words and I would be more interactive with you, more than I am now [...] a lot of things go missing if you can't have them sitting opposite of you. Mostly it's to do with maybe building relationships, but in professional terms...I haven't really thought of it as problematic (Informant 5).

Informant 5 hevder ovenfor at teknologibasert kommunikasjon som anvendes i Reach for Change aldri vil bli det samme som kommunikasjon når deltakerne er fysisk tilstede, og mener at bruk av video hjelper til en viss grad, men at man kommuniserer mye med kroppsspråket, og at man gjennom teknologien mister mye av den non-verbale

kommunikasjonen. Det er i følge informanten spesielt gjennom mail og chat man mister det non-verbale, og at det særlig gjennom mail har lett for å oppstå feiltolkninger. Når det gjelder samtaler via telefon eller Hangout er informanten av den oppfatning at man ikke går glipp av så mye sammenlignet med fysiske møter, men at det er hyggeligere å kommunisere ansikt-til-ansikt. Videre hevder hun/han at det føles mer naturlig når man fysisk sitter i samme rom, og at videomøter i større grad kan gi deg følelsen av at situasjonen er iscenesatt, noe som har en negativ innvirkning på interaktiviteten mellom deltakerne. Det hevdes at mye av forskjellen har å gjøre med relasjonsbygging, men at det i en profesjonell setting ikke nødvendigvis oppleves problematisk. Vi tolker informantens utsagn slik at teknologibasert kommunikasjon har klare ulemper i forhold til fysisk kommunikasjon, særlig når det gjelder relasjonsbygging, kilder til feiltolkning, og muligheter for fullverdige samtaler sammenlignet med fysiske møter ettersom man har begrenset adgang til non-verbale signaler, noe som kan ha stor betydning for selve interaksjonen mellom deltakerne. Vi forstår det allikevel på informanten at det for vedkommende ikke personlig oppfattes som en betydelig utfordring i det daglige arbeidet til Reach for Change.

Videre utdyper Informant 5 at kommunikasjon gjennom teknologiske verktøy aldri kan erstatte møter ansikt-til-ansikt, men påpeker at digitale former for kommunikasjon muliggjør effektiv samhandling tatt i betraktning organisasjonens distribuerte aktiviteter. Personen refererer i denne sammenheng til at han opplever formålet med kommunikasjonen via teknologiske verktøy først og fremst handler om å få jobben gjort, og være i stand til å dele kunnskap med ansatte på tvers av regioner. Informanten argumenterer også for at en av de største forskjellene mellom virtuelle kommunikasjon og fysiske møter er at det oppleves tryggere å ta opp noe med en person ansikt-til-ansikt fordi man kan bruke kan bruke gesturer og mimikk etc.

...it will never be the same kind of a meeting as it would've been if we did it in person, but I don't think that medium allows for that, I think it's more that it's efficient. It's based solely on us getting a job done and some knowledge across the regions and the employees. [...] It's safer to try and address that with a person...it doesn't feel as harsh doing it in person because you can use hands and you can use mimics and stuff like that...I think that's the biggest difference between Skype meetings and personal meetings (Informant 5).

Det bringes også frem blant informantene ulike utfordringer knyttet til at man i videosamtaler via Hangout eller Skype kun ser én person om gangen, den personen som til enhver tid har ordet og snakker. Informant 1 opplever det eksempelvis slik sitatene er gjengitt nedenfor:

...you don't have to be aware all the time, because the one that is talking...the one that the camera is on, which means sometimes you lack the idea of how many actually is participating, because it's the ones speaking that you're actually aware of (Informant 1).

I think it would be better to have...right now we use Hangout and Skype. I think there are better options of having meetings live so that you can see everyone at the same screen, and not one at the time. [...] I have heard about some other tools. I think it could be good to maybe test then, once in a while, see if there's something better. Right now we just take what we know and what's easy (Informant 1).

Det faktum at kamera kun viser den som snakker medfører, i følge informanten, at det ikke er like nødvendig å hele tiden være oppmerksom, samtidig som man ikke helt får en klar over hvor mange som faktisk er tilstede på møtet, ettersom kameraet beveger seg fra person til person basert på hvem som snakker. Informanten forklarer at de for øyeblikket bruker de verktøyene de er kjent med og at dette er lettvinnt, men at det trolig finnes bedre alternativer for direktemøter hvor man kan se alle deltakerne på skjermen samtidig, og ytrer en tanke om at det kanskje ville vært bra å teste ut nye løsninger av og til for å se om det er noe som fungerer bedre.

Videre hevder samme informant at det i disse videomøtene er vanskelig for de andre å se om du faktisk følger med på dem, ettersom man ser i retning av skjermen, og at det er deltakere som ikke har kameraet på i disse møtene.

...it comes up all the time and people can't really see if you're looking into them or, you know, down. You look at the screen so if an email pops up you just answer it in the meantime because somebody else is catching up, and you've already heard that so you don't need to pay attention and then you get stuck with what you're doing and yeah. Then there's also people who doesn't use video camera, turn off the video. Personally I think we should work with video. I think the best would be that

everybody has the video, because then you see gestures, you see video, you don't just see names (Informant 1).

Sitatet kan tolkes slik at dette åpner opp for at man for eksempel kan svare på en mail dersom det dukker opp noe, eller gjør noe annet underveis i møtet, noe som fører til at man ikke nødvendigvis trenger å følge med for eksempel fordi det er noen andre som "catching up", og man har kanskje allerede hørt det før, så man forblir opptatt av det man selv holder på med. Informanten påpeker at det også er noen som ikke bruker kamera i møtene eller skruer kameraet av, og understreker samtidig at han/hun synes alle burde bruke kameraet slik at man har tilgang på video, og ikke bare ser navn på deltakerne. Dette er også en fordel i følge informanten å bruke video fordi man da kan se non-verbale gestikuleringer.

Det fremkommer også i datamaterialet vårt delte meninger blant informantene i forbindelse med opplevelser knyttet til bruk av kamera i virtuelle møter mellom de ansatte. Informant 5 hevder for eksempel i motsetning til Informant 1 at det ville vært fint om kun møtelederen bruker kamera under møtene, slik at man ikke blir distraheret av alle de andre kameraene som bytter fra person til person avhengig av hvem som snakker. Informanten er av den oppfatning at bruk av video er et bra verktøy for å hilse i starten av møtet, men at det er greit å skru av kameraet etterhvert når PowerPoint og informasjon gjennomgås underveis.

...it's actually nice to have the meeting leader be on, and then you're not getting distracted by all the other webcams or the cameras on. I think it's a good tool to just say hi to begin with, and then I think it's ok to turn off when the meeting is on...like when you have to go through all the PowerPoint slides and get all the information I think it's ok to not be on camera (Informant 5).

Delte meninger knyttet til bruk av kamera i de virtuelle møtene kan eksempelvis illustreres ved Informant 4 som virker å være av en annen oppfatning enn Informant 5 hva gjelder bruk av kamera under møtene, og gir uttrykk for at samtlige deltakere ideelt sett bør være visuelt tilgjengelig.

I like when people have the camera on, because I almost never see my colleagues face-to face. So, to finally get to see...even if they look sleepy then I see that they are sleepy, haha, you know what I mean. [...] to just like see a picture and then it comes

this sound...that is a little silly to me. At the same time we often have to do it because the capacity can't hold everyone simultaneously. So if everyone has the camera on we will often collapse and can't keep the line. [...] We have this thing for example when we're saying goodbye then everyone turns on the camera and then it's like "bye!" where everyone is sitting and waving. I think that's a little comical that we kind of haven't seen each other during a whole hour and exactly when it's time to leave then it's like "bye!" hehe, now all of a sudden we're supposed to smile and see each other (Informant 4).

Vi kan se likheter mellom for eksempel Informant 4 ovenfor og Informant 1 når det gjelder ønsket om at deltakerne skal bruke video når de har møter. Det fremheves i tillegg av Informant 4 et ønske at deltakerne bruker video, særlig fordi informanten sjeldent ser kollegene sine ansikt-til-ansikt, og at det er fint å se de man snakker med for å få et visuelt innblikk deres dag og hvordan de har det. Det påpekes videre at det på grunn av internettkapasitet er nødvendig at noen har kameraene er skrudd av, og at det derfor også er en praktisk årsak til at ikke alle kan ha på video samtidig, men at det å bare se et bilde under et møte og høre lyden blir litt dumt. Informanten forteller at det også oppleves litt komisk at man gjerne helt mot slutten av møtet skrur på kameraet før man logger av, hvor man da smiler å vinker mens man sier "ha det bra!", og at man da plutselig skal smile og se hverandre når man ikke har sett hverandre i løpet av hele møtet.

Informanten forteller videre at kommunikasjon gjennom teknologiske verktøy har betydning for hvor aktiv han/hun er i møter.

I think I'm a lot more quiet than I actually am...I think the technology inhibits me quite a lot, I'll be honest about that. I think that if I was sitting around a table, then I would have been a lot more open, asked a lot more questions. Having to unmute to be able to say something is something I haven't completely gotten a grip on yet. So that probably contributes to the fact that I in some settings think twice before I ask a question...maybe that's not so stupid haha (Informant 4).

Informanten opplever at hun/han trolig er mye mer stille enn personen vanligvis er, og mener at det ville vært lettere å være mer åpen og stille mange flere spørsmål dersom man hadde sittet rundt et bord. Informanten føler at teknologien kan være et hinder, og forteller det å

måtte skru av og på mikrofonen for å si noe fortsatt er uvandt og noe personen ikke har fått helt taket på ennå, og at det er noe som sannsynligvis bidrar til at hun/han tenker ekstra igjennom før spørsmål stilles. Informantens utsagn kan altså tolkes i retning av at bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy fremfor fysiske møter, kan skape barrierer knyttet til hvor åpen og aktiv man er i møtene. Det kan argumenteres for at dette stemmer godt overens med Informant 5 som ga uttrykk for at videomøter og bruk av kamera har lett for å virke iscenesatt og at han/hun er mindre interaktiv sammenlignet med møter som foregår ansikt-til-ansikt.

Det finnes også ulike årsaker til hvorfor deltakerne ikke bruker kamera i videomøtene, blant annet på grunn av begrenset internettkapasitet som nevnt tidligere. Et annet eksempel kan fremheves ved Informant 5 som utdyper videre hvorfor han/hun velger å skru av kameraet i de felles møtene og deler opplevelser knyttet til hvordan de teknologiske verktøyene påvirker kommunikasjonen.

I think it's nice that people have them on, but I have to say I switch it off sometimes as well, because sometimes I guess you feel it's some kind of intrusive, because it's not the same way natural as it is sitting in a meeting...like this is a machine taping you kind of thing. I don't think we're...we haven't crossed that bridge yet. It still doesn't feel like there's someone...like it doesn't feel like you're here, I can see you, but there is still something completely different. So sometimes it's nice to shut it off, also because you can, maybe it would be nice to do it in real life if I could, haha
(Informant 5).

Informanten forteller at det er fint at video benyttes, men at bruk av kamera kan føles påtrengende ved at man føler seg observert, og gir uttrykk for at videomøter ikke føles like naturlig som om man fysisk er tilstede i samme rom. Informanten argumenterer for at selv om man kan se hverandre så oppleves disse virtuelle videomøtene helt forskjellig fra fysiske møter, og at personen derfor velger å skru av kameraet noen ganger, ettersom man har muligheten til det.

Kort oppsummert har vi i 4.5 tatt for oss sentrale aspekter ved selve kommunikasjonsprosessen i forbindelse med kunnskapsdeling i Reach for Change på tvers av geografiske grenser. Vi har tatt utgangspunkt i de ansattes subjektive opplevelser med ulike

teknologiske kommunikasjonsverktøy, og fått et innblikk i hvordan tekniske problemer kan ha en negativ innvirkning på de formelle møtene, samt medarbeidernes erfaringer med verktøyenes begrensede kommunikasjonsmuligheter. Informantene har gitt uttrykk for hvordan mangel på non-verbal kommunikasjon kan ha betydning for kommunikasjonsprosessen mellom kollegene, og hvordan deltakelse i virtuelle møter sammenlignet med fysiske møter styrer deres atferd. Vi har også sett hvordan de ansatte har ulike oppfatninger og tanker rundt bruk av kamera i de organiserte møtene på Skype eller Google Hangouts. Videre i analysen vil vi gå nærmere inn på informantenes opplevde forutsetninger for kunnskapsdeling i organisasjonen.

5 Vilkår for kunnskapsdeling i Reach for Change

Kapitel 4 har primært funksjon som en deskriptiv analyse av hvordan kunnskap deles i organisasjonen sett gjennom informantenes erfaringer. Kapitel 5 er også empiriske fremstillinger, men disse temaene er av mer indirekte, fortolkende karakter. De bygger dermed opp mot diskusjonen av funn og implikasjoner av måten kunnskap deles på.

5.1 Opplevde forutsetninger for kunnskapsdeling

Her vil det bli redegjort for opplevde forutsetninger for kunnskapsdeling mellom de ansatte i Reach for Change. I og med at dette er en organisasjon som bygger mye av sitt arbeid på interaktiv kommunikasjon mellom de ansatte så vil dette være av interesse å formidle her. Til tross for at kommunikasjon som resultat av fysiske møter ikke er like fremtredende, vil det også være av relevans i sammenheng med opplevelsen av muligheten for kunnskapsdeling. Vi er opptatt av å se hvorvidt ulike strukturerte og ustrukturerte standarder, kommunikasjon, fleksibilitet, felles forståelse, medvirkning, bekjentskap og tillit spiller noen rolle knyttet til muligheten for kunnskapsdeling mellom de ansatte.

5.1.1 Kommunikasjon og fleksibilitet

På bakgrunn av de gjennomførte intervjuene kommer det frem at interaktiv kommunikasjon mellom de ansatte er av avgjørende betydning for kunnskapsdelingsprosessen. Dette kan ses på som en kollektiv interaksjonsprosess som Østerlund & Carlile (2005) påpeker at er en forutsetning for kunnskapsdeling. Grovt sett kan vi dele inn kommunikasjonen som fremkommer i Reach for Change som kommunikasjon initiert av ledelsen, og kommunikasjon initiert av de ansatte. Kommunikasjon i regi av ledelsen blir gjennomført regelmessig i form av interaktive møter og inneholder en forhåndsbestemt agenda. Disse møtene preges av en tydelig og klar struktur, samtidig har flere av informantene påpekt at det til tider blir gitt rom for innspill som ikke nødvendigvis har vært satt opp i agendaen. Organiseringen knyttet til hvem som deltar på møtene initiert av ledelsen blir imidlertid bestemt ut ifra de ansattes tilknytning til region, team eller prosjekt. Deltagerne blir med

andre ord valgt ut på bakgrunn av deres arbeid og region. Det merkverdige i denne sammenheng er at organisasjonens struktur gjør det mulig for noen å være bosatt i et annet sted enn regionen man er en del av. Dette har en positiv innvirkning for flere av våre informanter som av ulike årsaker er avhengige av å arbeide fra andre steder. Samtlige av våre informanter er av den oppfatning at denne formen for praksis legger til rette for kunnskapsdeling og arbeid på tvers av landegrensene.

Interviewer: right, so then you have a lot of experience with technology based work.

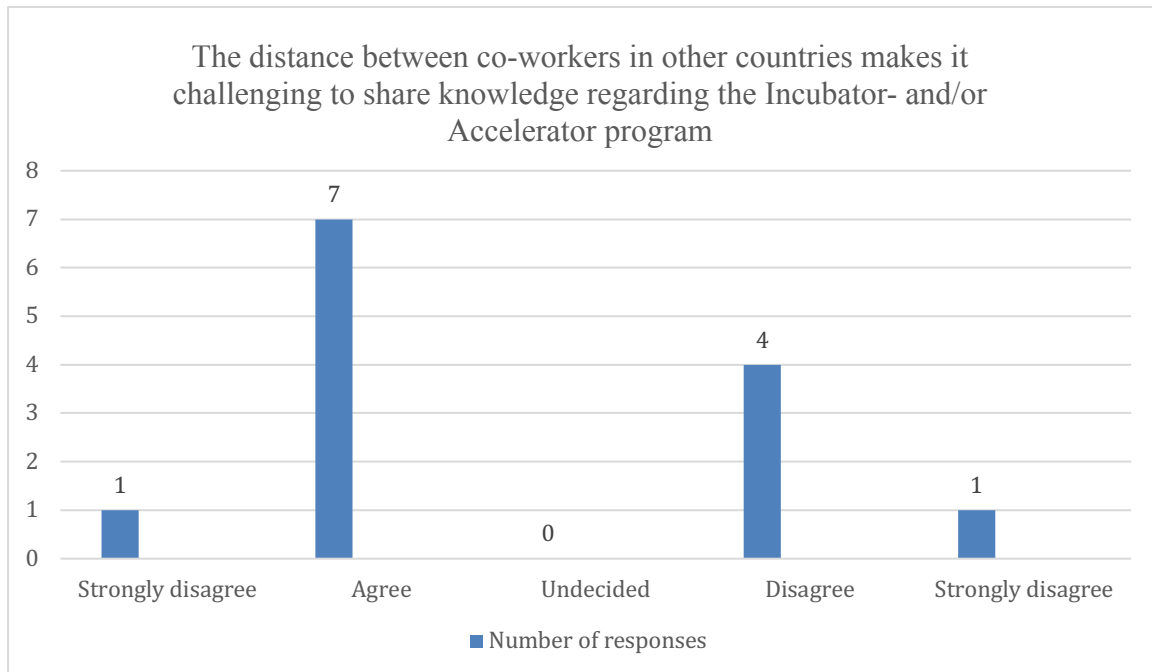
Can you share some of that experience with us?

Informant: So like due to or thanks to the organization being cloud based I can work from here, and my work-life balance is much better in comparison to when I lived in Stockholm. So that's a huge benefit, otherwise I wouldn't have... I would probably have to leave the organization, which was obviously the worse alternative (Informant 2).

