



Uio • Universitetet i Oslo

Kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener

*En casestudie av teamsamarbeid i privat og offentlig
sektor*

Aminda Nordbakk Birkelund

Master i pedagogikk

Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

Institutt for pedagogikk

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2021 15. juni 2021

Tittel	Kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener - <i>En casestudie av teamsamarbeid i privat og offentlig sektor</i>
	Aminda Nordbakk Birkelund
Emnekode	PED4491
Semester	Vår 2021

Stikkord

Kunnskap

Kunnskapsdeling

Profesjonelle kunnskapsdomener

Grensearbeid

Virtuelle team

Samarbeid

Sammendrag

Tema og problemområde

Denne masteroppgaven vil ta for seg hvordan kunnskapsdeling foregår på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Wang og Noe (2010) påpeker at kunnskapsdeling gir ansatte og team muligheten til å utforske nye kunnskapsbaserte ressurser. Det kan derfor være med på å gi organisasjoner et konkurranseforrang i samfunnet. Likevel kan det oppstå utfordringer knyttet til kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener, både organisatoriske og individuelle (Cabrera, Collins, og Salgado 2006). Hvordan et team velger å arbeide med slike grenser kan derfor være avgjørende for hvor vidt kunnskap deles mellom teammedlemmer som har fått i oppgave å arbeide på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener (Carlile 2004; Langley mfl. 2019). Følgende forskningsspørsmål vil bli besvart:

1. Hvordan foregår kunnskapsdeling i et team som har fått i oppgave å arbeide på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener?
2. På hvilke arenaer foregår kunnskapsdeling?
3. Hvilke faktorer tilrettelegger og kompliserer for kunnskapsdeling i teamet?

Det teoretiske perspektivet i oppgaven vil bygge på kunnskapsbegrepet til Nonaka (1994). Videre vil Langley mfl. (2019) sine distinksjoner når det gjelder grensearbeid stå sentralt, hvor de presenterer konkurrerende, samarbeidsorientert og konfigurierende grensearbeid. Jeg ser det nyttig å kombinere de med begrepene *forskjell*, *avhengighet* og *noe nytt* som Carlile (2002,2004) presenterer for å gi en bredere forståelse av hvordan kunnskap deles på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener.

Metode

For å belyse forskningsspørsmålene mine har jeg gjort en kvalitativ casestudie av et team som samarbeider på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Teamet består av flere organisasjoner, både fra offentlig og privat sektor. Empirien studien baserer seg på er hovedsakelig fem semi-strukturerte intervjuer, i tillegg til observasjon av en workshop. Det er også hentet inn data fra dokumentanalyse for å få en bredere forståelse av mitt case.

Resultater og konklusjon

Studien viser hvordan *forskjeller, avhengighet og noe nytt* kan være med på å forklare hvorfor teamet samarbeider og hvordan de deler kunnskap på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener (Carlile 2002, 2004). Hvert teammedlem ønsker å oppnå et godt resultat for prosjektet de arbeider med, noe som gjenspeiles i måten de deler kunnskap på. Analysen viser også at teamet nedtoner grenser mellom seg slik kunnskap kan deles lettere, noe som er i tråd med Langley mfl. (2019) når det gjelder et samarbeidsorientert grensearbeid. Teamet trekker frem at det skal være en lav terskel for å dele kunnskap, uansett om den er ny eller ikke. Forhandling av grenser forekommer også når de gjennom møter har forventnings- og behovsavklaringer. Dette er med på å nedtone eventuelle spenninger som kan oppstå mellom de ulike aktørene. Hvert medlem av teamet har ulike roller og kan bidra i prosjektet på forskjellige måter. Dette er også med på å tydeliggjøre medlemmers bestemte roller som setter grenser for hvilke oppgaver som gjennomføres.

Funnene viser til hvordan grenseobjekter kan forklare hvorfor teamet samarbeider på en god måte, noe studien ikke har et stort fokus på. Teamet bruker det de har til felles for å bygge en bro mellom profesjonelle kunnskapsomener, noe som tydeliggjøres i deres felles interesse for prosjektet og ønske for å bidra til å øke innovasjonsevnen i hver enkelt organisasjon. Teamet bruker også videomøter for å oppnå sosialisering, som i følge Nonaka (1994) er avgjørende for å omgjøre taus til eksplisitt kunnskap.

Studien bidrar med å gi en rik innsikt i hvordan kunnskapsdeling foregår på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener, hvilke arenaer kunnskap deles på, og hva som tilrettelegger og kompliserer kunnskapsdeling. Ettersom at teamet består av medlemmer fra privat og offentlig sektor er det svært interessant å se hvordan kunnskapsdeling er med på å bidra til et bedre samarbeid. Tillit, god kommunikasjon og trygghet på hverandre anses som nøkkelfaktorer for å beskrive hvordan teamet overkommer hindrer for kunnskapsdeling. Ved videre forskning eller ny studie hadde det derfor vært interessant å følge teamet over en lenger tidsperiode for å se hvordan dette endrer seg over tid.

Forord

Fem fine, og tidvis frustrerte, år på Blindern er over. Etter videregående var jeg usikker på hvor jeg skulle og hva jeg ville studere. Jeg er takknemlig for at jeg startet på en bachelor i pedagogikk, som videre førte meg til master innenfor kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet. Det har vært to lærerike år hvor jeg sitter igjen med mye kunnskap, selv om en pandemi har ført til mye hjemmeskole. Det siste halvåret med intensiv arbeid på masteroppgaven har tidvis vært demotiverende, men samtidig har det vært spennende og en unik opplevelse å få lov til å fordype meg i noe jeg finner interessant.

Det er flere som fortjener en takk for at masteroppgaven har blitt til. Først og fremst vil jeg takke min veileder, Åsa Mäkitalo. Takk for utrolig god veiledning og tips til hva jeg burde fokusere på i oppgaven. Jeg er takknemlig for at du har engasjert deg i min studie og fant den like interessant som meg. Takk for at du alltid har vært tilgjengelig for alle spørsmål og gitt meg rådene jeg har trengt for å komme meg videre i oppgaven.

Jeg vil også takke min kontaktperson som introduserte meg for et case som kunne brukes i oppgaven. Det har vært lærerikt å se hva dere skal frem til og ikke minst hvordan dere arbeider for å nå målet. Jeg ønsker også å takke informantene som har stilt opp til intervju og generøsiteten dere har vist med å dele deres erfaringer og innspill.

Jeg vil også uten tvil rekke en takk til Cleo, en nydelig liten valp som kom inn i mitt liv rett før det intensive arbeidet med oppgaven startet. Du fikk meg til å forstå at vi må ut flere ganger hver dag, at turer er viktig og ikke minst at lek og kos er løsningen dersom jeg er frustrert over mye arbeid. Sist, men ikke minst vil jeg takke kjæreste og familie som har heiet på meg og stilt opp når jeg har trengt de. Deres kjærlighet og stolthet har virkelig holdt meg gående under stressende perioder.

Oslo, juni 2021

Aminda

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Case	2
1.4 Avgrensninger	3
1.5 Oppgavens struktur	4
2. Tidligere forskning	5
3. Teori	7
3.1 Kunnskap	7
3.1.1 Ekspisitt og taus kunnskap	7
3.1.2 To epistemologier	9
3.2 Kunnskapsdeling	11
3.2.1 utfordringer med kunnskapsdeling	13
3.3 Arbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener	15
3.3.1 <i>Forskjell, avhengighet og noe nytt</i>	15
3.3.2 Ulike distinksjoner av grensearbeid.....	16
3.4 Team	20
3.4.1 Virtuelle team	20
3.5 Analytisk rammeverk	21
4. Metode	22
4.1 Vitenskapelig ståsted	22
4.2 Forskningsdesign	23
4.2.1 Kvalitativ casestudie.....	24
4.2.2 Kvalitativ metode.....	25
4.3 Utvalg	26
4.4 Datainnnsamling	27
4.4.1 Intervju.....	28
4.4.2 Observasjon	30
4.4.3 Dokumentanalyse	31
4.5 Analyse	32
4.6 Relabilitet og validitet	33
4.7 Etske retningslinjer	34
4.8 Oppsummering	35
5. Funn og analyse	36

5.1 Kunnskapsdeling.....	36
5.1.1 Begrepet kunnskapsdeling	36
5.1.2 Vilkår for kunnskapsdeling.....	38
5.1.3 utfordringer med kunnskapsdeling	40
5.1.4 Arenaer for kunnskapsdeling	42
5.2 Samarbeid i team	43
5.2.1 Teamarbeid	43
5.2.2 Grensearbeid.....	45
5.3 utfordringer med samarbeid	47
5.3.1 Samarbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener	47
5.3.2 ”Utrolig komplekse organisasjoner”.....	49
5.4 Digital samhandling	51
5.4.1 Positive sider.....	52
5.4.2 Negative sider	53
5.5 Oppsummering.....	55
6. Diskusjon.....	56
6.1 Kunnskapsdeling i team	56
6.2 Arenaer for kunnskapsdeling	59
6.3 Faktorer for kunnskapsdeling	60
7. Avslutning	64
Litteraturliste.....	67

Figurer og tabeller

Figur 1: Modes of the Knowledge Creation (Nonaka, 1994 s. 19)	8
Figur 2: Knowledge and knowing (Cook og Brown 1999 s.383)	11
Figur 3: Oppsummering av forskjellig grensearbeid (Langley mfl. 2019)	19
Tabell 1: Informasjon om informanter	27

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

I dagen samfunn sees kunnskap på som en kritisk ressurs som gir organisasjoner et konkurranseforrang (Cabrera mfl. 2006; Wang og Noe 2010). Av den grunn bidrar kunnskapsdeling at ansatte kan utforske ny kunnskapsbaserte ressurser, som igjen kan føre til blant annet bedre produksjon, innovasjon og reduserte kostander (Wang og Noe 2010). Det viser seg derfor at kunnskapsdeling er nødvendig for at organisasjoner kan utvikle seg selv og sine ansatte for å sikre ny kunnskap.

Kunnskapsdeling kan derimot foregå på flere måter, både innad og på tvers av organisasjoner. Når det gjelder på tvers av organisasjoner og profesjonelle kunnskapsdomener er det ofte nødvendig å foreta et grensearbeid som tilrettelegger for kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener på ulike måter (Langley mfl. 2019). Hvorvidt grensearbeidet er konkurrerende, samarbeidsorientert eller konfigurierende kan tilrettelegge eller utfordre samarbeidet på hver sin måte. Med å bruke det grensearbeidet som passer et team og deres oppgave best kan det føre til unike prosesser som bidrar organisasjoner og aktører til å utvikle seg (Langley mfl. 2019).

Det er samtidig av den grunn ulike faktorer som både tilrettelegger og utfordrer kunnskap. Dette kan komme av hvordan teamet samarbeider, men også hvordan teamet fungerer i sin helhet. Faktorer på individ- og organisasjonsnivå tilrettelegger og utfordrer på hver sin måte, hvor blant annet trygghet og tillit innad i team er svært forskningsrettet (Wang og Noe 2010). Hvordan ulike individer arbeider med andre kan komme fra en eksisterende organisasjonskultur og ikke minst dens struktur som er faktorer på organisasjonsnivå (Cabrera mfl. 2006). Når det gjelder individnivå blir blant annet individuelle karakteristika poengtert for å vise til hvordan vilje til å dele og arbeidsinnsats utfordrer og tilrettelegger for kunnskapsdeling.

Virtuelle team arbeider på en unik måte (Laitinen og Valo 2018). Det vil si team som blir definert på samme måte som generelle team, men som ikke møtes fysisk for å samarbeide. Digitalisering av kunnskapsdeling og Covid-19 situasjonen har delvis skyld i hvorfor virtuelle team øker, og ikke minst hvordan de velger å samarbeide for å realisere et prosjekt. Slike

virtuelle team kan også være med på å påpeke hvordan organisasjoner kan arbeide på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener, og dermed tilegne seg ny kunnskap for å utvikle seg selv. Når kunnskapsdeling foregår på digitale arenaer kan deling av ny kunnskap være utfordrende eller noe lettere, avhengig av hvordan teamet selv velger å karakterisere det.

1.2 Problemstilling

For å belyse et bredt spekter med mye forskning har jeg formulert tre forskningsspørsmål. Disse ligger også til grunn for strukturen jeg har valgt i de ulike delene av oppgaven, i tillegg til valg av teori:

4. Hvordan foregår kunnskapsdeling i et team som har fått i oppgave å arbeide på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener?
5. På hvilke arenaer foregår kunnskapsdeling?
6. Hvilke faktorer tilrettelegger og kompliserer for kunnskapsdeling i teamet?

Jeg vil også påpeke at forskningsspørsmålene i seg selv er med på å begrense hva studien skal se på. Hvordan kunnskapsdeling foregår i et team som skal arbeide på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener er en mer overordnet problemstilling, hvor arenaer og faktorer er med på å begrense forskningsaspektet. Jeg ønsker å poengtere at forskningsspørsmålene delvis overlapper hverandre, men vil likevel diskutere de hver for seg i diskusjonsdelen.

1.3 Case

Behovet for å systematisere innovasjon og prosjektarbeid i offentlig sektor er svært ettertraktet. Ulike digitale systemer dekker derimot ikke behovet for prosjektstyring i idé og førkonseptfasen i en tilstrekkelig grad. Med bakgrunn i dette ble det opparbeidet et behov for å utvikle et verktøy som skal sikre god kvalitet i innovasjonsprosjekter med å sikre at nøkkelprosesser kommer i riktig rekkefølge. Det viser seg også at enkelte offentlige aktører har mangel på digitalisering av tidligere innovasjonsprosjekt, noe som kan føre til barrierer eller utfordringer knyttet til å enten se hva som har blitt gjort tidligere eller få inspirasjon fra andre.

Med bakgrunn i dette ble flere aktører, både fra offentlig og privat sektor, med på et prosjekt som har som mål å utvikle en modul som kan brukes sammen med eksisterende prosjektstyringsverktøy i den offentlige sektor. Teamet arbeider også mot at et slikt verktøy kan bidra til å øke innovasjonsevnen til organisasjoner. En slik innovasjonsmodul kan brukes som et samhandlingsverktøy og –plattform for innovasjon, noe som gjør det enklere å dele på tvers av organisasjoner. Mer strategisk og strukturert innovasjon kan derfor være nyttig for flere aktører. Dette gjelder både deling av suksess og utfordringer som oppstår med et prosjekt.

Prosjektgruppen, teamet jeg følger, består av flere aktører fra privat og offentlig sektor og har som et mål å gjennomføre prosjektet i løpet av 2021. Teamet er i en oppstartsfasen og har ikke samarbeidet om prosjekter tidligere. De består også av flere kunnskapsdomener og har alle ulike bakgrunner noe som kan ansees som både en styrke og føre til utfordringer knyttet til et samarbeid. Dette er også noe som oppgavens problemstilling vil fokusere på, og forhåpentligvis besvare under hovedfunn.

1.4 Avgrensninger

Ettersom at oppgaven har et bestemt omfang og et begrenset tidsaspekt blir det viktig å foreta avgrensninger. Valg av case og metode har vært avgjørende for oppgavens resultat, spesielt med tanke på et tidsaspekt på et halvt år for å skrive selve oppgaven. Jeg har valgt et case som består av personer fra privat og offentlig sektor som må dele kunnskap på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Kunnskapsdeling kan derfor anses som avgjørende for at prosjektet skal ha et vellykket resultat. I den forbindelse er det samtidig mye annet som kunne vært interessant å studere nærmere for å belyse en problemstilling. Hvorvidt organisasjonskultur, utdanning og tidligere arbeid i lignende prosjekter påvirker kunnskapsdeling er eksempler. Et annet aspekt som hvordan teamets trygghet til å dele kunnskap over tid hadde også vært spennende å se på. Teamet har på en annen side en digital samhandlingsform som har flere positive og negative sider når det gjelder deling av kunnskap på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Dette er alle spennende temaer, men vil ikke utdypes i oppgaven med tanke på dens omfang og kan derfor anses som viktige avgrensninger.

1.5 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er inndelt i sju hovedkapitler med tilhørende delkapitler for å gi leseren en god oversikt over hva som presenteres og hvorfor det blir presentert. I kapittel 2 presenterer jeg tidligere forskning rundt fenomenet om kunnskapsdeling. Kapittel 3 vil ta for seg teorigrunnet til oppgaven. I kapittel 4 redegjør jeg for metoder som jeg har anvendt og studiens fremgangsmåte. Jeg vil også reflektere over ulike valg jeg har tatt underveis og studiens kvalitet. Kapittel 5 presenterer funn og analyse som er med på å belyse problemstillingen. Deretter vil jeg i kapittel 6 diskutere mine funn i lys av teori og forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 7 redegjøre for hovedfunn i studien og reflektere over begrensninger, implikasjoner og forslag til videre forskning av tematikken.

2. Tidligere forskning

Kunnskapsdeling som et fenomen har fått en stor interesse for flere innenfor organisasjonslitteratur. Av den grunn ønsker jeg å vise til tidligere forskning for å belyse det empiriske bidraget på forskningsfeltet. Jeg vil også avslutningsvis i kapittelet trekke frem likheter og ulikheter fra tidligere forskning og min studie.

Terhorst, Lusher, Bolton, Elsum og Wang (2018) sin studie har som hensikt å se på hvordan taus og eksplisitt kunnskap deles i et åpent innovasjonsprosjekt (Terhorst et al. 2018). De påpeker at det er få studier som tar for seg hvordan taus kunnskapsdeling foregår i åpne innovasjonsprosjekter, noe som de også nevner som overraskende ettersom taus kunnskap er med på å veilede mot nye tanke- og læringsprosesser. Studien gir derfor en spesiell oppmerksomhet til hvordan mennesker er motivert til å dele taus kunnskap, hvilke roller meglere har, og hva dette betyr for åpen innovasjonprosjektledelse. I likhet med min studie fokuserer de på prosjekter som er i en start/tidligfase. I deres studie så de av den grunn på to prosjekter, hvor det ene prosjektet var i en tidlig fase og det andre prosjektet i en startfase. Med å bruke et case-studie for å utforske kunnskapsdelingsatferd i to åpne innovasjonsprosjekter, eksponentiell tilfeldig grafmodellering for å få tilgang til kunnskapsdelingsatferd i hvert prosjekt, online undersøkelse og en sosial nettverksanalyse fant de at motivasjon, tillit og makt er nøkkelfaktorer for taus kunnskapsdeling. Resultatet viser til hvordan autonom motivasjon er viktig for kunnskapsdeling, noe som kan tyde på at ledere må legge til rette for medlemmenes behov for autonomi, kompetanse og relasjoner i slike prosjekter.

Hu og Randel (2014) har studert hvordan kunnskapsdeling mellom teammedlemmer er en avgjørende faktor for å oppnå innovasjon i et team (Hu og Randel, 2014). Selve målet med studie var å få en bedre forståelse av kunnskapsdeling mellom ansatte, og hvorvidt sosial kapital og ytre intensiver kan påvirke slik deling. I sin forskning påpeker de at kunnskapsdeling er en nøkkel-mediator gjennom hvordan sosiale kapitaler påvirker innovasjon i organisasjoner. I følge Hu og Randel (2014) er det derimot ikke forsket like mye på hvordan taus og eksplisitt kunnskap deles hver for seg og hvordan eventuelle distinksjoner relaterer seg til innovasjon i teamet. Av den grunn, gjennom å rekruttere teamledere på en stor konferanse i Kina, endte de opp med å studere 219 team som både var forskjellige når det

gjelder størrelse og på hvor etablert teamene var. Her gjennomførte de en spørreundersøkelse til teamledere, som handlet om innovasjon på teamnivå, og en annen til et tilfeldig medlem i teamet, som handlet om sosial kapital, ytre intensiver og kunnskapsdeling, som ble rekruttert gjennom teamlederen. Med å se på hvordan taus og eksplisitt kunnskap fant de to mekanismer som har et potensiale for å oppmuntre til god kunnskapsdeling: sosial kapital og ytre intensiver.

Den siste forskningsartikkelen jeg har valgt å ta med for å belyse feltet ser på hvordan formelle og uformelle mekanismer kan hjelpe å håndtere spenninger som oppstår i et samarbeid på tvers av flere konkurrenter (Rouyre og Fernandez 2019). Rouyre og Fernandez (2019) foretar en kvalitativ case-studie av et europeisk prosjekt innen satellittposjonering, hvor de bruker semi-strukturerte intervju for å samle inn data. Triangulering blir også brukt for å hente inn interne og eksterne kilder. Ut i fra kilder og data som blir hentet inn viser det seg at når tekniske barrierer oppstår i teamet, oppstår det også misforståelser som fører til mindre kunnskapsdeling. Fordi aktørene som samarbeider om prosjektet også konkurrerer med hverandre blir det noe vanskeligere å dele kunnskap, både formell og uformell. Av den grunn har de heller ikke tillit til hverandre at løsninger vil være en fordel for prosjektet, og ikke bare de selv. Når derimot en tredjepart har ansvar for prosjektet og hvordan de deler kunnskap, viser det seg at tilliten er større. En formell struktur fører til at aktørene kan ha en tillit til hverandre og akseptere noe uformell deling av kunnskap selv om de er konkurrenter.

Tidligere forskning på feltet viser til hvor viktig tillit er for at kunnskap skal deles (Hu og Randel 2014; Rouyre og Fernandez 2019). Studiene som blir nevnt er alle relevant for min studie, hvor de viser til ulike sider av kunnskapsdeling. På den ene siden blir det poengtert at formelle strukturer kan føre til bedre kunnskapsdeling når det gjelder konkurrenter i et åpent innovasjonsprosjekt (Rouyre og Fernandez 2019). Vilkår for kunnskapsdeling og forventningsavklaringer står også i tråd med min studie. På den andre siden derimot viser også tidligere forskning at det fokuseres på etablerte team når det gjelder kunnskapsdeling. Det kan derfor antas at min studie vil belyse hvordan kunnskapsdeling foregår i et nyoppstartet team, noe som ikke har like mye forskning innenfor feltet. Dette gjelder også hvordan et team arbeider på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener, altså grensarbeid.

3. Teori

Hensikten med å presentere teori er å danne et grunnlag for analysen som i tillegg for å legge et teoretisk rammeverk for oppgaven. Jeg har valgt å presentere flere sider av ulike teorier for å vise til bredden i det teoretiske feltet. Avslutningsvis vil jeg også legge frem oppgavens analytiske rammeverk. I del 3.1 presenterer jeg ulike aspekter av kunnskap før jeg deretter i 3.2 ser på kunnskapsdeling og dens utfordring. Videre vil jeg legge frem perspektiver på grensearbeid i 3.3, mens 3.4 handler om hva team og virtuelle team er.

3.1 Kunnskap

Begrepet om kunnskap har i de siste årene fått stor interesse innenfor organisasjonslitteratur. Det at organisasjoner besitter mye kunnskap er en kritisk ressurs som fører til et stort konkurranseforrang, noe som er viktig for både videreutvikling og det å opprettholde konkurransedyktigheten i arbeidsmarkedet (Cabrera, Collins, og Salgado, 2006; Wang og Noe, 2010). Kunnskapsbegrepet er derimot et vidt begrep som ikke kan defineres entydig. Nonaka (1994) velger derfor å se på skille mellom informasjon og kunnskap, hvorav han ser på informasjon som en flyt av beskjeder. Kunnskap derimot defineres som "*justified true belief*", hvor kunnskap er laget og organisert av informasjon, forankret gjennom tro og forpliktelse av den som holder på dette (Nonaka, 1994). For å produsere kunnskap trenger en derfor informasjon til å blant annet endre, rekonstruere eller legge til ny kunnskap. En slik definisjon og skille mellom informasjon og kunnskap er også med på å vise til at kunnskap er relatert til menneskelig aktivitet.

