

Å samarbeide om kunnskapsdeling

En kvalitativ studie om muligheter for samarbeid og kunnskapsdeling i et joint venture

Henrik Pettersen og Othilie Sophie Netskar

Organisasjon, ledelse og arbeid
Vår 2022, 30 studiepoeng

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet



Sammendrag

Joint venture er en samarbeidsform som bedrifter bruker ved gjennomføring av større samarbeidsprosjekter. I denne oppgaven har vi undersøkt et samarbeid hvor to bedrifter er langt på vei med å skrive kontrakter og sette opp en struktur for et joint venture. Med problemstillingen *hvordan foregår kunnskapsdeling og samarbeid innenfor rammene av et joint venture*, har vi undersøkt hvordan denne joint venturen løser prosjektet gjennom samarbeid og kunnskapsdeling. Ved å intervju elleve deltakere i joint venturen får vi innblikk i hvordan de organiserer to bedrifter inn i en prosjektorganisasjon som sørger for at begge bedrifter er representert. I tillegg hvordan de legger til rette for deling av informasjon og kunnskap på tvers av bedriftene, prosjektorganisasjonen og samarbeidsgruppene innad i joint venturen.

Samarbeid i et joint venture

En viktig årsak til at bedrifter inngår et samarbeid innenfor rammene av et joint venture, er muligheten til å dele ressurser, kompetanse og egenskaper. Dette er også noe av grunnen til at det er interessant å studere joint ventures. I denne oppgavens beskrivelse har bedriftene inngått et samarbeid for å øke mulighetene deres til å vinne rettigheter fra myndighetene for å utføre et spesifikt prosjekt. Det ble påpekt fra intervjuobjekter når det gjelder samarbeid, at ulik kompetanse, kultur og struktur var komplementerende og har så langt gitt merverdi.

Prosjektorganisasjonen har en struktur hvor samarbeidet er organisert i fem forskjellige arbeidsstrømmer. I disse arbeidsstrømmene finner vi personer fra begge bedriftene, som sammen skal løse de forskjellige fokusområdene til de ulike gruppene. Flere informanter antyder at en slik struktur legger til rette for et godt samarbeid på tvers av de to bedriftene. Våre funn fremhever hvordan ulike egenskaper som felles mål, interesser og åpenhet for å tilegne seg nye perspektiver og ideer, bidrar til økt samarbeid. Samtidig blir vi oppmerksomme på enkelte utfordringer når det kommer til hvordan samarbeidet foregår. Et fåtall av informantene viser til en svak teamfølelse, lite kjennskap til samarbeidspartneren og mangel på felles forståelse. Det er ulike oppfatninger og forventninger i samarbeidet, og våre funn viser at et flertall av informanter mener samarbeidsformen er gunstig for at joint venturen skal nå målene sine.

Erfaringene fra prosjektet vi har studert, tyder på at joint venturen fremmer samarbeid ved å legge til rette for å tydeliggjøre felles mål og motivasjon for samarbeidet. Dette funnet er i tråd med forskning på joint ventures om hva som fremmer vellykket samarbeid, at det å dele målsetting er en viktig forutsetning for godt samarbeid. Vår analyse tyder på at rammene for joint venture bidrar til at samarbeidspartnerne utformer målsettingen tidlig i samarbeidsprosessen.

Kunnskapsdeling i et joint venture

Fra intervjuer med informantene forstår vi at organiseringen med fem arbeidsstrømmer bidrar til at deltakerne i joint venturen sosialiseres og sitter sammen og løser oppgaver. På denne måten blandes personer fra de to bedriftene i grupper, og det dannes derfor en kompetansebase med variasjon av utdannings-, erfarings- og kompetansebakgrunn. Dette legger til rette for kunnskapsdeling gjennom at personene får møttes, snakket sammen og delt kunnskap samtidig som de løser prosjektets oppgaver.