Med "cloud based" mener informanten det digitale aspektet ved organisasjonen, med andre ord at tilgang på materiale og kommunikasjon som regel skjer ved hjelp av teknologiske verktøy. Vi tolker utsagnet til Informant 2 i den retning at organisasjonens digitale nettverkssystem tilrettelegger for at de ansatte kan arbeide på forskjellige steder. Til sammenligning har regelmessigheten knyttet til kommunikasjon initiert av ledelsen for enkelte av våre informanter en tendens til å oppstykke arbeidsoppgavene deres, noe som til tider kan være krevende. Informant 1 hevder h/n ikke alltid har tid eller mulighet til å delta i planlagte møter, eller at disse til tider avbryter vedkommendes arbeid.

Kommunikasjon initiert av de ansatte er derimot mye mer varierende og fleksible, hva gjelder struktur, oppbygning og regelmessighet. Derfor kan det også være vanskeligere å referere til disse ulike kommunikasjonsmulighetene under samme terminologi. Det som imidlertid kjennetegner kommunikasjonen som blir initiert av de ansatte selv er at den blir preget av medarbeidernes bekjentskap til de ulike ansatte og vedkommendes rolle i organisasjonen. I følge en av våre informanter er kommunikasjonen vedkommende initierer med andre ansatte påvirket av hvor godt h/n kjenner personen og hvor kompetent denne personen er. Dette blir særlig tydelig når våre informanter beskriver på hvilke grunnlag de oppsøker hverandre på og ikke minst innholdet i kommunikasjonen. Et annet relevant aspekt ved denne kommunikasjonen er avstanden mellom de ansatte. Dette er et aspekt som av noen av

informantene føles som en byrde, mens enkelte hevder dette fungerer bra. De ulike meningene knyttet til hvorvidt avstand mellom medarbeidere kan gjøre det utfordrende for kunnskapsdeling fremkommer både i spørreskjemaet og i de kvalitative intervjuene.



Figur 9: Avstanden mellom medarbeidere

Ut ifra svarene på spørreskjemaet ser det ut til at det er relativt klare meninger med tanke på utfordringer knyttet til kunnskapsdeling i forhold til avstand til medarbeidere. 8 informanter er av den oppfatning at avstand gjør mulighetene for kunnskapsdeling utfordrende, mens det derimot er 5 informanter som mener dette ikke er tilfellet. I etterkant av transkriberingen ser vi et lignende mønster i de kvalitative intervjuene. Enkelte hevder at avstanden mellom medarbeidere er en utfordring i seg selv, mens andre mener avstanden kan føre til andre utfordringer eksempelvis knyttet til språk og kontekst. Informant 1 hevder på sin side at språkbarrieren ikke er av betydning for vedkommende og at kontekstforskjeller mellom medarbeidere ikke er merkbart for vedkommendes del. Dette er i motsetning til Informant 4 som er av den oppfatning at avstanden mellom medarbeidere både er en utfordring i seg selv, men også en katalysator for flere utfordringer:

One thing that I have the notion of is that there's always technological problems involved. And that takes a lot away from me, it takes away my attention. It's a mess when it's not working and suddenly someone is not there, and that stops working and

we're off, then we're on again and then we have to change platform to Skype and call each other there, you know stuff like that, right. And I also sometimes think that those in charge can sometimes make little room for talking. They ask a question and then everyone is quiet. And then sometimes I feel that I don't want to speak when nobody else is speaking, if you know. If more people would have opinions then I would say something as well, but as you all know you don't always want to be the first one. I think this affects the communication a lot. And I also think that since I sit alone for the most part, I would really appreciate more time being given to the informal before we begin with the formal (Informant 4).

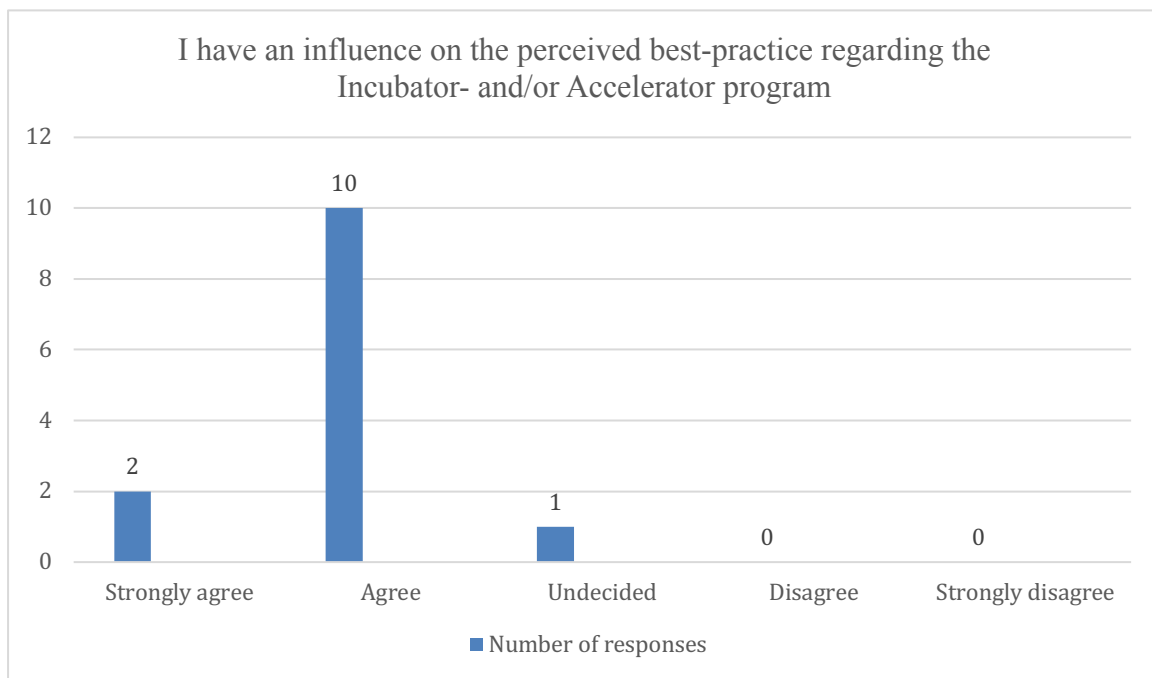
Dette svarte Informant 4 på spørsmål knyttet til hvordan avstanden mellom medarbeidere oppleves og hvilke opplevelser h/n selv har med teknologiske kommunikasjonsverktøy. Vi tolker informantens utsagn i den retning at det tidvis kan oppstå teknologiske problemer og at det ikke alltid legges til rette for fleksibilitet når det kommer til kommunikasjonsprosessen. Informanten utdyper videre at fleksibilitetsaspektet påvirkes av at det ikke alltid er rom for uformelle samtaler og er av den oppfatning av at dette kanskje ville fungert bedre ved fysiske møter. Med utgangspunkt i intervjuene kan det dermed argumenteres for at til tross for den vesentlige rollen teknologiske kommunikasjonsverktøy spiller i organisasjonen, så er samtlige av våre informanter av den oppfatning at selve kommunikasjonsformen bærer et annet preg enn den kommunikasjonen som oppstår ved fysiske møter.

Interviewer: And for what reasons do you discuss with...you mentioned Russia and the other countries.

Informant: I think as you know we're a small organization and most of our communication are through this kind of digital solution, but it's important to also see one another face-to-face once in a while...to really build a relationship and to get to know one another...it helps, you know, going forward (Informant 3).

Teknologiske kommunikasjonsverktøy kan imidlertid bidra til oppfølging og igangsetting av prosjekter som preger arbeidet til de ansatte. Et eksempel på dette er de ulike verktøyene som utvikles av ledelsen. Det er ulike meninger knyttet til de ansattes rolle i utviklingsprosessen og rom for fleksibilitet i arbeidsoppgaver. Noen av informantene hevder at de har en innvirkning på dette, andre mener at de kan virke inn men sjelden gjør det, mens enkelte hevder at de har liten eller ingen påvirkning på denne utviklingen. Dette kan ses i lys av von

Krogh et al. (2000) argumentasjon knyttet til likeverdige relasjonsforhold. Det kan derfor argumenteres for at oppfattelsen av å ikke virke inn på utviklingsprosesser kan føre med seg negative konsekvenser blant annet knyttet til tillit og samarbeid. Denne fordelingen blant informantene som vi intervjuet er ulik den fra spørreskjemaet. Der var det et klart flertall som gav uttrykk for deres bidrag til utviklingen av best practice.



Figur 10: Innflytelse på best practice

Her ser vi at flertallet, henholdsvis 12 informanter er sterkt enig eller enig i påstanden knyttet til om de selv føler at de har innflytelse på hva som oppfattes som best practice i forbindelse med Akselerator- og Inkubatorprogrammet. Det kan tenkes at en av årsakene til denne differansen mellom spørreskjema og intervjuer kan bunne i at informantene vi intervjuet fikk større rom for å uttrykke seg om hvorvidt de hevdet deres bidrag var av innflytelse, mens det i spørreskjemaet var begrenset med svaralternativer. Det kan også tenkes at resultatene varierer fordi vi muligens har omformulert spørsmålene, og/eller at vi fikk oversikt i større grad på grunn av våre muligheter for oppfølgingsspørsmål. Likevel er det interessant at det er enkelte av våre informanter fra intervjuene som hevder de har liten eller ingen påvirkning når det kommer til utviklingsprosesser i organisasjonen. Det er også enkelte av våre informanter som er av den oppfatning at deres arbeidsoppgaver tidvis kan preges av liten form for fleksibilitet, mens andre som mener at organisasjonen i stor grad tilrettelegger for fleksibilitetsaspektet. Som vi har sett blir kommunikasjonsaspektet påvirket av

organisasjonens distribuerte aspekt, samt møtenes struktur. Dette stiller spørsmålstegn ved forholdet mellom ledelsen og de ansatte når det kommer til utøvelsen av arbeidet og utarbeidelsen av en felles forståelse og engasjement for oppgavene som skal gjennomføres.

5.1.2 Felles forståelse og engasjement

Som vi fremhevet i teorikapittelet med referanse til Filstad (2016) så er det med felles forståelse av arbeidet både viktig for organisasjonens mål og for den enkeltes engasjement. Som Filstad (2016) påpeker er dette avhengig av organisasjonens mulighet til å legge til rette for kommunikasjon og samhandling. Dette er også noe som Feldman & Orlikowski (2011) argumenterer for, når de påpeker at det å skape en felles forståelse for arbeidet er et viktig aspekt for kunnskapsdeling. I Reach for Change oppdaget vi i vårt materiale at samtlige av informantene opplever at selve innholdet i kommunikasjonen som regel preges av at de involverte har ulike utfordringer eller oppkommende hendelser. Som vi ser fra Informant 1 så kan denne kommunikasjonen føre til at man får innblikk i hvordan det samme prosjektet har blitt utført på andre steder.

Like we had a meeting where we talked about the Game Changer final, and...told that they had made it different. So that was very positive to know that, that there was a different way to do it (Informant 1).

Informanten tar her for seg begivenheten "Game Changer finalen" som er en konkurranse hvor det kåres en vinner blant årets sosiale entreprenører hvor de vinner finansielle midler som skal bidra til å utvikle deres konsept. Juryen som kårer vinneren eller vinnerne består av Reach for Change og deres partnere. Denne konkurransen finner sted i samtlige av landene hvor Reach for Change er lokalisert. Det bør imidlertid meddeles at det kommer frem i intervjuene at forskjellige arbeidskontekster ikke alltid tilrettelegger for en implementering av ideer fra andre land. Samtlige av våre informanter gir derfor uttrykk for at de som regel forholder seg til samme region som en selv opererer under eller samme stilling når de tar kontakt med en annen ansatt ved hjelp av teknologiske kommunikasjonsverktøy. Det har imidlertid forekommet tilfeller hvor den oppsøkende blir videresendt til en ansatt utenfor sin egen region eller sin egen stilling. Dette blir gjort ved at den som blir oppsøkt har anbefalt den søkende om å ta kontakt med en annen ansatt som angivelig skal være mer kvalifisert til

å hjelpe søkeren. Dette kan kun være mulig dersom den som blir oppsøkt har tilstrekkelig informasjon knyttet til de ulike ansattes ressurser og kunnskaper. For at denne informasjonen skal kunne spres på en adekvat og anvendbar måte hevder en av våre informanter at det er nødvendig med en felles kunnskapsbase.

I would say, a common knowledge base in some way. It's good now because we have those global teams that coordinate that we do the same things. Even though it's good to try new things, but like having the core (Informant 2).

Informanten understreker i denne sammenheng viktigheten av en felles forståelse, da h/n mener dette er et nøkkelaspekt knyttet til gjennomføringen av prosjekter og muliggjøringen for kunnskapsdeling. I intervjuene kommer det frem at en utvikling av en felles forståelse avhenger av de ansattes og organisasjonens evne til å samle sammen ressurser og koordinere prosjekter. I følge en av våre informanter kreves det derfor at de ansatte er engasjerte i kunnskapsdelingsprosessen, men også at dette engasjementet ikke går på bekostning av effektiviteten.

We should be more aware of sharing knowledge, sharing resources, and not trying to both invent and execute everything in each market separately, so that we can try and make a big pool of resources instead, so we spend time more efficiently (Informant 5).

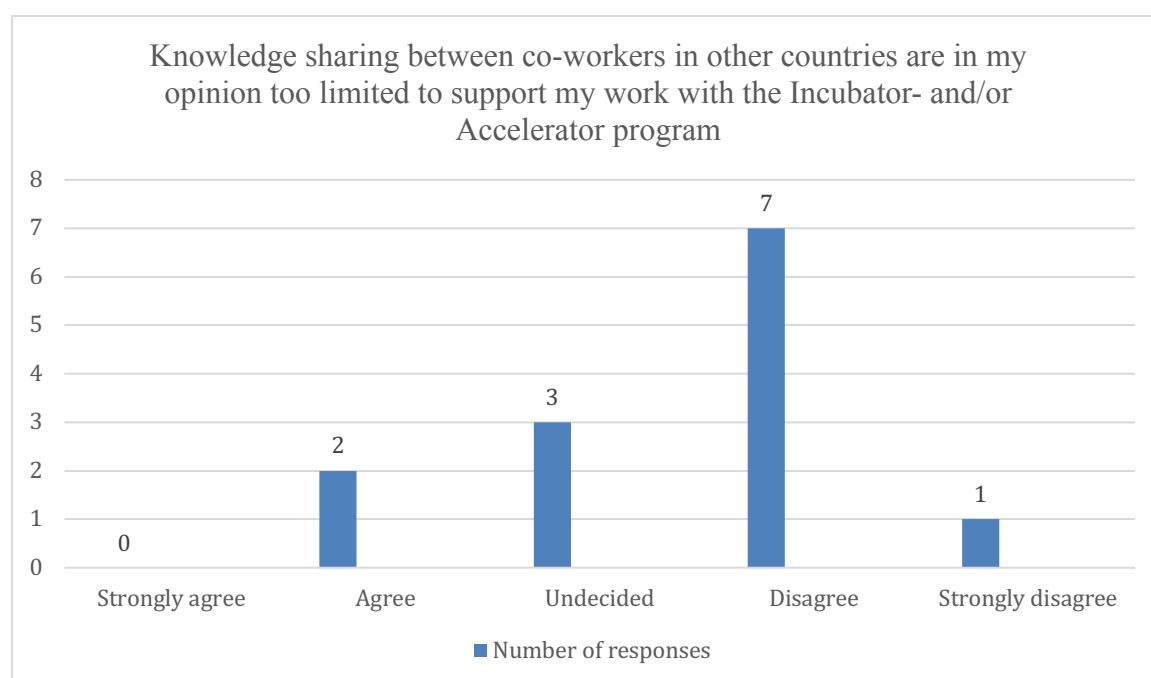
Vi tolker informantens utsagn i den retning at engasjement med tanke på å dele kunnskaper og erfaringer med andre ansatte kan føre til et større lager med ressurser, noe som i neste omgang vil kunne være en mer effektiv måte å arbeide på enn om man skulle utviklet det på egenhånd. Videre påpeker informanten at for mye engasjement med tanke på deling av kunnskaper og erfaringer kan føre til at arbeid og oppgaver blir tilsidesatt, noe som vedkommende mener vil ha en negativ virkning på tidsbruken. Flere av informantene trekker frem effektivitet og eget initiativ/engasjement som viktige aspekter som former måten de jobber på. Det kan derfor argumenteres for at balanseforholdet mellom effektivitet og engasjement utgjør en svært viktig rolle i arbeidet og delingen av kunnskaper mellom de ansatte i organisasjonen. Dette balanseforholdet er i følge Informant 5 av betydning når det kommer til en felles forståelse av mål og som h/n selv sier det "how you work." (Informant 5).

Med grunnlag i analysen ser vi at samtlige av våre informanter påpeker at en felles forståelse av organisasjonens arbeid og nåværende, samt fremtidige mål er av viktighet. Det var derfor vi bestemte oss for å stille oppfølgingsspørsmål knyttet til hvordan dette gjøres. Informantene svarte gjennomgående at en felles forståelse for ulike aspekter ved organisasjonen ble utviklet ved kommunikasjon mellom de involverte. Det var særlig gruppesamtaler og møter som ble trukket frem som eksempler på dette. Informant 2 var av den oppfatning at både møter initiert av ledelsen og møter i regi av de ansatte ikke bare bidrar til et innblikk i medarbeideres liv og en følelse av å være del av en større organisasjon, men også legger til rette for å ”tackle all the questions together.” (Informant 2). Samtlige av våre informanter er enige i at gruppesamtaler kan bidra til å løse utfordringer. Noe som i neste omgang kan være en del av grunnen til at samtlige av informantene omtaler begge type møter som viktige for å få et innblikk i hva og hvordan deres medarbeidere jobber, men også som en arena hvor de kan føle seg som en del av et større felleskap. Møtene er imidlertid, som vi kan se fra sitatet under, bare et aspekt ved kommunikasjonen mellom de ansatte i Reach for Change.

There’s a lot of nice things that are being made in the organization that makes you feel like you’re a part of something. A lot more people than you realize, and hear, and see. And through the comments and the pictures they and you post you can see that (Informant 4).