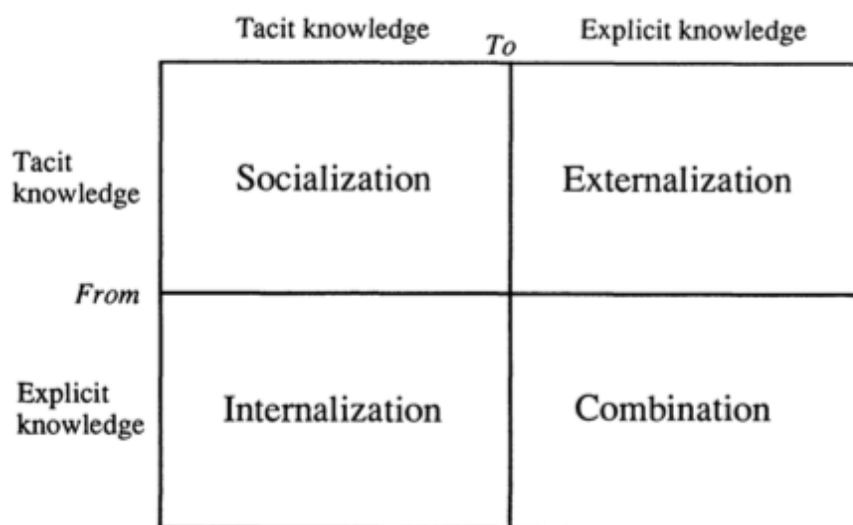
3.1.1 Eksplisitt og taus kunnskap

Nonaka (1994) velger også å se på to dimensjoner av kunnskap, taus og eksplisitt. Begge dimensjonene er med på å forklare hva og hvordan kunnskap kan deles på hver sin måte. Kunnskap vil ikke bare utgjør det vi kan registrere, eller det vi tror vi kan registrere. Det utgjør også flere tilfeller hvor vi ikke klarer å gjenfortelle eller beskrive den på en måte slik andre kan forstå den. En slik type kunnskap er av den grunn taus kunnskap. Kunnskap vil i denne sammenhengen ha en personlig kvalitet som gjør det vanskelig å overføre (Nonaka 1994). Den er også sterkt knyttet personlig som gjør det vanskelig å lære en spesifikk aktivitet eller egenskap videre. Det å lære seg å sykle, svømme eller male kan være eksempler på taus

kunnskap. Individuer vil ikke bli eksperter av å lese teori, men må praktiseres hvor det krever både utholdenhet og gjentagende øvelser (Eriksson-Zetterquist mfl., 2014).

Eksplisitt kunnskap er på den andre siden en kodifiserbar kunnskap som kan overføres gjennom et formelt, systematisk språk (Nonaka, 1994). Kunnskap kan i denne sammenhengen tas til seg slik mottaker kan oppnå et samme resultat som deler (Eriksson-Zetterquist mfl. 2014). Det er dermed erfaringer som individer kan sette ord på og som ofte nedfeller seg i rutiner, systemer og prosedyrer på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Nonaka (1994) hevder også at for å kunne dele kunnskap, må taus kunnskap omgjøres til eksplisitt. Dette viser han til med bakgrunn i at kunnskap produseres gjennom samtaler mellom taus og eksplisitt kunnskap. For å vise til hvordan kunnskap produseres bruker Nonaka (1994) fire ulike former for kunnskapsoverføring: sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering. Det er nemlig gjennom disse formene Nonaka (1994) påpeker at kunnskap overføres mellom for eksempel medlemmer i teamet.



Figur 1: Modes of the Knowledge Creation (Nonaka, 1994 s. 19)

Selv om figur 1 viser direkte til hvordan kunnskap produseres kan den også poengtere hvordan kunnskapsdeling er en kontinuerlig prosess. Hver av de ulike formene er en vekselvirkning mellom taus og eksplisitt kunnskap som kan belyse hvorfor taus kunnskap må omgjøres til eksplisitt for å deles. Av de fire formene vil sosialisering være en prosess hvor taus kunnskap deles gjennom samhandling i praksis (Nonaka, 1994). Eksternalisering er prosessen hvor taus kunnskap omgjøres til eksplisitt slik kunnskapen oversettes for å bli

tilgjengelig for andre. Med å kombinere dette vil kunnskap som er ekstern gå fra en tilstand til en ny. Deretter vil kunnskap internalisert i en eksplisitt form, for å bli taus og personlig. Det å omgjøre taus kunnskap til eksplisitt er derfor en avgjørende faktor for at kunnskap skal deles mellom medlemmer i et team.

Newell (2015) skiller mellom kunnskap vi besitter og kunnskap vi kan utøve, hvor hun bruker leger for å eksemplifisere dette. Leger besitter mye kunnskap og vet hvordan de skal bruke ulike verktøy rundt seg for å for eksempel diagnostisere en pasient. En legestudent derimot kan besitte den samme kunnskapen som legen, men vet ikke hvordan han eller hun skal bruke de samme verktøyene rundt seg for å utøve den kunnskapen. Vi kan av den grunn se på kunnskap som en kombinasjon av forståelse som er besatt av individer og kollektivet, og den faktiske interaksjonen med andre aktører i et bestemt kunnskapsarbeid (Newell, 2015). Selv om både legen og legestudenten besitter den samme kunnskapen, vil flere faktorer rundt de påvirke hvordan de klarer å handle i en bestemt situasjon. Kultur blir nevnt som en viktig faktor når det gjelder å dele kunnskap. Faktorer som tillit og trygghet i kulturen kan være avgjørende for at kunnskapsdeling skal være et faktum, noe som vil bli utdypet i delkapittel 3.2.

3.1.2 To epistemologier

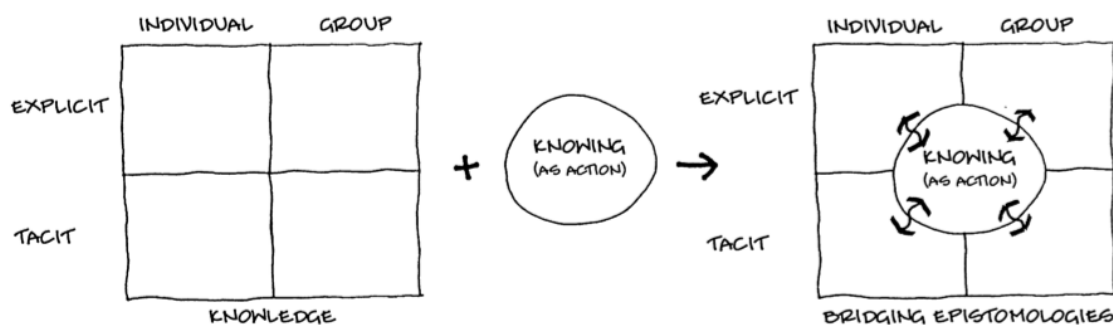
Cook og Brown (1999) hevder at mye arbeid med for eksempel organisasjonskunnskap og kunnskapsarbeid hviler på en tradisjonell, ensidig forståelse på kunnskap. En slik forståelse, *eiendomspektivet*, behandler kunnskap som noe individer eller grupper besitter eller eier, basert på tidligere erfaringer, men skilt fra den erfaringen (Newell, 2015). På den andre siden, *praksispektivet*, blir kunnskap behandlet som noe individer gjør som er kontekst-avhengig, og alltid sosialt situert. Cook og Brown (1999) poengterer at de to epistemologiene ikke må sees på som to alternativer eller forskjellige syn, men heller behandle de som komplementære syn på kunnskap. Videre ønsker jeg å redegjøre for eiendomspektivet og praksispektivet for å vise til de forskjellige sidene av begrepet om kunnskap.

”The epistemology of possession”, eller *eiendomspektivet*, fokuserer på strukturer og kognisjoner (Newell, 2015). Kunnskap er personlig for individer og er noe de eier eller har som er lagret i deres minne. Det er deres mentale prosesser som brukes som en mekanisme for å forstå og tolke informasjon utenfra. *Eiendomspektivet* viser også til fire ulike former for

kunnskap: taus/eksplisitt og individuell/gruppe. Hver av de ulike formene representerer en unik form og side av begrepet kunnskap, hvor ingen av de kan bli endret til en annen form. Distinksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap er mellom to ulike former for kunnskap. Cook og Brown (1999) argumenterer for at denne distinksjonen må være konseptuell klar fordi hver form av kunnskap gjør en jobb som den andre ikke kan i praksis. I motsetning til Nonaka (1994) mener Cook og Brown (1999) at en form for kunnskap ikke kan gjøres om til en annen. Det vil si at taus kunnskap ikke kan bli eksplisitt eller omvendt. Likevel hevder de at taus/eksplisitt kunnskap kan brukes som et hjelpemiddel for å nå den andre. Det er her viktig å understreke at de kun kan brukes som et hjelpemiddel, og ikke i seg selv kan hjelpe til å nå et mål. På lik linje som taus og eksplisitt kunnskap, hevder Cook og Brown (1999) at individer og grupper gjør epistemisk arbeid der den andre ikke kan. De er dermed to former for kunnskap som fungerer på hver sine områder. Et eksempel på dette kan være at grupper og individer besitter to forskjellige typer kunnskap. I hver gruppe besitter hvert individ ulik kunnskap på forskjellige områder. I en gruppe vil dermed den totale kunnskapen, som besittes av de ulike individene, utgjør den totale kunnskapen for gruppen. Det de omtaler som ”kunnskapskroppen” vil derfor besittes av gruppen, ikke av individer.

”The epistemology og practice”, eller *praksisperspektivet*, fokuserer på hva individer vet som ikke er fanget av de fire formene for kunnskap, altså taus/eksplisitt og individ/gruppe (Cook og Brown, 1999). De mener derfor at praksis refererer til ”*the coordinated activities of individuals and groups doing their ”real work” as it is informed by a particular organizational or group context*”(s. 386-387). På denne måten ønsker de å skille praksis fra både atferd og handling. For å se på hvordan *praksisperspektivet* definerer begrepet kunnskap, skiller de også mellom ”knowing og ”knowledge”. Både Cook og Brown (1999) og Orlikowski (2002) argumenterer for at begrepet om ”knowing” er en del av taus kunnskap, men vil ikke inngå i selve begrepet. Dette er fordi taus kunnskap vil komme til uttrykk gjennom handling og at ”knowing” er en del av handlingen.”Knowing” refererer derfor til aspektet av handling eller praksis som gjør epistemisk arbeid. Det vil ikke si handling i seg selv, men noe som er en del av handling, både individuell og gruppe (Cook og Brown, 1999). Det er av den grunn både dynamisk, relasjonell og et konkret begrep som krever tilstedeværende aktivitet. ”Knowledge” derimot viser til noe som vi bruker i handling. Av respekt for de ulike formene for kunnskap i *eiendomspektivet* ønsker Cook og Brown (1999) å se på ”knowledge” som noe individer besitter. Begrepet er både abstrakt og statisk ettersom det handler om verden, i tillegg til at vi besitter kunnskapen selv om vi utfører andre

aktiviteter. Skal for eksempel en ansatt som besitter god kunnskap om en kopimaskin spille golf, vil ikke denne kunnskapen forsvinne selv om han eller hun utfører en annen aktivitet.



Figur 2: Knowledge and knowing (Cook og Brown 1999 s.383)

Det er igjen viktig å påpeke at Cook og Brown (1999) ikke ser på de to epistemologiene som to alternativer eller forskjellige syn på kunnskap, men som komplementære perspektiver hvor ”knowledge” er et verktøy for ”knowing” (Newell, 2015). Dette illustreres og i figur 2. Både kunnskap som eies og kunnskap som praktiseres jobber sammen i det de kaller ”generative dance” (Cook og Brown, 1999). Med dette mener de at det er mulig å bygge en bro mellom de to epistemologiene slik det er mulig å bruke de ulike formene for kunnskap i en og samme aktivitet. På denne måten vil ”the generative dance” innebære en produktiv forespørsel, som vil si å søke etter løsninger til problemer, i en betydelig forstand. Å veksle mellom de to epistemologiene vil i følge Cook and Brown (1999) føre til en klar kilde til innovasjon og produktiv endring. Et team vil av den grunn utforske nye muligheter for å arbeide mer effektivt.

3.2 Kunnskapsdeling

Wang og Noe (2010) påpeker at kunnskapsdeling gir ansatte mulighet til å utforske kunnskapsbaserte ressurser. Det vil si bedre produksjon, teamarbeid, reduserte kostnader, innovasjon og vekst. Kunnskapsdeling er derfor en kritisk ressurs som kan gi organisasjoner et konkurranseforrang i samfunnet. Serenko og Bontis (2016) hevder også at kunnskapsdeling i dag er regnet som en av de viktigste forskningsområdene når det gjelder *management*. Dette gjelder både i private og offentlige organisasjoner hvor flere organisasjoner i dag ser flere positive fordeler med god kunnskapsdeling.

Kunnskapsdeling som et begrep derimot tar for seg flere faktorer og en definisjon avhenger av hvordan begrepet kunnskap tolkes. Wang og Noe (2010) støtter begrepet til Nonaka (1994) om kunnskap. Det vil si at de hevder at kunnskap er en flyt av informasjon som er bearbeidet av mennesker. Av den grunn definerer Wang og Noe (2010, s.117) begrepet kunnskapsdeling som ”the provision of task information and know-how to help and to collaborate with others to solve problems, develop new ideas, or implement policies or procedures.” Ut i fra denne definisjonen kan kunnskapsdeling tolkes som en sosial og dynamisk interaksjon. De påpeker også at kunnskapsdeling skjer på ulike arenaer, enten ansikt-til-ansikt eller gjennom for eksempel digitale arenaer.

Castaneda og Toulson (2018) velger å definere kunnskapsdeling som ”a process of the transfer of experience and organizational knowledge to business process through communication channels between individuals.” Det individer deler gjennom kunnskapsdeling er erfaringer, ferdigheter og kontekstuell informasjon, både taus og eksplisitt kunnskap, som kan være kritisk for videre arbeid. På samme måte som Wang og Noe (200) velger de å bruke begrepet til Nonaka (1994) for å definere kunnskap. Av den grunn inkluderer kunnskapsdeling både taus og eksplisitt kunnskap (Castaneda og Toulson, 2018). Deling av erfaringer og informasjon kan være kritisk for organisasjonen og teamarbeid fordi slik atferd er med på å forbedre produksjon og innovasjon.

Bakker mfl. (2006) inkluderer begrepene utforskning og utnyttelse når de definerer kunnskapsdeling. De påpeker at flere forskere kun fokuserer på en av begrepene når de definerer kunnskapsdeling. Med utnyttelse når det gjelder kunnskapsdeling menes de prosessene hvor kunnskap fanges, overføres og distribueres i andre lignende situasjoner. Utforskning av kunnskapsdeling er på den andre siden inkluderer prosesser der kunnskap deles, systematiseres og ny kunnskap skapes. Bakker mfl. (2006) hevder at det er en forskjell av kunnskap som produseres og kunnskap som utnyttes. Basert på dette definerer de kunnskapsdeling som noe som er en del av kunnskapsproduksjonsprosessen. Dette gjør de fordi de mener det muliggjør problemløsning i for eksempel et team. Ut i fra dette påpeker de at et team som deler kunnskap på denne måten deler aktivt og ivrig mellom teammedlemmer. Teammedlemmene gjør dette direkte med andre som kan trenge den gjeldende kunnskapen og ikke med utenforstående.

Ut i fra de ulike definisjonene av kunnskapsdeling velger jeg å bruke definisjonen til Wang og Noe (2010) i oppgaven for å forklare begrepet. Kunnskapsdeling er en sosial interaksjon som skjer på flere arenaer og plattformer hvor flere faktorer har en innvirkning på hvordan medlemmer i et team deler kunnskap mellom seg. Samarbeid og problemløsning er sentrale sider av begrepet, noe som jeg også ønsker å trekke frem i min oppgave. Hvordan samarbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener foregår kan bli forklart gjennom hvordan vi forstår kunnskapsdeling. Dette vil jeg utdype under kapittel 6. Wang og Noe (2010) støtter også Nonaka (1994) når det gjelder begrepet om kunnskap. Dette er et begrep som er sentralt for å vise til hva kunnskap er og hvilken kunnskap som deles mellom teammedlemmer.

Selv om jeg velger å bruke Wang og Noe (2010) sin definisjon av begrepet kunnskapsdeling ønsker jeg å ta med viktigheten av taus og eksplisitt kunnskap som Castaneda og Toulson (2018) poengterer, i tillegg til hvordan trygghet i teamet spiller en stor rolle for kunnskapsdeling som Bakker mfl. (2006) tar opp. Trygghet i team er noe som står sentralt når Wang og Noe (2010) diskuterer hva som utfordrer kunnskapsdeling, men de fokuserer ikke på det i samme grad som Bakker mfl. (2006).

3.2.1 utfordringer med kunnskapsdeling

Det kan være flere utfordringer med kunnskapsdeling, både positive og negative (Cabrera mfl., 2006; Wang og Noe, 2010). Organisatoriske faktorer som kultur, belønninger og struktur i tillegg til individuelle faktorer som sosiale nettverk, støtte fra team og individuelle karakteristika er eksempler som kan beskrive hvordan kunnskapsdeling foregår i et team (Wang og Noe, 2010). I motsetning til Wang og Noe (2010) som karakteriserer støtte fra team som en individuell faktor, karakteriserer Cabrera mfl. (2006) gruppestøtte som en organisatorisk faktor. Dette er fordi Wang og Noe (2010) fokuserer på karakteristika i et team, som er individuelle faktorer. Eksempel på dette kan være hvor lenge et team er etablert. Cabrera mfl. (2006) fokuserer på den andre siden på hvordan støtte fra andre medlemmer utfordrer kunnskapsdeling, som kan komme fra en organisasjonskultur. Av den grunn karakteriserer de gruppestøtte som en organisatorisk faktor. I det følgende ønsker jeg å utdype hvordan kultur i team, støtte fra team og individuelle karakteristika utfordrer kunnskapsdeling i forskjellig grad. Jeg velger å karakterisere støtte fra team som en organisatorisk faktor fordi jeg mener en slik faktor kan komme fra en organisasjonskultur slik Cabrera mfl. (2006) tar for seg.

Det har blitt forsket på flere kulturelle dimensjoner som utfordrer kunnskapsdeling i et team, hvor psykologisk trygghet har fått størst oppmerksomhet (Wang og Noe, 2010). Det viser seg at en kultur som vektlegger psykologisk trygghet kan se bort i fra den negative effekten av å dele kunnskap. Med psykologisk trygghet menes troen på at det å ta en personlig risiko er trygt og komfortabelt, uten å bli avvist, straffet eller flau for å dele (Edmondson, 1999; Smerek, 2018). Psykologisk trygghet i et team kan av den grunn fremme kunnskapsdeling i stor grad. Er det trygt å dele alle tanker og ideer med andre teammedlemmer kan dette i stor grad føre til blant annet utvikling av relasjoner og større grad av innovasjon i et team (Wang og Noe, 2010). Mangel på en slik kultur i et team kan også ha flere negative konsekvenser som påvirker teamet i stor grad. Dette kan for eksempel være mangel på kunnskapsdeling som skjer på grunn av redsel for å bli avvist. I en tiltenkt situasjon kan dette i verste fall føre til at viktig informasjon blir utelatt fra teamet på grunn av frykt av å bli avvist (Edmondson, 1999).

Psykologisk trygghet og teamstøtte kan også sees i lys av hverandre. Dersom andre medlemmer i et team har troen på hverandre og støtter hverandre til å dele alle tanker og ideer kan dette være med på å øke teamets kreativitet (Cabrera mfl., 2006). Dette kan sees i lys av psykologisk trygghet fordi teamstøtte kan komme fra en god kultur og trygghet innad i teamet. Er det psykologisk trygghet i teamet kan dette føre til en større teamstøtte enn om det ikke eksisterer. Det er også diskutert om et mer etablert team har en større sjanse for å ha bedre kunnskapsdeling innad i teamet (Wang og Noe, 2010). Hvor etablert teamet er kan av den grunn påvirke hvor vidt kunnskapsdeling praktiseres i teamet. I teorien vil et mer etablert team ha en bedre tid til å utvikle for eksempel psykologisk trygghet som fremmer kunnskapsdeling.

Cabrera mfl. (2006) påpeker at flere nylige forskninger viser til hvordan individuelle faktorer påvirker blant annet karriereutvikling, teamfunksjon og arbeidsinnsats. Dette er igjen noe som kan utfordre kunnskapsdeling, både i positiv og negativ forstand. De karakteriserer åpenhet, mulighet for å være enig og ansvarsbevissthet som individuelle faktorer som påvirker kunnskapsdeling. Åpenhet kan vise til individets nysgjerrighet på andre, noe som er positivt for kunnskapsdeling. Mulighet for å være enig er på den andre siden ofte forbundet med individer som er samarbeidsvillige. Det å være ansvarsbevisst kan relateres til å søke ny kunnskap fra andre. Slike individuelle faktorer er alle faktorer som utfordrer kunnskapsdeling i en positiv forstand. På den andre siden når det gjelder individuelle faktorer kan blant annet

frykt for negative tilbakemeldinger føre til mindre kunnskapsdeling i team (Wang og Noe, 2010). Dette kan også være tett knyttet til maktrelasjoner. Er det stor forskjell i for eksempel status på teammedlemmer kan det føre til redsel for å dele, på grunn av maktforskjeller.

3.3 Arbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener

Arbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener kan ha flere utfordringer. Hver profesjon eller organisasjon har unike kulturer som igjen kan være en utfordring når det gjelder hvordan de arbeider innad og på tvers av organisasjoner. Kunnskap i seg selv kan også være en stor utfordring når det gjelder kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle grenser (Carlile 2002, 2004). Å arbeide på tvers av slike profesjonelle kunnskapsdomener gjøres ofte i team med flere organisasjoner hvor hver organisasjon tar med seg sin egen kultur og måter å arbeide på (Langley mfl. 2019). Slike faktorer kan igjen utfordre kunnskapsdeling, læring og effektiviteten i teamet på forskjellige måter. Langley mfl. (2019) definerer grensarbeid som en individuell og kollektiv innsats som kan tilrettelegge eller utfordre symbolske, materielle eller midlertidige grenser. Avgrensninger og forskjeller innad i teamet kan videre sees på som en gevinst eller et problem, avhengig av hvordan teamet arbeider med profesjonelle grenser. Konsekvenser som oppstår på grunn av arbeid på tvers av slike grenser må derfor sees i sammenheng med hvordan teamet faktisk arbeider. Arbeidet kan på den ene siden forbedre måter teamet arbeider på i tillegg til å overkomme forskjeller som fører til bedre samarbeid. På den andre siden kan det også føre til konflikter og uenigheter i samarbeidet hvor medlemmer i et team ikke klarer å dele kunnskap og øke teamets kunnskap.