En annen metode som presenteres som effektiv for kunnskapsdeling i joint ventures, er nettopp det å plassere personer med erfaring og kunnskap inn i prosjektet. Dette blir påpekt flere ganger som en strategi som brukes flittig i de fleste prosjekt, hvor man kanalisere personer med mye kompetanse inn i ulike joint ventures for å dra nytte av deres kunnskap. Selv om bedriftene har prosedyrer og strategier for hvordan erfaringsrapportering skal foregå, kommer det å plassere personer med mye kunnskap i prosjekt, frem som den mest effektive måten å dele kunnskap på.

Konklusjon

For at kunnskapsdeling og samarbeid skal kunne skje i et joint venture må bedriftene komme til enighet om mål og forventninger tidlig i samarbeidet. Det skjer ved at bedriftene sørger for et godt grunnlag med avtaler og kontrakter som legger til rette for samarbeid på tvers av grupper, som kan løse prosjektet sammen i joint venturen. Deretter må de sørge for at kunnskap kanaliseres inn i joint venturen gjennom rapporter, men også fra personer som har kunnskap og erfaring fra tidligere prosjekt. På denne måten legger bedriftene til rette for god kunnskapsdeling og godt samarbeid innenfor rammene til et joint venture.

Forord

Denne oppgaven er vår avslutning som masterstudenter på UiO, vår 2022. Vår tid som masterstudenter ved programmet organisasjon, ledelse og arbeid har vært en lærerik prosess. Vårt engasjement og interesse for kunnskapsdeling og samarbeid hadde størst innflytelse når det kom til valg av tema for oppgaven. Denne oppgaven er en videreføring av et prosjekt og casestudie vi utførte høst 2021. Vi valgte å gå videre med dette caset for å få muligheten til å lære og gå mer i dybden på et joint venture, og se hvordan kunnskapsdeling og samarbeid foregår i et spesifikt samarbeidsprosjekt. Vi vil takke begge samarbeidspartnere for muligheten til å bruke dette caset i vår masteroppgave.

Arbeidet vi har gjennomført i forbindelse med denne oppgaven har vært svært lærerikt og interessant, men også til tider utfordrende. Det har vært en krevende prosess hvor det ble klart for oss at vi ikke kunne ta med alt vi fant interessant. Alt i alt har vi hatt en positiv erfaring med prosessen, vi har tatt til oss mye ny kunnskap fra oppgavens temaer, og vi har fått dypere forståelse og innsikt i det joint venture samarbeidet vi har undersøkt.

Vi har fått god hjelp fra flere ulike parter for å kunne utføre denne oppgaven på en forsvarlig måte. Vi vil rette en stor takk til alle informanter som tillot oss å ta i bruk intervjumateriale som vi tidligere hadde samlet inn. Dette har vært til stor hjelp når det kommer til besvarelsen av vår problemstilling, og uten dere hadde ikke denne oppgaven eksistert. Vi vil spesielt takke vår veileder Lars Klemsdal for gode og omfattende tilbakemeldinger, som har hjulpet oss mye med oppgaven. Dine innspill og kunnskap har vært verdifullt for vårt arbeid.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	I
Forord	III
1.0 Introduksjon	3
1.1 Aktualisering av oppgaven.....	3
1.2 Bakgrunn	3
1.3 Problemstilling	4
1.4 Teoretisk motivasjon	6
2.0 Teori.....	8
2.1 Hva er et joint venture?	8
2.2 Samarbeid.....	10
2.2.1 Barrierer for samarbeid.....	12
2.2.2 Løsninger på barrierene	14
2.3 Kunnskap.....	15
2.3.1 Hva er kunnskap?	15
2.4 Kunnskapsdeling	18
2.4.1 Teamwork.....	18
2.4.2 Interorganisatorisk kunnskapsdeling og læring.....	20
2.4.3 “Learning intent” og “learning capacity”	21
2.4.3 The Search-Transfer Problem.....	21
2.4.4 Barrierer for kunnskapsdeling	23
2.5 Relasjoner og tillit	24
2.5.1 Relasjoner	24
2.5.2 Tillit	26
2.6 Oppsummering	27
3.0 Forskningsmetode	29
3.1 Studiedesign	29
3.2 Datainnsamling.....	30
3.2.1 Felt- og rekrutteringsstrategien for intervjuene	30
3.2.2 Intervjuprosessen	31
3.3 Analysering av intervjuene.....	33
3.4 Kvalitetssikring av studiet.....	34
3.5 Etikk	36