Informantens utsagn blir av tolket av oss i den retning at organisasjonens standarder/verktøyer/medieplattform tar for seg mer enn interaktive møter. Informant 4 nevner at det her dreier seg om deling av informasjon ved hjelp av teknologiske kommunikasjonsverktøy som man benytter seg av i sitt daglige arbeid, men også bruken av sosiale medier. Videre utdyper vedkommende at de sosiale mediene innebærer Facebook og Instagram og fungerer som en informasjonskanal. Når vi stiller oppfølgingsspørsmål knyttet til regelmessigheten av de ansattes informasjonsspredning på de sosiale mediene svarer informanten at dette avhenger av den enkelte. Informanten understreker at h/n selv blir påvirket av hvorvidt h/n selv ser det som nødvendig eller føler et behov for å dele og hvorvidt det er anvendelig i den gitte situasjonen som vedkommende befinner seg i. Dette tolker vi i den retning at hvor mye de ansatte deler av kunnskap og erfaringer med andre ved bruk av sosiale medier kan ha en sammenheng med deres engasjement og mulighet for å dele kunnskap.

Informant 1 er derimot av den oppfatning at hvorvidt h/n selv deler eller ikke har en sammenheng med vedkommendes informasjon knyttet til medarbeideres kunnskapsområder og hva de kan bidra med. Dette hevder h/n ikke alltid er like innlysende og i noen tilfeller tar det tid å kartlegge andres kompetanser. "I think it takes some time to figure out like I don't know what the strength in the other part, what they're really good at you know" (Informant 1). Informanten utdyper videre at h/n føler at organisasjonen tidvis ikke legger til rette for å ta kontakt med andre ansatte, særlig i tilfeller hvor man ikke er sikker på hvilken hjelp man burde oppsøke og hvem man burde oppsøke for å få tilgang til den hjelpen man behøver. I tillegg savner h/n at klarere strukturer knyttet til de ressursene som allerede eksisterer digitalt. Det kan se ut til at Informant 2 er av samme oppfatning når h/n hevder at "Google Drive and everything has its limits of course, can be super frustrated going into that jungle." (Informant 2). Informant 2 hevder derimot at dette ikke er et nevneverdig problem og at dokumentene er lett tilgjengelig, selv om det ikke alltid er like lett å finne frem. Det ser dermed ut til at det er ulike meninger knyttet til tilrettelegging av ressurser. Det som imidlertid går igjen både i intervjuene og i spørreskjemaet er at selve kunnskapsdelingsprosessen mellom de ansatte til tider kan være utfordrende.



Figur 11: Begrensninger knyttet til kunnskapsdeling

Ut ifra diagrammet kan vi se at på spørsmålet om hvorvidt de ansatte opplever kunnskapsdeling mellom medarbeidere i ulike land er for begrenset til å støtte opp under deres arbeid svarer 2 informanter at de er enige, 3 informanter er usikre eller vil ikke ta standpunkt, mens 8 informanter gir uttrykk for at dette ikke stemmer. Selv om det ut ifra spørreskjemaet er flere som er uenige i påstanden fant vi ved de kvalitative intervjuene at samtlige av våre informanter gir uttrykk for at det tidvis kan være utfordrende å dele kunnskaper og erfaringer med andre. På spørsmål knyttet til hvorfor våre informanter til tider oppfatter det som utfordrende å dele kunnskaper og erfaringer med andre medarbeidere svarer Informant 4 at h/n ikke alltid ser behovet eller nødvendigheten for det. ”I don’t always see the need to. Both because I don’t know them, but also because we have different contexts.” (Informant 4). Sammenhengen mellom felles forståelse og engasjement for kunnskapsdelingsprosessen er noe som går igjen i svarene til de ulike informantene. På bakgrunn av dette tolker vi funnene knyttet til spørsmål vedrørende kunnskapsdeling i den retning at engasjement for kunnskapsdeling har en sammenheng med opplevelsen av behov for å tilegne seg kunnskaper, men er også knyttet til den enkeltes kjennskap til sine medarbeidere. Det ser dermed ut til at felles forståelse for arbeidet og engasjement i kunnskapsdelingsprosessen kan være viktige aspekter og har en sammenheng med den enkeltes bekjentskap og tillit til sine medarbeidere i organisasjonen. Derfor blir det interessant å se nærmere på hvordan det i organisasjonen tilrettelegges for tillit og bekjentskap mellom medarbeidere.

5.1.3 Betydning av bekjentskap og tillit

I følge Filstad (2016) er tillitt et elementært aspekt for kunnskapsdeling, samtidig som kunnskapsdeling er betydningsfullt for å generere tillit. Det kan dermed se ut som at det er en gjensidig påvirkning mellom kunnskapsdeling og tillit. Pee et al. (2010) understøtter dette ved å fremheve at tillit til medarbeidere i forbindelse med deling av kunnskaper har en innvirkning for individuelle, organisatoriske og kollektive aspekter. Hvis vi knytter denne teorien til analysen kan vi se at alle informantene oppfatter det slik at tillit er et sentralt og fundamentalt aspekt ved kunnskapsdeling. Flere av informantene ser på gjensidig tillit som et avgjørende aspekt for at potensiell deling av kunnskap skal kunne bli suksessfull. Dette kan ses i sammenheng med Levin & Cross (2004) argumenter, som hevder at tillit og bekjentskap er avgjørende for den enkeltes motivasjon med tanke på deling av kunnskaper. På bakgrunn

av intervjuene tolker vi det som at informantene mener at det å ha tillit til en person har en sammenheng med forbindelsen man har til vedkommende, noe som igjen kan være med å påvirke hvordan videre kommunikasjon forløper. I vårt case så vi også at et annet aspekt som påvirker hyppigheten av kommunikasjon mellom medarbeidere i organisasjonen er knyttet til den enkeltes mulighet med tanke på tidsbruk.

Tidsrammen for kommunikasjonens varighet varierer ut ifra kommunikasjonens premisser og agendaen til det eventuelle møtet. Noen av informantene er av den oppfatning at møter initiert i regi av ledelsen til tider kan være tidkrevende. Det oppfattes slik at dette blant annet skyldes anbefalte forberedelser i forkant og etterkant av disse møtene. En av informantene påpeker at h/n ikke alltid er tid til å sette seg inn i materialet hverken før eller etter møtet. For noen av informantene fungerer oppfølgingsmøtene som et anvendelig tillegg til materialet som blir gitt i forkant og etterkant av møtene, men der er det også uenigheter knyttet til nødvendighet av disse oppfølgningene. Det som det imidlertid er bred enighet i blant informantene er nødvendige for å tilrettelegge for kunnskapsdeling og problemløsning mellom de ansatte, samt at det bidrar til å forebygge for eventuelle misforståelser som måtte oppstå.

Like, in the formal setting in the northern-europe team meeting that we have, I think that setting is good once a month because we get the update what everyone does and this...is a good space one and a half hour two hours where we could problem-solve or like knowledge share (Informant 2).

Informant 2 hevder at det i noen grad blir tilrettelagt for kommunikasjon mellom de ansatte, men h/n skulle gjerne ønsket mer mulighet for uformelle samtaler med kolleger. H/n hevder at det i formelle settinger blir tilrettelagt for, men i uformelle settinger mener vedkommende at eget arbeid og organisasjonens arbeid kunne utvikles ytterligere om h/n fikk mulighet til å holde flere uformelle samtaler med andre ansatte. Denne tilretteleggingen for flere uformelle samtaler mellom de ansatte kan se ut til å ha en sammenheng med de ansattes timeplan og bruk av ressurser. Som tidligere beskrevet har de ansatte forholdsvis frie rammer til å sette opp sin egen hverdag, men enkelte av våre informanter har gitt uttrykk for at de ikke alltid har rådighet til å sette av tid til å hjelpe sine medarbeidere med eventuelle utfordringer. Å legge ytterligere til rette for uformell kunnskapsdeling mellom de ansatte er noe som har blitt

etterspurt av samtlige av våre informanter. Enkelte av disse er av den oppfatning av at dette vil kunne styrke muligheter for samhandling mellom de ansatte. Det er derimot uenighet knyttet til hvorvidt organisasjonen tilrettelegger i stor nok grad for kunnskapsdeling, det være formell eller uformell. Dette kan imidlertid blant annet skyldes at frasen ”i stor nok grad” er et begrep som ikke kan operasjonaliseres på en tilstrekkelig måte og dermed blir tolket subjektivt av de involverte. Informantene er generelt sett av samme oppfatning knyttet til det at eget initiativ er et viktig aspekt når det kommer til å oppsøke kontakt med andre ansatte. Ut ifra intervjuene kommer det frem at regelmessigheten påvirkes av den ansattes engasjement i felles prosjekter.

If you have a project or a common project, then you starting talking frequently and I think it becomes quite nice it doesn't become that formal anymore. You start seeing each other a bit online so it makes it a little bit more easier when you have to then contact each other (Informant 1).

Selve kommunikasjonsprosessen mellom de ansatte har i følge en av våre informanter en tendens til å gå fra det mer formelle til det mer uformelle. Her fremstilles bekjentskap som et nøkkelord knyttet til kunnskapsdeling. Dette ser ut til å gjelde både for møter initiert av ledelsen, så vel som møter initiert av de ansatte. Dette sier h/n har en sammenheng med hvor hyppig de interaktive møtene mellom de ansatte forekommer. Informanten hevder at desto oftere disse møtene er satt opp, jo bedre kjent blir man, noe som igjen fører til mer uhøytidelig og uformell kommunikasjon mellom de involverte. Dette kan igjen være med på å muliggjøre for ytterligere kunnskapsdeling mellom de ansatte. Hvorvidt kommunikasjonen er formell eller uformell kan også til tider ha en sammenheng med hvilket teknologisk kommunikasjonsverktøy som benyttes. På bakgrunn av dette var det av interesse for oss å få innsikt i hva informantene oppfattet som det viktigste for suksessfull kunnskapsdeling.

Interviewer: mhm, right. So we've talked a lot about how knowledge sharing works in reach 4 change, but what do you think is the most crucial thing for it to work successfully?

Informant: I think sometimes actually you need to meet in person if possible. I see that I have much better connection with the ones that I saw once or twice, like in real life, then afterwards comes so much more natural (Informant 1).

Vi tolker dette i den retning at vår informant hevder at det å faktisk møtes fysisk er et viktig aspekt knyttet til hvordan kunnskapsdeling kan finne sted og bli fasilitert på en vellykket måte. På den måten hevder vedkommende at den senere kommunikasjonen blir mer naturlig. Videre hevder informanten at fysiske møter kan fungere som en katalysator for opparbeidelsen av tillit mellom de ansatte. Vår informant oppfatter også at det er mulig å opparbeide tillit til hverandre kun ved å ha møter online, men at dette vil ta lenger tid og kan dermed være en begrensning eller hinder for deling av kunnskap. I tillegg hevder vedkommende at møtene online i stor grad preges av agendaen for møte, noe som dermed kan ha en innvirkning på den uformelle delen av kommunikasjonen og være en utfordring for deling av enkelte aspekter knyttet til kunnskapsdeling. Et annet aspekt som kan være hemmende for kunnskapsdeling knyttet til tillit er de ansattes oppfatninger av hverandres kunnskaper. Ut ifra intervjuene fremkommer det at enkelte av informantene til tider vegrer seg for å ta kontakt med andre ut ifra deres egne oppfatninger knyttet til de ansattes kunnskaper. Dette fremkommer både når informantene ser på de andres eller sine egne kunnskaper som mangelferdige, noe som kan ses i lys av Jarvenpaa & Staples (2001) argumentasjon knyttet til positiv selvoppfatning av egen kunnskap. En av våre informanter hevder h/n ikke alltid føler seg sikker nok til å snakke med ansatte som tidligere har jobbet i det vedkommende definerer som ”prestisjefylte” stillinger hos andre arbeidsgivere.

I can feel that some of those who have a similar role in some of the other countries, maybe have been country managers in other organizations. Meaning they may have had pretty prestigious positions in other places, something that makes me sometimes doubt that we can discuss things on the same level (Informant 4).

Vi tolker Informant 4 sitt utsagn i den retning at vedkommende ikke alltid føler at kunnskapsnivået mellom de ansatte ligger på et tilnærmet likt nivå, og at mangelen på tillit til at en selv eller andre kan diskutere dette med like forutsetninger er et hinder for deling av kunnskaper. Videre hevder h/n at denne sperren muligens kunne blitt oppløst ved å møte de ulike personene fysisk. Begrensningene som mangelen på fysiske møter fører med seg knyttet til tillit og deling av kunnskaper er noe flere av våre informanter kan si seg enig i. Som nevnt i teorikapittelet kan mangelen på tillit i menneskelige relasjoner føre med seg negative konsekvenser knyttet til kommunikasjon og samarbeid (Srivastava et al., 2013). I vårt case kommer det imidlertid frem av våre informanter at tillit i menneskelige relasjoner kan

utvikles på andre arenaer enn fysiske møter, men at dette er utfordrende ved at det tilbyr andre muligheter enn fysisk interaksjon.

På spørsmål knyttet til hva som er utfordrende aspekter knyttet til kunnskapsdeling påpeker Informant 2 at teknologiske kommunikasjonsverktøy ikke alltid tilbyr samme muligheter som fysisk tilstedeværelse. ”So, you lack this face-to-face, even though Google Hangouts chat function works somewhat to the advantage or it’s good, it’s still limiting I would say.” (Informant 2). H/n utdyper videre at til tross for sine mangler knyttet til deling av kunnskap eksisterer det muligheter for å etablere tillit mellom vedkommende og andre ansatte kun ved hjelp av teknologiske kommunikasjonsverktøy, men at dette vil ta lenger tid. På bakgrunn av våre funn kan det sies at denne erkjennelsen er noe som går igjen hos samtlige av våre informanter.

Opparbeidelse av tillit ved hjelp av fysiske møter og tillit til ens egne og andres kunnskaper er ikke de eneste aspektene som er med på å påvirke aspekter knyttet til suksessfull deling av kunnskap. Relatert til spørsmål knyttet til avgjørende aspekter for kunnskapsdeling svarer samtlige av informantene at de heller vil ta initiativ til å kontakte noen som virker åpne for deling av kunnskap og ikke virker til å holde tilbake informasjon.

I think it is like I said you know, trust, is important but also...and you know that everybody...it’s a two-way thing, you need to share to also receive...and the more you engage the more you usually get back. That is something that is important, you cannot just sit and expect everything to drop on your table in front of you...you know, you need to give something also and you need to engage to receive (Informant 3).

Vi tolker det informantene sier i den retning at vellykket kunnskapsdeling avhenger av de involvertes oppfattelse av at den de deler kunnskap og erfaringer med er villig til å bidra med egne kunnskaper og erfaringer i denne prosessen. Det kan dermed argumenteres for at Informant 3 trekker frem synspunkter knyttet til at organisasjonens medlemmer burde ha tillit til hverandre, være åpne og dele seg i mellom. Hvorvidt kulturen for kunnskapsdeling i organisasjonen er åpen eller lukket har vi fått mange tilbakemeldinger på fra informantene. Som vi ser ovenfor er det enkelte som mener at det til tider kan være vanskelig å kommunisere med personer som man selv hevder har høyere eller lavere kunnskapsgrunnlag

enn man selv besitter. Dette ser vi særlig hos Informant 4 når vi spurte om situasjoner hvor vedkommende kommuniserer med andre medarbeidere. Utsagnet fra Informant 4 er synlig ovenfor og en oppsummering av dette kan være å si at det tidvis kan være krevende å kommunisere med organisasjonsmedlemmer som man selv hevder har en større mengde kunnskap enn man selv besitter. Dette kan ses i lys av Taylor & Wright (2004) argumentasjon knyttet til de ansattes opplevelser av læringsklima som de hevder at har en innvirkning på medarbeidernes gjensidige forhold, noe som igjen kan gi utslag for deres engasjement, motivasjon og tillit med tanke på deling av kunnskaper.

Det er derimot noen som mener at kulturen for kunnskapsdeling er relativt åpen. ”Work culture is important as well, so we don’t keep secrets, like sharing it leads to everyone’s success.” (Informant 2). Dette kan tyde på at det i organisasjonen eksisterer ulike meninger knyttet til hvorvidt organisasjonen og organisasjonens medlemmer tilrettelegger godt nok for muligheten for kunnskapsdeling. Ut ifra intervjuene er det imidlertid en gjennomgående antydning til at suksessfull kunnskapsdeling er en verdi i seg selv, både for organisasjonen utvikling av praksiser og standarder, men også for det individuelle arbeidet og medvirkningen som deltagerne i intervjuene utøver. Som vi har sett er arbeidskulturen et viktig aspekt for etableringen av bekjentskap og tillit mellom de ansatte, hvor det kommer frem at disse prosessene preges av gjensidig erfaringsutveksling. I denne sammenheng er det av interesse å belyse hvilke etablerte standarder som er med på å påvirke de ansatte bekjentskap og tillit, samt hvorvidt de ansatte selv føler at de har en innvirkning på organisasjonens etablering av standarder.

5.1.4 Standarder og muligheter for medvirkning

Som vi var inne på i teorikapittelet kan standarder ses på som tilretteleggende fremgangsmåter for organisasjonens arbeid (Timmermans & Berg 1997). Nerland & Karseth (2015) fremhever vitenskapelig forskning som et viktig element ved organisasjoners utarbeidelse av standarder. I vårt case ser vi dette ved at samtlige av våre informanter er av den oppfatning at retningslinjer for de ansattes arbeid preges av vitenskapelig forskning. Disse retningslinjene blir av våre informanter oppfattet som verktøy som legger føringer for de ansattes videre arbeid.

På bakgrunn av datamaterialet fremkommer det at det var ulike fortolkninger av de nevnte verktøyene som benyttes i organisasjonen. Det som det derimot var bred enighet om blant informantene er at disse verktøyene er under konstant utvikling. Med verktøy mener vi i denne sammenheng teknologier som gjør det mulig for de ansatte å arbeide. Dette er eksempelvis Google Drive, Asana, Skype og Hangout Chat. Fra intervjuene kommer det også frem at hovedformålet med disse verktøyene er at de skal bidra til at de ansatte får innsikt i hvordan de potensielt sett kan utøve arbeidet sitt.