3.3.1 *Forskjell, avhengighet og noe nytt*

Carlile (2004) påpeker av den grunn at arbeid på tvers av grenser er en kompleks prosess hvor begrepene *forskjell, avhengighet og noe nytt* kan være med på å gi en bredere forståelse av prosessen. Begrepene kan også vise til hvor komplekst samarbeidet er og hvilke utfordringer et team må overkomme for å realisere samarbeid på tvers av grenser. Dette kan være med å gi en pekepinn på hvordan arbeid på grenser foregår og hva som må realiseres for å for eksempel oppnå innovasjon i et team som arbeider på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Carlile (2004) bruker begrepene *difference* og *dependence*, noe som jeg vejer å oversette til forskjell og avhengighet. *Novelty* er et komplisert begrep som kan ha flere betydninger. I denne sammenhengen ønsker jeg å oversette det til noe nytt. *Forskjell, avhengighet og noe nytt* er

derfor begrepene som vil bli brukt gjennom oppgaven for å beskrive den komplekse prosessen med tverrfaglig samarbeid og hvordan kunnskap kan deles på tvers av grenser.

Begrepet *forskjell* viser til hvordan forskjeller i kunnskap, både grad og domene, påvirker hvordan kunnskapsdeling vil foregå i et team (Carlile, 2004). Det poengteres også at i flere ulike situasjoner så kreves det forskjellig kunnskap for å oppnå noe nytt. Forskjellene kan av den grunn sees både i erfaringer, domener, ekspertise og insentiver for å nevne noen eksempler. Carlile (2004) hevder også at større forskjeller i kunnskap fører til at det kreves større innsats for å dele kunnskap med andre teammedlemmer. Dette er fordi kunnskap krever en innsats, altså tid og ressurser, noe som også gjelder for å dele kunnskapen (Carlile, 2002). Er det store forskjeller i kunnskap mellom ulike aktører i et team kan delingskulturen forsvinne på grunn av større sjanse for misforståelser. *Avhengighet* kan derfor sees på som en konsekvens av forskjelligheter i kunnskap. Uten avhengighet vil ikke forskjeller være en konsekvens. Med slik avhengighet menes det at vært medlem av et team må fullføre sin del av arbeidsoppgaven for at et felles mål skal nås (Carlile, 2004). Et eksempel kan være hvordan et teammedlem har ansvar for å søke finansielle midler for at de andre kan starte med et innovasjonsprosjekt.

I ett nyoppstartet team som deler kunnskap på tvers av profesjonelle domener, vil også hvert enkelt medlem ofte ta med seg ny kunnskap inn i teamet. Ny kunnskap deles derfor med medlemmer, i tillegg til at hvert medlem lærer noe nytt fra andre (Carlile, 2004). Når *noe nytt* oppstår i et team kan det av den grunn ofte være en manglende felles kunnskap for å dele og bruke den spesifikke nye kunnskapen på tvers av grenser. Uten felles kunnskap kan det også være barrierer for hvordan og hva som skal deles på tvers. Kunnskapens evne til å representere forskjeller og avhengighet blir derfor viktige spørsmål og poeng å ta med videre når noe nytt oppstår i et team.

3.3.2 Ulike distinksjoner av grensearbeid

På samme måte som Carlile (2002,2004) mener Langley mfl. (2019) at grensearbeid kan føre til unike prosesser og hjelpe en organisasjon og utvikle seg. Av den grunn identifiserer de tre konseptuelle distinksjoner av grensearbeid, *competitive boundary work*, *collaborative boundary work* og *configurational boundary work*. I denne oppgaven vil de ulike formene grensearbeid oversettes til konkurrerende grensearbeid, samarbeidsorientert grensearbeid og

konfigurerende grensearbeid. Hver av de ulike formene for grensearbeid kan bidra til å forbedre måter vi ser på forskjeller, konflikter, samarbeid og integrasjon i organisasjoner. I tillegg til dette viser hver unike form hvordan et team kan bruke grenser på flere måter for å realisere samarbeid.

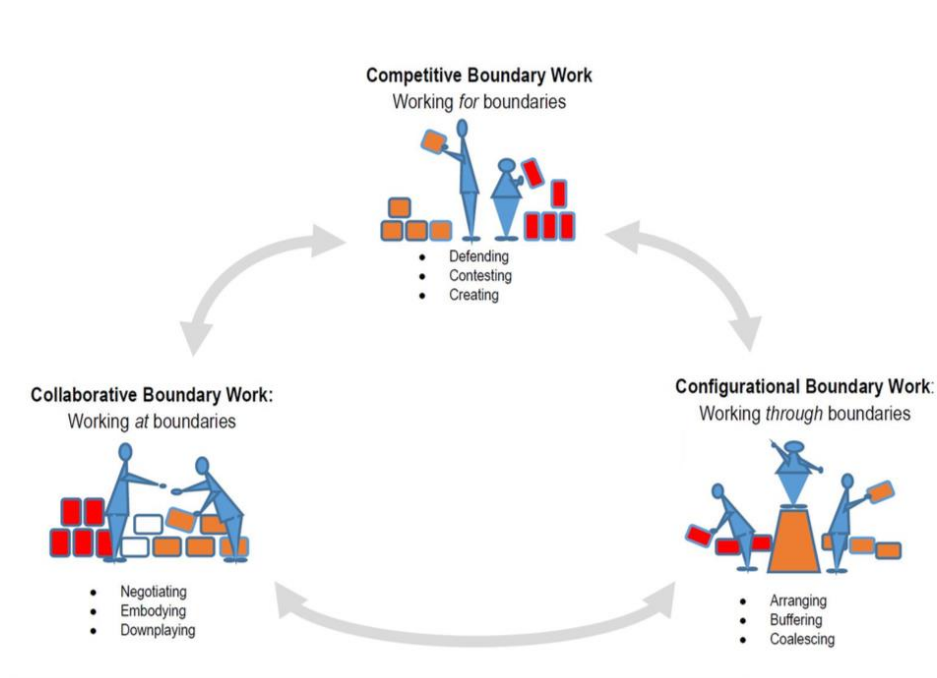
Er formålet med et samarbeid på tvers av grenser å beskytte sitt eget område, beholde sine goder og jurisdiksjon bruker Langley mfl. (2019) begrepet konkurrerende grensearbeid for å beskrive dette. Det vil si at individer i et team arbeider for å opprettholde grenser og grenseregulering, for eksempel mellom ulike profesjoner. Individer som er med i teamet vil av den grunn forsvare, utfordre eller skape grenser for å oppnå en form for fordel. For å opprettholde sin ekspertise velger individer å skape et skille mellom seg, hvor makt og ekskludering er viktige nøkkelord. Et slikt skille kan for eksempel være mellom forsker og ikke-forsker. I dette eksempelet vil en forsker beskytte, konkurrere og skape grenser for å opprettholde sin ekspertise. Det vil si at individer beskytter med å skille seg selv fra andre, konkurrerer for å vise at det er forskjeller og spenninger mellom de ulike profesjonene og lager grenser for å posisjonere seg selv som mer verdifull (Langley mfl. 2019). Et slikt grensearbeid skjer også ofte på et mer kollektivt nivå, derfor eksempelet mellom forsker og ikke-forskere. For at et konkurrerende grensearbeid skal være vellykket kan det ofte inkludere nye agenter og en kreasjon av grenser som ikke kan gjennomtrennes. Grensene mellom forskjellige profesjoner er derfor viktige for at et slikt samarbeid skal fungere. Grenser som ikke er sterke og det å bygge en bro mellom de ulike profesjonene er også viktige, spesielt i en kombinasjon med avgrensninger. Begrepene til Carlile (2004) om forskjell, avhengighet og noe nytt er av den grunn begreper som jeg mener kan beskrive et slikt grensearbeid i noe grad. Profesjonene er svært forskjellige og velger å opprettholde grenser for å styrke sin egen maktposisjon, samtidig som nye agenter og en avhengighetsfaktor spiller en rolle for å ferdigstille et produkt (Carlile 2004; Langley mfl. 2019).

Når et team arbeider på grenser for å koordinere og realisere samarbeid for å nå et kollektiv mål som ikke kan nås alene, refereres det som samarbeidsorientert grensearbeid (Langley mfl. 2019). Slikt arbeid på tvers av profesjonelle grenser er svært typisk i tverrfaglige team. I motsetning til konkurrerende grensearbeid hvor grupper interagerer hver sin vei, vil et samarbeidsorientert grensearbeid fokusere på å nedtone grenser for å muliggjør samarbeidet. Dette skjer til tross for at grenser kan føre til spenninger og vise til forskjeller mellom profesjoner fordi det ofte trengs flere for å gjennomføre en oppgave. Selv om grenser ofte kan

bli ansett som et hinder kan de snarere brukes for å muliggjøre samarbeid i et team (Quick og Feldman, 2014). Med å se på grenser som dynamiske kan de derfor fungere som relasjonelle og aktive. Grenseobjekter står også sentralt når det gjelder samarbeidsorientert grensearbeid (Langley mfl. 2019). Det vil si objekter eller artefakter som kan tilpasses ulike behov samtidig som det er et felles referansepunkt på tvers av praksiser, profesjonelle domener og sosiale verdener (Star og Griesemer, 1989). Et slikt objekt eller artefakt har også forskjellige meninger i ulike sosiale verdener. Det kan av den grunn fungere som en bro mellom ulike profesjonelle domener eller praksiser som gir ulike grupper mulighet til å samarbeide om en oppgave (Nicolini, Mengis, og Swan, 2012; Wenger, 1998). Det å forhandle, legemliggjøre og nedtone grenser på tvers av profesjonelle domener kan være mulig på grunn av bruken av grenseobjekter (Langley mfl. 2019). I denne sammenhengen viser forhandling av grenser til hvordan et faktisk samarbeid er mulig på tvers av grenser. Det er mulig fordi forhandlingen skjer i et hverdagsliv hvor flere profesjoner arbeider på tvers med hverandre. Å legemliggjøre grenser i et samarbeidsorientert grensearbeid viser til hvordan bestemte roller setter grenser innenfor en aktivitet. Forskjeller mellom medlemmer i et team vil verdsettes fordi bruken av grenseobjekter er flittig (Carlile, 2004; Langley mfl. 2019). Nedtoning av grenser derimot viser hvordan et team velger å ikke bruke ”de” og ”oss”, men heller ”vi” når de omtaler hverandre. Grensene vil bli nedtonet for at de skal ignoreres (Langley mfl. 2019).

I motsetning til konkurrerende grensearbeid som gir meg makt, privilegier og legitimitet til seg selv og samarbeidsorientert grensearbeid som fokuserer på hvordan et team nedtoner grenser, fokuserer konfigureringende grensearbeid på å reorganisere grenser for å bruke nye konstellasjoner av nye aktører og oppgaver (Langley mfl. 2019). Det vil si at konfigureringende grensearbeid arbeider gjennom grenser, ofte fra et leder- eller entreprenørperspektiv. Med å arbeide på denne måten vil de skape nye rom og mønstre for utprøvning, eksperimentering og innovasjon. Det er derfor mindre fokus på selve grensene og mer fokus på potensiale som kan foregå i de ulike rommene som skapes. Slike rom skapes også for å nå ulike kollektive mål på tvers av profesjonelle domener. Grensene blir av den grunn brukt systematisk for å oppnå dette. Arbeidet som skjer gjennom grensene vil foregå for å blant annet fasilitere nytenking. Dette gjøres med å arrangere, mellomlagre og samle grenser (Langley mfl. 2019). Med å arrangere grenser vil et team endre fokuset til ulike interaksjoner for å gjøre helt nye ting eller gjøre det samme på en annen måte. Det er også med på å signalisere at byrået kommer utenfra grensene og rommene som blir laget. Å mellom lagre grenser er med på å forme forskjellige grenser for å imøtekomme et samarbeid mellom ulike sosiale verdener eller aktører med

konkurrerende interesser. Dette gjøres for å skape et nytt midlertidig rom slik et team kan arbeide gjennom grensene. Når det er snakk om å samle grenser vil det si at grensene omformes med å samle eksisterende aktiviteter til nye rom eller domener. Elementer fra eksisterende domener vil integreres til nye utvidede rom slik at grens kan reorganiseres.



Figur 3: Oppsummering av forskjellig grensearbeid (Langley mfl. 2019 s. 726))

Figur 3 illustrerer hvordan ulike typer grensearbeid foregår og oppsummerer kort viktige kategorier for hvordan arbeid med grenser skjer (Langley mfl. 2019). Konkurrerende grensearbeid vil i dette tilfelle fokusere på å beskytte, konkurrere og opprettholde grenser. Dette gjør de blant annet for å skille de ulike profesjonelle domenene for å opprettholde sin ekspertise. Samarbeidsorientert grensearbeid vil derimot fokusere på å forhandle, legemliggjøre og nedtone grenser for å realisere samarbeid på tvers av grenser. Dette er også svært typisk i tverrfaglige team, noe som denne oppgaven fokuserer på. Når det gjelder konfigurierende grensearbeid fokuseres det på å arrangere, mellomlagre og samle grenser. Slikt arbeid er mer typisk fra leder- og entreprenørroller hvor reorganisering av grenser kommer utenfra for å skape midlertidige rom for utprøving, eksperimentering og innovasjon.

3.4 Team

Hva team er og hvilke faktorer som må legges til rette for at de skal fungere har fått en stor plass i organisasjonsforskning (Marlow, Lacerenza, og Salas 2017). Hackman (2012) påpeker at det er mange definisjoner på hva et team er, som han refererer til som grupper, og velger av den grunn å vise til en enklere definisjon. Han hevder at team er ”*an interact social system, complete with boundaries, interdependence for some shared purpose, and differentiated member roles*” (Hackman, 2012 s.429). I følge denne definisjonen er det mulig å skille medlemmer fra et team og ikke-medlemmer selv om teamet ikke har en aktiv interaksjon med hverandre. Medlemmer fra et team er også avhengige av hverandre for å oppnå kollektive mål, noe som kan sees i lys av Carlile (2004). Avhengighet er en avgjørende faktor for hvordan samarbeid i på tvers av profesjonelle domener skal fungere (Carlile 2004; Hackman 2012). Hackman (2012) påpeker også at team burde sees på som sosiale system, hvor de er små, midlertidige og med et endrede medlemskap.

3.4.1 Virtuelle team

Virtuelle team har gjennom ulike organisasjonsstudier blitt definert på samme måte som et team, selv om dynamikken mellom teammedlemmer er endret (Darics og Gatti, 2019). Team som samhandler digitalt har også et essensielt trekk som viser til hvordan samarbeid på tvers av grenser kan fungere vellykket med å forhandle på tvers av profesjonelle domener (Bjørn og Ngwenyama, 2009). Det å kunne forhandle når det gjelder grenser er også noe som er sentralt i et samarbeidsorientert grensearbeid (Langley mfl. 2019). Darics og Gatti (2019) hevder også at virtuelle team svært komplekse fordi de ofte består av for eksempel flere ulike kulturer, organisasjoner, kontekster og mål. Det er også derfor slike team er en unik måte å arbeide på (Laitinen og Valo 2018). Dersom kommunikasjon og samarbeid skal fungere er det av den grunn viktig at medlemmene i teamet har delte meninger og noe til felles, som for eksempel et grenseobjekt (Darics og Gatti, 2019)

Ettersom at virtuelle team blir beregnet som en effektiv måte å arbeide på, blir kommunikasjon mellom teammedlemmer en nøkkelfaktor for å få til et vellykket samarbeid (Darics og Gatti, 2019). Det er også flere fallgruver som må unngås slik at kommunikasjonen skal fungere. Det at a) kollegaer ikke fysisk er til stede, b) det er mindre sosial interaksjon, og c) tilhørighet og trygghet kan være vanskeligere å etablere, er alle faktorer som er med på å

utfordre kommunikasjon og effektiviteten av virtuelle team. Det kan også være risikoer for at kommunikasjonen ikke vil fungere fordi en eller flere faktorer ikke fungerer (Bjørn og Ngwenyama, 2009).

3.5 Analytisk rammeverk

I dette kapitlet har jeg presentert ulike sider av begreper og teorier som er relevant når det gjelder kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Videre i studien vil begrepene om kunnskap og kunnskapsdeling stå sentralt, hvor jeg har valgt å bruke kunnskapsbegrepet til Nonaka (1994). Det vil si at jeg ser på to dimensjoner av kunnskap, taus og eksplisitt, for å kunne definere begrepet. *Praksisperspektivet* og *eiendomspektivet* vil ikke fokuseres på når det gjelder en definisjon av kunnskap, men likevel trekkes frem for å vise til likheter og ulikheter i analysen. Kunnskapsbegrepet til Nonaka (1994) vil være sentral også i hvordan jeg velger å definere kunnskapsdeling, hvor det brukes samme definisjon av begrepet kunnskap. Wang og Noe (2010) står sentralt når det gjelder definisjon av kunnskapsdeling og videre analyse. Likevel velger jeg å ta med viktigheten av taus og eksplisitt kunnskap som Castaneda og Toulson (2018) poengterer, i tillegg til hvordan trygghet i teamet spiller en stor rolle slik som Bakker mfl. (2016) tar opp for å vise til forståelse av kunnskapsdeling. Dette vil også gjenspeile seg i faktorer som tilrettelegger og utfordrer kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Når det gjelder hvordan teamet arbeider på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener påpeker Carlile (2002, 2004) at begrepene *forskjell*, *avhengighet* og *noe nytt* kan være med på å gi en bredere forståelse av prosessen. Dette er også begreper som vil stå sentralt gjennom analysen, i tillegg for å vise til ulike distinksjoner av grensearbeid slik Langley mfl. (2019) identifiserer. Avslutningsvis vil Darics og Gatti (2019) være sentrale gjennom analysen for å vise til hvordan virtuelle team arbeider.

4. Metode

Begrepet om metode kan ha flere definisjoner og betydninger. I denne sammenhengen velger jeg å se på det som et bestemt formål, min vei frem til en konklusjon (Frers 2017). Metode er altså basert på en systematisk fremgangsmåte hvor god forskning også må legge til rette for avvik og tilpasninger som skjer underveis, noe som jeg vil redegjøre for. Valg av metode bør henge sammen med problemstillingen for å ha best mulig forutsetning for å besvare denne. For å vise til hvilke valg jeg har tatt i henhold til studien vil jeg derfor gjøre rede for mitt vitenskapelige ståsted, forskningsdesign og hvordan jeg gjorde et utvalg. Videre vil jeg legge frem hvordan jeg samlet inn data før jeg gjør rede for analysetilnærming. Avslutningsvis reflekterer jeg rundt undersøkelsens kvalitet og etiske retningslinjer.

4.1 Vitenskapelig ståsted

Forskerens vitenskapsteoretiske ståsted har betydning for hva de søker informasjon om og hvordan de fortolker dette (Star og Griesemer 1989). Teoretiske retninger vil derfor representere et viktig grunnlag for kvalitativ metoder. Utgangspunktet i denne oppgaven kan sees i lys av fenomenologien. En slik tilnærming tar utgangspunkt i en subjektiv opplevelse og søker etter å oppnå en forståelse av den dypere mening i en enkeltpersons erfaringer. Forskeren ønsker å forstå ulike fenomener basert på perspektivene til de som blir studert og beskrive omverdenen slik den erfares av de. Gjennom en fenomenologisk reduksjon vil interessen sentreres rundt fenomenverden slik deltakere i studien beskriver og opplever den, mens den ytre omverden er i bakgrunn. Fenomenologien er derfor studie av fenomener og hvordan de fremstår for forskeren uten å trekke inn bakenforliggende årsaker (Thaagard 2018). Det er også derfor viktig å poengtere at forskerens refleksjoner av egne erfaringer kan danne et grunnlag for en slik forskning. Det vil si at jeg analyserer, tolker og beskriver hva deltakere sier og mener om et fenomen, ikke direkte om fenomenet. Gjennom intervju, observasjon og dokumentanalyse vil jeg få utsagn om hva som skjer angående min problemstilling. Ettersom at ulike individer kan tolke fenomener på forskjellige måter vil derfor fenomenet i seg selv ikke være i hovedkarakter, men hvordan individer forklarer fenomenet skjer.

Jeg har også blitt inspirert av en hermeneutisk tilnærming, hvor det vektlegges at det ikke finnes en egentlig sannhet (Thaagard, 2018). Fenomener kan tolkes på flere nivåer og

hermeneutikken bygger derfor på prinsippet om at mening kun kan forstås i lys av den sammenhengen som det studeres i. Min analyse og tolkning av datamateriale er av den grunn sett i lys av masteroppgaven og dens problemstillinger med den ytre verden i bakgrunnen, slik fenomenologien forklarer. Dette vil også sees i lys av hvordan jeg velger å analysere datamateriale, hvor ulike utsagn kan tolkes på flere nivåer. Det vil også gi mening i forhold til at oppgaven ønsker å forstå hvordan kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener foregår i et team.

Det skilles også mellom induktiv og deduktiv tilnærming når det gjelder forskning (Thaagard 2018). Den induktive tilnærmingen fokuserer på å utvikle teoretiske perspektiver på grunnlag av en analyse, mens den deduktive tilnærmingen bruker analysen av data for å deretter ta utgangspunkt i teori. Induksjon er derfor en tilnærming som gir et grunnlag til å ta enkelte, individuelle utsagn og søker etter å komme frem til noe mer generelt. Induktive slutninger har også en større tendens til å være generaliserbare. Deduksjon derimot bruker en generalisert regel for å forklare hvorfor et enkeltfenomen oppstår. Det trekkes derfor ofte logiske slutninger om enkelttilfeller ut i fra allmenne slutninger eller observasjoner (Kvale og Brinkmann 2015). Jeg velger å bruke et alternativ til induktiv og deduktiv tilnærming, altså abduksjon. Med å bruke denne tilnærmingen vil analyse av datamateriale bidra til teoretiske perspektiver, i tillegg til at teoretiske perspektiver gir innspill til hvordan jeg kan forstå mitt datamateriale (Thaagard 2018). Jeg vil av den grunn få mulighet til å få overganger mellom analysen, få inspirasjon fra ideer i teoretiske perspektiver og utvikle nye ideer igjen. Det representerer derfor en kontinuerlig gjentagende prosess som tillater meg blant annet å arbeide på flere steder i oppgaven samtidig. Datamateriale er derfor analysert i lys av teorien som er med, i tillegg til at teoretiske perspektiver er gjennomtenkt fordi de passer til mitt datamateriale.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign brukes som et rammeverk for hvordan vi skal planlegge, implementere og analysere en studie (Piekkari og Welch, 2018). Det er dermed retningslinjer som for hvordan forsker tenker å gjennomføre sitt prosjekt (Thaagard, 2018). Retningslinjene for prosjektet omfatter *hva* undersøkelsen skal rette sin oppmerksomhet mot, *hvem* som er aktuelle deltakere, *hvor* undersøkelsen skal utføres og *hvordan* undersøkelsen gjennomføres.