4.0 Analyse	38
4.1 Samarbeid i et joint venture	38
4.1.1 Struktur i joint venturen.....	38
4.1.2 Mål og motivasjon for samarbeid i joint venturen	41
4.1.3 Forutsetninger for samarbeid.....	43
4.1.4 utfordringer samarbeid.....	47
4.2 Kunnskapsdeling i et joint venture.....	52
4.2.1 Teamwork.....	52
4.2.2 Delingsstrategier	56
4.2.3 utfordringer med kunnskapsdeling	62
4.3 Konkurranseshensyn i et joint venture.....	64
4.4 Informasjonsflyt og kommunikasjon	66
4.5 Tillit og relasjon	70
4.5.1 Tillit	70
4.5.2 Relasjoner	72
5.0 Diskusjon	75
5.1 Samarbeid i et joint venture	75
5.1.1 Strukturen i joint venturen	75
5.1.2 Mål og motivasjon for samarbeid.....	77
5.1.3 Forutsetninger for samarbeid.....	78
5.1.4 utfordringer for samarbeid.....	81
5.2 Kunnskapsdeling i et joint venture.....	83
5.2.1 Teamwork.....	83
5.2.2 Delingsstrategier	85
5.2.4 Mulige utfordringer med kunnskapsdeling.....	88
5.3 Tillit og relasjoner	90
6.0 Konklusjon.....	93
6.1 Hvordan samarbeid foregår i et joint venture.....	93
6.2 Hvordan kunnskapsdeling foregår i et joint venture	95
7.0 Litteraturliste.....	97
Vedlegg 1 Intervjuguide	103
Vedlegg 2 NSD-Vurdering	105

1.0 Introduksjon

1.1 Aktualisering av oppgaven

Joint ventures er en type organisasjonsstrukturering innen samarbeid som har blitt mer og mer tatt i bruk de siste tiårene. Joint ventures er svært utbredt og benyttes i en rekke forskjellige sektorer hvor bedrifter ønsker å gå inn som partnere for å gjennomføre et større prosjekt sammen. Grunner til at bedrifter inngår joint ventures kan være fordi prosjektet de ønsker å gjennomføre er for stort til å håndtere på egenhånd og at de ønsker å dele risiko og den finansielle byrden i et samarbeid. Ved å samarbeide i et prosjekt får bedriftene muligheter til å utvide sitt eget nettverk, skaffe seg flere samarbeidspartnere som kan være til god hjelp i andre prosjekt og utvikle ny kunnskap. Derfor ønsker vi å se på hvordan kunnskapsdeling og samarbeid foregår innenfor rammene av et joint venture.

Et godt samarbeid setter ikke bare to bedrifter sammen slik at de kan utnytte hverandres ressurser for å skape bedre innovasjon, salg, og drift (Morten Hansen, 2009). Det er også en mulighet og ideell situasjon for å bli eksponert for kunnskap som kommer fra utsiden av bedriften, noe som kan gjøre det mulig å dele og tilegne seg kunnskap som muligens ikke ville vært tilgjengelig uten samarbeidspartneren (Inkpen & Pien, 2006). Et joint venture-samarbeid er en mulighet til å dele, motta og utvikle kunnskap. I prosjektorganisasjonen som dannes mellom bedriftene i samarbeidet vil det også dannes en kompetansebase av mennesker som har ulike utdannings- og erfaringsbakgrunner. Dette blir en samling av mennesker som vil bidra på ulike måter inn i joint venturen, og en mulighet for bedriftene til å ta til seg kunnskap fra disse personene.