The fantastic thing I think with the guidelines that we get is that they are guidelines. We should do this in module one, we should do such and such, but I can make it my thing as long as we deliver. So I think it's very easy that we have this strong backbone that we can lean against (Informant 2).

Informant 2 påpeker her at best practice verktøy og moduler i form av presentasjoner og word-dokumenter er fleksible, så lenge det fører til ønskede resultater. Ut ifra informantens utsagn ser det ut til at organisasjonens struktur fremstår som en mer flat og desentralisert struktur hvor mye av makten for hvordan ulike oppgaver organiseres kan styres av den enkelte ansatte. På den andre siden viser informanten til at organisasjonen er avhengig av at de ansatte oppnår ønskede resultater. Informant 2 hevder videre at dette kan være med på å påvirke hvorvidt den enkelte utnytter seg av denne friheten. Vedkommende hevder videre at hvorvidt de ansatte har mulighet til å forme modulene på sin egen kreative måte også avhenger av hvor mye tid og ressurser de har til rådighet. For h/n var ikke tidsaspektet noe problem, slik at h/n kunne tilrettelegge det for sine aktører, men h/n erkjenner at det for noen kan være hektisk å prøve å utforme en annerledes rekkefølge eller annet innhold enn beskrevet i best practice verktøyene. Til sammenligning kan vi se at en annen av våre informanter er av den oppfatning at det i visse tilfeller er mest hensiktsmessig og nærmest innforstått at man skal arbeide ut ifra allerede utarbeidede standarder.

It's not everything that you like can try out, some things you should know the answer to. I think it's important to get the notion that you can have a lot of flexibility, but it doesn't necessarily apply to everything (Informant 4).

Dette utsagnet tolker vi dit hen at standarder ikke alltid legger til rette for fleksibilitet i arbeidet. Informant 4 utdyper videre at retningslinjene til tider føles mer som en anerkjent

praksis. Dette kan vi se i lys av argumentene til Nerland & Karseth (2015) som hevder at standarder både kan være essensielle ved at de legger til rette for medvirkning og felles forståelse, samtidig som dette kan gå på bekostning av de ansattes fleksibilitet knyttet til deres arbeidsoppgaver.

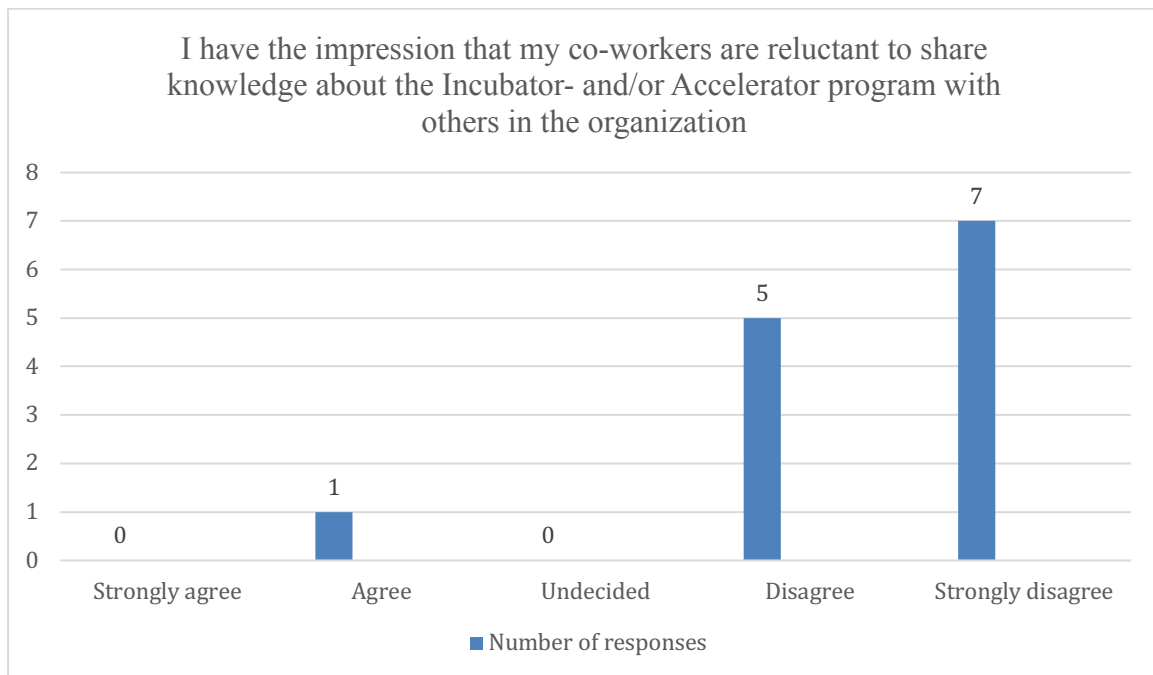
Informant 3 påpeker derimot at man til tider kunne se seg blind på hva som kjennetegnes som den riktige måten å gjøre ting på, slik at dette til tider potensielt sett kunne være til hinder for utvikling av nye metoder. I følge vedkommende er det minst like viktig å fokusere på læring knyttet til hva man ikke skal gjøre, som å lære hvordan man skal gå frem i sitt arbeid.

Best practice you can keep developing, so maybe best practices is sometimes also to learn how not to do things...so we shouldn't be blinded by what would you call best practice, you know, because best practices also need to change and develop
(Informant 3).

Informant 3 oppfatter best practices både som et resultat av deling av kunnskaper og som et muliggjørende aspekt for kunnskapsdeling. H/n understreker imidlertid viktigheten av å kunne arbeide med disse med et åpent sinn. Dette knytter Informant 3 opp mot både erkjennelsen av at nåværende fremgangsmåter kan forandres i fremtiden og kontekststahengigheten til de ulike verktøyene. Samtlige av våre informanter gir uttrykk for at best practices er foranderlige og at de utvikles over tid. Dette kan knyttes opp mot Wang & Noe, (2010) som argumenterer for at deling av kunnskaper kan føre til utviklingsprosesser med tanke på fremtidige arbeidsprosesser.

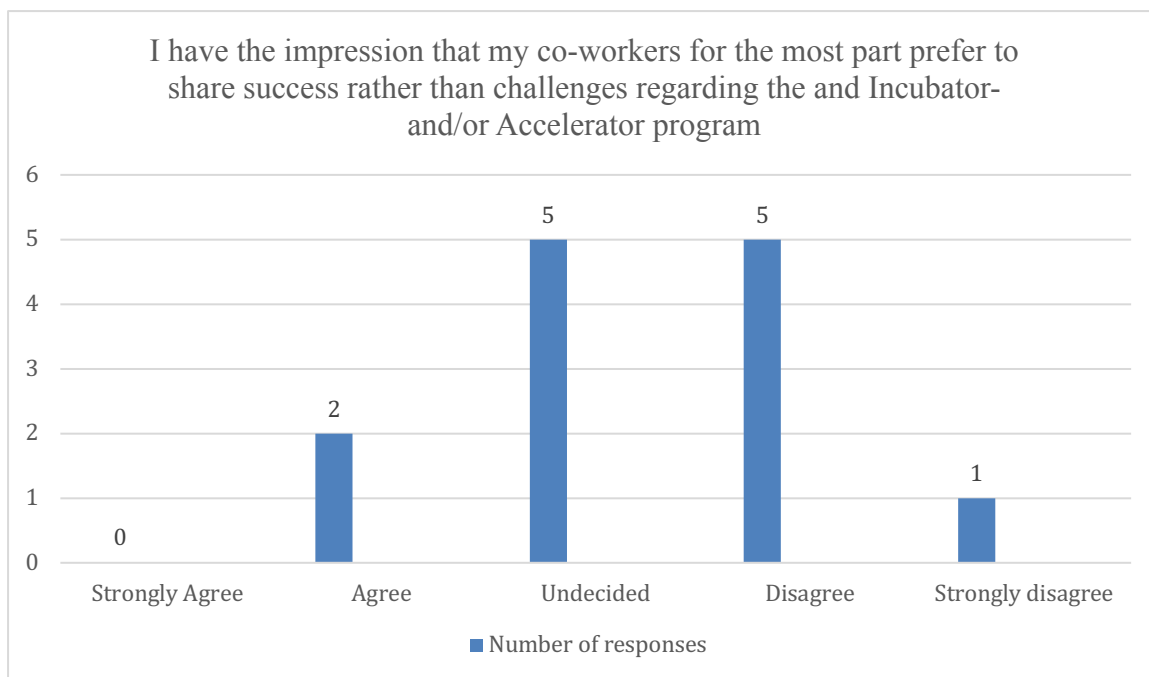
Informant 3 utdyper videre at organisasjonen sett under ett har tatt mye lærdom fra tidligere prosjekter, noe som i følge vedkommende har ført til at verktøyene som blir utviklet er mer anvendelige enn før. Dette underbygger vedkommende ved å påpeke at de ansatte har muligheter til å bidra i utviklingsprosesser, enten ved å gi innspill på møter, i Google Sheets, Google Docs, eller ved hjelp av andre teknologiske kommunikasjonsverktøy. Ut ifra våre intervjuer kan vi se at de ansatte hevder de selv har muligheten til å kunne være delaktige i prosesser og prosjekter. På oppfølgingsspørsmål knyttet til hvordan og hvorfor dette er tilfellet hevder samtlige av våre informanter at dette skyldes kulturen for kunnskapsdeling i Reach for Change. "I think we have, what do you say, a quite approving work-culture of failures in reach for change" (Informant 2). Vi kan se at dette er i samsvar med funnene fra

spørreskjemaet hvor 7 av informantene meddeler at de er sterkt uenig i påstanden knyttet til at kunnskapskulturen i Reach for Change preges av kunnskapsskjuling (Černe et al., 2014).



Figur 12: Kultur for kunnskapsdeling

Ut ifra dette kan det tolkes dit hen at kunnskapskulturen i organisasjonen preges av en oppfattelse av at alle bidrar med erfaringer. Informant 2 påpeker derimot at ”With that being said I think absolutely that we share more successes” (Informant 2). Dette er også noe som Informant 1 erfarer ”Its not that often, you know, you don’t discuss very often the obstacles” (Informant 1), mens Informant 3 mener forholdet mellom deling av suksesser og deling av utfordringer er mer komplementert og balansert ”I think it’s quite balanced, you know, because it’s not like we dwell in either successes or challenges” (Informant 3). Ut ifra dette kan det argumenteres for at informantene gjennomgående oppfatter at kunnskapsdeling finner sted og at kunnskapsskjuling generelt sett ikke er et problem i organisasjonen. Oppfattelsen av forholdet mellom deling av suksesser og utfordringer ser det derimot ut til å være flere ulike meninger knyttet til, både på bakgrunn av intervjuene, men også når vi tar spørreskjemaet i betraktning.



Figur 13: Suksesshistorier og utfordringer

Svarene på spørreskjemaet kan tolkes i den retning at det ser ut til at det er blandede meninger knyttet til hvorvidt medarbeidere foretrekker å dele suksess fremfor utfordringer. 5 av informantene har i denne sammenheng sagt seg uenig i påstanden, mens samme antall har krysset av for at de er usikre. Usikkerheten knyttet til dette spørsmålet kan være et resultat av at spørsmålet er vanskelig å svare på, og/eller at de involverte er usikre på hvorvidt stemmer. På bakgrunn av dette bestemte vi oss for å stille forberedt med et oppfølgingsspørsmål knyttet til kulturen for kunnskapsdeling i Reach for Change. I de kvalitative intervjuene stilte vi dermed spørsmål om hvordan kulturen for kunnskapsdeling i Reach for Change er, for så å spørre om hvorvidt informant mener balanseforholdet mellom deling av suksesser og deling av utfordringer er. En av våre informanter påpeker at gruppesamtaler ikke er en anvendbar arena for å dele utfordringer, men at disse heller burde være tema i samtaler mellom to personer eller i mindre grupper. Dette hevder vedkommende har en sammenheng med at gruppesamtaler ikke er en effektiv arena for problemløsning, men heller en arena som passer for å dele allerede løste utfordringer.

I think we're more focused in those kinds of meetings like big broad general meetings to focus on the successes. Because, me personally I don't think it's a forum to...because if you pick out a problem and tell the people about that, then you expect that problem to be in some kind of way problem problem solved effectively...in that

setting you can't have 50 people coming with "this went really bad" because if you say something went really bad you need to have some time to process it afterwards and have... why should I tell you what went bad if you don't to help me with it (Informant 5).

Vi tolker det Informant 5 sier i den retning at det i gruppesamtaler er mer hensiktsmessig å fokusere på suksesshistorier fremfor utfordringer. Informant 5 hevder videre at å fokusere på utfordringer i en slik setting ikke er en effektiv bruk av møtetiden. Ut ifra det transkriberte intervjumaterialet viser det seg derimot at ikke alle deler disse oppfatningene. Informant 4 sier at å fokusere ytterligere på utfordringer i større grupper ikke bare vil være mer effektivt, men også vil føre til større grad av medvirkning. Dette begrunner vedkommende med at en større forståelse knyttet til at flere opplever utfordringer vil kunne kutte bort noe av stigmaene relatert til det å oppleve hindringer i arbeidet.

Having a meeting and talking was good. It made me come home without an unpleasant feeling. Hearing that that it's not the first time something like this has happened, is really engaging and relieving. You don't feel those negative feelings that you would feel if not for knowledge sharing (Informant 4).

Informant 4 utdyper i etterkant at dette dreide seg om et møte en-til-en, men at h/n gjerne kunne tenkt seg at deling av utfordringer i større grad ble gjennomført i gruppesamtaler. For å følge opp dette stiller vi et spørsmål knyttet til hvordan informanten ser for seg at dette potensielt sett kan gjennomføres. For å svare på dette oppfølgingsspørsmålet beskriver informanten et konsept som dreier seg om å dele utfordringer med hverandre. "I don't know if you have heard about it, but "fuck-up nights" is really a cool concept and i really believe that we could have "fuck-up talks", where we could share whatever didn't go as planned." (Informant 4) Videre utdyper informanten at dette er en uformell arena for kunnskapsdeling og problemløsning. Dette konseptet ble også trukket frem av Informant 2 i forbindelse med spørsmål knyttet til balanseforholdet mellom deling av suksesser og utfordringer. "I've been going to a concept called "fuck-up nights" for a while. Sharing failures and what you've learned is so great. Maybe we should have that contribution." (Informant 2). Ut ifra dette ser det ut til at det eksisterer spenninger og uenigheter mellom informantene knyttet til balanseforholdet mellom deling av suksesser og utfordringer, men også knyttet til hvorvidt det er et behov for å dele utfordringer i større grupper og hvordan de ansatte kan bidra til å

løfte frem utfordrende aspekter ved deres arbeid. På bakgrunn av dette kan det derfor argumenteres for at det vil være av interesse å se hvorvidt det eksisterer kunnskapsgrenser i organisasjonen og hvordan de i så fall potensielt sett kan overkommes.

5.1.5 Oppsummering

Som vi har sett er det i vårt case gjennomgående enighet om at kunnskapsdeling er av verdi for organisasjonen og at tillit er fundamentalt for at deling av kunnskaper skal være vellykket. Det er derimot ulike meninger knyttet til hvorvidt denne kunnskapsdelingen er formell eller uformell og hvilke forutsetninger som må tilfredsstilles for at denne kunnskapsdelingen skal finne sted. Vi har sett at det hovedsakelig kan skilles mellom to former for kommunikasjon, lederstyrt og brukerinitiert, hvor den mest markante distinksjonen mellom de to er at brukerinitert kommunikasjon i større grad preges av fleksibilitet. I den forbindelse ser vi også at det i vårt case er forskjellige meninger knyttet til fleksibilitet i arbeidet. Enkelte av informantene har gitt uttrykk for at deres arbeid preges av mye rom, mens andre hevder at de selv ikke har stor innvirkning på arbeidsprosesser knyttet til Akselerator- og Inkubatorprogrammet som realiseres i regi av organisasjonen. Informantenes varierte oppfatninger kan som vi har sett ha en sammenheng med deres ulike forståelser av organisasjonens standarder og best practice-verktøy, hvor det kommer frem at noen av informantene ser på disse som mer førende for deres arbeid enn andre. Et annet viktig aspekt som blir trukket frem er organisasjonens fokus på effektivitet, noe som det kan argumenteres for at tidvis er i konflikt med de ansattes engasjement. Nå som vi har oppsummert kapittel 5.1 og gitt et innblikk i spenninger som ser ut til å eksistere kan vi gå dypere inn på hvorvidt eventuelle kunnskapsgrenser finner sted og hvordan disse potensielt sett kan overkommes.

5.2 Kunnskapsgrenser og måter å overkomme de på

Etter å ha sett på opplevde forutsetninger for kunnskapsdeling er det nå på tide å se på hva slags kunnskapsgrenser som er i spill og hvordan disse kan overkommes. Det vil her være interessant å fremstille informantenes oppfatninger av de teknologiske kommunikasjonsverktøyenes mangler og svakheter. Blant informantene var det, som tidligere nevnt, bred enighet om at fysiske møter tilbyr noe annerledes enn interaktive møter. Med

kunnskapsgrenser så fokuserer vi dermed også på spørsmål knyttet til oppfatninger av eventuell mangel på fysisk kontakt og hvilke konsekvenser dette kan ha for kunnskapsdeling mellom de ansatte. På bakgrunn av intervjuene fremkommer det flere ulike typer konsekvenser og å ta for seg alle aspekter som kommer frem ville vært overflødig med tanke på oppgavens intenderte avgrensning. Derfor bestemte vi oss for å fokusere på det som kan kategoriseres som kunnskapsgrenser basert på rammeverket til Carlile (2002, 2004).