I dette prosjektet vil spørsmålet om *hva* være rettet mot studiens problem- og forskningsspørsmål. Det vil si hvordan kunnskapsdeling skjer i et bestemt team som har fått i arbeidsoppgave å arbeide på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener, i tillegg til hvilke utfordringer som er knyttet til kunnskapsdeling innad i teamet, både positive og negative. Det vil også bli sett på hvilke arenaer teamet deler kunnskap på og eventuelle utfordringer knyttet til dette. Spørsmålet om *hvem* omhandler informantene i det bestemte teamet. Jeg vil også her trekke frem både deltakere under intervju og observasjon som studiets *hvem*. Ettersom at all samhandling mellom teamets medlemmer foregår digitalt vil dette beskrive spørsmålet om *hvor*. Dette vil også inkludere hvordan jeg har løst å ha intervju og observasjon over digitale videomøter, og hvilke konsekvenser dette kan ha for studien. Spørsmålet om *hvordan* er forskningsdesignets metode. Det handler om hvilke metoder jeg har valgt å bruke for å se på studiets *hva*, *hvem* og *hvor*, altså kunnskapsdeling som foregår på profesjonelle kunnskapsdomener i et team som har heldigital samhandling. I denne sammenhengen vil det være kvalitative forskningsintervju, observasjon og dokumentanalyse med informanter fra teamet og fra en workshop.

4.2.1 Kvalitativ casestudie

Teamet jeg følger er på den ene siden avhengig av å dele kunnskap mellom seg for å oppnå et ønsket resultat, og på den andre siden kan det være flere hinder for kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Det å studere et spesifikt team for å svare på studiens forskningsspørsmål kan derfor gi oppgaven flere fordeler, spesielt med å bruke et case-studie. Yin (2018) hevder at case-studier undersøker et fenomen i dybden i sin naturlige sammenheng, gjerne med flere datakilder. Slike studier kjennetegnes ofte ved at undersøkelsene er rettet mot å studere så mye som mulig om få enheter, hvor en enhet representerer en avgrenset kontekst (Thaagard, 2018). Det er av den grunn viktig å avgrense enheten tidlig i forskningen slik at en får en avgrenset kontekst. Et case-studie i seg selv kan derfor være med på å avgrense både oppgaven, men i tillegg enheten som skal studeres (Piekkari og Welch, 2018).

Av den grunn vil jeg hevde at et case-studie vil være en styrke for studien. Dette er fordi avgrensninger av enheter er viktig og må være tydelig i starten av et forskningsprosjekt. I tillegg til dette ønsket jeg å fokusere på flere datakilder for å vise til flere sider av et fenomen. Kunnskapsdeling vil derfor ikke bare gjenspeiles i det informanter i intervjuer forteller, men

også hvordan jeg opplevde det faktisk skjedde under observasjon. Basert på en stor avgrensning når det gjelder tid var det også effektivt å avgrense enheten tidlig i forskningen, slik Thaagard (2018) påpeker er et viktig poeng. Dette er også noe et case-studie er med på å gjøre. Jeg valgte derfor å avgrense analyseenheten til en spesifikk prosjektgruppe, og ikke alle som deltok under både workshoper og ønsker å delta i prosjektet. På den måten tillater case-studiet å studere kunnskapsdeling som fenomen i sin naturlige sammenheng, selv om den er avgrenset. Studien får også studert så mye som mulig om få enheter med å bruke kvalitative forskningsintervju.

4.2.2 Kvalitativ metode

Jeg ønsker i det følgende å begrunne hvorfor jeg har valgt kvalitative metoder for å studere både casen og forskningsspørsmål knyttet til dette. Tradisjonelt sett er kvalitative metoder forskning som innebærer kontakt mellom forsker og personer i feltet, som for eksempel informanter (Thaagard, 2018). En slik metode gir forskeren grunnlag til å fordype seg i sosiale fenomener og utføre intensive analyser av de. Det er også en viktig målsetting med kvalitative metoder at forsker vil oppnå en forståelse av sosiale fenomener gjennom personer i felten (Bryman, 2015; Thaagard, 2018). Det vil si at tolkninger av ulike utsagn vil kun være basert på data som jeg som forsker får inn. I følge Thaagard (2018) vil ofte kvalitative metoder gi mye kunnskap om få enheter, i motsetning til kvantitative metoder som innebærer store utvalg som sees fra en mer distansert rolle. Kvantitative metoder er også mer egnet for studier som ønsker å generalisere sitt resultat, hvor de fokuserer på atferden til sine deltakere og ikke mening slik som kvalitative metoder.

Ettersom at jeg ser på fenomenet om kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener ønsker jeg å få en bredere forståelse av hvordan dette foregår i et team. Det vil si at jeg ønsker å fordype meg i fenomenet kunnskapsdeling og utføre en intensiv analyse av dette. Av den grunn ble det naturlig for meg å velge kvalitative metoder som innebærer en nærmere kontakt med informanter i feltet slik jeg får den dypere forståelsen jeg ønsker. Hadde jeg derimot valgt kvantitative metoder vil jeg anta at resultatene som vil bli presentert senere ikke hadde blitt de samme. Relasjon og nærhet til kilden kan være et nøkkelord når det gjelder kvalitative metoder, noe som også var en av grunnene til at jeg ønsket å benytte metoden i studien.

Thaagard (2018) påpeker også at begrepene *systematikk* og *innlevelse* refererer til to sentrale sider ved kvalitative studier. I begrepet *systematikk* vektlegges fremgangsmåter i forskningsprosjektet, hvor en slik tilnærming er basert på et reflektert forhold til viktige beslutninger i løpet av prosessen. Det vil si at valgene som forsker tar er basert på grundige vurderinger. *Systematikk* kan også handle om ulike strategiske valg som forsker må ta for å utvikle en helhetlig forståelse av sosiale fenomener. De valgene som tas gjennom forskningsprosessen må kunne redegjøres for slik utenforstående skal kunne vurdere kvaliteten av forskningsarbeidet. *Innlevelse* derimot handler om at det er viktig å utvikle en god forståelse ovenfor det forsker studerer. Det er her viktig at forsker er mottakelig for inntrykk som kan gi gode innsyn i sosiale situasjoner. Det er gjennom de situasjonene *innlevelse* kan bidra til å utvikle gode kontakter i felten, slik forsker kan få gode ideer og forstå det sosiale fenomenet på en bedre og reflektert måte.

Med å vise til begrepene om *systematikk* og *innlevelse* i kvalitativ metode ønsker jeg å belyse hvordan forskningsprosessen vil foregå. *Systematikk* vil gjennom kapitlet metode vise til fremgangsmåter i studien og hvilke valg som velges. Det vil også bli begrunnet hvorfor jeg har tatt de valgene som er tatt, som for eksempel med kvalitativ metode. Jeg ønsker også å vise til systematiske valg som gjenspeiler seg i en dypere forståelse av sosiale fenomener, altså kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Dette gjør jeg også gjennom metode-kapitlet. Når det gjelder *innlevelse* ønsker jeg å vise til hvordan min forståelse av kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener utvikler seg i takt med analyse av data. Dette vil si at jeg som forsker er åpen for ulike innsyn gjennom datainnsamlingen. *Innlevelse* kan også referere til mitt vitenskapelige ståsted og hvordan jeg fortolker data.

4.3 Utvalg

Med tanke på at kvalitative studier kjennetegnes for å ha et begrenset antall enheter eller personer blir det viktig å gjøre et utvalg som er hensiktsmessig for studien (Thaagard 2018). Strategisk utvelging er et utvalg der enheter eller personer har egenskaper eller kvalifikasjoner som passer problemstillingen til studien. Det var også slik jeg fikk et utvalg til oppgaven. Etter en endt praksisperiode sendte jeg inn informasjon om oppgaven til veileder som deretter henviste meg til et relevant prosjekt i et nyoppstartet team. Det at teamet er nyoppstartet, er i en startfase av et prosjekt og arbeider på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener var noen

av ønskene jeg sendte inn. Av den grunn blir utvalget til studien strategisk valgt for å svare best mulig på problemstillingen slik Thaagard (2018) poengterer.

Tabellen under viser til ulike fagbakgrunner for å poengtere at teamet består av flere profesjonelle kunnskapsdomener ettersom det er et viktig aspekt med oppgaven.

Medlemmene i teamet har også ulike fagbakgrunner, hvor de består av økonomer og jurister for å nevne noe. Jeg poengterer også at de ulike fagbakgrunnene er med på å vise at hvert enkelt medlem har sin unike kunnskap ettersom at alle har forskjellige bakgrunner, både når det gjelder utdanning og erfaringer. Av hensyn til personvern og anonymisering har jeg valgt å ikke dele deltakerne inn i kategorier og sier av den grunn ikke hvilke roller eller stillinger intervjupersonene har. Dette gjelder både tabellen for å vise til flere kunnskapsdomener i prosjektet i tillegg til analyse av datamateriale.

Tabell 1: Informasjon om informanter

Intervjupersoner	Antall
Prosjektleder	1
Rådgiver	1
Seniorrådgiver	1
Daglig leder	1
Kommunalsjef	1

4.4 Datainnsamling

Kvalitative metoder er ofte kjent for å anvende flere metoder for datainnsamling, som for eksempel intervju, observasjon og dokumentanalyse. Dette var også en begrunnelse for hvorfor jeg velger å benytte kvalitative metoder i oppgaven. I det følgende vil jeg begrunne hvorfor jeg har valgt intervju, observasjon og dokumentanalyse for å samle inn data til studien. Jeg vil også redegjøre for hvordan jeg har benyttet de ulike metodene for datainnsamling i tillegg til eventuelle konsekvenser av dette.

4.4.1 Intervju

Intervju kan hevdes å være den mest anvendte metoden innenfor kvalitativ forskning (Thaagard, 2018). Formålet med å gjennomføre kvalitative forskningsintervju er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2015). Det vil si at forsker ønsker å få frem betydningen av intervjupersonens erfaringer og avdekke deres opplevelse av verden. Et kvalitativt forskningsintervju har også som et særtrekk at de er kontekstuelle. Flere kvalitative forskere hevder at fenomener som skal studeres kun kan forstås i sin naturlige sammenheng, noe som også kan sees i lys av fenomenologien.

Ettersom at intervjuer ønsker å få frem betydningen av intervjupersonenes erfaringer mener jeg at det vil være en god metode for å se på hvordan kunnskapsdeling skjer i et team som arbeider på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Med å anvende semi-strukturerte intervju vil jeg som forsker avdekke erfaringer og tanker, noe som tillater intervjupersonen å snakke fritt innenfor gitte rammer. Semi-strukturerte intervjuer vil tillate meg som forsker å ha en fleksibel intervjuguide med oversikt over temaer og underspørsmål (Bryman, 2015; Kvale og Brinkmann, 2015; Thaagard, 2018). Det vil derimot ikke si at strukturen i intervjuene er fast, noe som varierte fra person til person. Gjennom et semi-strukturert intervju vil jeg som forsker tillate intervjuperson å snakke fritt gjennom temaer, noe som gir rom og muligheter for å unngå noen spørsmål og prate mer om temaer som ikke var inkludert (Bryman, 2015).

Intervjuene ble gjennomført med bruk av *zoom*, hvor det ble satt av en time per informant. Gjennomføring av intervjuer digitalt kan både ha positive og negative konsekvenser. Med tanke på at teamet er lokalisert på flere steder i landet, i tillegg til Covid-19 situasjonen fungerte *zoom* som et godt alternativ for å gjennomføre intervjuer. Det tillot også intervjupersoner å være i sitt eget miljø. Jeg merket også at det var noe lettere å planlegge intervjuer med enheten ettersom at det ble gjennomført digitalt. Selv om gjennomføringen av intervjuene fungerte godt i praksis velger jeg likevel å poengtere noen negative konsekvenser. Når intervjuer gjennomføres digitalt kan den naturlige samtalen og relasjonen mellom forsker og intervjuperson endres. Det hevdes også at tekniske utfordringer kan påvirke hvordan relasjonen endres, noe jeg som forsker ikke opplevde (Archibald mfl. 2019). Selv om

relasjonen mellom forsker og intervjuerperson ikke blir den samme som intervjuer ansikt-til-ansikt vil jeg hevde at digitale intervjuer fungerte som et godt alternativ for datainnsamling.

I tråd med personvernloven og Universitetet i Oslo sine retningslinjer for lagring av sensitive opplysninger valgte jeg å bruke deres egen programvare for lydopptak. Jeg vil også poengtere at formålet med studien, hva data skal brukes til og eventuelle spørsmål ble gjennomgått før intervjuene ble gjennomført. Dette ble sendt ut som et informasjonsskriv så fort tid for intervju ble avtalt. Informasjonsskrivet er også lagt ved som et vedlegg til oppgaven. Jeg fikk muntlig bekreftelse på lydopptak at intervjuerpersoner samtykket til å delta i studie i tillegg til at jeg fikk bruke lydopptak for videre transkripsjon. I tillegg til dette fulgte jeg etiske retningslinjer innenfor forskning, noe som jeg vil utdype under 4.7.

Jeg valgte å starte på transkripsjon av intervjuene så fort jeg hadde gjennomført de. Ettersom at et enkelt intervju ble gjennomført på omtrent en time resulterte det også til store mengder datamateriale som måtte transkriberes. ”*En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst*” (Kvale og Brinkmann, 2015 s. 210). Transkripsjonen er derfor bedre egnet for analyse enn hva muntlig tale er for å blant annet kode materiale, noe som jeg utdyper i delkapittel 4.5. Ettersom jeg også arbeidet med oppgaven med en abduktiv tilnærming, skrev jeg flere deler og kapitler om hverandre for å få andre ideer eller innspill fra teori, metode og data. På grunn av dette tok det også noe lenger tid med transkripsjonen, men resulterte i at jeg hadde mye teori i tankene under selve prosessen. Etter alle intervjuene var ferdig transkribert endte jeg opp med et samlet datamateriale på 70 sider. Jeg valgte også å sende en ferdig transkripsjon til alle intervjuerpersonene individuelt slik de fikk rettet eller slettet informasjon dersom de ønsket dette. Dette gjorde at jeg fikk eventuelle forklaringer eller utdypinger der jeg hadde for eksempel misforstått muntlig tale. Jeg vil poengtere at det er forbundet en rekke tekniske og fortolkningsmessige utfordringer knyttet til transkripsjon av lydopptak (Kvale og Brinkmann 2015). Det vil si at det kan være utfordringer knyttet til tolkning av muntlig tale omgjort til skriftlig tekst. Jeg vil trekke frem at jeg har transkribert intervjuer etter beste evne, men på grunn av tekniske utfordringer som blant annet lyd til tider kan jeg ha tolket noen ord feil. Ettersom at jeg gjennomførte intervjuene, skrev ned notater underveis og transkriberte de selv vil jeg påpeke at jeg lærte mye om min egen intervjustil og hva som var viktig å ta med videre.

4.4.2 Observasjon

Kunnskapsdeling som et fenomen kan være vanskelig å kun studere gjennom å bruke intervjuer. Dette kan på den ene siden være fordi individer ønsker å opptre mer rasjonell og fornuftig gjennom et intervju, men også på den andre siden at de snakker om en ønsket atferd (Askheim og Grenness, 2000). Det å bruke observasjon som en supplerende metode til intervju kan derfor være godt egnet til å se forskjeller fra hvordan de opptrer og ønsket atferd. Observasjon er av den grunn godt egnet til å studere samhandling hvor forsker retter oppmerksomheten mot hvordan personer forholder seg til hverandre i ulike sosiale situasjoner (Thaagard, 2018). Den retter også sentrale spørsmål om hvor vidt forsker skal ha en deltagende eller mer passiv rolle, i tillegg til hvilken betydning forskers tilstedeværelse har for situasjoner som oppstår i felten. Med å ha en mer deltagende rolle under observasjonen søker forsker etter å oppnå innsikt i sosiale situasjoner ved å stille spørsmål som deltaker ellers ikke hadde tenkt på. Dette skiller seg også fra ikke-deltakende observasjon, som fokuserer på å studere hvordan samhandling i sosiale situasjoner foregår uten å stille spørsmål angående deres atferd. Her ønsker forsker å se hvordan deltakere forholder seg til hverandre uten å avbryte. Det var også en slik tilnærming jeg ønsket å bruke til min oppgave. Jeg ønsket å observere møter hvor jeg ikke var deltagende, men som ”en flue på veggen” for å se hvordan medlemmer i møtet samhandler med hverandre. Dette ønsket jeg på den ene siden å gjøre for å se sammenhenger mellom beskrevet atferd i intervju og faktisk atferd, men også på den andre siden for å få et større innblikk i casen jeg skulle arbeide med.

Jeg ble av den grunn med på en digital workshop hvor opp mot 50 aktører fra hele landet deltok. Hensikten med denne workshopen var å dele erfaringer fra hvordan de arbeider nå, men også en kreativ del hvor de ble delt i breakoutrooms for å diskutere ulike spørsmål og nyanser. Med å dele erfaringer ble det vist til hvordan ulike organisasjoner arbeider. Jeg noterte meg at det var gode diskusjoner angående deling av erfaringer, i tillegg til diskusjoner om hvor vidt en slik løsning som de beskrev var ønsket i en offentlig sektor.

Med å ta i bruk observasjon som datainnsamling ønsker jeg å se hvordan spesielt prosjektgruppen, altså teamet jeg følger, deler og vektlegger ulike erfaringer gjennom workshopen. Om dette er i situasjoner hvor de velger å dele sine egne erfaringer eller hvordan de håndterer andres erfaringer selv om de er ulike vil vise seg. Min rolle gjennom observasjonen ble av den grunn passiv hvor jeg ønsket å lytte til forskjeller i møtet. Jeg tok i

tillegg notater underveis som ga meg en pekepinn på hva jeg ville spør etter i intervjuer. Ettersom at workshopen ble tatt opp av møteleder fikk jeg tilgang på en video av møtet i etterkant som jeg valgte å transkribere. Dette valgte jeg for å kunne kode data sammen med intervjuene og for å vise til funn. I kapitlet om funn har jeg av den grunn med sitater fra workshop for å vise til ulike sider av min problemstilling.

4.4.3 Dokumentanalyse

I tillegg til intervjuer og observasjon av en workshop leste jeg og analyserte en rekke dokumenter. Dette var dokumenter jeg fikk tilsendt av min kontaktperson i teamet, men også offentlige nettsider og dokumenter jeg fant deretter. En slik dokumentanalyse kan være spesielt viktig når studiet er i et begrenset tidsrom (Thaagard, 2018). Dette er fordi vi benytter oss av dokumenter som bakgrunn for undersøkelsen vi foretar på organisasjonen, eller i mitt tilfelle teamet jeg studerte. Relevante dokumenter som ulike søknader, prosjektbeskrivelser og presentasjoner gjorde at jeg fikk en større bakgrunnsforståelse for hva teamet arbeider med, i tillegg til en god forståelse for caset. Det er også dette dokumentanalyse handler om. Det vil si at forsker ser på data som er utviklet for et annet formål enn nettopp forskning, noe Silverman (2011) betegner som data som forekommer naturlig. Dette kan være dokumenter, tekster, verbale, visuelle og auditive dataer.

Det er derfor viktig at forsker vurderer kildens troverdighet, relevans og autentisitet (Thaagard, 2018). Med troverdighet menes det tillit til informasjon som dokumentet gir. Dette kan være å se på hvilket motiv opphavspersonen av dokumentet har hatt. Dokumentet er også ofte laget til en spesiell situasjon som kan være med på å prege fremstillingen. Når vi ser på hvor relevant et dokument har for en problemstilling vurderer forskeren kildens relevans. Jeg brukte av den grunn dokumenter som ga meg en større forståelse av hva teamet faktisk skal arbeide med for å tilegne meg en større forståelse. Jeg var klar over at ulike dokumenter var kontekstuelle, og leste de deretter. Autentisitet derimot handler om å stille spørsmål til dokumentet slik forsker kan anse det som ekte.

Troverdighet, relevans og autentisitet er faktorer jeg mener er viktige når det gjelder dokumentanalyse. Ulike dokumenter, både visuelle og tekster kan prege en problemstilling på ulike måter, som igjen gir forsker en pekepinn på hvordan han eller hun tolker ulik informasjon. Jeg har av den grunn kun brukt dokumentanalyse for å få en mer helhetlig

forståelse av mitt case. Dette gjelder informasjon om faktisk arbeid, nettsider om beskriver workshop og oppsummering av workshop som jeg fikk tilsendt. Uten dokumentanalyse hadde jeg trolig manglet en viktig kunnskap om hva teamet faktisk skal arbeide med og hvilke problemer som er knyttet til dette. Jeg vil av den grunn hevde at dokumenter som jeg har brukt har hatt en avgjørende rolle for min forståelse av caset.

4.5 Analyse

Ettersom at jeg arbeidet på tvers av flere deler i oppgaven har flere deler igjen en kontinuerlig innvirkning på den andre. Det å analysere henger derfor tett sammen med transkribering og vil derfor ikke bli sett på som en isolert del av oppgaven. Av den grunn startet analysen av transkripsjonene samtidig som jeg transkriberte med at jeg noterte ned temaer og andre spennende sider som jeg ønsket å vise til under ”funn”. En slik analyse som fokuserer på temaer, tematisk analyse, er en metode som identifiserer, analyserer og rapporterer mønstre som forsker finner i data (Braun og Clarke 2006). Med å analysere tematisk vil forskeren ha en mer fleksibel analyse som ikke krever stor kjennskap til hvordan analyse foregår. Funnene kan derfor både være teori- og data-drevet, avhengig av hvordan forskeren arbeider. Ettersom at jeg arbeider med en abduktiv tilnærming vil funnene både være teori- og datadrevet. Dette er fordi jeg ønsker en kontinuerlig gjentagende prosess som gir meg både ideer fra teori og analyse og hvordan jeg kan vise dette gjennom oppgaven.

Braun og Clarke (2006) viser hvordan tematisk analyse kan gjøres gjennom seks steg. Steg 1 handler om å bli kjent med datamateriale. Ettersom at jeg transkriberte all data selv fikk jeg en stor forståelse og kjennskap til datamateriale. Det å transkribere, ta notater underveis og gjennomgå intervjuene i nedskrevet form flere ganger førte til at jeg fikk en stor kjennskap til materialet, i tillegg til mønstre til min intervjustil og hva informanter svarte. Videre laget jeg de første kodene, som er steg 2 i tematisk analyse. Etter grundige gjennomganger av datamateriale, ideer underveis og notater endte jeg opp med 12 koder. Jeg markerte flere farger i selve dokumentene for å skille de ulike kodene. Ut i fra kodene jeg lagde gikk jeg videre med fire overordnede temaer som jeg ønsket å ta med i oppgaven, som er steg 3. De kom jeg frem til med å se gjennom de ulike kodene og samle flere under et tema. Jeg valgte også å ta en kritisk gjennomgang av temaene jeg hadde sett for meg for å være sikker på at de passet til både teori og data jeg hadde fått inn. Dette er også i følge Braun og Clarke (2006) steg 4 i en tematisk analyse. I steg 5 arbeidet jeg med å finne passende navn til temaene og se

på hvorfor akkurat de temaene jeg har passer for oppgaven. Ut i fra dette endte jeg opp med følgende temaer: kunnskap, samarbeid, utfordringer og digital møtekultur. Jeg mener at de nevnte temaene passer godt til problemstillingen samtidig som at de tar for seg flere undertemaer underveis. Det siste steget i en tematisk analyse er å skrive rapporten (Braun og Clarke 2006). Jeg velger å vise til sitater fra intervju og observasjon for å illustrere temaer og undertemaer på en nyansert måte. Dette gjør jeg også med å analysere sitater underveis og viser til både likheter og ulikheter.