5.2.1 Kunnskapsgrenser

I følge Carlile (2002, 2004) er tilstedeværelsen av aspektene avhengighet, forskjell og ”novelty” elementære dersom kunnskapsgrenser finner sted. Det vil derfor være av interesse å belyse hvorvidt disse tre aspektene fremkommer i intervjuene før vi går nærmere inn på de ulike former for kunnskapsgrenser som kommer til syne og hvordan eventuelt informantene overkommer disse grensene. Formålet her er å belyse de ulike barrierene som informantene opplever at oppstår dem imellom.

Med forskjell mener Carlile (2004) hvorvidt det er ulikhet knyttet til mengde eller type kunnskap hos de involverte. Informantene i studien har henholdsvis ulike utdanningsbakgrunner og det må dermed kunne sies at de har ulike ekspertiseområder. Morsmålet til informantene er også et varierende aspekt. Hver og en av deltagerne er ansvarlig for at de ulike prosjektene og de ulike modulene blir gjennomført på en anvendelig og effektiv måte. Det interessante er imidlertid det at de alle innenfor regionen vi studerte jobber med tilnærmet like oppgaver knyttet til deres arbeid. På bakgrunn av dette kan det tenkes at kommunikasjonsutvekslingen mellom de ulike medlemmene i regionen preges av faglige og språklige forskjeller. Derfor spurte vi informantene våre om hvorvidt de så på de ulike utdanningsbakgrunnene som fremtrer i organisasjonen som en potensiell barriere eller som en katalysator for kunnskapsdeling.

It's a great thing, amazing thing. Ehm, cause we have different backgrounds as you say, and we can...we all have the common goal still, so we can put our diverse mind and backgrounds into making this thing like even more holistic and sustainable, like if we were only one mindset and one background we wouldn't be able to challenge ourselves in the same way I think (Informant 2).

Våre informanter påpeker at på tross av at organisasjonen har samme mål så er det fordelaktig at Reach for Change består av så mange personer med ulike bakgrunner. Ifølge samtlige av våre informanter bidrar dette til å gjøre det mer tverrfaglig og mer kunnskapsrikt. Det kan også føre til mer kunnskap og innovasjon (Carlile, 2002). Hvorvidt det tidligere har vært en mer homogen gruppetilhørighet eller om disse tankene kun er antydninger, får vi ingen klare svar på etter å ha stilt våre oppfølgingsspørsmål. Det som imidlertid blir belyst er at forskjeller i type kunnskap ikke bare baserer seg på faglige utdanningsbakgrunner. ”I think you need to look at if you learn theoretically or if you learn practically hands-on.” (Informant 3). Dette tolker vi i den retning at forskjeller også kan knyttes til hvorvidt man lærer best ved hjelp av teoretiske hjelpemidler eller i praksis. Dette poenget underbygges av Informant 4 som hevder at h/n ikke alltid kan forholde seg til teoretiske gjenfortellinger av andre ansattes erfaringer.

I feel in a way that best practice in Reach for Change is based on this that you tell about an experience, but I also feel that those stories have a tendency to become more technical than based on experience. I also feel that those best practices, because you only hear about them, you´re not in that situation, you´re not in that context, then they become very...they become theoretical (Informant 4).

Noe som går igjen hos flere av våre informanter er knyttet til det å ha en felles visjon, et felles mål og en felles mening. Flere av våre informanter har påpekt nødvendigheten av et felles kunnskapsgrunnlag og at de ansatte er avhengig av å føle at de jobber mot noe som er felles. I følge Carlile (2002, 2004) handler avhengighet om graden av hensyn som må tas i betraktning hos de involverte for å nå et felles mål. På bakgrunn av intervjuene kommer det frem at de ansatte ikke i alle tilfeller har kjennskap til hverandres ekspertiseområder. Dette antyder at det er en differanse i mengde og type kunnskap mellom de ansatte. Hvorvidt klarere strukturer for innhenting og kartlegging av hverandres ekspertiseområder ville vært en fordel for informantenes arbeid er et spørsmål det er ulike meninger knyttet til. Enkelte hevder at dette ville være en fin ressurs å ta i bruk i arbeidet, mens andre er av den oppfatning av at de vil benytte seg av det i liten eller ingen grad.

Det ser dermed ut til at informantene er uenige i hvorvidt det er fordelaktig å jobbe mot metoder som mer effektivt kan kartlegge de ansattes erfaringer, kunnskaper og ekspertise.

Det samtlige av våre informanter enes om er at dette burde gjøres enten ved å etablere bedre informasjon knyttet til dette digitalt, eller ved legge til rette for flere fysiske møter mellom de ansatte, slik at de kan få bedre kjennskap til hverandre. Et annet aspekt som kommer frem hos samtlige av informantene er at de er avhengig av en felles forståelse av hverandre for å kunne utøve arbeidet sitt på en effektiv og anvendelig måte.

Interviewer: How do you participate in that knowledge sharing process?

Informant: We meet physically for 2 or 3 days in Stockholm and knowledge share and try to mainstream our branding across regions and try to make sure that we are all on-board...and then we can make some strategic choices that we can trickle down in to the countries from the regional level (Informant 5).

Vi tolker Informant 5 utsagn i den retning at de ansattes arbeid er avhengig av en felles forståelse blant de ansatte. For å få innsikt i hverandres perspektiver hevder informanten at de er avhengig av å dele kunnskap med hverandre. Dette er noe flere av våre informanter har vært innom. Samtlige av våre informanter er av den oppfatning at verdien i kunnskapsdeling ligger i samhandlingsprosessen mellom de ansatte, noe som er med på å vise den gjensidige avhengigheten av hverandres domenespesifikke kunnskapsområder.

Novelty tar for seg innovative aspekter ved noe og ser på de involvertes grad av bekjentskap knyttet til dette (Carlile, 2004). Ut ifra vårt samlede datamateriale kommer det frem at en rekke aspekter knyttet til nyhetsgrad er til stede i Reach for Change. Det kom frem at det var så mange eksempler knyttet til dette at vi ikke har mulighet til å gå igjennom alle disse i denne oppgaven. Et av disse eksemplene kan blant annet knyttes til best practice verktøyene som blir utviklet i regi av ledelsen. Det kan også kobles til de ansattes kunnskapsmessige heterogenitet. I en organisasjon med så mange ulike ekspertiseområder er det interessant å se hvorvidt dette blir synliggjort i organisasjonen og hvilke konsekvenser dette medfører knyttet til nyskaping. Vi valgte derfor å belyse dette i form av et spørsmål knyttet til hvorvidt det er utviklet, eller er planer om å utvikle et verktøy som kartlegger de ansattes kompetanse og ressurser.

Both yes and no because the better you know your co-workers the better you know and understand the resources, but if you don't know them then of course you don't know what they are hiding. We do actually invite, in our monthly meetings, team co-

workers from outside our team who has special skills or knowledge to participate as “guest star. That has actually been received quite positively because it brings in another dynamic to the group and it’s also, you know, really exciting to hear someone being an expert in a field that you’re not to share, so I think we are exploring it, we are also using it, but probably we can develop this much more (Informant 3).

Det at Informant 3 påpeker at de utforsker muligheten for å kartlegge de ansattes ressurser og hevder at de kan utvikle dette ytterligere, tolker vi som at det er nyskaping til stede. Dette kan ses i lys av Mayer et al. (1995) oppfatninger knyttet til organisasjonstillit. På samme tid ser det ut til at organisasjonen allerede har implementert nye metoder for å trekke inn ansatte fra andre regioner til å dele sin kunnskap og ekspertise. Det ser dermed ut til at det eksisterer både forskjeller, avhengighet og novelty i organisasjonen. Forskjellene er knyttet til mengde og type kunnskap, men også hvorvidt man lærer best teoretisk eller praktisk. Avhengigheten kommer til syne i form av de ansattes arbeid mot et felles mål, noe som påvirker både deres egen forståelse og samhandlingskraften dem imellom. Novelty forekommer også i organisasjonen, med tanke på at innovasjonsprosesser og utvikling av nye verktøy medfører at man må utforske nye aspekter som ikke enda er til stede.

I følge Carlile (2002, 2004) oppstår en syntaktisk kunnskapsgrænse når forskjeller i språk, språkregler og tegn fremstår som en barriere for deling av kunnskaper. På bakgrunn av intervjuene kan det argumenteres for at informantene er klare over forskjellene som er knyttet til språkbruk. Syntaktiske kunnskapsgrænser operasjonaliserer vi som ulikheter i forståelsen av språkbruken. Den ulike forståelsen av språket blir av samtlige informanter beskrevet som et resultat av at de ikke kommuniserer på morsmålet, men på arbeidsspråket.

It’s very important not just in our organization but in every organization to be careful about the emails, because you can’t hear what’s between the lines...and also the way we, when you don’t communicate in your mother tongue but you communicate in English then it’s also different levels of using the language, so you can maybe build up something that’s not intended or maybe you don’t catch the point (Informant 3).

Dette utsagnet tolker vi i den retning at ulikheter knyttet til anvendelse av arbeidsspråket kan føre til barrierer når det gjelder kunnskapsdeling. Informant 3 oppfatter det slik at ulik språkforståelse kan gjøre det krevende å oppfatte hva dine medarbeidere kommuniserer,

samtidig som det har konsekvenser på hvordan du selv kommuniserer og blir oppfattet. I følge informanten oppstår det særlig misforståelser i forbindelse med mail. Dette hevder h/n skyldes at det er mer anvendelig å oppklare ulike begreper og setninger når man foretar en videosamtale. Vi forhørte oss med alle informantene om hvorvidt det kunne være en barriere å anvende engelsk i arbeidssammenheng. Samtlige av disse påpekte at dette i de fleste tilfeller ikke var et problem. ”I speak also English at home, so it doesn't really matter for me actually what language.” (Informant 1). På oppfølgingsspørsmålet om hvorvidt det er en forskjell når det kommer til oppfattelsen av språk på mail og under videosamtaler var det derimot ulike meninger blant informantene. Enkelte hevdet at det var enklere å opparbeide seg en forståelse av en mail i og med at man kunne gjøre dette i sitt eget tempo, mens andre favoriserte videosamtalene fordi disse la enklere til rette for å oppklare misforståelser. Vi tolker dette dit hen at forskjellige oppfattelser i form av språkbruk kan være med på å skape barrierer for kunnskapsdeling i form av syntaktiske kunnskapsgrenser.

Ut ifra dette kan det virke som om det eksisterer syntaktiske kunnskapsgrenser i organisasjonen. Disse virker å være knyttet til ulike språknivåer og forståelser av språkbruken. Organisasjonsmedlemmene har ulike evner knyttet til arbeidsspråket noe som dermed kan virke inn på oppfattelsen og delingen av kunnskap. Det fremkommer også at det eksisterer ulike former for kommunikasjon. Noen av informantene påpeker at det er mer forståelig med mail, mens andre foretrekker videosamtaler.

Økende grad av novelty kan danne forskjeller og avhengigheter som er mer utydelige (Carlile, 2002, 2004). Semantiske kunnskapsgrenser medfører at informantene har ulike oppfattelser av begreper og erfaringer. Dette kan virke som en barriere for samarbeids- og kommunikasjonsevne. Vi har derfor gått igjennom dataene vår for å se etter funn som kan belyse hvorvidt det eksisterer semantiske kunnskapsgrenser basert på informantenes ulike oppfatninger. Derfor bestemte vi oss for å stille spørsmål knyttet til i hvilken grad informantene opplever at det forekommer misforståelser i forbindelse med deling av kunnskap og samarbeid. Her blir akseleratorbegrepet trukket frem av samtlige informanter som et begrep med ulik gjennomføringsevne og betydning.

Yes, I have experienced a little bit different use of concepts, that may be it. It's the Accelerator term which can be a lot of different things, dependent on the country. So

when I talk about it, I can get a notion that some may have a different understanding than what I have (Informant 4).

Vi tolker det informanten sier dit hen at det tidvis kan være utfordrende å utveksle kunnskap og erfaringer knyttet til et begrep som kan tolkes på mange forskjellige måter med ulik operasjonalisering. Vi følte det var interessant å stille et oppfølgingsspørsmål knyttet til hvorvidt dette fremstår som noe positivt eller negativt. Informant 4 antydte at dette både hadde sine positive og negative aspekter. Vedkommende påpekte at ulikheten i oppfattelse av begrepet mest sannsynlig bunnet i at prosjekter knyttet til Akseleratoren ble gjennomført på ulike tidsrammer. I noen tilfeller var det snakk om en intensiv en ukes gjennomføring av moduler, mens andre steder varte denne prosessen over en lengre tidsperiode, henholdsvis på tolv uker. I følge Informant 2 tilrettelegger dette for å kunne dra nytte av hverandres opplevelser og lære av hverandre. "We learn the best from each other, copying with pride that's the best thing that exist." (Informant 2). Informant 1 var på sin side klar på at de trolig har flere ressurser enn andre, noe som kan føre til at deres opplegg er tetter innpå Akseleratormedlemmenes behov.

Det er en gjennomgående oppfatning blant informantene at ulike forståelser knyttet til Akseleratorbegrepet fører med seg en følelse av fleksibilitet i arbeidsprosessen. "There are so many ways to do it, there are no given answers. And I appreciate that fact." (Informant 4). Informant 3 påpeker derimot at utfordringene knyttet til ulike forståelser av begreper medfører at det blir vanskelig å diskutere og implementere andres ideer inn i egen kontekst. I denne sammenheng er det viktig å understreke at samtlige av våre informanter har gitt uttrykk for at utfordringer knyttet til forståelse av begreper tenderer å forekomme hyppigere på tvers av regioner eller når hele organisasjonen er samlet. Dette kan tyde på at deltagerne i regionen kan ha tilnærmet lik oppfattelse av begreper eller at de har enklere for å forstå hverandres perspektiver. Hvorvidt dette har en sammenheng med den hyppige forekomsten av regionsbaserte møter i forhold til møter hvor ansatte fra andre regioner tar del utforsket vi ikke, men dette kan være et interessant poeng for videre forskning.

Ut ifra resultatene fra intervjuene kan det argumenteres for at semantiske kunnskapsgrenser forekommer i organisasjonen. Kunnskapsgrensene ser ut til å basere seg på ulik forståelse av begreper blant organisasjonens medlemmer. I visse tilfeller kan dette skape barrierer mellom de ansatte, mens andre ganger kan man dra inspirasjon fra andres perspektiver og erfaringer.

For å bryte ned ved disse kunnskaps grensene ser det ut til at man i visse tilfeller burde oppklare misforståelser, men som vi har sett er ikke dette alltid like gjennomførbart. På bakgrunn av dette tolker vi det slik at det eksisterer ulike oppfatninger, blant annet knyttet til begrepet Akselerator. De ulike forståelsene gjelder ikke bare i ordlyden, men er også relatert til hvorvidt disse ulikhetene fører med seg positive eller negative følger.

Pragmatiske kunnskaps grenser kan oppstå når grad av uklarhet, eller novelty øker og dette kan medføre at de involverte i prosessen opparbeider seg ulike interesser. Dette forekommer når det eksisterer flere interesser blant de involverte (Carlile, 2002, 2004). Pragmatiske kunnskaps grenser blir operasjonalisert av oss til å gjelde aspekter knyttet til grad av kommunikasjon. Med dette mener vi hvorvidt medlemmene av organisasjonen kommuniserer med hverandre og hvilke former for kommunikasjon de anser som nødvendige. Dette innebærer formell, så vel som uformell kommunikasjon, men også hvordan informantene forholder seg til kommunikasjon som ikke nødvendigvis er arbeidsrelatert. Videre ønsker vi å gi et innblikk på hvordan ulike interesser kan være en utfordring for samhandling mellom informantene. Derfor bestemte vi oss for å spørre informantene om hvordan de ser på balansen mellom formell og uformell kommunikasjon i organisasjonen.

I think it's very different, just like when you're working physically together...or like physically in same place, I think you create bonds with people that you find some kind of sympathy with or some kind of common...what's it called...if you share a hobby or something (Informant 5).

Vi tolker Informant 5 sitt utsagn i den retning at hvorvidt kommunikasjonen er formell eller uformell avhenger av situasjon og deltagerne. Dette er noe som samtlige av våre informanter har en oppfatning av. Når det kommer til kommunikasjon i regi av ledelsen er det derimot ulike meninger. Enkelte hevder at denne kommunikasjonen preges av å formelle bånd mellom deltagerne, med formelle rammer rundt møtet i form av tidspunkt og agenda, mens andre oppfatter hele prosessen knyttet til denne typen kommunikasjon som formell. "Reach for Change facilitates for a lot of knowledge sharing. In my opinion almost everything regarding that knowledge sharing is formal." (Informant 4). Dette er interessante observasjoner, særlig med tanke på det vi har vært inne på tidligere knyttet til fleksibilitet. Dette kan tolkes i den retning at ikke alle informanter oppfatter kommunikasjon i regi av ledelsen som en fleksibel arena for kunnskapsdeling. Dette resulterte i at vi ønsket å få et mer

nyansert innblikk i hvordan de ansatte forholder seg til kommunikasjon som ikke nødvendigvis er arbeidsrelatert. Derfor spurte vi om hva som kan være utfordrende med deling av kunnskap når noe nytt eller uventet finner sted, med oppfølgingsspørsmål knyttet til hvordan informantene forholder seg til kommunikasjon som ikke er arbeidsrelatert.

I think maybe it's very individual, some they want to be informed about everything. One thing for sure is to be careful of the mails...yeah, think about it especially the mailbox...not just communicate for the sake of communicating but you know...if you have something to say then say it and then do it short and efficient...don't send a wall of words to your colleagues (Informant 3).

Vi tolker det Informant 3 sine utsagn dit hen at det som kan være utfordrende er å holde styr på meldinger og informasjon som kommer inn. Dette hevder h/n særlig påvirker arbeidshverdagen i negativ retning dersom denne informasjonen og kommunikasjonen ikke er relevant for arbeidet. Videre utdyper vedkommende at til tross for at organisasjonen er relativt liten, så er det fort å se seg i blind i hvilken informasjon som er viktig for ens eget arbeid. Dette er noe samtlige av informantene kan si seg enig i, og mengden av informasjon har i visse tilfeller ført til radikale og uforutsette endringer.

I think it's pretty common that they do to the extent that people unfortunately take other countries presentation and change them, because they're in the same file and they didn't know it wasn't the template (Informant 2).

Vi tolker informant 2 sitt utsagn i den retning at utfordringer knyttet til det å dele kunnskap forekommer ofte og at de i visse tilfeller kan føre til endringer som ikke var intenderte. Dette kan i følge Informant 2 ha en tilknytning til den store mengden med informasjon. Det kan dermed argumenteres for at utsagnet knyttet til å holde kommunikasjonen på et saklig nivå knyttet til det aktuelle arbeidet er et aspekt som enkelte av informantene sier seg enig i, men det er enkelte som påpeker at uformell kommunikasjon er av interesse for organisasjonens utvikling.

Because as I have understood it not everyone has the same level of insight and understanding regarding informal learning. I have a notion that in some contexts there is a much greater focus on efficiency. If you're working together, then that is what

you are going to do. And you should not have too long breaks or too much irrelevant talk (Informant 4).

Vi tolker det Informant 4 sier i den retning at vedkommende mener uformell kunnskap er en viktig del av kunnskapen som organisasjonens medlemmer sitter med. Videre påpeker h/n at denne formen for kunnskap til tider kan bli neglisjert og tilsidesatt til fordel for formelle retningslinjer knyttet til effektivitet. Dette er med på å vise at ulike interesser i organisasjonen kan ha en sammenheng med uklarheter som oppstår som følge av forskjellige oppfatninger og meninger knyttet til deling av kunnskaper, informasjon og kommunikasjon. De pragmatiske kunnskaps grensene i denne sammenheng er blant annet relatert til hvordan informantene ser på forholdet mellom formell og uformell kommunikasjon.

5.2.2 Oppsummering

Som vi har sett i analysen eksisterer det kunnskaps grenser mellom de ansatte i organisasjonen. Det er verdt å merke seg at selv om de ansattes utdanningsbakgrunner varierer, er det først og fremst hvorvidt man lærer best teoretisk eller praktisk som blir forstått som et viktig aspekt ved arbeidet av informantene. I vårt case finner vi også at det å ha en felles forståelse av organisasjonens mål og hverandres kunnskap oppfattes som viktig, noe som ut ifra ser ut til å ha en sammenheng med de ansattes forståelse av kunnskapsdelingens verdi. Kunnskapsdeling ser imidlertid også ut til å skape spenninger i informantenes forståelse, særlig i sammenheng med hvorvidt de ansattes erfaringer og kunnskaper virker inn på utviklingsprosesser. Hvor noen hevder at de har en reel innflytelse på nyskaping, er det andre som er mer reservert overfor deres egen innvirkning. Dette kan det være ulike årsaker til, men var noe som vi ikke studerte ytterligere. Noe som vi imidlertid gikk nærmere inn på er knyttet til arbeidsspråket og hvordan dette kan føre til språklige barrierer. Dette var det forskjellige meninger knyttet til, særlig i forbindelse med de ulike arbeidsformene som fremkommer i organisasjonen. Noen hevdet at arbeidsspråket ikke var en utfordring, mens andre syntes det fungerte bedre med videosamtaler, og også andre meddelte at de foretrakk kommunikasjon via mail. I vårt case viste det seg også at det tidvis kunne oppstå ulike forståelser av begreper. Her ble særlig akseleratorbegrepet trukket frem, hvor samtlige av informantene forstod dette som et begrep med ulik gjennomføringsevne og betydning. Ulike forståelser av begreper er imidlertid ikke bare å betrakte som utfordringer,

men kan også gi en potensiell mulighet for deling av kunnskaper og erfaringer. I vårt case ser det også ut til at samtlige av informantene oppfatter den ulike forståelsen som en katalysator for en mer fleksibel gjennomføring av Akseleratorprogrammet. Det ser imidlertid ut til at fleksibilitetsaspektet skaper spenninger mellom informantene, i form av at det fremkommer ulike interesser knyttet til kommunikasjon. Enkelte av informantene fremmer effektivitet som et viktig aspekt ved møter, mens andre er av den oppfatning at effektivitet til tider kan komme i konflikt med vedkommendes eget engasjement. På bakgrunn av disse funnene og spenningene vi fanget opp i analysen vil det nå være av interesse å gå nærmere inn på en diskusjon som ser på implikasjoner knyttet til bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy, spenninger mellom informantenes interesser og forholdet mellom typer av kunnskapsgrenser som fremkommer i organisasjonen, samt hvordan disse potensielt sett kan overkommes.

6 Diskusjon

I de foregående kapitlene har vi beskrevet hvordan kunnskapsdelingen i organisasjonen skjer og oppfatninger knyttet til muligheter og utfordringer. Som vi så i analysen så sa deltakerne i denne studien at det er mange aspekter som virker inn på kunnskapsdeling i organisasjonen. Et eksempel på dette er arbeidets karakter. I vår oppgave har vi videre sett at organisasjonens tilrettelegging for kunnskapsdeling kommer i spill med to beslektede dilemmaer knyttet til effektivitet-engasjement og lederstyrt-brukerorientert. De henger sammen, men de har ulike betydninger i kunnskapsdelingsarbeidet. Disse er ikke løselige på en bestemt måte, dette må man alltid vurdere. Om man strammer inn kan det gå på bekostning av engasjementet, mens om man gir for frie tøyler til uformelle samtaler så kan derimot dette ta for mye tid. For å gå videre inn på disse spørsmålene må vi først belyse hvordan kunnskap i organisasjonen deles.

6.1 Opplevelser knyttet til bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy

I analysen har vi fått innblikk i hvordan de ansatte opplever kunnskapsdeling i organisasjonen gjennom bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy, hvilke opplevde forutsetninger som finnes for å dele kunnskap i en distribuert organisasjon, og hvilke utfordringer medarbeiderne opplever i forbindelse med kunnskapsdeling på tvers av geografiske grenser. Analysen viste at det var blandede erfaringer knyttet til bruk av de teknologiske kommunikasjonsverktøyene i forbindelse med kunnskapsdeling, og vi vil videre diskutere disse funnene i lys av teoriredegjørelsen om SEKI-modellen og Ba.

I teorien ble det gjort rede for SEKI-modellen og hvordan kunnskapsdeling består av ulike delprosesser i vekslingen mellom taus og eksplisitt kunnskap. Våre funn viser at det legges mye vekt på eksternaliseringsprosessen hvor man forsøker å artikulere den tause kunnskapen og gjøre den tilgjengelig for kollegene, og at organisasjonens distribuerte virksomhet forutsetter at interaksjonen mellom de ansatte i forskjellige land foregår ved hjelp av ulike teknologiske kommunikasjonsverktøy.

Ut i fra analysen har vi sett at det finnes både positive og negative opplevelser knyttet til bruk av teknologiske verktøy for å kommunisere og dele kunnskap med kollegaer som er lokalisert i andre land. På en side åpner denne formen for interaksjon opp for rike måter å kommunisere på, både i form av tekst, tale og visuelt, til tross for avstanden mellom de ansatte. De teknologiske verktøyene skaper også en mulighet for medarbeiderne å kommunisere både en-til-en eller i gruppe, samtidig som de har anledning til å velge kommunikasjonsmedium avhengig av hva slags kunnskap som deles og hvilke aktuelle behov som finnes. Vi kan forstå de ulike teknologiske kommunikasjonsmulighetene som anledninger for å skape fruktbare arenaer for kunnskapsdeling hvor kunnskap kan eksternaliseres ved å artikulere taus kunnskap til eksplisitt.

Det finnes på den andre siden imidlertid aspekter ved bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy for å dele kunnskap som kan føre til at kunnskapseksternalisering oppleves som en utfordrende prosess. Vi har sett i analysen at de teknologiske verktøyene som benyttes for å kommunisere ikke alltid virker optimalt, noe som kan tenkes å hindre effektiv kunnskapsdeling på tvers av geografiske genser. Våre empiriske funn peker i retning av at kommunikasjonsprosessen svekkes blant annet i situasjoner hvor det oppstår tekniske problemer og ved mangel på non-verbal kommunikasjon. Samtidig viste analysen eksempelvis i kapittel 4.5 at det fantes blandede opplevelser knyttet til bruk av kamera i Skype/Google Hangouts samtaler hvor funnene både belyser fordelene ved å visuelt se hverandre mens man kommuniserer, mens det også fremkom at bruk av kamera i videosamtaler kan føles påtrengende og ubehagelig. I tillegg fremkom det i analysen at deltakernes atferd bærer preg av mindre aktivitet i møtene når man i disse videosamtalene blir observert av andre og er nødt til å skru mikrofonen av og på for å snakke. Vi ser i denne sammenheng at det finnes spenninger mellom hvilke muligheter bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy skaper i forbindelse med kunnskapsdeling i en distribuert organisasjon som Reach for Change, og hvilke begrensninger som finnes sammenlignet med fysisk interaksjon.

Når det gjelder opplevelser knyttet til bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy for å dele kunnskap, viser funnene i analysen at de ansatte føler at disse verktøyene først og fremst brukes i forbindelse med formell kunnskapsdeling, til tross for at det i datamaterialet også fremkommer ønsker om mer uformell deling av kunnskap for å støtte deres arbeid med Akselerator- og Inkubatorprogrammet. Det kan sies at de teknologiske verktøyene innehar

egenskaper som muliggjør uformell kunnskapsdeling på tvers av geografiske grenser. Likevel har vi sett at omfanget og organiseringen av de ansattes arbeidsoppgaver i lokal kontekst skaper tidsressursmessige utfordringer. Implikasjonene av dette kan sies å være at mye av den potensielle uformelle læringen i organisasjonen ikke blir utnyttet. Det kan argumenteres for at distansen mellom medarbeiderne i organisasjonen og bruk av teknologiske verktøy for å kommunisere svekker uformelle aspekter ved kunnskapsdelingen i Reach for Change fordi slike prosesser er tidskrevende. Uformell deling av kunnskap kan i mange tilfeller i tillegg tenkes å foregå mer automatisk og spontant når man har fysisk tilgang til hverandre, hvor det for eksempel er enklere å slå av en prat ved kaffemaskinen eller stoppe innom nabokontoret. Funnene i datamaterialet vårt kan tolkes i retning av at uformell kunnskapsdeling i organisasjoner som er avhengig av teknologiske verktøy for å kommunisere med hverandre kan oppleves mer anstrengende, og i mange tilfeller forutsetter at man bevisst avsetter tid til slike aktiviteter. Det kan i forbindelse med vårt case derfor tyde på at det i en distribuert organisasjon som Reach for Change er avgjørende at det satses på å avsette ressurser og tilrettelegge for velfungerende digitale arenaer der de ansatte har anledning til å kommunisere uformelt og dele kunnskap, dersom man ønsker å dra nytte av uformelle aspekter ved læringen.

I teoridelen redegjorde vi videre for Ba og kunnskapens kontekstavhengighet, der vi tok for oss hvordan kunnskap skapes og utvikles gjennom interaksjon mellom individer, og hvor vi i den sammenheng gikk inn på hvordan Ba oppstår som et resultat av samspillet mellom deltakernes individuelle kontekst som danner en felles kontekst for individene. Ba som også oversettes til «sted» eller «plass», altså *hvor* kunnskap deles kan også forstås som arenaer der kunnskapsdelingen foregår. I analysen identifiserte vi ulike virtuelle arenaer der de ansatte kommuniserer og deler kunnskap med hverandre, og så at medarbeiderne samhandler i videomøter i Skype eller Google Hangouts, webinars, trainings, chat, mail etc. Disse virtuelle arenaene skaper plattformer som med utgangspunkt i forståelsen av Ba kan fungere som steder hvor interaksjonen mellom de ansatte skaper en felles kontekst for de involverte.

Deltakerne i vårt case som kommuniserer med hverandre og deltar i kunnskapsdelingsprosesser har forskjellige roller og arbeidstitler i organisasjonen, men felles for alle er at de jobber direkte med Akselerator- og Inkubatorprogrammet i sitt lokale marked, som kan sies å være en del av kontekstavhengighetsaspektet når det kommer til kunnskapen som deles. Allikevel vil vi med utgangspunkt i redegjørelsen for Ba i teorien argumentere for

at den felles konteksten ikke nødvendigvis oppstår av seg selv, men at den må tilrettelegges for og opprettes for å knytte sammen de individuelle kontekstene/praksisene til en felles kontekst på en hensiktsmessig måte i forbindelse med å skape, utvikle og dele kunnskap i organisasjonen. I denne sammenheng peker våre empiriske data i retning av at de ansatte opplever å ikke ha tilstrekkelig innsikt i medarbeidernes arbeid i andre land. Vi har sett i analysen blant annet i kapittel 4.2 at de i forbindelse med månedlige team-møter på Skype/Google Hangouts oppdaterer hverandre ved å fylle inn informasjon i tabeller knyttet til hva de har oppnådd og hvilke utfordringer de har stått ovenfor, og veien videre. Slike aktiviteter kan forstås å være med på å fremme og tilrettelegge for å skape felles kontekster på tvers av geografiske grenser ved at individuelle kontekster har mulighet til å møtes på en felles plattform hvor samhandlingen mellom deltakerne knytter deres ulike praksiser sammen. Allikevel fremkommer det i analysen at de ansatte føler at de mangler en god nok oversikt over hva kollegene i andre land jobber med i deres lokale markeder. Mangel på tilstrekkelig tilgang til innholdet i de ulike markedene i forskjellige land, og derfor også innsikt i kollegenes erfaringer, kan tenkes å ha implikasjoner for utbyttet av kunnskapsdelingen mellom medarbeiderne ved at mye av kunnskapen forblir taus. Det kan derfor argumenteres for at det finnes videre behov for å tilrettelegge for fruktbare kunnskapsdelingsarenaer hvor de lokale praksisene kan møtes og skape en opplevd felles kontekst i forbindelse med deres arbeid med Akselerator- og Inkubatorprogrammet. Utfordringer ved de teknologiske aspektene i forbindelse med kommunikasjon og samhandling på tvers av geografiske grenser som ble diskutert ovenfor kan også tenkes å ha innvirkning på mulighetene for å skape gode arenaer hvor praksiser kan knyttes sammen på grunn av begrensninger ved de teknologiske verktøyene. Det tyder derfor på at det er en utfordring i Reach for Change å utnytte potensialet ved de teknologiske kommunikasjonsverktøyene på en god nok måte for å tilrettelegge for en felles kontekst i forbindelse med de ansattes distribuerte arbeid.

6.2 Spenninger knyttet til kunnskapsdeling

6.2.1 Standarder – medvirkning

Som vi har sett i teorikapittelet kan standarder adressere ulike aspekter og faser i arbeidet, eller deler av arbeidet. Det kan eksempelvis være standarder som definerer terminologi eller

prosedyrer. I vårt case har vi ikke fokusert på selve innholdet i begrepene som benyttes i organisasjonen, men heller besluttet å fokusere på hvordan de ansatte oppfatter at de skal jobbe med rapportering, møter og planlegging. Dette kan dermed betegnes som best practices i form av prosedyrestandarder, fordi de sier noe om hvordan noe skal skje og forløpet i et tidsforløp og en handlingssekvens (Timmermans & Berg, 2003). For at dette skal være tilfellet må disse standardene være såpass generelle at de kan tas i bruk i noe ulike arbeidskontekster -og prosjekter. Derfor er det nødvendig at standardene også er fleksible og at de konkretiseres i de ulike settingene hvor de brukes. I vårt case kan vi trekke inn Powerpointpresentasjonene som blir utsendt av ledelsen til de ansatte. Disse blir av de ansatte sett på som mer eller mindre stramme retningslinjer for hvordan arbeidet med Akselerator- og Inkubatorprogrammet skal foregå. I analysen fikk vi eksempelvis i kapittel 5.2.1 innblikk i at best practices til tider oppfattes som for teoretiske til å kunne anvendes praktisk i arbeidet. Dette kan vi se i lys av Newells et al. (2009) argumenter knyttet til ”sticky” kunnskap.

Det som dermed er gjennomgående for standarder er at de må bearbeides lokalt for å bli virksomme. Standarder handler altså ikke kun om implementering, det er kreativt arbeid å jobbe med standarder (Timmermans & Berg, 1997). I vårt case påvirker det organisasjonen i den retning at kunnskapsdelingen dels kan skje gjennom at man bruker generelle standarder og dels ved at man viser eksempler fra ulike lokale arbeider opp mot det generelle. På bakgrunn av dette kan vi i analysen se at det er spenninger mellom hvorvidt de ansatte opplevde innvirkning på organisasjonens arbeid med standarder. Eksempelvis ser vi i kapittel 5.1.4 hvor retningslinjer fra organisasjonens side både oppfattes som mulige råd til arbeidet, men også som mer førende og utslagsgivende for hvordan arbeidet skal foregå. Sett i lys av Filstad (2016) argumentasjon kan dette tyde på at de ansatte i organisasjonen ikke har en felles forståelse av hvordan deres arbeid påvirkes og påvirker standarder og best practices, noe som videre kan være med på å forklare spenninger knyttet til de ansattes oppfatninger av eget og andres engasjement. For Reach for Change kan dette bety at retningslinjene som ledelsen sender ut til de ansatte ikke blir utnyttet slik det blir beskrevet i Powerpointpresentasjonen. Derfor kan det være viktig at de ansatte selv finner egne løsninger for hvordan det egner seg å arbeide ut ifra den situasjonen de selv befinner seg i. I en distribuert organisasjon som Reach for Change kan det dermed argumenteres for at felles forståelse av hvorvidt retningslinjene er flate eller stramme vil kunne gjøre det enklere for de ansatte i deres arbeid med Akselerator- og Inkubatorprogrammet. På den måten kan det tenkes at de ansatte i større grad vil være klar over retningslinjenes funksjon.