4.6 Relabilitet og validitet

Relabilitet og validitet er to sentrale aspekter som er med på å vurdere kvaliteten av et forskningsprosjekt, og ikke minst dens troverdighet (Thaagard 2018). Relabilitet kan forstås som forskerens pålitelighet. Det vi si i hvilken grad en kan stole på arbeidet som er utført av forskeren. Gjennom å redegjøre å vise til hvordan jeg har gått frem for å utvikle og analysere data, har jeg et ønske om å tilføye relabilitet til oppgaven. Jeg argumenterer også for at bruken av flere metoder for datainnsamling kan være med på å tilføye oppgaven en større relabilitet. Dette er fordi jeg startet tidlig med å se over dokumenter som ga meg informasjon om de ulike organisasjonene og arbeidet de skal gjøre i prosjektet. Jeg hevder at det å observere på en digital workshop har gitt meg som forsker en god innfallsvinkel til hva intervjuene skal handle om, i tillegg til mer informasjon om prosjektet.

Det påpekes også at det er viktig med høy relabilitet for å motvirke subjektivitet i intervjuene (Kvale og Brinkmann 2015). Etersom at kontakt med deltakere av studien har vært digital, både med intervjuer og observasjon vil jeg hevde at det er liten grad av subjektivitet i oppgaven. Etter flere gjennomganger av intervjuguide gjorde jeg et forsøk på å utelukke ledende spørsmål slik deltakere fikk tenke fritt og kreativt. Jeg mener også at lydopptak og transkripsjon av intervjuer fører til mindre feilkilder, som igjen er med på å tilføye relabilitet til oppgaven. Likevel ønsker jeg å trekke frem at tekniske utfordringer med lydopptak og gjennomføringer av intervjuer kan sees på som en trussel mot relabiliteten. På tross av dette vil jeg ikke anse det som en betydning for oppgaven ettersom transkripsjon ble sendt ut til gjeldende informanter slik de fikk rettet tekst om de ønsket det.

Validitet handler om gyldigheten av resultater og hvordan dette igjen tolkes (Thaagard 2018). En faktor som kan være en trussel om validitet er hvor vidt forsker har en sterk tilknytning til

sine deltakere, eller er mer som en utenforstående. Med å observere en digital workshop hadde jeg ingen kontakt med verken teamet eller andre aktører som deltok. Jeg var derfor en utenforstående som ikke hadde noen innvirkning på hva deltakere sa eller gjorde. Likevel ble deltakende gjort oppmerksom på at jeg skulle observere workshopen. Dette kan føre til at deltakere er mer forsiktig med hva de sier, noe jeg derimot ikke vil anse som en trussel mot validiteten. Jeg har også tilføyet oppgaven mer validitet med å ha flere datainnsamlingsmetoder. Dette var for å få en større forståelse for teamet og ikke minst hvordan de faktisk arbeider sammen, noe jeg fikk observere.

4.7 Ethiske retningslinjer

I kvalitative studier oppstår det ofte en nær relasjon mellom forsker og personer som er med i studier, for eksempel gjennom observasjon og intervju (Thaagard 2018). Det trekkes av den grunn frem noen viktige etiske retningslinjer som må overholdes slik at forskningsdeltakerens autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse blir respektert. Prosjekter som behandler personopplysninger er derfor meldepliktige til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) og trenger godkjenning fra de før studien starter.

Det er også på grunn av relasjonen mellom forsker og deltakere som fører til tre viktige etiske retningslinjer som må følges. Disse er *informert samtykke*, *konfidensialitet* og *konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet*. *Informert samtykke* viser i følge Thaagard (2018) til at forsker skal informere om tilstrekkelig informasjon om studien i tillegg til hvem som behandler data som samles inn. Det handler også om at deltaker når som helst kan trekke seg fra studien, uten noen form for konsekvenser. Jeg fikk informert samtykke fra deltakere basert på et informasjonsskriv som forklarte studien. Deltakere fikk i tillegg til dette stille spørsmål før de ga meg et eventuell samtykke. *Konfidensialitet* handler om at personopplysninger anonymiseres og behandle innsamlet informasjon konfidensielt og fortrolig. Dette gjorde jeg med å aldri lagre navn og andre personopplysninger på data, og holdt alltid eventuell kodenøkkel og data hver for seg. *Konsekvenser av å delta i studien* er knyttet til eventuelle konsekvenser deltakelse kan ha i ettertid. Jeg har gjennom tilstrekkelig anonymisering vurdert hvordan jeg anvender sitater i oppgaven slik jeg følger alle etiske retningslinjer.

4.8 Oppsummering

I kapitlet om metode redegjør jeg for hvordan jeg har gått frem når det gjelder min studie i tillegg til å begrunne hvorfor jeg har tatt de valgene jeg har tatt. Jeg har gjennomført en kvalitativ casestudie med flere datainnsamlingsmetoder som intervju, observasjon og dokumentanalyse. Med å kombinere flere metoder for å samle inn data tilføyes oppgaven en større reliabilitet i tillegg til at min forståelse for casen blir bedre. Observasjon ga også et godt utgangspunkt for en intervjuguide og hvordan jeg ville avgrense temaet om kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Jeg poengterer også at gjennom å observere en workshop så fikk jeg en bredere forståelse av hvordan teamet faktisk delte kunnskap med andre. En abduktiv tilnærming har også gitt oppgaven en kontinuerlig gjentagende prosess med å veksle mellom teori og data i oppgaven. Jeg mener dette er med på å gi en tydelig rød tråd. Gjennom hele studiet har jeg vært klar over de etiske retningslinjene og hadde godkjent søknad fra NSD før jeg startet innsamling av data. Skjema og informasjon om samtykke ble gitt på en tydelig måte hvor informanter hadde mulighet til å stille spørsmål til skjemaet før de ga samtykke.

5. Funn og analyse

Formålet med oppgaven er å se på hvordan kunnskapsdeling foregår i et team som jobber på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener og på hvilke arenaer kunnskap deles. I tillegg til dette vil jeg se nærmere på hvilke vilkår som er med på å utfordre kunnskapsdeling i teamet. Det kan både være negative konsekvenser av kunnskapsdeling, men også vilkår som skaper god flyt. Teamet jeg har fulgt er sammensatt av flere aktører, både fra privat og offentlig sektor som arbeider for å utvikle en innovasjonsmodul. Det består av fem personer hvor alle har forskjellige arbeidsoppgaver, både knyttet til oppgaver i teamet og generelle arbeidsoppgaver knyttet til deres organisasjon. Dette forutsetter at de ulike personene i teamet kommer inn med forskjellige erfaringer og bakgrunner. På den ene siden kan dette føre til utfordringer med samarbeid og kommunikasjon, men kan også på den andre siden styrke teamets gjennomførbarhet med å eliminere ”blinde flekker” for et ferdig prosjekt.

I det følgende vil jeg legge frem og analysere funn fra datainnsamlingen. Jeg viser til sitater fra intervju og observasjon, med hovedvekt på intervju. Delkapittel 5.1 tar for seg kunnskapsdeling og hvilke utfordringer som er knyttet til dette. Delkapittel 5.2 vil fokusere på hvordan teamet samarbeider på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Deretter vil 5.3 ta for seg utfordringer knyttet til samarbeid på tvers av slike grenser før delkapittel 5.4 trekker frem positive og negative sider med digital samhandling i teamet. Avslutningsvis presenteres en oppsummering av analyser i 5.5.

5.1 Kunnskapsdeling

I denne delen ønsker jeg å undersøke hvordan intervjupersonene ser på begrepet kunnskapsdeling. Basert på dette vil jeg også trekke frem og analysere hva som utfordrer deling av kunnskap, både det som tilrettelegger og forhindrer i tillegg til hvilke arenaer de bruker. Teamet har som nevnt et heldigitalt samarbeid, noe som er med på å begrense arenaer for samhandling.

5.1.1 Begrepet kunnskapsdeling

Darics og Gatti (2019) hevder at kommunikasjon mellom teammedlemmer er en nøkkelfaktor for å få et vellykket samarbeid. Dette gjelder hvordan begreper forstås i tillegg til hvordan

medlemmer i et team faktisk forstår hverandre. Jeg ønsket derfor å se på hvordan de ulike intervjupersonene forstår begrepet kunnskapsdeling og hva som var avgjørende for å dele kunnskap på en god måte. Dette ønsket jeg både for å se om de hadde like meninger om begrepet, men også for å se hva de faktisk legger i begrepet om kunnskapsdeling.

Kunnskapsdeling, jeg vil nok tenke litt sann som en konstruktivistisk pedagog vil gjøre. Hvis du har vært borti begrepet konstruktivistisk pedagogikk så handler det om i prinsippet om at alle mennesker har en ryggsekk med ting oppi. Den gjør at hvis vi har felles ting i, i våre respektive sekker så er det litt lettere for oss å finne tilknytningspunkter. Hvis kunnskap skal kunne deles så må den ha ett eller annet som gjør den felles. (Informant 3)

Videre påpeker informant 3 at kommunikasjon er avgjørende for at kunnskapsdeling skal skje og hvordan slik kommunikasjon bygger seg på felles referansepunkter i ryggsekken. Et slikt referansepunkt trenger ikke å være stort, men noe lite som får i gang kunnskapsdelingen. Flere informanter er også enig i at kommunikasjon er avgjørende for at kunnskapsdeling skal skje på en god måte, noe jeg vil komme tilbake til i delkapittel 5.1.3. I tillegg til dette nevner informant 2 at kunnskapsdeling konkret kan handle om å tilgjengeliggjøre informasjon, som for eksempel dokumenter. Dette kan også sees i lys av *eiendomspektivet* hvor kunnskap er noe individer eier eller er lagret i deres minne (Cook og Brown 1999). Informant 4 derimot påpeker også at kunnskapsdeling er et komplisert område å gå inn på, av den grunn at det finnes ulike typer kunnskap.

Ja det er jo litt ulikt da, for det finnes ulike typer kunnskap og det er ulike måter å dele det. Det er et komplisert område å gå inn på. (...). Og så har vi all denne tacit knowledge, eller jeg vet ikke hva det norske ordet er på det. Eh, men alt dette som er da det du ikke klarer... Det du ikke vet at du vet på en måte, men det er en forutsetning for det du gjør – og det er jo, og det er den ene delen. Og så er det dette med erfaringsbasert kompetanse da. Så vi sier jo også i vår kompetanseprogram så må du jo lære gjennom å gjøre (...) Eh, så ja. Kunnskapsdeling er stort, komplisert. (Informant 4)

I dette sitatet bruker informant 4 også eksempler fra arbeidssituasjon. Hvordan de må ha lik forståelse når det gjelder for eksempel innovasjon og hvilke verktøy de bruker kan være

avgjørende for å få til kunnskapsdeling. Ut i fra min tolkning bruker informanten dette eksempelet for å vise til hvordan ulike forutsetninger gjør hvordan de samarbeider med hverandre. I stedet for å fokusere på å dele all kunnskap, blir det mer relevant å dele spesifikk kunnskap som kan gjenbrukes av alle. Informant 5 legger i sin definisjon av kunnskapsdeling at ulike perspektiver kan utfylle hverandre og gi en større verdi til en prosess.

Så hvis jeg skal koke det ned til en definisjon så må det jo bli noe sann som at kunnskapsdeling er en atferd i kultur og praksis som fremmer et ressursperspektiv på, i en nettverkssammenheng hvor ulike, hvor man tenker ulike erfaringsbakgrunner, kvalifikasjoner, kompetanser, perspektiver kan utfylle hverandre og gi en større verdi til en prosess. Rett og slett. (Informant 5)

Både informant 1 og 5 tar med ulike aktører eller erfaringsbakgrunner når jeg spør hvordan de velger å definere begrepet kunnskapsdeling. Dette kan tyde på at samarbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener og teamet ligger i bakgrunnen når jeg spør om hva de legger i begrepet.

5.1.2 Vilkår for kunnskapsdeling

Ja, ikke bare for det teamet men sann generelt. Kommunikasjon. Ekstremt viktig. Altså være sikker på at jeg forstår hva de jeg snakker med sier, hva de ønsker og hvorfor de sier det de gjør. Også er det viktig at de jeg snakker med forstår hva jeg sier og hvorfor jeg sier det jeg gjør. Ehm, noen ganger så tror man at man oppfatter alt det der, og andre ganger så skjønner man at man ikke oppfatter det. (Informant 2)

Videre legger informanten til at det er viktig med god, ryddig kommunikasjon og at det trolig kan være den viktigste forutsetningen for kunnskapsdeling. Dette gjelder både formell og uformell kommunikasjon, som igjen er en del av kulturen som etableres i teamet. Flere informanter er enige at god kommunikasjon er nøkkelen for å få til kunnskapsdeling. Informant 5 legger også til at det kan være lurt å metakommunisere og stille de dumme spørsmålene.

Så du bør egentlig ha tid til at man snakker litt sammen om hvordan snakker vi sammen tror jeg er smart, og at du dyrker frem over tid da i både en organisasjon og i

et nettverk noen sanne verdier rundt raushet, åpenhet og ærlighet og redelighet og evn.. og at man stiller de dumme spørsmålene og at man tåler at man får de dumme spørsmålene også. (Informant 5)

Videre legger også informanten til:

Men jeg tror i det teamet vårt så er det en suksessfaktor at vi har en felles grunnforståelse med oss fra andre prosesser. (...) I teamet hvor man må dele kunnskap og jobbe med ulike mennesker, og da er det så deilig da at det bare glir. (Informant 5)

Dette kan tyde på at det å ”snakke sammen om hvordan man faktisk snakker sammen” i teamet kan legge en grunnforståelse for ulike begreper og hvordan de faktisk samarbeider. Det at teamet har noe grunnleggende til felles kan sees i lys av Star og Griesemer (1989) når det gjelder grenseobjekter. Dette er også en nøkkelfaktor i et samarbeidsorientert grensearbeid (Langley mfl. 2019). I tillegg til dette kan uformelle situasjoner, og det å kunne stille spørsmål dersom man er usikker føre til en bedre kommunikasjon blant medlemmene i teamet. Informanten legger også til at det at medlemmene har en felles grunnholdning som er åpen, raus og respektfull ovenfor hverandre kan være med på å forklare hvorfor kunnskapsdelingen glir så lett mellom medlemmene.

Ettersom at teamet ikke bare består av flere aktører, men også flere organisasjonstyper fra både offentlig og privat sektor, tar informant 4 opp viktigheten med forventningsavklaring som en forutsetning for at både samarbeid og kunnskapsdeling skal være mulig i teamet. Dette kan for eksempel være å delegerer oppgaver og hvordan samarbeidet skal fungere, noe som også tas opp i et samarbeidsorientert grensearbeid (Langley mfl. 2019).

Eh, ja forventningsavklaring er viktig hele veien egentlig. Det er ikke bare ved oppstart og det er ikke sikkert det er nødvendig i oppstart heller - det kommer litt an på. Så noen ganger vet du ikke hva det er du skal avklare forventninger på. Du vet ikke hva egentlig er dette prosjektet. Så først når det prosjektet begynner å definere så man kan si sann okei hva slags ulike type roller skal vi ha og der kan vi gjøre en forventningsavklaring. Og det vil være en pågående prosess hele tiden. Forventningsavklaring eller rolleavklaring det er jo litt sann, eh, kanskje to sider av litt samme sak. (Informant 4)

Informant 4 påpeker at forventningsavklaring er viktig nettopp fordi privat og offentlig aktører skal samarbeide om prosjektet. Forskjellige organisasjoner har både ulike målbilder og eksistensgrunnlag noe som kan i teorien føre til at et prosjekt blir ødelagt. Med å ha tydelig forventningsavklaring og rolleavklaring kan slike problemer unngås. Carlile (2004) poengterer at *forskjell, avhengighet og noe nytt* viser til hvordan organisasjoner kan arbeide på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Med å fokusere på at hver aktør har forskjellige roller, men likevel er avhengig av at hver aktør utfører sin rolle kan kunnskapsdeling innad i teamet gi de flere fordeler. Dette poengterer også informanten. Det at alle i teamet har vært tydelig på sin rolle og hvilke rammebetingelser de har fører til at kunnskapsdeling på tvers ikke blir et problem i denne sammenhengen.

5.1.3 utfordringer med kunnskapsdeling

Selv om det blir påpekt at forventning- og rolleavklaring kan være en faktor som er med på å fremme kunnskapsdeling innad i teamet, er det også utfordringer knyttet til av teamet består av offentlig og private aktører. Når jeg spør ulike informanter om det er noe de opplever som utfordrende når det gjelder kunnskapsdeling i teamet er det flere som nevner at det kan være utfordringer knyttet til dette aspektet.

Det eneste vi tenker på det er jo det at når du jobber med det private, (...) som er en bedrift som lever av, lever av tjenester de selger. Så er det klart at der kommer vi jo i en konflikt. (Informant 1)

Dette kan vise til at selv om mange av utfordringene knyttet til kunnskapsdeling på tvers av flere organisasjonstyper kan løses, vil det trolig alltid være noen konflikter som ligger til stedet. Konflikten informanten sikter til gjelder søking av anbud, hvor den private aktøren kan havne i en konflikt med å ikke ta på seg et oppdrag fordi de har vært involvert i prosjektet. Utfordringer mellom et slikt samarbeid kan også være knyttet til usikkerheter.

Det er klart at det.. det mest spennende er jo det å ha en privat næringslivsaktører (...) såpass tett på, som for meg er noe jeg vil men samtidig kjenner er veldig usikker på hvordan vi skal håndtere riktig da opp mot regelverk og sanne ting. Og etisk riktig. (Informant 5)

Tid blir også nevnt som en faktor når det gjelder utfordringer både knyttet til samarbeid og kunnskapsdeling i teamet. Informant 3 snakker om hvordan det å få tid til møter kan være utfordrende når de ikke deler kalender, fordi samarbeidet skjer på tvers av organisasjoner. Slike tekniske barrierer kan også sees i tråd med hvordan kommunikasjon i virtuelle team foregår (Darics og Gatti, 2019). Det å ta seg tid til å møtes og svare hverandre kan være utfordrende fordi de har andre arbeidsoppgaver ellers i tillegg til at slike team har mindre sosiale interaksjoner enn ordinære team.

Eh, ja jeg tror nok vi allerede er inne på de diskusjonene i de møtene vi har. Av og til dukker det opp begreper og ting som vi må diskutere og da erfarer vi de jo, opplever de så må vi ta noen diskusjoner før vi lander og blir enig i hvordan vi tolker og tar tak i ting på. Det kan handle om prioriteringer. At mine prioriteringer er annerledes enn dine (...) og da må vi også diskutere oss frem til en enighet (...) Eh, så utfordringer er det. Ingen utfordringer som du ikke kan overkomme, men du må bare orke å stå i de og ta tid til det sann så du kan få landet godt på bena. (Informant 3)

Dette kan tyde på forskjellige prioriteringer og ønsker fra ulike organisasjoner kan være en utfordring både når det gjelder samarbeid og kunnskapsdeling innad i teamet. Det vil derimot ikke, som nevnt tidligere, være utfordringer som ikke kan overkommes så lenge ”du står i det.” Dette tolker jeg som å kunne si i fra dersom det er noe en lurer på, spørre om hjelp eller be om forklaring på noe. Dette kan også bety å være tydelig på hvilke prioriteringer som skal fremmes og hvilke som ikke skal prioriteres. Noe som kommer frem i diskusjoner mellom medlemmer i teamet.

Det eneste jeg er bekymret for er at vi får for mange blinde flekker fordi vi egentlig er litt for like eller har for likt utgangspunkt. Samtidig så trenger du det til en viss grad. (Informant 5)

Det at medlemmene i teamet er like kan antyde på hvorfor kunnskapsdeling er vellykket. Likevel poengterer Carlile (2004) at forskjeller i kunnskap og erfaring kan være noe som kreves for å oppnå noe nytt. Å oppnå noe nytt er også relevant når det gjelder innovasjonsprosjekter. Dersom forskjellene ikke bli utnyttet for å se nye sider av en sak kan dette potensielt sett føre til ”blinde flekker” slik informantene nevner. Det kan også potensielt

sett føre til at det ikke er ny kunnskap å dele mellom medlemmer i teamet. En balanse mellom det å komme overens på den ene siden, og lære seg nye ting på andres premisser på den andre kan være med på å forklare hvorfor forskjeller er viktig i et team. Det å lære noe nytt fra andre er ikke bare med på å øke deres egen kunnskap, men også en del av sosialisering for å bedre kunnskapsdeling og kommunikasjon i teamet (Darics og Cristina Gatti, 2019; Nonaka, 1994).

5.1.4 Arenaer for kunnskapsdeling

Teamet jeg følger har en heldigital samhandlingsform. Det vil si at all samhandling mellom medlemmer i teamet foregår digitalt, både møter og korte samtaler på mail/Microsoft Teams. Jeg ønsket å spørre om hvilke arenaer de brukte for å dele kunnskap for å vise til forskjellige samhandlingsformer. De fleste informantene påpeker at de bruker Microsoft Teams som en samhandlingskanal for å dele kunnskap seg i mellom. Det vises også til flere kanaler, hvor de nevner ulike.

Du er liksom tilbake igjen på det med ulike typer kunnskap da. Vi bruker jo Miro, (...) hvor vi prøver å systematisere en del strukturelle ting, og e-post selvfølgelig, og da ulike typer dokumenter, et excel-ark som vi bruker til å dele informasjon. Og det er ulik type informasjon i de ulike digitale plattformene da (...) (Informant 4)

I dette sitatet vises det til at ulik kunnskap deles på ulike plattformer, avhengig av hva som egner seg. Dette kan tyde på at forskjellige kunnskapsformer kan være med på å påvirke hvordan medlemmer i teamet deler kunnskap. Ettersom at eksplisitt og taus kunnskap er to forskjellige former for kunnskap er det også begrenset hvor de kan dele dette (Nonaka, 1994). Det å ta et valg på hvor noe skal deles kan oppleves som utfordrende, noe jeg tolker som en utfordring knyttet til kunnskapsdeling.

Altså det er en rein digital samarbeidsform, så teams er et verktøy som en har brukt siden mars da. (...) Og det fungerer ganske greit. Det er både mulighet for videomøter og samskriving av dokumenter, deling av dokumenter. Ehm, jeg har ikke kommet på at det er noe jeg trenger i et prosjektsamarbeid som vi ikke har i teams, altså utover det å møtes fysisk. Og det får vi jo nesten til med å møtes på video, så den digitale flaten vi samhandler på er teams. (Informant 2)

Dette kan antyde at Microsoft Teams fungerer godt som et samhandlingsverktøy og en arena når det gjelder kunnskapsdeling. Det at medlemmene i teamet ikke kan møtes fysisk er også med på å minimere uformelle samtaler og sosiale interaksjoner som igjen er utfordringer knyttet til tilhørighet og trygghet i teamet (Darics og Gatti, 2019). Dette er også noe informanten tar opp. Dette kan være samtaler som oppstår med kaffemaskinen eller i pauser fra møter, noe en ikke får oppleve i den grad i digitale møter. Hvorvidt om dette utfordrer kunnskapsdeling eller ikke er vanskelig å påstå fordi teamet kun samhandler over digitale plattformer.