Hvis vi da tenker på best practices som type standarder for organisasjonen, så gir denne vekselvirkingen der nettopp grobunn for SEKI-modellen og vekslingen mellom eksplisitt og implisitt kunnskap. Ut ifra analysen ser vi at deltakerne i organisasjonen viser eksempler på hvordan man har gjort det i prosjekter også internaliserer man det igjen inn i ulike prosjekter. For eksempel slik det kommer frem i kapittel 5.1.2 hvor Informant 1 fortalte om hvordan de ansatte hadde utvekslet erfaringer rundt gjennomføringen av ”Game Changer finalen”, noe som viste informantene at det var ulike måter å gjennomføre den samme begivenheten på. Deretter viser man resultatet av det for andre også holdes den dynamikken litt i gang, ved at best practices krever lokalt arbeid og deles igjen. Det kan her argumenteres for at organisasjonen legger til rette for medvirkning knyttet til utarbeidelsen og utviklingen av standarder og best practices. Dette er igjen med på å påvirke innholdet i selve kunnskapsdelingen og som vi ser ut ifra teorien kan det påvirke engasjementet og samarbeidet mellom de ansatte (Filstad, 2016).

6.2.2 Effektivitet – engasjement og lederstyrt – brukerinitiert

Som vi ser fra teorien argumenterer Filstad (2016) for at de som er engasjerte og aktive i ulike arenaer som tilrettelegger for kunnskapsdeling blir tryggere på egen kunnskap. De som derimot prøver holder seg borte fra kunnskapsdelingsarenaer kan føle seg utrygge på egen kunnskap og kan få en styrket følelse av å ikke kunne yte. Tagliaventi & Mattarelli (2006) hevder på sin side at organisasjoner kan tilrettelegge for kunnskapsdelingsprosesser ved bevisst bruk av organisatoriske strukturer. I vårt case ser vi at det er antydninger både til usikkerhet knyttet til egne og andres kunnskapsnivåer, samt spenninger i forbindelse med organisasjonens arenaer for kunnskapsdeling og struktureringen av disse. På bakgrunn av analysen har vi dermed sett at spørsmål knyttet til: hvor stramme eller flate skal strukturene være? hvem skal ta initiativer? og hvordan kan Reach for Change legge til rette for at de ansatte føler seg trygge på egen kunnskap er viktige aspekter å tenke på innenfor en organisasjon som Reach for Change. For å forstå sammenhengen mellom disse spørsmålene og informantenes oppfatninger av deres arbeid er det viktig å se på spenninger mellom effektivitet - engasjement og lederstyrt - brukerinitiert.

På bakgrunn av våre empiriske funn ser vi at deltakerne opplever kommunikasjon i regi av ledelsen og brukerinitiert kommunikasjon som forskjellige arenaer for kunnskapsdeling. Sett i lys av Østerlund & Carlile (2005) kan det sies at kommunikasjon og interaksjon mellom medarbeidere er et viktig aspekt i forbindelse med kunnskapsdeling. I vårt case ser vi at opplevde forskjeller knyttet til kommunikasjonsformene kan sies å være strukturering og fleksibilitet. I analysen kommer det imidlertid også frem at tillit og bekjentskap til de ansatte i organisasjonen er en viktig komponent i begge former for kommunikasjon. I følge Levin & Cross (2004) er dette to komponenter som er avgjørende for kunnskapsdeling. Våre empiriske funn viser at bekjentskap og tillit både påvirker den enkeltes medvirkning i kunnskapsdelingsprosesser, samt er en viktig faktor for initiering av kommunikasjon med andre ansatte. Det kan derfor argumenteres for at bekjentskap og tillit til sine medarbeidere i organisasjonen er viktige vilkår for kunnskapsdeling i Reach for Change.

I analysen så vi også at deltakerne gav uttrykk for at deres egen oppfattelse av kompetanse henger sammen med deres engasjement, samt deres kjennskap til andre medarbeidere. Eksempelvis ser vi i kapittel 5.1.3 at informantene ser en sammenheng mellom det å være engasjert i kunnskapsdelingsprosesser med hvorvidt de selv føler at de kan bidra med erfaringer og kunnskap rundt temaet som blir tatt opp. Videre har vi sett at de ansattes arbeid var preget av medvirkning og deltakelse, men gjennom analysen har vi også sett at dette varierte mellom deltakerne og på ulike arenaer. I vårt case så vi også at informantene forholder seg ulikt, noen deltar aktivt i møter og andre sammenhenger noen gjør ikke det. Dette kan få forsterkende effekter for organisasjonen, ved at de som deltar aktivt blir tryggere på egen kunnskap, mens de som ikke gjør det blir usikre på egen kunnskap. Dette kan ses i lys av studier som Cabrera et al. (2006) viser til knyttet til sammenhengen mellom trygghet på egne kunnskaper og ferdigheter og engasjement i kunnskapsprosesser. På bakgrunn av våre empiriske funn kan det argumenteres for at informantenes oppfattelse av egen og andres deltakelse være knyttet til møtenes fokus på effektivitet. Dette ser vi at fremgår av et bredt fokus på agendaer for møter, ved at ikke alle melder inn på forhånd, men det diskuteres bare det som er skriftliggjort. Derfor kan vi stille spørsmålstegn ved hvorvidt ledelsens behov for effektive møter kan være litt i konflikt med det å ha de uformelle arenaene som informantene fremhever som viktige for sitt engasjement.

Dilemmaer knyttet til effektivitet og engasjement henger sammen med tilrettelegging for kunnskapsdeling i en distribuert organisasjon som Reach for Change. Som tidligere nevnt

argumenterer Filstad (2016) for at organisasjoner kan legge til rette for å etablere felles praksiser som oppfordrer og motiverer ansatte til kommunikasjon og samarbeid. Dette er også noe vi har fått inntrykk av fra intervjuene, hvor de ansatte gir uttrykk for at deling av kunnskap og erfaring gir en følelse av felleskap. På bakgrunn av analysen har vi imidlertid identifisert dilemmaer knyttet til hvordan de ansatte selv opplever organisasjonens tilrettelegging for kunnskapsdeling. Det er kanskje ikke bare å slippe deltakerne i organisasjonen fritt løs med all slags mulige form for uformell læring fordi det kan bli for tidkrevende, man må ha litt innstramming og struktur. Men samtidig når den blir for stram så kan den virke negativt inn på engasjementet og dette er en ting som fremstår som viktig for informantene med tanke på å legge til rette for kunnskapsdelingsprosesser. Det kan derfor argumenteres for at det er viktig å kartlegge hvilke arbeidsmetoder og kompetanse som er ønsket for organisasjonen (Filstad, 2016). Vi har sett at disse aspektene er avhengig av flere ulike forhold, som blant annet er knyttet til ledelsen, kontekster og de ansattes forhold til organisasjonen, noe som Mooradian et al. (2006) også fremhever som viktige aspekter. I vårt case ser vi at det er i spenningene at opplevde forutsetninger for kunnskapsdeling blir synlige.

I analysen har vi også sett at hvis man skal få den vekselvirkningen mellom det artikulerte og ikke-artikulerte (Nonaka, 2000) til å fungere så krever det engasjement på ulike former. Det krever også at den kunnskapen som hver av informantene sitter med fra sine arbeidskontekster settes i spill. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at spenninger og utfordringer i organisasjonen er ting som må håndteres for å få kunnskapsdelingsprosessene til å gå. Organisasjonens effektivitetsideer kan med andre ord være en spenning knyttet til det informantene fremhever som viktig for den uformelle kunnskapsdelingen og de ansattes engasjement for kunnskapsdeling.

6.3 Forståelse av kunnskapsgrenser

Kunnskapsgrense	Teori	Resultat
Syntaktisk	Forskjeller i språk, språkregler og tegn kan føre til denne typen kunnskapsgrense. Kunnskap må lagres og overføres for å overkomme grensen.	Ulike språknivåer og forståelser av arbeidsspråk.
Semantisk	Ulike forståelser og oppfatninger av kunnskap og begreper kan føre til denne typen kunnskapsgrense. For å overkomme denne typen kunnskapsgrenser er det viktig med felles forståelse av begreper og oversettelse.	Ulik forståelse av Akseleratorbegrepet.
Pragmatisk	Kunnskapsgrensen kan fremkomme når ulike verdier og interesser er i spill hos aktørene. Å endre egen praksis kan være vanskelig til tross for at man forstår de andre deltakerne. For å utvikle felles kunnskap kreves det en forhandlings – og definisjonsprosess.	Forholdet mellom formell og uformell kommunikasjon. Spenninger mellom effektivitet og engasjement.

Tabell 1. Kunnskapsgrenser (Carlile, 2002, 2004) og resultater i vårt case.

Vi velger her å gi oversikt over våre resultater i analysedataene knyttet til kunnskapsgrenser i Reach for Change i form av en tabell som tar utgangspunkt i Carlile (2002, 2004) sitt

rammeverk for aspekter som kan være til hinder for kunnskapsdelingsprosesser. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at kunnskapsgrenser kan oppstå i mange ulike kontekster der det forekommer interaksjonsprosesser mellom de ansatte i organisasjonen. Hvis vi for eksempel ser på kommunikasjon ved hjelp av teknologiske kommunikasjonsverktøy, ser vi at felles språkforståelse og felles forståelse av begreper og fagtermer kan være avgjørende for deltakernes engasjement og medvirkning.

Som vi har sett i analysen kan ulike språknivåer påvirke interaksjonsprosessen mellom de ansatte i Reach for Change. Hvis vi ser dette opp mot argumentene til Filstad (2016) knyttet til viktigheten av felles forståelse og interaksjon er det tydelig at organisasjonen burde legge til rette for strukturer og arenaer som kan muliggjøre interaksjon og samarbeid. I vårt case har vi sett at det er spenninger mellom de ansattes oppfatninger av de allerede eksisterende strukturene og arenaene i organisasjonen. Som vist i 5.2.1 var det spenninger knyttet til de ansattes oppfatninger av ulike språknivåer i forbindelse med bruken av mail og videosamtaler. På bakgrunn av dette vil det være viktig for organisasjonen å orientere seg i oppfatninger til de ansatte vedrørende kommunikasjonen på mail og video, samt forsikre seg om at de ansatte får tilgang på ressurser i etterkant av kommunikasjonen. I vårt case kan det imidlertid argumenteres for at den syntaktiske kunnskapsgrensen potensielt sett kan overkommes ved at organisasjonen sender ut oppfølgingsinformasjon og avholder oppfølgingsmøter. Dette kan tolkes som en form for lagring og overføring av kunnskap (Carlile, 2002, 2004).

I analysen har vi også sett at ulike forståelse av begreper kan være avgjørende for kunnskapsdeling. I vårt case gjaldt dette hovedsakelig begrepet "Akselerator" som virket å ha flere mulige tolkninger. Dette medførte at de ansatte hadde en ulik tilnærming til selve gjennomførelsen av Akseleratorprogrammet, og basert på at begrepet oppfattes og ulikt kan det være vanskelig å sammenligne gjennomføringen på tvers av land. Dette kan imidlertid gi de ansatte større frihet i deres arbeid med Akseleratorprogrammet. For å overkomme den semantiske grensen kan det dermed tenkes at man behøver en mer terminologisk standardisering fra organisasjonens side, samtidig kan det også argumenteres for at dette burde holdes åpent i og med at det muliggjør fleksibilitet i de ansattes arbeid. Når det kommer til deling av kunnskaper og erfaringer knyttet til Akseleratorprogrammet fant vi imidlertid at organisasjonen på mange måter tilrettelegger for dette i formelle settinger. På bakgrunn av analysen ser det dermed ut til at de ansatte har muligheten til å melde fra om

hvordan de selv har valgt å gjennomføre programmet. På den måten vil det være mulig for de ansatte å se Akseleratorbegrepet ut ifra andres perspektiv (Boland & Tenkasi, 1995) og dermed bidra til en annen forståelse av begrepet enn det en selv sitter med. Den semantiske kunnskapsgrensen kan dermed også sies å potensielt sett være overkommelig ved å forstå andres perspektiv (Carlile, 2002, 2004).

Et annet aspekt som kan ha konsekvenser for kunnskapsdeling er splittede meninger knyttet til verdier og interesser. Dette kan føre til at man ikke ønsker å dele kunnskaper, eller ikke ser verdien av det (Carlile, 2002, 2004). Dette ser vi særlig i vårt case i form av uenigheter vedrørende de ansattes oppfattelser av balansen mellom kommunikasjonens effektivitet og de ansattes engasjement. I teorien har vi presentert teoretikere som argumenterer for at trygghet på egne kunnskaper og ferdigheter har en positiv sammenheng med engasjement i kunnskapsdelingsprosesser (Filstad, 2004, Cabrera et al., 2006). I vårt case har vi sett at informanter som er av den oppfatning at deres kunnskapsnivå ikke er tilnærmet likt de andre som vedkommende samhandler med, så blir det vanskeligere å dele kunnskaper. I analysen som vist i 5.1.3 så vi at pragmatiske kunnskapsgrenser kan oppstå ved at man ikke alltid ønsker å dele kunnskaper med ansatte som oppfattes som mer kunnskapsrike. Implikasjonen av det kan også være at ansatte opplever større interesse for å dele kunnskaper med ansatte som vedkommende selv oppfatter ligger på et tilnærmet likt kunnskapsnivå. Dette kan i neste omgang føre til at egen oppfattelse av kunnskapsnivå kan være til hinder for interessen knyttet til deling av kunnskap og erfaringer. På bakgrunn av dette var det viktig for oss å få innsikt i hva de ansatte oppfatter som avgjørende for at kunnskapsdelingsprosesser skal finne sted. Når vi dermed spurte informantene om hva som var avgjørende med tanke på vellykket kunnskapsdeling var det samtlige av informantene som mente at dette var en toveisprosess, hvor alle involverte parter måtte bidra for at prosessen skulle anses som vellykket. Det kan derfor argumenteres for at oppfattelsen av eget og andres kunnskapsnivå ikke bare kan være med på å redusere eget initiativ med tanke på å dele kunnskaper og erfaringer, men også andres initiativ knyttet til å dele kunnskaper med vedkommende. Organisasjonsmessig kan dette eksempelvis bety at kunnskaper og erfaringer som enkelte medarbeidere besitter holdes skjult for andre (Černe et al., 2014), slik at Reach for Change potensielt sett ikke kan ta i bruk dette. For å overkomme den pragmatiske kunnskapsgrensen som oppstår kan det derfor være fordelaktig for organisasjonen å gjøre de ansatte oppmerksom på de ansattes domenespesifikke kunnskaper, samt gjøre de oppmerksom på deres egne bidrag og deres innvirkning på organisasjonen.

Vi har i teorien også vært inne på at grenseobjekter kan bidra til å overkomme kunnskapsgrenser, fordi disse legger til rette for samarbeid og felles kunnskapsforståelse (Carlile, 2002, 2004). I vårt case kan retningslinjene i form av best practice-verktøy fungere som grenseobjekter, ved at de utvikles i organisasjonen og gjøres tilgjengelig til alle ansatte. Disse verktøyene dekker mye som er felles for organisasjonens ansatte, samt at de ansatte selv har fleksibilitet i form av hvor mye de ønsker å modulere så lenge det fører til organisasjonens ønskede resultat. Samtidig kommer det frem i analysen at det er ulike meninger knyttet til hvorvidt man har tidsaspektet kan være med på å avgjøre hvorvidt man har tid til å betrakte best practice-verktøyene som fleksible retningslinjer eller klare føringer for hvordan arbeidet skal utføres. På bakgrunn av dette kan det stilles spørsmål til hvorvidt organisasjonens spenninger mellom effektivitet og de ansattes engasjement i kunnskapsdelingsprosesser fungerer som et negativt aspekt i forbindelse med å overkomme kunnskapsgrenser.

I en distribuert organisasjon som Reach for Change kan det være nødvendig å være bevisst over hvilke forhold som kan hindre kunnskapsdeling, og hvordan man potensielt sett kan arbeide for å overkomme disse grensene som kan oppstå. I forbindelse med dette ser vi i vårt case at flere av våre informanter er positivt innstilt til arenaer som kan være med på å gi innsikt i denne typen kunnskap. Eksempelvis ser vi i kapittel 4.2.4 at to av informantene trekker frem konseptet ”fuck-up nights” som en inspirasjonskilde for hvordan organisasjonen ved en uformell kommunikasjonsarena kan trekke ut de ansattes kunnskaper og erfaringer, i denne sammenheng rettet mot utfordringer som de ansatte møter i deres arbeid. Ut ifra dette kan det hevdes at det kan være gunstig å inneha kunnskap om utfordringer og grenser som kan oppstå ved at dette kan gi verdifullt innblikk i hvordan man kan tilrettelegge for å hindre at dette oppstår. Dette kan være med på å muliggjøre deling av kunnskaper og erfaringer ytterligere.

I analysen så vi hvordan informantene fremhevet at flere fysiske møter, mer tid til uformelle aktiviteter og en bredere informasjon knyttet til medarbeidernes domenespesifikke kunnskaper er aspekter som kan påvirke kunnskapsdelingen og muligens bidra til å overkomme kunnskapsgrenser. Ut ifra dette kan det tenkes at organisasjonen kan styrke kunnskapsdelingen ved å legge til rette for flere muligheter til interaksjon mellom de ansatte. Samtidig så vi i analysen at det var spenninger knyttet til hvorvidt tilrettelegging for mer

interaksjon mellom de ansatte fra organisasjonens side er realistisk å gjennomføre. I analysen ble det også gitt uttrykk for at kapasiteten kan begrense informasjonsomfanget som organisasjonen tilbyr og at ytterligere informasjon ikke nødvendigvis vil være positivt for kunnskapsdeling mellom de ansatte. Det er imidlertid av interesse å være klar over at ytterligere fokus på bekjentskap og tillit, samt kartlegging av medarbeideres kompetanse kan være fruktbart for organisasjonen.

6.4 Konklusjon og implikasjoner

I diskusjonen har vi løftet frem utfordrende aspekter med eksternaliseringsprosesser ved kunnskapsdeling i en distribuert organisasjon som Reach for Change. Analysene viste at de ansatte opplevde begrensninger ved de teknologiske kommunikasjonsverktøyene som benyttes for å dele kunnskap. Tekniske problemer og mangel på non-verbal kommunikasjon kan svekke kommunikasjonsprosessen, samtidig som det er delte opplevelser knyttet til bruk av kamera i videomøter. På en side trekkes det frem fordelene med å visuelt se personene man snakker med, mens det på den andre siden fremkommer at bruk av kamera kan skape en ubehagelig følelse av å bli observert, som har innvirkning på de ansattes deltakelse i kunnskapsdelingsprosesser.

Analysene viste at de ansatte opplevde mangel på tid til uformell kunnskapsdeling som en viktig begrensning for deres arbeid med Akselerator- og Inkubatorprogrammet. I tillegg var det et gjennomgående ønske fra de ansatte for at det i større grad legges til rette for mer tid til uformell kunnskapsdeling mellom de ansatte. Vi har i forbindelse med kunnskapsdeling også diskutert viktigheten av å tilrettelegge for velfungerende arenaer der lokale praksiser kan knyttes sammen og skape en felles kontekst i en distribuert organisasjon som Reach for Change, hvor samhandlingen og kunnskapsdeling foregår gjennom bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy.

I vårt case har vi funnet at denne typen arbeid gjør at mye av innholdet i prosjektene, og dermed informantenes arbeid, kommer fra kontakten med de lokale entreprenørene de skal støtte, mens retningslinjer knyttet til ønsket resultat fra arbeidet ser ut til å komme ovenfra. Det fremkommer imidlertid at det tidvis er ulike oppfatninger vedrørende retningslinjenes funksjon for de ansattes arbeid. I denne sammenheng ser det ut til at en felles forståelse for

hvor stramme føringer retningslinjene har for de ansattes arbeid vil være fordelaktig for organisasjonen. Organisasjonen bør her se på forholdet mellom medvirkning og standarder i sammenheng med tilrettelegging for kunnskapsdeling.

Vi har også sett at informantene opplever bekjentskap og tillit til sine kolleger som viktige forutsetninger for kunnskapsdeling, og når disse mangler preges ofte interaksjonen med tilbakeholdenhet. For Reach for Change innebærer dette at det potensielt sett blir holdt tilbake kunnskaper som kan være fordelaktige for organisasjonen. Et annet aspekt som påvirker kunnskapsdeling er spenningene mellom organisasjonens effektivitetsideer og det informantene fremhever som viktig for den uformelle kunnskapsdelingen. Denne spenningen er knyttet til de ansattes oppfatninger av organisasjonens strukturer i kunnskapsdelingsprosesser. De ansattes oppfatninger ser ut til å ha en sammenheng med den enkeltes engasjement og deltakelse. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for viktigheten av å balansere hensynet til organisasjonens behov for formelle arenaer og kontroll, med de ansattes behov for uformelle arenaer og kontakt.

Studiens datamateriale er begrenset og tillater ikke generalisering til andre organisasjoner eller populasjoner. Vi vil likevel med bakgrunn i konklusjonen og implikasjoner komme med noen råd til Reach for Change og liknende distribuerte organisasjoner:

- Organisasjonen kan ta i betraktning både de opplevde positive og negative aspektene ved bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy i forbindelse med å dele kunnskap på tvers av geografiske grenser for å tilrettelegge for effektive og hensiktsmessige kunnskapsdelingsprosesser.
- Organisasjonen burde reflektere rundt hvordan teknologiske kommunikasjonsverktøy kan brukes for å legge til rette for at lokale praksiser i ulike land kan knyttes sammen for å skape en felles kontekst i forbindelse med organisasjonens distribuerte arbeid.
- Organisasjonen bør være oppmerksom på hvor viktig de uformelle arenaene er for de ansatte og for det de oppfatter som viktige forutsetninger for kunnskapsdeling.
- Organisasjonen bør ta opp spenninger mellom organisatoriske interesser og de ansattes interesser i samtaler med organisasjonens ansatte, da dette ser ut til å virke inn på de ansattes engasjement.

6.5 Videre forskning

Denne studien har vært gjort innenfor en organisasjon, innenfor et geografisk område og med et begrenset antall deltagere. Dette er en begrensning ved studien. I tillegg til dette har vi også sett på kunnskapsdelingen gjennom spørreskjema og intervjuer, men ikke observert hvordan delingen faktisk skjer. Studien har også vært knyttet til de ansattes opplevelser av kunnskapsdeling, vi har ikke fått innsikt i hvordan eksempelvis ledelsen forholder seg til samme tema. Vi har heller ikke innlemmet entreprenørene Reach for Change jobber med i vår studie. Videre forskning kan derfor blant annet inneholde større antall informanter, flere deltagere fra ulike deler i organisasjonen, observasjonsbaserte studier eller lederperspektivet fra toppledelsen. Basert på våre funn kan det også eksempelvis være interessant å videre studere forholdet mellom best practices og uformell kunnskapsdeling. Vi har studert en kontekst så det kan også være interessant å studere andre distribuerte organisasjoner enn Reach for Change.

Litteraturliste

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *The Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Aubert, W. (1985). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization science*, 14(3), 312-330.
- Bietz, M.J. (2014). Distributed Work. Working and Learning at a Distance. I Littlejohn, A., & Margaryan, A (red), *Technology-enhanced professional learning. Processes, practices and tools* (s. 28-38). NY: Routledge.
- Boland Jr, R. J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization science*, 6(4), 350-372.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- 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. *Organization science*, 15(5), 555-568.
- Chung, H., Seaton, J., Cooke, L., & Ding, W. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour. 64(C), 432-448.

- Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19-25.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Dani, S. S. J. A., Harding, J. A., Case, K., Young, R. I. M., Cochrane, S., Gao, J., & Baxter, D. (2006). A methodology for best practice knowledge management. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(10), 1717-1728.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, 22(5), 1240-1253.
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 396-409.
- Filstad, C. (2016). Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grevstad, C. A. (2016) Akseleratorprogrammer som læringsarena for sosialt entreprenørskap: *En kvalitativ studie av akseleratorprogrammet til Reach for Change og FERD, Sosiale Entreprenører* (Masteroppgave). Universitetet i Oslo.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151-183.
- Jochumsen, A. N. (2016) *Reach for change in the USA: A study of cross-sector collaboration and social partnerships in a globalization perspective* (Masteroppgave). Copenhagen Business School.

- Kleven, T. A., Tveit, K., & Hjordemaal, F. (2011). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: en hjelp til kritisk tolking og vurdering*.
- Kraut, R. E., Fussell, S. R., Brennan, S. E., & Siegel, J. (2002). Understanding effects of proximity on collaboration: Implications for technologies to support remote collaborative work. *Distributed work*, 137-162.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvernbekk, T. (2002). Vitenskapsteoretiske perspektiver. I Lund, T., Kleven, T, A. & Christophersen, K (red.), *Innføring i Forskningsmetodologi* (s. 19-87). Fagbokforlaget.
- Lettieri, E., Borga, F., & Savoldelli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 16-30.
- Levin, D. Z. & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.
- Ludvigsen, S. R. & Nerland, M. (2013). Knowledge Sharing in Professions: Working Creatively with Standards in Local Settings, I Sannino, A. & Ellis, V.T. (red.), *Learning and Collective Creativity. Activity-Theoretical and Sociocultural Studies*. New York: Routledge.
- Lund, T. (2002). Metodologiske prinsipper og referanserammer. I Lund, T., Kleven, T, A. & Christophersen, K (red), *Innføring i Forskningsmetodologi* (s.79-124). Fagbokforlaget.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management learning*, 37(4), 523-540.

- Murthy, D., Gibbs, J.L., Eisenberg, J., Rozaidi, N.A. & Gryaznova, A. (2015). The “Megapozitiv” Role of Enterprise Social Media in Enabling Cross-Boundary Communication in a Distributed Russian Organization. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 75-102.
- Nerland, M. & Karseth, B. (2015). The knowledge work of professional associations: Approaches to standardisation and forms of legitimisation. *Journal of Education and Work*, 28(1), 1-23.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2. utg). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. C. & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. (2000). A dynamic theory of organizational knowledge creation. In *Knowledge, groupware and the internet* (s. 3-42).
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Pee, L. G., Kankanhalli, A. & Kim, H. W. (2010). Knowledge sharing in information systems development: a social interdependence perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 11(10), 550.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Keegan.
- Ragsdell, G., & Jepson, A. (2014). Knowledge sharing: insights from Campaign for Real Ale (CAMRA) Festival volunteers. *International Journal of Event and Festival Management*, 5(3), 279-296.

Reach for Change. (2018a). *About Reach for Change*. Hentet fra

<http://reachforchange.org/en/about>

Reach for Change. (2018b). *Our history*. Hentet fra

<http://reachforchange.org/en/about/our-history>

Reach for Change. (2018c). *The Accelerator*. Hentet fra

<https://reachforchange.org/en/impact/accelerator>

Reach for Change. (2018d). *The Incubator*. Hentet fra

<https://reachforchange.org/en/impact/incubator>

Ringdal, K. (2013). *Enheter og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Salamon, L. (1994). The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs*, 73(4), 109-122.

Srivastava, M., Rogers, H. & Lettice, F. (2013). Team performance management: past, current and future trends. *Team Performance Management*, 19(7/8), 352-362.

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.

Takeuchi, H. (2006). The new dynamism of the knowledge-creating company. *Knowledge Economy*, 1, 1-10.

Taylor, W. A. & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information resources management journal*, 17(2), 22.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Timmermans, S. & Berg, M. (1997). Standardization in action: achieving local universality through medical protocols. *Social studies of science*, 27(2), 273-305.
- Timmermans, S. & M. Berg. (2003). *The Gold Standard: The Challenge of Evidence-based Medicine and Standardization in Health Care*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
- 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 – Vurdering fra Personvernombudet for forskning



Monika Bærøe Nerland
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 08.02.2018

Vår ref: 58871 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 31.01.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

58871	<i>Research project about experiences with knowledge sharing in a distributed, non-profit organization.</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Monika Bærøe Nerland</i>
Student	<i>Martin Filip Martinsen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Universitetet i Oslo sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Universitetet i Oslo er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

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

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.12.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

Research project about experiences with knowledge sharing in a distributed, non-profit organization

As part of our study towards the master's degree in pedagogy, at the Department of Education at the University of Oslo, we will conduct a joint master thesis project that investigates experiences with knowledge sharing in a distributed, non-profit organization. The purpose of this study is to identify possible factors that promote or prevent the possibility of knowledge sharing and the development of best practice in an organization that is dependent on technological communication tools to communicate and collaborate with co-workers. *Reach for Change* is selected as a case for the project, due to its geographically distributed activities and third sector characteristics. In order to obtain rich information about the experiences with knowledge sharing we would like to interview employees working directly with the Incubator- and Accelerator program in different countries. We sincerely hope that you are willing to contribute to the study and share your experiences.

The research methods for this study will include a questionnaire and follow-up interviews with selected program managers. Questions in the study will seek information related to the employees' experiences regarding knowledge sharing, collaboration and best practice in the workplace. The interviews will be conducted via Skype, and recorded using a dictaphone and/or digital recording software in order to ensure precision of the data.

The project has been approved by NSD (Norwegian Centre for Research Data). All personal data will be treated confidentially and names of participants will be anonymized before publication. The information will for the time of the study be stored on private computers and only the researches and our master's thesis counselors will have access to the data. The project is scheduled to end 1st of December 2018. Transcribed interviews and recordings will be deleted at the completion of the project.

Participation in the project is completely voluntary, and you are entitled to withdraw from the project at any time until publication of the study, without giving any reason. We hope that you find the project interesting and are willing to participate, as information from the Program Managers are of great importance for the success of this project.

If you have any questions regarding the study, please feel free contact us: Martin F. Martinsen (+47 482 98 906, martin.filip.martinsen@gmail.com) or Thomas Aas (+47 476 27 850, thomasaas90@gmail.com).

By contacting the researches and attending the interview and/or answer the questionnaire, you consent to have received information about the study, and accept the terms and conditions above.

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Interviews with employees in Reach for change

Introduction

1. Introduction of ourselves and our master's degree program at The University of Oslo
2. The themes of the study: Knowledge sharing and cooperation, and the sharing of best practice across countries, communicational process
3. Verification of the project by the data protection service, and publication of the thesis
4. Recording of the interview for the purpose of analysis. Deletion of the data when the study is concluded
5. Searching information regarding the Accelerator- and Incubator program
6. Informed consent (anonymous) + the option to withdraw from the study at any time before publication – all data will be erased and excluded
7. The length of the interview

The employees' role in the organization and questions about their work

- What's your educational background?
- What's your main responsibilities at Reach for Change?
- Do you feel you personally know your co-workers in other countries? Formal/informal bonds?
- What do you do when you experience challenges in your work? – Examples
 - How do you navigate?
 - Who do you reach out for to ask for assistance/advise?

Knowledge sharing

Do you often communicate with co-workers in other countries?

- How often?
- For what reasons? When?

How is knowledge sharing facilitated in Reach for Change?

How do you participate in knowledge sharing with your co-workers in regard to the accelerator and/or incubator program?

- Experiences/examples?
- (How are meetings organized, who usually participates, projects, preparation, etc.)
- Are the learning resources adequately structured and easy to access?

When we were interns at reach 4 change Norway, we recognized that there was a lot of communication with the use of technology-based tools...

- What's your experience with that?
- Is it convenient?
- Is there something missing?

In what ways is knowledge sharing valuable for your work? – Examples

- (how do you use information from meetings etc. in your work? How does knowledge sharing with co-workers affect your work?) – Examples

What is crucial for knowledge to be shared successfully between co-workers?

How would you describe the culture for knowledge sharing between co-workers in different countries? (willingness, initiative, hesitation etc.)

What do you think is the most challenging aspects of knowledge sharing in relation to the Accelerator- and/or the Incubator program? – Examples

- Can you think of any situations where miscommunication or misunderstandings have occurred in regard to knowledge sharing with co-workers in other countries?

Best practice

Reach for change highlight best practice as an essential part of their work, both in terms of developing tools and guidelines for planning the Accelerator- and Incubator program, and to share experiences and learn from each other.

Does best practice have impact on your work? Examples

- How do you cope with changes in perceived best practices?

Is it challenging to implement best practice in your work?

- **Why/Why not**
- *What is the most challenging aspects of applying best practices? Examples*
How do you overcome any potential barriers?

Do you discuss or share thoughts/experiences about best practice tools at RFC with your co-workers? - Examples

- Shared interpretation of the best practice tools?
- (Documents, guidelines, instructions).
- Are these tools good enough to support your work with the Accelerator/Incubator?

Closing questions

- **Is there anything you would like to add in regard to the topics we have talked about?**
- **Is there something of importance that we have overlooked during this interview?**
- **Thank you for the interview + information regarding how the data material will be used**
- **Can we contact you again if further questions occur?**

Vedlegg 4 - Spørreskjema

Knowledge sharing and best practice in R4C

Communication and knowledge sharing

- **1. Which of the following communication tools do you most commonly use to share knowledge with your co-workers in other countries in regard to the Incubator- and/or Accelerator program? ***

Please choose a maximum amount of 3 answers:

Face-to-face meeting (one-to-one)

Face-to-face meeting (group meeting)

Video meeting (one-to-one)

Video meeting (group meeting)

E-mail

Chat

Asana

Facebook

Webpages

Powerpoint

Google drive

Microsoft Word

Other? Please specify:

- **2. Which of the following communication tools do you most commonly use to access your co-workers' knowledge in other countries in regard to the Incubator- and/or Accelerator program? ***

Please choose a maximum amount of 3 answers:

Face-to-face meeting (one-to-one)

Face-to-face meeting (group meeting)

Video meeting (one-to-one)
Video meeting (group meeting)
E-mail
Chat
Asana
Facebook
Webpages
Powerpoint
Google drive
Microsoft Word
Other? Please specify:

- **3. Knowledge sharing is valuable for my work with the Incubator- and/or Accelerator program. ***

Strongly agree
Agree
Undecided
Disagree
Strongly disagree

- **4. I have the impression that my co-workers are reluctant to share knowledge about the Incubator- and/or Accelerator program with others in the organization ***

Strongly agree
Agree
Undecided
Disagree
Strongly disagree

- **5. I have the impression that my co-workers for the most part prefer to share success rather than challenges regarding the Accelerator- and/or Incubator program ***

Strongly agree

Agree
Undecided
Disagree
Strongly disagree

- **6. The distance between co-workers in other countries makes it challenging to share knowledge regarding the Incubator- and/or Accelerator program. ***

Strongly agree
Agree
Undecided
Disagree
Strongly disagree

- **7. Knowledge sharing between co-workers in other countries are in my opinion too limited to support my work with the Incubator- and/or Accelerator program ***

Strongly agree
Agree
Undecided
Disagree
Strongly disagree

- **8. The technological communication tools used in Reach for Change are in my opinion inadequately facilitated to support knowledge sharing between co-workers that are located in different countries ***

Strongly agree
Agree
Undecided
Disagree
Strongly disagree

- **9. How would you describe the difference when it comes to knowledge sharing between co-workers in the Incubator- and/or the Accelerator program?**
- **10. How could the knowledge sharing process in Reach for Change be improved?**

Best practice

Reach for change highlight best practice as an essential part of their work, both in terms of developing tools and guidelines for planning the Accelerator- and Incubator program, and to share experiences and learn from each other.

- **11. How would you define best practice?**
- **12. Perceived best practices have an impact on how I work. ***

Strongly agree

Agree

Undecided

Disagree

Strongly disagree

- **13. I have an influence on the perceived best practice regarding the Incubator- and/or Accelerator program. ***

Strongly agree

Agree

Undecided

Disagree

Strongly disagree

- **14. I search for best practices in relevant literature in my work with the Incubator- and/or Accelerator program ***

Strongly agree
Agree
Undecided
Disagree
Strongly disagree

- **15. I ask my co-workers in other countries for best practices in my work with the the Incubator- and/or Accelerator program. ***

Strongly agree
Agree
Undecided
Disagree
Strongly disagree

- **16. It is challenging to apply best practices developed in other countries. ***

Strongly agree
Agree
Undecided
Disagree
Strongly disagree

- **17. Is there anything that was unclear and/or something you want to add?**

***obligatoriske spørsmål**