5.2 Samarbeid i team

Hvordan teamet samarbeider kan ha en stor innflytelse på hvordan kunnskapsdeling skjer mellom medlemmene. I denne delen ønsker jeg å se på hvordan teamet arbeider og legger til rette for samarbeid. Dette gjelder både gjennom workshopen som ble arrangert i tillegg til innad i teamet. Av den grunn trekker jeg frem sitater som viser til hvordan teamet faktisk arbeider gjennom et felles dokument og hvor vidt medlemmene går inn å leser, kommenterer og gir innspill videre.

5.2.1 Teamarbeid

Når jeg spør informant 2 om hvorvidt medlemmene i teamet arbeider på ulike områder i et felles dokument, blir det nevnt at de ikke har noe egenansvar til kapitler i dokumentet. Likevel blir det poengtert at de hjelper hverandre der de kan.

(...) men jeg forholder meg til det som står i dokumentet og tenker at her skal jeg bidra på alle områder jeg kan også er jo det dokumentet et underlagsdokument som alle vet ligger der. (Informant 2)

Det at terskelen er lav for å kunne hjelpe hverandre på ulike områder kan antyde på en god samarbeidskultur. Med dette mener jeg gode og felles verdier blant medlemmene, hvor alle har et ønske om et godt resultat. Dette vil ikke bare si et godt samarbeid innad i gruppen, men også muligheter til at andre kan bidra på ulike områder. Det er nemlig gjennom en slik kultur også kunnskapsdeling fremmes, noe som antydes i gruppen. Det vises også til åpenhet til å dele både i og utenfor arbeidsgruppen.

Jeg tror og vi har gjort det slik at det er åpent for alle som var med på workshopen, jeg tror alle er invitert som gjester og kan, hvis de er interessert, se på de dokumentene. Vi har ikke hatt noe slikt nivå at noe er hemmelig, eller strengt tatt bare for arbeidsgruppen. Vi har valgt en slik åpenhet og det er dermed ikke sagt at du kan gjøre det i alle samarbeids..., (...) Men akkurat det her, som har vært et sann felles, nesten litt sann nasjonalt behov der vi har prøvd å involvere flest mulig så har vi lagt listen veldig lavt da. (Informant 1)

På workshopen som informanten henviser til var det omtrent femti deltakere, hvor de fleste var enige i at prosjektet og tematikken rundt en innovasjonsmodul er interessant. Som observatør under møtet fikk jeg et godt innrykk når det gjelder deling av erfaringer, både det som funket og ikke funket. Dette gjenspeilet seg også i hvordan møteleder ordlegger seg og viser til åpenhet for å dele. Gjennom workshopen viser møteleder stor takknemlighet for deling av erfaringer og gode diskusjoner og nevner flere ganger at det bare er å ”hoppe inn” eller ta ordet dersom noen ønsker dette. Møtelederen legger også til at det informasjon vil bli tilgjengeliggjort for alle møtedeltakere i etterkant, hvor det er muligheter for å komme med tilbakemeldinger dersom noe var glemt eller om en deltaker vil legge til noe. Det poengteres også at det er en lav terskel for å si hva man både mener og tenker for å vise til en god tankeprosess i startfasen av prosjektet. Dette kan også sees i lys av et samarbeidsorientert grensarbeid hvor grenser nedtones for å fremme samarbeid (Langley mfl. 2019). Det at grensene mellom ulike profesjonelle domener nedtones kan føre til en mer effektiv måte å arbeide på tvers av grenser på.

I tillegg til dette er det flere deltakere fra observasjonen som snakker varmt om prosjektet og ser frem til hva resultatet blir.

Vi trenger, eh å liksom tenke nytt og jobbe digital transformasjon. Så, ehm, jeg er veldig spent på hvordan vi, på hvordan vi kan gjøre, vi ser jo at folk kan jobbe i siloer og er veldig dårlig på å jobbe på tvers, man er dårlig på å jobbe tvers innad i virksomhetene (...) man trenger hvert fall til å bli god på innovasjon på tvers, eh i hele offentlig sektor, så utrolig spennende å vær med her, og eh se hva vi kan komme frem til. (Fra workshop)

Sitatet over viser til hvorfor prosjektet er noe som burde fokuseres på. Dette kan antyde at både det å dele kunnskap og arbeide på tvers av profesjonelle grenser er noe som burde satses på for å fremme innovasjon på arbeidsplassen. Dette kan også sees i lys av Carlile (2004) som mener at forskjeller, avhengighet og noe nytt er med på å fremme innovasjon.

5.2.2 Grensearbeid

Langley mfl. (2019) identifiserer tre konseptuelle distinksjoner av grensearbeid.

Konkurrerende grensearbeid, samarbeidsorientert grensearbeid og konfigurierende grensearbeid forklarer på hver sin måte hvordan et samarbeid skjer på tvers av grenser og hva som må være til stede for at det skal fungere. Av den grunn ønsker jeg å vise til hvordan teamet arbeider på grensene, og hvorfor jeg anser det som et samarbeidende grensearbeid. Samarbeidende grensearbeid har som tidligere nevnt et formål å realisere samarbeid gjennom å nedtone grenser for å muliggjøre dette (Langley mfl., 2019). Denne delen vil gjennom sitater fra intervjuene vise til hvordan medlemmene i teamet arbeider både på og gjennom profesjonelle grenser, og hvordan de nedtoner slike grenser for å få til samarbeidet mellom seg.

Under intervjuene jeg har med teammedlemmene i prosjektet spør jeg de om hvordan de samarbeider, hvilke arenaer de bruker, og hvordan de arbeider i et spesifikt dokument mellom seg. Jeg spør også om hvilket formål dette dokumentet har, hvor flere av informantene svarer at det er for å sikre en felles forståelse til prosjektet og ikke minst en behovsbeskrivelse til hva som skal produseres. Mandat, prosjektbeskrivelse og kontrakt er noen av ordene informantene bruker for å beskrive hvilke funksjon dette dokumentet har mellom de. I tillegg til dette ønsker jeg å finne ut av hvordan de ulike medlemmene arbeider i det spesifikke dokumentet.

*Men i all hovedsak så er det åpent for alle til å jobbe i dokumentet og det er kanskje ikke alle som bidrar fysisk så sterkt til skriving og sann men alle har en mening (...)
Det kan hvem som helst endre. Vi har ikke noe slik tanke om at noen har større eierskap til dokumentet enn andre. (Informant 1)*

Informanten poengterer også at det er en stor åpenhet til at alle medlemmer kan gå inn å endre det som står i dokumentet, uten at det får negative konsekvenser. En slik tankegang kan antyde at dokumentet som teammedlemmene arbeider i har en lav terskel for endring. Med

tanke på at hvem som helst kan endre det som står i dokumentet, kan det også antyde at de profesjonelle grensene mellom medlemmene er lav. Dette er også i tråd med Langley et. al (2019) sitt perspektiv når det gjelder samarbeidende grensearbeid som gjenspeiler seg på teamnivå. De poengterer også at selv om det er fokus på samarbeid og nedtoning av grenser, vil ikke det si at det ikke er utfordringer knyttet til grensearbeid.

Det er mange (...) som opplever det som vanskelig å jobbe sammen med privat sektor, blant annet fordi man har helt forskjellige målbilder, sant så det er.. Hvis du kan snakke om da, grunnen til man eksisterer, eksistensgrunnlaget til de ulike organisasjonen er veldig forskjellig. (Informant 4)

Videre poengterer informanten at det ikke er et problem å ha med en privat aktør i teamet. Dette er fordi både forventning- og rolleavklaring har vært et tydelig steg for å avgjøre hvilke roller de ulike medlemmene har i teamet, noe som har ført til at grensene mellom medlemmene har blitt mindre. Det å få aksept for sin rolle, enten offentlig eller privat, kan i denne sammenhengen antyde at de profesjonelle grensene mellom de ulike aktørene nedtones slik samarbeidet fungerer på en god måte. Det kan likevel være problemer knyttet til dette, men på grunn av en tydelig avklaring i starten av prosjektet vil jeg mene at dette ikke er et spesifikt problem i teamet.

Når jeg spør om informantene som de arbeider på ulike områder i dokumentet svarer alle det samme. De har ikke særskilte områder som de arbeider på, men bidrar der de kan. Dette kan illustreres gjennom følgende sitat:

(...) Så får alle i gruppa dokumentet til gjennomlesning, kommentering, innspill. Så er hele dokumentet i prinsippet alle sitt. [Navn1] er forfatter, men det er ikke sann at jeg har særskilt ansvar for den delen av dokumentet. For det dokumentet er et arbeidsverktøy, det er en beskrivelse av både hvor vi skal men også hva vi skal gjøre for å komme dit. Og da har alle et ansvar for, for å delta i den prosessen egentlig. Sann ser jo jeg på det. (Informant 2)

I dette sitatet tar informanten frem viktigheten i at alle har et ansvar i prosjektet, selv om det ikke er nedskrevet hvem som skal gjøre hva. Dette er særlig knyttet til dokumentet som teamet arbeider i. Flere informanter tar også opp at ingen har et særskilt ansvar i ulike deler, men at alle bidrar der de kan. Aktivitetsnivået i dokumentet er forskjellig fra teammedlem til

teammedlem, men jeg fikk et inntrykk av at alle i teamet har et ønske om å delta der de kan, selv om det ikke er deres område. Jeg mener også derfor at dette kan være med på å vise at de profesjonelle grensene mellom medlemmene i teamet er nedtonet på grunn av et ønske om å samarbeide om et godt prosjekt og ikke minst godt resultat. Sitatet over viser til at alle i prinsippet kan lese, kommentere og gi innspill der de ønsker.

5.3 utfordringer med samarbeid

Etter både observasjon av en workshop og intervju med alle medlemmene i teamet satt jeg igjen med en følelse av at samarbeidet fungerte godt. Informasjonen jeg fikk tydet på at det ikke var noen særlige problemer eller utfordringer knyttet til et samarbeid på tvers av profesjonelle domener. Eventuelle problemer som oppsto underveis ble raskt håndtert, noe som igjen ikke utfordret kunnskapsdelingen mellom medlemmene. Jeg vil derfor i denne delen se nærmere på utfordringene knyttet til samarbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener hvordan ulike begrepssett kan potensielt være en utfordring. Jeg vil også vise til spenninger fra workshopen og hvordan teamet skal tilpasse behovet om en innovasjonsmodul til flere komplekse organisasjoner.

5.3.1 Samarbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener

Det eneste vi tenker på det er jo det at når du jobber med det private, (...) som er en bedrift som lever av, lever av tjenester de selger. Så er det klart at der kommer vi jo i en konflikt. (Informant 1)

Caset til min oppgave, og teamet jeg følger, består ikke bare av flere organisasjoner, men også flere organisasjonstyper. Private og offentlige organisasjoner arbeider på ulike måter, slik som sitatet over illustrerer. I lys av dette kan det oppstå utfordringer knyttet til at flere organisasjoner skal samarbeide og dele kunnskap på tvers av organisasjoner. Dette gjelder ikke bare at de arbeider på ulike måter, men også at de har ulike interesser.

En ting er at det er flere folk. (...) Men organisasjon har også en egen kultur som på en.. - også har man noen politiske føringer gjerne som man... Akkurat i dette prosjektet her så er ikke de politiske føringene veldig viktige men kultur og

forventninger er kanskje viktige. (...) Så det, vi har selvfølgelig ulike interesser.

(Informant 2)

Dette kan tyde på at hver organisasjon og hvert medlem i teamet har ulike interesser og ønsker for et ferdig resultat. Videre påpeker informanten at de ulike organisasjonene har på en side ulike ønsker og interesser, men det som kanskje gjør at samarbeidet fungerer er at alle er positive til innovasjon. De ulike organisasjonene arbeider med dette på ulike måter, men når alt nedfelles vil en felles interesse være å jobbe for god innovasjon som kan brukes på tvers av organisasjoner. Dette kan også sees i lys av Star og Griesemer (1989) som hevder at grenseobjekter kan fungere som en bro på tvers av profesjonelle domener.

Jeg ønsker å være tydelig på at jeg anser samarbeidet på tvers av grenser i teamet som et samarbeidsorientert grensearbeid (Langley mfl. 2019). Det vil si at teamet ønsker å realisere et samarbeid med å nedtone grensene mellom seg. På en annen side ønsker jeg å få frem at jeg ikke kan plassere teamet i en "boks" uten å utforske andre grensearbeid. Av den grunn kan sitatet over også vise til hvordan de forsvarer grensene mellom privat og offentlige aktører, noe som kan knyttes til konkurrerende grensearbeid. Jeg ønsker derfor å belyse dette før jeg trolig i diskusjonsdelen vil komme med en konklusjon.

I følge Langley mfl. (2019) kjennetegnes konkurrerende grensearbeid med at individer forsvarer og lager grenser for å distansere seg selv fra teamet for å oppnå en fordel. Sitatet øverst i delkapittelet viser til hvordan teamet kan havne i en konflikt i prosjektet. Flere informanter er også tydelige på at de vet hva det innebærer å arbeide med en privat aktør og ser både forhold som gir gevinster og kompliserer samarbeidet. En slik spenning kan tyde på at teamet ønsker å opprettholde en grense mellom privat og offentlig aktør. På den ene siden ønsker ikke teamet å havne i en konflikt, og på den andre henvises det til politiske føringer som kan være viktige. Forskjell i kulturen vil nok trolig være den største utfordringen med å nedtone grenser for å realisere et samarbeidsorientert grensearbeid.

Når jeg spør de ulike informantene om hva de tenker om at flere organisasjoner samarbeider trekker alle raskt frem dens positive sider. Flere informanter nevner at det er svært positivt fordi de får med flere sider.

(...) på den ene siden så kan du si at ja at det påvirker prosjektet i den forstand at vi har ulike perspektiver og ulike tanker rundt ting som på en måte kan være positivt for vi utforsker potensialet, men på en annen side kan det være negativt fordi vi ikke kommer til en felles enighet. (Informant 4)

Videre trekker informanten frem at det kan være fare for at de i teorien kan ende opp med en løsning som ingen synes er særlig god fordi de bare har blitt enig. Det at de kan ende i en situasjon hvor alle må si hva de synes er viktigst i prosjektet, og hva de skal fokusere på kan i teorien være en mulighet når ulike organisasjoner skal samarbeide. Informanten påpeker at dette bare er teoretisk og at det trolig ikke vil skje i dette prosjektet. Det at informanten trekker frem utfordringer som kan skje, men samtidig poengterer at dette ikke er tilfelle kan tyde på at samarbeidet mellom teammedlemmene er god.

I tillegg til dette legger informant 5 til følgende:

Så jeg vet jo bare at – jeg har en viss usikkerhet til hvordan dette er men de andre medlemmene i grupper har vært veldig trygge på sine organisasjoner også. Så når de kjenner sine organisasjoner godt så gjør de det veldig mye lettere å samarbeide. (Informant 5)

Dette kan tyde på at fordi medlemmene i teamet har god kjennskap til sine organisasjoner, så vil det være en god faktor for at samarbeidet og kunnskapsdeling faktisk fungerer i teamet. Potensielt sett kan det være utfordringer knyttet til at flere organisasjoner samarbeider. Det er også viktig å poengtere at teamet er i startfasen av prosjektet, noe som kan være en nøkkelfaktor til at samarbeidet og deling av kunnskap fungerer så godt som det gjør gjennom prosjektet.

5.3.2 ”Utrolig komplekse organisasjoner”

Gjennom workshopen kom det frem hvor komplekse de ulike organisasjonene er og hvordan de skal tilrettelegges for å inkludere kompleksiteten i prosjektet. Dette er et arbeid som ikke karakteriseres som enkelt, men som likevel må gjøres.

Vi skal red.. legge terskelen lavt. Hvor lavt kan terskelen legges. Og så, parallelt, så må vi ta innover oss at [organisasjoner] er utrolig komplekse organisasjoner. Sann at vi må passe på at vi forenkler uten å se bort i fra kompleksiteten. Vi må på en måte, ett eller annet hvis klare å inkludere kompleksiteten i [organisasjon] i en sann jobb som vi gjør nå. Ikke en enkel jobb, men kanskje derfor vi er mange folk da som kan jobbe sammen om å løse det. (Fra workshop)

Sitatet over viser til at målgruppen til prosjektet er utrolig komplekse organisasjoner og ser på utfordringer knyttet til dette. Det er også av den grunn en fordel at så mange er med på å løse det spesifikke problemet som blir tatt opp. Arbeid på tvers av grenser kan føre til unike situasjoner hvor flere organisasjoner kan utvikle seg, avhengig av hvordan teamet samarbeider (Langley mfl. 2019). Ut i fra dette kan kompleksiteten tolkes som en utfordring knyttet til resultatet. Både hvordan teamet skal inkludere og bruke kompleksiteten til alle organisasjonene og på hvilket nivå de skal gjøre dette fremstår gjennom workshopen som en utfordring i seg selv. Sitatet viser også til at det er en viktig jobb, men ikke en enkel en.

Kompleksitet gjelder ikke bare organisasjonene, men også det å dele kunnskap.

Men også for vi er på, vi er på litt ulike plattformer, vi har litt ulike fokus. Eh, det å samle folk rundt noe det er som regel kompleks. I hvert fall hvis du vil samle nok folk rundt noe slik det skal bli en større effekt av det. Så kunnskapsdeling uten å bruke den tiden på å forstå hverandre godt, sørger for at vi bruker begrepene på like måter. Det finnes jo fryktelig mange definisjoner av helt like begreper i Norge bare fordi lovverket vårt gir rom for det. (Informant 3)

Dette kan vise til kompleksiteten til organisasjoner kan være et hinder for kunnskapsdeling om de ikke bruker tid i starten for å både bli kjent med hverandre og hvordan de snakker sammen. Som informanten tar opp finnes det utrolig mange betydninger av helt like ord. Dersom de ikke stiller spørsmål med hva de mener og hvordan de snakker kan det potensielt sett være et hinder for både kunnskapsdeling og hvordan de forstår hverandre. I følge Marlow (2017) er kommunikasjon avgjørende for at kunnskapsdeling skal være et faktum i team. Det å finne noe felles i hvordan de snakker kan derfor være en viktig faktor for at kunnskapsdeling ikke skal være utfordrende.

Det at ulike organisasjoner bruker sitt eget organisasjonsspråk var også noe jeg oppdaget gjennom observasjonen. Når flere deltakere delte sine erfaringer ordla de seg med sitt eget språk og brukte begreper på deretter. Etterhvert som diskusjonen gikk endret de måten de brukte begreper, og forklarte hyppigere hva de mente og hva det eventuelt kunne kalles dersom noen andre hadde nevnt det tidligere.

Ehm, men vi bruker porteføljeforum som vi kaller det for hos oss da, og det er jo da, altså noe som heter digitaliseringsrådgivere, ehm de kunne like gjerne vært innovasjonsambassadører. Så hva man, hva man kaller barna er jo egentlig det samme. (Fra workshop)

Sitatet over er et godt eksempel på dette. Her bruker deltaker først sitt eget begrep, før h*n deretter viser til begrepet som andre deltakere brukte tidligere i workshopen.

5.4 Digital samhandling

Både på grunn av Covid-19 og at flere medlemmer i teamet er lokalisert på forskjellige steder i landet har de en heldigital samhandlingsform. Darics og Gatti (2019) nevner at digitale teknologier har endret dynamikken mellom medlemmer i et team. Dette kommer også frem i intervju og observasjon, hvor flere adresserer både utfordringer og fordeler med at kommunikasjonen mellom medlemmer er heldigital.

Men nå tror jeg det at, nå begynner det å bli sann at vi må ha på plass slike kunnskapsdelingsstrukturer, som gjør det at vi får med oss et bredden, sann at... Og det har jo digitalisering i forbindelse med korona vært fantastisk egentlig. Med det at vi plutselig kan begynne å samarbeide. (Informant 1)

Videre trekker informanten inn at fordi samhandling skjer digitalt så har de mulighet til å samarbeide med flere organisasjoner enn tidligere. En av de som informanten har samarbeidet mest med det siste halvåret har kontor på andre siden av landet, noe som poengteres med at de får med en større bredde inn i prosjektet. Dette er også noe som kan tolkes på en måte at det er lettere å legge til rette for samarbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener på grunn av digitale møter.

5.4.1 Positive sider

Gjennom intervjuer og observasjon av workshop viser alle til en positiv og reflektert erfaring av digitale møter. Flere tar opp at samarbeid er lettere å få til med videomøter i tillegg til at effektiviteten i selve møtene øker. En informant legger også til hvordan roen i kroppen endrer seg når de har hjemmekontor:

Jeg sitter jo hjemme i stua mi eller på kontoret og har en helt annen ro i kroppen når jeg sitter å presenterer i et stort møte enn hvis jeg står fremme på en scene og presenterer. (...) For meg så er det mye roligere måte å presentere på, å sitte i et digitalt møte. Og det liker jeg å tenke at det er det sikkert andre som synes også. At det ble en, rett og slett en annen måte å ta ordet på. (Informant 2)

Informanten bruker store møter som et eksempel på hvordan roen i kroppen endrer seg når møter skjer digitalt i stedet for å presentere noe på en scene. Jeg tolker dette også som at roen i kroppen endrer seg på mindre digitale møter. Selv om det trolig er lettere å kommunisere i mindre møter fra før viser sitatet til at det endrer seg med digitale møter og hjemmekontor.

Det er ikke bare ro i kroppen som endrer seg, men også hvordan teammedlemmer kommuniserer med hverandre og håndterer ulike møter. Når jeg spør informant 4 om hvordan digital møtekultur preger hvordan kunnskap deles blir det tatt opp at det igjen avhenger av hvilken kunnskap som deles. Uformell kunnskap som blant annet kjennskap til forskjellige teammedlemmer er noe annet enn kunnskap som deles på et digitalt møte, og i hvilken grad verdi kunnskapen har for prosjektet viser til nytten av digitale møter. Videre legger informant til følgende:

Og da, hvert fall hvis du ser på verdien av den i forhold til hvor mye ressurser du bruker på det så vil jeg si på generell basis så er det nok lite verdi i et sant prosjekt som dette. Vi trenger ikke å vite så mye om hverandre for å kunne gjøre, for å ha et effektivt prosjekt. Og dermed så vil digitale plattformer i stor... stort sett være gode nok. Kanskje mer effektive enn fysiske. (Informant 4)

Med tanke på at teammedlemmer har mindre sosial interaksjon med hverandre kan det være en større utfordring å finne tilhørighet og trygghet i et team (Darics og Gatti, 2019). Har

teamet mindre interaksjoner kan det også føre til at møter blir mer effektive fordi det kun fokuseres på oppgaven og ikke andre relasjonelle forhold. Likevel vil jeg påpeke at jeg mener teamet både har en god sosial interaksjon, tilhørighet og trygghet. Jeg kan av den grunn tolke deres effektiviteter i møte basert på gode interaksjoner og at hvert medlem vet hva de skal gjøre.

Informant 1 er enig i at digitale møter er effektive og legger til:

Du vet at når du jobber med teams (...) så går det kanskje på en kanal så har det all samhandlingen på den kanalen. Alle diskusjoner, alle dokumenter, all dialogen ligger liksom på samme område, mens veldig mange av oss er vandt til å jobbe i mail som er, som egentlig er posten sin utgave bare at den er digital. (Informant 1)

Det at alle dokumenter, diskusjoner og all dialog skjer på samme sted kan antyde at kunnskapsdeling mellom teammedlemmer forenkles. Gjennom intervjuene fikk jeg en forståelse av at alt deles med alle, hvor Microsoft Teams blir brukt som en god delingsarena. Med bakgrunn i at all kunnskap deles på en arena hvor alle medlemmer, og de som deltok på workshop, har mulighet til å se dokumenter og samtaler vil jeg anta at grenser mellom medlemmer er nedtonet, forhandlet og legemliggjort slik at hvert medlem ønsker å lære av hverandre (Langley mfl., 2019) Dette kan også tolkes som et positivt utfall fra en digital samhandlingsform.

5.4.2 Negative sider

Selv om teamet snakker varmt om hvordan digitale møter påvirker deres samhandling og kunnskapsdeling, blir det også nevnt utfordringer med det. Flere informanter er enig i at digitale møter kan føre til at en blir mer ”digital trøtt”. Informant 1 legger også til at vi trenger fysiske møter og ikke en ensidig samhandling.

Så det er klart at her, jeg har ikke troen på noe ensidighet. Jeg sier ikke at ting kan... Vi trenger å møte hverandre. Vi trenger på en måte å ha fysiske møteplasser og jeg tror at det er ikke slik at det kommer til å være over med workshoper når det møtes i samme rom. Det har jeg ikke noe tro på, men jeg har tro på den der at vi faktisk kan

utøke og få gjort mere når vi har den viljen og evnen til å jobbe digitalt da. (Informant 1)

Informant 5 tar også opp at det er lettere å bli ”digital trøtt” og mer sliten av å kun ha digitale møter hele dagen. Dette gjelder også workshoper som foregår digitalt.

Du får jo ikke – det er vanskeligere å bygge teamfølelsen og det er vanskeligere.. Altså vi mennesker er veldig sann taktile vesener altså og sosiale vesener så det stritter jo mot alle våre instinkter å forholde oss til det som bare skjer på en skjerm. (...) du blir mye mer sliten, egentlig. Du merker forttere at du er det. Du blir jo veldig sliten av å sitte en dag i en kreativ workshop for eksempel, men du merker det kanskje ikke før du er ferdig. Du har ikke den, du har ikke det samme rommet for å gå ut å ta et glass brus (...) eller hva det måtte være å spise, og sitte med en matbit og diskutere uformelt uten å bli ordentlig kjent med folk. (Informant 5)

Uten å ha uformelle arenaer kan det antas at det blir vanskeligere å bygge en teamfølelse som informantene tar opp. En slik uformell arena oppstår for eksempel gjennom pauser i møter, med kaffemaskinen eller i andre situasjoner hvor du møter teamet. Et gjengående tema på konsekvenser med digital samhandling er hvordan de mister de uformelle samtalerne i både møter og workshoper. Dette er også noe sitatet over viser til. Det at de ikke får mulighet til å skape en felles teamidentitet gjennom uformelle arenaer kan være en utfordring når det gjelder videre kunnskapsdeling og kommunikasjon i teamet (Darics og Gatti, 2019).

Informant 3 legger også til at det kan være utfordrende med heldigital samarbeid fordi ”den sterkeste vinner”.

Det vil det være, fordi da blir det kontekstpreget og så blir det, eh, hvis vi bruker skriftlige plattformer, altså det skriftlige medie som kunnskapsformidler eller som samhandlingsflate og ikke har så sterk støtte av det som møteplasser sann som det vi har nå - Så vil det være de som er sterkest skriftlig som vinner, holdt på å si... Det er feil å si kampen, men som vinner den delen av det med at de får kanskje uttrykt seg mest, skrevet mest, kommet med mest på sitt. Mens de som kanskje er mer muntlige med sin tilbakemeldingsform, ikke får gjort det så godt fordi det er ikke så ofte vi tar opp ting for å bruke det til sanne ting etterpå. (Informant 3)

Dette sitatet viser til hvordan kommunikasjon endrer seg når samhandling skjer via digitale plattformer. Det er et faktum at de som er sterkest skriftlig får igjennom flere poeng i både kommentarer og mailer mellom teamet. Likevel fikk jeg ikke inntrykk av at dette var en utfordring hos det gjeldende teamet.

5.5 Oppsummering

Funnene indikerer at teamet verdsetter kunnskapsdeling og anser det som nødvendig for å nå et felles mål. Dette vises gjennom et godt samarbeid hvor alle medlemmene i teamet er trygg på hverandre og deres organisasjoner. Informantene understreker at kunnskapsdeling er nødvendig når det gjelder prosjektet, både i teamet og med workshoper hvor andre kan gi innspill. De viser også en nokså lik forståelse av begrepet om kunnskapsdeling hvor kommunikasjon blir nevnt som nøkkelen til god deling mellom medlemmer. Likevel kan det tyde på at det er noe usikkerhet knyttet til privat og offentlig aktører i teamet. Dette blir derimot løst med tidlig forventning- og rolleavklaring for å unngå utfordringer underveis.

Teamet viser at de har et velfungerende samarbeid hvor alle har et ønske om et godt resultat av prosjektet. For å få til dette poengterer også flere informanter nytteverdien av at flere organisasjoner samarbeider om prosjektet. Det blir også nevnt en rekke positive sider med dette, og et fåtall negative. Det å være trygg på hverandre og vite at alle gjør sitt arbeid synes å være noe samtlige er opptatt av. Selv om ikke alle for eksempel kommenterer i et felles dokument viser de til en gjensidig trygghet på at alle ønsker å bidra der de kan.

Funnene indikerer også at de savner uformelle arenaer hvor kunnskapsdeling kan foregå. Likevel blir det poengtert at effektiviteten i teamet og muligheten for å nå hverandre på ulike arenaer fører til at samarbeidet fungerer digitalt. Ulike arenaer for å dele ulik kunnskap kan tyde på at kunnskap i alle former blir verdsatt av alle i teamet. Bruken av grenseobjekter, som for eksempel delingsarenaer eller deres positivitet til prosjektet, kan også indikere å ha stor nytteverdi for deres kommunikasjon. Microsoft Teams eller e-post oppleves som hensiktsmessig når det gjelder å ha kontakt med hverandre, som igjen bidrar til å fremme kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener og organisasjoner.

6. Diskusjon

I det følgende vil studiens problemstilling og forskningsspørsmål belyses med empiri og teori. Følgende forskningsspørsmål vil bli diskutert:

1. Hvordan foregår kunnskapsdeling i et team som har fått i oppgave å arbeide på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener?
2. På hvilke arenaer foregår kunnskapsdeling?
3. Hvilke faktorer tilrettelegger og kompliserer for kunnskapsdeling i teamet?

Jeg ønsker å poengtere at spørsmålet om på hvilke arenaer kunnskapsdeling foregår trolig ikke er like relevant for studien som først antatt. Jeg vil likevel diskutere hvordan ulike former for kunnskap deles på ulike arenaer som blir nevnt når jeg viser til resultater av intervjuene. Hvilken kunnskap som deles hvor vil belyses med empiri og teori, og hvor vidt teamet anser forskjellig kunnskap på forskjellige arenaer som nødvendig. Når det gjelder de andre forskningsspørsmålene vil jeg trekke frem at de delvis overlapper hverandre da begge tar for seg hvordan kunnskapsdeling foregår på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener i et team. Spørsmål 1 er en mer overordnet problemstilling, hvor spørsmål 2 og 3 undersøker hvor og hvilke faktorer som bidrar til kunnskapsdeling.

6.1 Kunnskapsdeling i team

Analysen viser til hvordan kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener er ønsket av alle medlemmene i teamet. Jeg vil av den grunn starte diskusjonen med hvordan kunnskapsdeling foregår i tillegg til hvordan de arbeider på tvers av grenser for å identifisere et grensearbeid. Som nevnt i delkapittel 3.3.2 identifiserer Langley mfl. (2019) tre konseptuelle distinksjoner av grensearbeid for å forklare hvordan et team arbeider på tvers av grenser. Et konkurrerende grensearbeid vil fokusere på å forsvare, utfordre og opprettholde grenser for å oppnå en form for fordel. Fokuserer teamet på å forhandle, legemliggjøre og nedtone grenser blir det karakterisert som et samarbeidsorientert grensearbeid.

Konfigurerende grensearbeid handler derimot om å arrangere, mellomlagre og samle grenser for å skape nye rom med muligheter for utprøving og eksperimentering. Ettersom at ingen av funnene kan vise til konfigurerende grensearbeid vil dette ikke bli diskutert videre.

Flere informanter viser til hvordan grenser mellom profesjonelle kunnskapsdomener nedtones for å realisere samarbeidet, både i intervjuer og observasjon. Det å nedtone grenser gjøres ofte med å ignorere grensene i seg selv til en viss grad (Langley mfl. 2019). Av den grunn omtaler teamet seg som "vi", og ikke "de" eller "oss" når de omtaler hverandre. Teamet viser til nedtoning av grenser med å for eksempel ha et felles dokument som er åpen for kommentarer fra alle, i tillegg til å konstant poengtere at terskelen er lav for å komme med ideer, tanker eller muligheter. I denne sammenhengen vil grensene være nedtonet mellom profesjonene for å dele kunnskap (Langley mfl. 2019). Det er også klare funn på hvordan teamet nedtoner grenser mellom seg for å realisere samarbeidet. Samtlige informanter viser til dette med å poengtere at de ønsker å hjelpe til på områder de kan selv om de ikke besitter den gjeldende kunnskap. Dette kan også sees i lys av hvordan trygghet i teamet fører til bedre kunnskapsdeling (Cabrera mfl. 2006; Edmondson 1999).

I følge Langley mfl. (2019) må et team forhandle hvordan de arbeider med grenser for å realisere et samarbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Dette er mulig fordi en slik forhandling vil foregå i hverdagen hvor profesjonelle kunnskapsdomener arbeider på tvers med hverandre. Bruken av grenseobjekter blir derfor avgjørende for hvordan teamet forhandler på grenser mellom seg (Langley mfl. 2019). Grenseobjekter er avgjørende for slik forhandling fordi det kan fungere som en bro mellom ulike profesjonelle domener som igjen gir de en mulighet for å samarbeide (Nicolini mfl. 2012; Wenger 1998). I den sammenheng viser resultater hvordan teamet arbeider med forventning- og rolleavklaring gjennom samarbeidet. Dette er også med på å overkomme eventuelle hindringer mellom privat og offentlig aktører, noe flere informanter kan anse som en utfordring. Med å forhandle om hvordan de skal arbeide tidlig i prosjektet vil jeg ikke karakterisere det som en utfordring. Likevel vil grenser som legemliggjøres bidra til hvordan teammedlemmer må verdsette forskjeller for å vise til hvordan slik forventning- og rolleavklaring setter grenser innenfor en aktivitet (Langley mfl. 2019).

Hvert medlem i teamet har sin rolle når det gjelder arbeid med prosjektet. Resultater fra analysen viser derfor til at grensene er nedtonet, forhandlet og legemliggjort noe som er med på å forklare hvordan teamet arbeider på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Det er også viktig å trekke frem hvordan *forskjeller*, *avhengighet* og *noe nytt* viser til hvordan teamet arbeider effektivt med kunnskapsdeling. Carlile (2004) påpeker hvordan de nevnte begrepene kan være med på å gi en bredere forståelse av hvordan arbeid på tvers av profesjonelle

kunnskapsdomener faktisk foregår. Dette gjelder også hvordan et team deler kunnskap. I tråd med Langley mfl. (2019) hevder Carlile (2004) at *forskjeller* må verdsettes for at teamet skal oppnå et vellykket samarbeidsorientert grensearbeid. Forskjellene kan sees både i erfaringer, domener og ekspertise for å nevne noen. Store forskjeller krever en større innsats for å dele kunnskap mellom seg, både når det gjelder tid og ressurser (Carlile 2002). Teamet viser til hvordan det er forskjeller mellom de ulike aktørene. Dette gjelder på den ene siden kunnskap, men også ulikheter når det gjelder organisasjon og deres kultur. De er klar over at det er forskjeller i hvordan de arbeider, men viser likevel en *avhengighet* til hverandre. Uten denne avhengigheten vil ikke forskjeller være en konsekvens av kunnskapsdeling (Carlile 2004). Teamet trenger flere ideer, muligheter og innsyn som kommer fra forskjeller innad i teamet. Dette fører også at medlemmene er avhengig av hverandre, hvor de har ulike roller.

Spørsmålet om i hvilken grad *noe nytt* truer kunnskapsdeling mellom medlemmer er av den grunn viktig å trekke frem. Ny kunnskap kan i følge Carlile (2004) true deres evne til å være villig til å dele kunnskap på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Likevel viser resultater til hvordan medlemmer verdsetter ny kunnskap som kommer inni teamet, og hvordan de ønsker å lære av dette. Eksempelvis kan ny kunnskap om hvordan innovasjon arbeides med i ulike organisasjoner gi teamet et bredere forståelse av hvordan de skal løse deres prosjekt. Dette ble godt belyst i observasjon av workshopen hvor nye erfaringer ble etter mitt inntrykk verdsatt av alle deltakende. Ny kunnskap truet derfor ikke hvordan teamet samarbeider, men poengterte hvorfor det er viktig med ny kunnskap for å lære av hverandre.

Jeg har til nå vist til hvordan teamet bruker et samarbeidsorientert grensearbeid hvor de nedtoner, forhandler og legemliggjør grenser for å oppnå dette (Langley mfl. 2019). *Forskjeller, avhengighet* og *noe nytt* har også belyst hvordan kunnskap faktisk deles mellom medlemmer i teamet på en vellykket måte (Carlile 2002, 2004). Likevel viser noen informanter til utfordringer når det gjelder kunnskapsdeling innad i teamet. Det at de består av offentlig og privat aktør kan i teorien være en stor utfordring. Jeg blir også oppmerksom på at teamet kan vise til et skille mellom de ulike aktørene noe som kan tyde på hvordan grenser opprettholdes og forsvares for å beskytte sin egen rolle (Langley mfl. 2019). Langley mfl. (2019) poengterer at et konkurrerende grensearbeid har som et formål å beskytte sitt eget område, noe derimot ingen informanter antyder til. Det som kan antydes som et konkurrerende grensearbeid kan være hvordan teamet har store forskjeller når det gjelder kunnskap og kultur i forhold til organisasjoner. Forskjellene kan derfor anses som nødvendige

for at teamet skal oppnå samarbeidet slik Carlile (2004) påpeker. Flere aktører, privat og offentlig, viser seg derfor å være en fordel i teamet. Dette kan også vise til at teamet har et samarbeidsorientert grensearbeid som kan være med på å forklare hvordan teamet faktisk arbeider på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener.

6.2 Arenaer for kunnskapsdeling

En informant gjorde meg oppmerksom på at begrepet om kunnskapsdeling kan være vanskelig å definere ettersom det er ulike former for kunnskap. Taus kunnskap er som regel vanskelig å gjenfortelle eller beskrive slik den kan forstås, noe som igjen gjør det mer komplisert å dele og overføre til andre (Nonaka, 1994). Eksplisitt derimot er en kodifiserbar kunnskap som kan overføres med for eksempel språk. Hvilke arenaer kunnskapsdeling foregår på kan av den grunn være avhengig av hvilken kunnskap som deles, og hvor vidt det er mulig å dele taus kunnskap. Av den grunn ble jeg særlig oppmerksom når jeg fikk vite at teamet bruker flere delingsarenaer, avhengig av hva de skal dele.

Kunnskap som er mer systematisert kan anses som eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1994). Dette kan for eksempel være kodifiserte dokumenter eller annen skriftlig informasjon. Resultater fra intervjuene viser til hvordan teamet bruker e-post, Miro og ulike kanaler i Microsoft Teams for å dele eksplisitt kunnskap. Det er også noe forskjell i hvor vidt medlemmer kommenterer eller gir innspill til kunnskapen som deles, noe som kan være relatert til ressurser som tid eller grad av kunnskap. Når det gjelder taus kunnskap vil kunnskapen være vanskelig å dele systematisert ettersom at den i seg selv ikke kan gjenfortelles på samme måte som eksplisitt (Nonaka, 1994). Det at teamet bruker videomøter i Microsoft Teams kan av den grunn anses som en avgjørende delingsarena for å dele taus kunnskap. Teammedlemmene vil i denne sammenhengen ha en bedre mulighet til å ha en interaksjon med hverandre hvor kunnskap kan deles, både taus og eksplisitt.

Nonaka (1994) hevder at sosialisering, internalisering, kombinasjon og eksternalisering foregår i en kontinuerlig prosess for å vise til hvordan kunnskap kan deles. Det er derfor avgjørende at taus kunnskap blir omgjort til eksplisitt (Nonaka 1994). Sosialisering er en prosess hvor taus kunnskap deles gjennom samhandlinger i praksis, noe som kan være en utfordring med en digital samhandlingsform. Uten å dele kunnskap gjennom samhandlinger i praksis kan den kontinuerlige prosessen med å omgjøre taus kunnskap til eksplisitt bli avbrutt.

Dette kan også føre til at taus kunnskap ikke kan bli omgjort til eksplisitt og av den grunn ikke deles mellom medlemmer i et team (Nonaka 1994).

Teammedlemmene løser dette derimot med å ta i bruk videomøter hvor de kan samhandle og dele i praksis. Dette vises gjennom intervjuer og observasjon hvor samtlige informanter påpeker viktigheten med videomøter. Gjennom videomøter får de et godt alternativ i forhold til å møtes fysisk, i tillegg til at det bidrar til sosialisering som er en viktig faktor for å dele kunnskap. Videomøter kan derfor være nøkkelen når det gjelder sosialisering slik taus kunnskap kan bli omgjort til eksplisitt, og dermed deles med teammedlemmer. Dette kan også vise til hvorfor ulike arenaer har sine roller for deling av forskjellig kunnskap, og hvordan medlemmer av teamet bruker det deretter.

6.3 Faktorer for kunnskapsdeling

Mye forskning på kunnskapsdeling i team kan tyde på at mer etablerte team har en bedre flyt av kunnskapsdeling mellom teammedlemmer (Wang og Noe 2010). På den ene siden kan dette poengteres med at psykologisk trygghet i teamet krever relasjoner og trygghet til hverandre, noe som kommer etter tid. På den andre siden derimot kan det være vanskelig å hevde at etablerte team har en bedre flyt av kunnskapsdeling. Dette er fordi det er flere faktorer som utfordrer kunnskapsdeling på ulike nivåer (Cabrera mfl. 2006; Wang og Noe 2010). Både organisatoriske og individuelle faktorer er ulike i hvert unike team, og av den grunn kan de utfordre kunnskapsdeling på ulike måter.

Resultater fra intervjuer tyder på at organisatoriske faktorer som kultur og støtte fra team tilrettelegger og kompliserer kunnskapsdeling i teamet. Ettersom at kultur blir ansett som en organisatorisk faktor, og at hver organisasjon har ulike kulturer kan dette være med på å fremme grenser mellom medlemmer i teamet (Cabrera mfl. 2006; Carlile 2004). Grenser mellom profesjonelle kunnskapsdomener kan av den grunn bli brukt som en barriere for samarbeidsorientert grensearbeid, noe som tidvis vises gjennom intervjuer og observasjon. Dette kommer særlig frem i workshopen hvor det er minimale til større forskjeller mellom de ulike organisasjonene. Gjennom deling av erfaringer viser samtlige til hvordan de arbeider på forskjellige måter når det gjelder innovasjon. Kulturen i hver enkel organisasjon kan derfor i verste fall føre til et mer konkurrerende grensearbeid dersom medlemmene ikke utnytter forskjellene mellom seg slik som Carlile (2004) og Langley mfl. (2019) poengterer.

Analyse av resultater viser derfor hvordan teamet utnytter forskjellene mellom hverandre. Gjennom metakommunikasjon avklarer de hvordan hver organisasjon er forskjellig, men også hvordan de kan arbeide med ulikhetene for å få et godt resultat. En informant påpeker også at de er trygg på hverandre fordi hvert enkelt medlem er trygg på sin egen organisasjon. Tryggheten til hverandre og deres organisasjon fremmes derfor gjennom deres avhengighet mellom hverandre, noe som også kan sees i lys av Carlile (2004) og Edmondson (1999). Forskjeller og trygghet, i tillegg til ny kunnskap, kan være med på å forklare hvordan kultur og trygghet i teamet både tilrettelegger og kompliserer kunnskapsdeling innad i teamet (Carlile 2004). På den ene siden vil det tilrettelegge kunnskapsdeling fordi teamet er trygg på hverandre og deres organisasjoner. Dette er tydelig i observasjon og intervjuer hvor samtlige ikke ser på hverandre som konkurrenter, men med gjensidig respekt. Teammedlemmer viser også hvordan de kan teste ut nye ideer, uten en frykt for å bli avvist eller straffet for å dele ny kunnskap. Dette ble særlig poengtert under workshopen hvor en informant påpeker at deling av nye erfaringer var nyttig for et videre prosjekt. På den andre siden viser også analysen til noe usikkerheter når det gjelder organisasjonstyper, og hvor vidt de er forskjellig fra hverandre. Slike usikkerheter kan også være med på å forhindre kunnskapsdeling (Edmondson 1999). Likevel vil jeg ikke hevde at dette er noe som vektlegges i teamet fordi flere informanter poengterer utelukkende positive sider med å ha flere organisasjonstyper i et team.

Når det gjelder individuelle faktorer viser analysen utelukkende til hvordan det bidrar til å tilrettelegge for kunnskapsdeling. Cabrera mfl. (2006) karakteriserer hvordan åpenhet, mulighet for å være enig og ansvarsbevissthet kan fremme deling av ny og eksisterende kunnskap i et team. Dette er også faktorer som analyseres indirekte for å vise til ulike sider av samarbeidet til teamet. Med å ha et felles dokument hvor hver enkelt medlem har et eget ansvar for å kommentere, legge til og lese ny informasjon viser de til hvordan ansvarsbevissthet, og ansvar for eget initiativ er med på å fremme kunnskapsdeling. Åpenhet og mulighet for å være enig kan også sees i lys av samme eksempel med et felles dokument. Medlemmer av teamet har muligheter for å være enig eller uenig, og får vise sin evne til å være samarbeidsvillige. Forskjeller i kunnskap kan utvide deres evne til å lære noe nytt, i tillegg til å ha en positiv forstand på prosjektet og deres evne til å dele kunnskap (Cabrera mfl. 2006). Teamets medlemmer er også nysgjerrige på hverandre noe som tydelig vises gjennom

observasjonen. Erfaringer som blir delt gjennom workshopen verdsettes av samtlige medlemmer.

Nedtoning av grenser, noe som ble diskutert tidligere i kapitlet, viser seg også å være en avgjørende faktor som tilrettelegger for kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. Dette viser seg også å være en suksessfaktor når det gjelder teamets samarbeid og kunnskapsdeling. Teamet viser til en stor bruk av grenseobjekt i tillegg til et ønske om å utføre et best mulig prosjekt, noe som igjen er med på å øke tilliten mellom medlemmer. Flere informanter påpeker viktigheten av prosjektet og hvor viktig dette er i den offentlige sektor. Av den grunn viser de til hvordan de arbeider *på* grenser for å koordinere og realisere et kollektivt mål (Langley mfl. 2019). Dette gjør de med å igjen vise til forskjeller i teamet og hva det kan forventes av hver og en. Forskjellene mellom medlemmene i teamet kan også verdsettes fordi bruken av grenseobjekter er flittig (Carlile 2004; Langley mfl. 2019). Det at teamet bruker Microsoft Teams og deres ønske om å gjennomføre et godt prosjekt på en god måte kan derfor ansees som et viktig grenseobjekt, og ikke minst noe som tilrettelegger for kunnskapsdeling mellom medlemmer på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener.

På den andre siden kan også grenseobjekter anses som en faktor som er med på å komplisere kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener i teamet. Dette er fordi det vises til ulik grad av aktivitet, både når det gjelder svar på e-poster og hvor vidt det gis kommentarer på andres arbeid og ideer i et felles dokument. Gjennom analysen viser flere informanter til at ingen har et særskilt ansvar når det gjelder dokumentet, men at de bidrar der de kan. Jeg får også et inntrykk av at alle teammedlemmene ønsker å bidra så lenge de har kunnskapen til det. Likevel kan forskjeller i kunnskap vise til hvorfor noen teammedlemmer kommenterer mer enn andre. Dette gjelder også bruken av grenseobjekter.

Avsluttende ønsker jeg også å trekke frem hvordan utfordringer med digital samhandling kan komplisere kunnskapsdeling i teamet. En informant gjør meg oppmerksom på at det blir vanskeligere å bygge en teamfølelse med digital samhandling. Dette kan også sees i lys av Darics og Gatti (2019) som poengterer at det å bygge relasjoner med virtuelle team kan være noe vanskeligere enn team som samhandler ansikt-til-ansikt. Teamet kommuniserer likevel godt med hverandre samtidig som det påpekes at kommunikasjonen endres på grunn av en digital samhandlingsform. Det at a) kollegaer ikke er fysisk til stede, b) er mindre sosial

interaksjon, og c) tilhørighet og trygghet kan være vanskeligere å etablere, er alle faktorer som er med på å utfordre kommunikasjonen i teamet (Darics og Gatti 2019). På tross av at dette er faktorer som utfordrer kommunikasjonen fikk jeg likevel et inntrykk om at teamet samhandler godt. De har mindre sosial interaksjon med hverandre, men løser dette med videomøter hvor de kan sees og diskutere slik som i vanlige møter. Tilhørighet og trygghet i teamet er til stede selv om de ikke møtes fysisk. Dette kan være på grunn av en trygghet i teamet som for eksempel kjennskap til sine egne organisasjoner som bidrar til et godt samarbeid.

7. Avslutning

Denne studien tar for seg kunnskapsdeling på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener på team-nivå og er en case-studie. Enheten til studien er et team som samarbeider på tvers av offentlig og privat sektor. Temaet har blitt belyst med å svare på tre forskningsspørsmål som delvis overlapper hverandre. Avslutningsvis vil jeg avrunde oppgaven med en redegjørelse av hovedfunn, bidrag og implikasjoner, i tillegg til en beskrivelse av begrensninger av studien og innspill til videre forskning når det gjelder temaet.

Hovedfunn

I tråd med Carlile (2002,2004) viser min studie til at hvordan *forskjeller, avhengighet og noe nytt* kan forklare hvorfor teamet samarbeider og deler kunnskap på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener. I teorien kan ny kunnskap true teamets vilje til å dele kunnskap, men studien viser til hvordan de utnytter grenser mellom seg til å nå et felles mål (Langley mfl. 2019). *Forskjeller* mellom teamet viser seg i min studie å være et viktig aspekt for å unngå ”blinde flekker” i prosjektet, på samme måte som at hvert medlem er *avhengig* av at de utfører sine oppgaver knyttet til prosjektet.

Langley mfl. (2019) legger til grunn for at nedtoning, forhandling og legemliggjøre grenser er avgjørende for at et team skal ha et samarbeidsorientert grensearbeid. Det vil si at teamet arbeider på grenser for å koordinere og realisere samarbeid for å nå et mål som ikke kan nås alene (Langley mfl. 2019). I min studie viser teamet at de nedtoner grenser mellom seg slik kunnskap kan deles lettere. Det skal være en lav terskel for å dele, noe som gjenspeiles gjennom analysen. Forhandling av grenser forekommer også når de gjennom møter har forventning- og behovsavklaringer. Dette fører til at eventuelle spenninger mellom aktørene nedtones. Hver aktør og teammedlem har også bestemte roller som er med på å sette grenser for hvilke oppgaver som gjennomføres.

Bruken av grenseobjekter anses også som en viktig forutsetning for at samarbeidet faktisk fungerer i teamet. Dette er også noe som min studie ikke har fokusert på i stor grad, men kort redegjort for. I min studie viser teammedlemmer hvordan de bruker det de har til felles for å bygge en bro mellom ulike profesjonelle kunnskapsdomener (Star og Griesemer 1989). Deres

felles interesse for prosjektet og ønske for å bidra til å øke innovasjonsevnen til hver enkelt organisasjon står også i fokus for å forklare hvorfor kunnskap deles godt på tvers.

Nonaka (1994) hevder at dersom kunnskap skal deles må den omgjøres fra taus til eksplisitt. Dette gjøres gjennom sosialisering, eksternalisering, kombinerende og internalisering av kunnskap. Sosialisering er derimot ikke noe som foregår dersom et team ikke møtes. I min studie viser teamet hvordan de løser dette med videomøter. I noen større møter, som workshopen, har de også brukt opptak av hele møtet. Dette fører til at det er mulig å gå tilbake til eventuelle diskusjoner eller deling av erfaringer slik ny kunnskap kan overføres. Taus og eksplisitt kunnskap deles derfor på ulike arenaer, hvor videomøter utgjør en avgjørende rolle for å omgjøre kunnskap.

Bidrag og implikasjoner

Thaagard (2018) poengterer at en viktig forutsetning med kvalitative studier er at forskeren oppnår en forståelse av sosiale fenomen. Forskeren har mulighet til å tilrettelegge sin kvalitative forskning slik en kan gå i dybden på et fenomen, og av den grunn innhente rike data. Kvalitative studier kan derfor gi spesifikke implikasjoner fra casen en studerer. Denne studien gir en rik fremstilling av hvordan kunnskapsdeling foregår i et samarbeid mellom offentlig og privat sektor, hvilke arenaer de deler kunnskap på, og hva som kan tilrettelegge og komplisere for kunnskapsdeling innad i teamet. Jeg mener at det å bruke flere metoder for datainnsamling bidrar til en mer omfattende forståelse av casen. Gjennom en grundig observasjon av en workshop fikk jeg en bredere forståelse av hva prosjektet handler om og hvordan de arbeider i praksis. Intervjuene er også av stor betydning for studien hvor jeg fikk et innblikk i de enkelte teammedlemmenes opplevelse av kunnskapsdeling. Dokumentanalyse har også bidratt til å øke forståelsen. Derfor mener jeg at studien kan bidra med spesifikke implikasjoner når det gjelder samarbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener, også utover privat og offentlig sektor.

Begrensninger og innspill til videre forskning

I delkapittel 1.4 tar jeg opp begrensninger ved studien og hvorfor det er viktig å foreta disse. Jeg ønsker i det følgende å trekke frem noen hovedtrekk. En av de største begrensningene med studien er at oppgaven skal skrives over et bestemt tidsaspekt og har et begrenset omfang. Jeg observerte et møte av en workshop som ga meg en god innsikt i hva prosjektet

skulle handle om og hvordan teamet ønsker å gå frem for å nå dette målet. Workshopen ga meg også en mulighet til å se hvordan andre organisasjoner gikk frem i en innovasjonsprosess og hva som eventuelt mangler for å systematisere dette på en bedre måte. Hadde jeg derimot hatt bedre tid ville det vært spennende å observere flere møter og se hvordan dette har en innvirkning på kunnskapsdeling i teamet. På denne måten kunne jeg fått en bredere forståelse av hvordan de arbeidet og hvordan kunnskapsdelingen utviklet seg i tråd med prosjektet.

Til nye studier og videre forskning for å forstå fenomenet om kunnskapsdeling enda bedre, hadde det vært interessant å følge det spesifikke teamet fra start til slutt av prosjektet. På denne måten kan en kartlegge om kunnskapsdelingen endrer seg i tråd med prosjektet, eller om tryggheten og tilliten forblir det samme. Det hadde også vært interessant å gå dypere inn i hvordan teamet bruker digitale samhandlingskanaler i forhold til et team som møtes fysisk for å samarbeide. Hvor vidt dette påvirker kunnskapsdeling i forhold til et annet team hadde vært interessant å forske videre på. Et annet interessant aspekt er å se på hvordan de ulike strukturene og kulturen til hver organisasjon er med på å legge til rette for eller utfordre kunnskapsdelingen. Flere organisasjoner bruker i dag samarbeid på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener hvor blant annet Wang og Noe (2010) hevder at organisatoriske faktorer kan være med på å tilrettelegge eller komplisere kunnskapsdeling i et team. Av den grunn vil min oppfordring til de som finner tematikken interessant å gå mer i dybden over en lenger tidsperiode.

Litteraturliste

- Archibald, Mandy M., Rachel C. Ambagtsheer, Mavourneen G. Casey, og Michael Lawless. 2019. «Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants». *International Journal of Qualitative Methods* 18:160940691987459. doi: 10.1177/1609406919874596.
- Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. 2000. *Fra tall til ord: kvalitativ metode i markedsforskning*. Oslo: Universitetsforl.
- Bakker, Marloes, Roger Leenders, Shaul Gabbay, Jan Kratzer, og Jo Engelen. 2006. «Is Trust really Social Capital? Knowledge Sharing in Product Development Projects». *Learning Organization, The* 13:594–605. doi: 10.1108/09696470610705479.
- Bjørn, Pernille, og Ojelanki Ngwenyama. 2009. «Virtual Team Collaboration: Building Shared Meaning, Resolving Breakdowns and Creating Translucence». *Information Systems Journal* 19(3):227–53. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00281.x>.
- Braun, Virginia, og Victoria Clarke. 2006. «Using thematic analysis in psychology». *Qualitative Research in Psychology* 3:77–101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Bryman, Alan. 2015. *Social Research Methods*. 5. utg. United Kingdom: Oxford University Press.
- Cabrera, Ángel, William C. Collins, og Jesús F. Salgado. 2006. «Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing». *The International Journal of Human Resource Management* 17(2):245–64. doi: 10.1080/09585190500404614.
- Carlile, Paul R. 2002. «A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development». *Organization Science* 13(4):442–55.
- Carlile, Paul R. 2004. «Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries». *Organization Science* 15(5):555–68. doi: 10.1287/orsc.1040.0094.
- Castaneda, Delio, og Paul Toulson. 2018. «The Effectiveness of Electronic Tools to Share Knowledge».
- Cook, Scott D. N., og John Seely Brown. 1999. «Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing». *Organization Science* 10(4):381–400.
- Darics, Erika, og Maria Cristina Gatti. 2019. «Talking a Team into Being in Online Workplace Collaborations: The Discourse of Virtual Work». *Discourse Studies* 21(3):237–57. doi: 10.1177/1461445619829240.
- Edmondson, Amy. 1999. «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams». *Administrative Science Quarterly* 44(2):350–83. doi: 10.2307/2666999.

- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling, Alexander Styhre, og Kristin Woll. 2014. *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm AS.
- Frers, Lars. 2017. «Metode mellom hverdagspraksis, læring og forskning». i *Metode mellom forskning og læring: Refleksjoner i praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Hackman, J. Richard. 2012. «From Causes to Conditions in Group Research: CAUSES AND CONDITIONS». *Journal of Organizational Behavior* 33(3):428–44. doi: 10.1002/job.1774.
- Hu, Lingyan, og Amy E. Randel. 2014. «Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation». *Group & Organization Management* 39(2):213–43. doi: 10.1177/1059601114520969.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2016. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal.
- Laitinen, Kaisa, og Maarit Valo. 2018. «Meanings of Communication Technology in Virtual Team Meetings: Framing Technology-Related Interaction». *International Journal of Human-Computer Studies* 111:12–22. doi: 10.1016/j.ijhcs.2017.10.012.
- Langley, Ann, Kajsa Lindberg, Bjørn Erik Mørk, Davide Nicolini, Elena Raviola, og Lars Walter. 2019. «Boundary Work among Groups, Occupations, and Organizations: From Cartography to Process». *Academy of Management Annals* 13(2):704–36. doi: 10.5465/annals.2017.0089.
- Marlow, Shannon L., Christina N. Lacerenza, og Eduardo Salas. 2017. «Communication in Virtual Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda». *Human Resource Management Review* 27(4):575–89. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.005.
- Newell, Sue. 2015. «Managing Knowledge and Managing Knowledge Work: What we know and what the Future holds». *Journal of Information Technology* 30(1):1–17. doi: 10.1057/jit.2014.12.
- Nicolini, Davide, Jeanne Mengis, og Jacky Swan. 2012. «Understanding the Role of Objects in Cross-Disciplinary Collaboration». *Organization Science* 23:612–29. doi: 10.1287/orsc.1110.0664.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation». *Organization Science* 5(1):14–37.
- Orlikowski, Wanda J. 2002. «Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing». *ORGANIZATION SCIENCE* 13(3):26.
- Piekkari, Rebecca, og Catherine Welch. 2018. «The Case Study in Management Research: Beyond the Positivist Legacy of Eisenhardt and Yin?» S. 345–58 i *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions*. 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP: SAGE Publications Ltd.

- Quick, Kathryn, og Martha Feldman. 2014. «Boundaries as Junctures: Collaborative Boundary Work for Building Efficient Resilience». *Journal of Public Administration Research and Theory* 24:673–95. doi: 10.1093/jopart/mut085.
- Rouyre, Audrey, og Anne-Sophie Fernandez. 2019. «Managing Knowledge Sharing-Protecting Tensions in Coupled Innovation Projects among Several Competitors». *California Management Review* 62(1):95–120. doi: 10.1177/0008125619885151.
- Serenko, Alexander, og Nick Bontis. 2016. «Negotiate, Reciprocate, or Cooperate? The Impact of Exchange Modes on Inter-Employee Knowledge Sharing». *Journal of Knowledge Management* 20(4):687–712. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.uio.no/10.1108/JKM-10-2015-0394>.
- Silverman, David. 2011. *Interpreting Qualitative Data*.
- Smerek, Ryan E. 2018. *Organizational Learning and Performance: the science and practice of building a learning culture*. USA: Oxford University Press.
- Star, Susan Leigh, og James R. Griesemer. 1989. «Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39». *Social Studies of Science* 19(3):387–420. doi: 10.1177/030631289019003001.
- Terhorst, Andrew, Dean Lusher, Dianne Bolton, Ian Elsum, og Peng Wang. 2018. «Tacit Knowledge Sharing in Open Innovation Projects». Hentet 17. mars 2021 (<https://journals-sagepub-com.ezproxy.uio.no/doi/full/10.1177/8756972818781628>).
- Thaagard, Tove. 2018. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wang, Sheng, og Raymond A. Noe. 2010. «Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research». *Human Resource Management Review* 20(2):115–31. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.10.001.
- Wenger, Etienne. 1998. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Yin, Robert K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6. utg. USA: SAGE.

Vedlegg

- 1) Intervjuguide
- 2) Informasjonsskriv
- 3) Godkjenning fra NSD – Norsk Senter for Forskningsdata

Vedlegg 1: Intervjuguide

Informasjon om intervjuet

- Litt om meg og mitt prosjekt

ENDELIG FORSKNINGSSPØRSMÅL:

1. Hvordan foregår kunnskapsdeling i et team som har fått i oppgave å arbeide på tvers av profesjonelle kunnskapsdomener?
 2. På hvilke arenaer foregår kunnskapsdeling?
 3. Hvilke faktorer tilrettelegger og kompliserer for kunnskapsdeling i teamet?
- Formål: Interessen i denne oppgaven er å utdype hvilke vilkår som må være til stede når det gjelder kommunikasjon og kunnskapsdeling i et tverrfaglig team som skal arbeide mot et nytt felles mål.
 - Intervjuet vil bli delt inn i temaer: bakgrunnsopplysninger, kunnskapsdeling, arenaer for kunnskapsdeling, samarbeid i team og avsluttende spørsmål
 - Intervjuet vil ta omtrent en time
 - Svar på spørsmål i forhold til teamet du jobber i
 - Informere om personvern (informasjonsskriv og samtykkeskjema) Lydopptak, er dette greit? Informer om at dette kun vil bli brukt til korrekt transkripsjon og for å være mer til stede underintervjuet

Innledende spørsmål

1. Hvilken utdanning har du?
2. Hvor er du ansatt og hva er din nåværende stilling i bedriften?

- Sentrale arbeidsoppgaver?
3. Kan du si litt om hva du jobber med for tiden?
 - F.eks prosjekter osv
 - Er det mye samarbeid eller individuelt?
 4. Hva tenkte du når du fikk vite om prosjektet for første gang?

Kunnskapsdeling

1. Hvordan vil du definere kunnskapsdeling?
2. Hva forbinder du med å dele kunnskap, og hvilke erfaringer har du med dette i en arbeidssammenheng?
3. Hvilke faktorer mener du er viktig for at kunnskapsdeling skal være et faktum i et team for innovasjonsarbeid?
4. Hva er ditt inntrykk etter første workshop når det gjelder kunnskapsdeling?
 - Er andre ansatte villig til å dele like mye?
 - Fikk du dele alle dine tanker?
 - Preget en digital møtekultur hvordan du delte din kunnskap?

Arenaer for kunnskapsdeling

1. Hvordan deler dere kunnskap mellom medlemmer i teamet?
 - Formelle og uformelle arenaer?
2. *Bruker dere digitale arenaer for å dele kunnskap?*
 - *Hvis ja: Hvilke? Hvordan fungerer dette? Er alle like aktive?*
 - *Hvis nei: Tenker du at det hadde vært nyttig å ta i bruk digitale arenaer for å dele kunnskap?*
3. Dere arbeider sammen i et dokument. Hvilken funksjon har dette dokumentet?
 - Hva skal dokumentet brukes til?
 - Arbeider dere på forskjellige områder i dokumentet?

Samarbeid i team

1. Hvordan tilrettelegger du for samarbeid i et nytt team som jobber med innovasjon?
 - Er det utfordringer ved at samarbeidet skjer digitalt? Hvilke?
2. Hvordan opplevde du diskusjonen i breakoutrooms gikk?
 - Fikk du inntrykk av at andre var villig til å lytte til det du hadde å si?
 - Følte du at din kunnskap var relevant for andre?

3. *Hvordan tok du i mot kunnskap fra andre som var med i det samme rommet?*
4. Hvilke forventninger hadde din gruppe til et ferdig prosjekt?
 - Hadde alle de samme forventningene? Eventuelt utdyp på hvorfor/hvorfor ikke
5. *Hvordan tok du i mot synspunkt du ikke var enig i?*
6. Hva tenker du om at det er flere organisasjoner som samarbeider om et prosjekt?
 - Er det noen ulemper som kan oppstå? Eventuelle positive sider?

Avsluttende spørsmål

1. Er det noe du opplever som utfordrende ved kunnskapsdeling?
 - Noe spesielt i forhold til digitale møter og kommunikasjon digitalt?
 - Eventuelt: Hva kjennetegner situasjoner hvor kunnskapsdeling er utfordrende?
 - Er det noe som er særlig utfordrende med kunnskapsdeling i forhold til dagens corona-situasjon?
0. Vi har snakket en del om kunnskapsdeling i et nyoppstartet team hvor flere organisasjoner samarbeider. Er det noe i forhold til dette som vi ikke har snakket om som du ønsker å utdype?

Takk for at du tok deg tid til intervjuet!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Forespørsel om å delta i studie om kunnskapsdeling

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan kunnskapsdeling i et tverrfaglig team foregår. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Dette arbeidet gjøres i forbindelse med en master i pedagogikk hos Universitetet i Oslo, hvor jeg tar en spesialisering i kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet. Formålet med studien er å undersøke hvordan kunnskapsdeling foregår i et tverrfaglig team og hvilke faktorer som er med på å påvirke dette. Oppgaven ønsker å se etter hvordan ulike bakgrunner kan påvirke kunnskapsdeling som foregår på tvers av yrker og hvordan dette er med på å påvirke samarbeidet mellom ansatte.

Hva innebærer det for deg å delta?

I studien vil jeg innhente informasjon ved å bruke intervju, observasjon og analyse av dokumenter. Spørsmålene i intervjuene vil omhandle kunnskapsdeling innad i et tverrfaglig team, arenaer for kunnskapsdeling og hvorvidt digitalisering påvirker slik kunnskapsdeling. Det vil også være hensiktsmessig å undersøke fagbakgrunner og hvor viktig de selv anser det å dele kunnskap. Observasjon av møter og analyse av dokument vil gi en bredere forståelse for prosjekt og hvordan ansatte arbeider sammen. Jeg ønsker å bruke ikke-deltagende observasjon for å studere kommunikasjon mellom ansatte. Det vil si at person- eller bakgrunnsopplysninger ikke vil bli registrert under observasjonen. Eventuell lydopptak vil kun bli brukt for korrekt sitering og vil ikke knyttes til deltakere i observasjon. Empirien som registreres vil samles inn gjennom notater og lydopptak som vil lagres innenfor UiOs retningslinjer, hvor noe lagres på eksterne tjenester og annet på privat data og telefon.

Hva skjer med opplysningene dine?

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og veileder som vil ha tilgang til opplysningene som blir registrert. Anonymitet vil også

bli sikret gjennom å erstatte navn med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert i publikasjoner fra prosjektet.

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. Juni 2021. Personopplysninger vil oppbevares frem til sensur publiseres, og vil deretter anonymiseres/slettes når mitt arbeid med masteroppgaven er ferdig.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Det er frivillig å delta

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo/ Institutt for Pedagogikk har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

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

- Vårt personvern: personvernombud@uio.no
- Veileder/ prosjektansvarlig Åsa Makitalo, asa.makitalo@iped.uio.no, eller meg, Aminda Nordbakk Birkelund, amindanb@student.uv.uio.no

Med vennlig hilsen

Aminda Birkelund

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet om kunnskapsdeling i et tverrfaglig team og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg er av den grunn villig til å delta i prosjektet.

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

(Signert av informant, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert av forsker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD – Norsk Senter for Forskningsdata

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Kunnskapsdeling i et tverrfaglig team

Referansenummer

318506

Registrert

04.01.2021 av Aminda Nordbakk Birkelund - amindanb@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Åsa Mäkitalo, asa.makitalo@iped.uio.no, tlf: 22855033

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Aminda Birkelund, amindanb@student.uv.uio.no, tlf: 47448166

Prosjektperiode

01.12.2020 - 15.06.2021

Status

01.06.2021 - Vurdert

Vurdering (2) 01.06.2021 - Vurdert NSD har vurdert endringen registrert 01.06.2021. Vi har nå registrert 15.06.2021 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.

Meldeskjema for behandling av personopplysninger 04.06.2021, 17.12

I tilfelle det skulle bli aktuelt med ytterligere utvidelse av den opprinnelige sluttdato (01.06.2021), må vi vurdere hvorvidt det skal gis ny informasjon til utvalget.

NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Maren Urheim Lykke til videre med prosjektet!

07.01.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 07.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye,

uforenlige formål

Meldeskjema for behandling av personopplysninger 04.06.2021, 17.12

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet •

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

UiO OneDrive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)