1.2 Bakgrunn

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke kunnskapsdeling og samarbeid i et joint venture, og grunnlaget for undersøkelsen er et joint venture-samarbeid mellom to bedrifter vi har undersøkt i et tidligere prosjekt. Størrelsen på de to bedriftene varierer i stor grad, hvor en av de er et godt etablert og internasjonalt selskap med mange ansatte, og det andre er et nyoppstartet selskap med få ansatte. På grunn av disse forskjellene i størrelse, nettverk og posisjon i markedet, er joint venture-avtalen utformet slik at den ene bedriften har en større eierandel (65%) enn den andre (35%). Dette skaper skjevhet i maktforholdet, samtidig som det forteller noe om hvor mye ressurser hver av bedriftene skal bidra med i prosjektet.

Selv om de to bedriftene skiller seg fra hverandre på enkelte områder, jobber begge innen samme sektor og er i tillegg verdensledende innen sitt industrifelt. Innenfor denne sektoren er det mange oppgaver som blir organisert som prosjekt, og disse to bedriftene er nå i starten av et joint venture-samarbeid. Ettersom de er i en tidlig fase av sitt prosjekt er det bare et fåtall personer som er involvert på dette tidspunktet. Joint venturen vil mest sannsynlig ekspandere etter hvert, men det påvirkes av myndighetsreguleringer, tildelte rettigheter og finansiell støtte til prosjektet. Før det blir et fullverdig joint venture-samarbeid må alle kontraktene ferdigstilles og rettigheter fra myndighetene bli tildelt dette prosjektet.

Joint venturen er strukturert i fem arbeidsstrømmer som jobber innad i samarbeidet, men som også kanaliserer kunnskap og informasjon ut til de to bedriftene. Arbeidsstrømmene brukes som bindeledd mellom bedriftene og prosjektet for å organisere joint venturen på en måte som gjør at deltakerne er involvert i det som skjer i prosjektet. Disse fem gruppene har hver sine ansvarsområder som går innenfor teknologi, avtaler og industriplan. Arbeidsstrømmene går på tvers av hverandre for å sikre informasjonsflyt og kommunikasjon på tvers av arbeidsområdene.

1.3 Problemstilling

Det finnes en god del forskning på samarbeid mellom bedrifter, og også hvor joint venture er brukt som struktur for samarbeidet. Vi ønsker å gå mer i dybden på ett joint venture, og se på hvordan de løser selve prosessen med kunnskapsdeling og hvordan de legger opp til at samarbeidet skal fungere på tvers av de to bedriftene. Derfor vil problemstillingen for denne oppgaven være *hvordan foregår kunnskapsdeling og samarbeid innenfor rammene av et joint venture?*

Denne problemstillingen skal vi svare på ved bruk av datamateriale fra et samarbeid som var i startfasen av et joint venture. Dette datamaterialet ble innhentet for å svare på en annen problemstilling, om hva som kunne forbedre samarbeidet og øke effektiviteten i joint venturen. Problemstillingen vi bruker nå vil se mer på hvordan bedriftene sørger for kunnskapsdeling og samarbeid i joint venturen. Vi vil undersøke hvilke strategier og prosesser de brukte for å få personer fra begge bedrifter til å samarbeide i joint venturen. Dette vil vi sette opp mot teori om joint venture og samarbeid, for å diskutere hva som er forskjeller og likheter, og hvilke

strategier som fungerer og ikke. Dessuten vil vi se på hvilke hindringer og barrierer for kunnskapsdeling og samarbeid de må unngå. Videre vil vi undersøke hvordan bedriftene brukte ulike prosedyrer for å kanalisere kunnskap inn og ut av joint venturen, for å dele av den kunnskapen de allerede hadde, men også for å dra nytte av den kunnskapen de utvikler i joint venturen.

Å undersøke hvordan kunnskapsdeling og samarbeid foregår mellom bedrifter er interessant fordi det er en utbredt og voksende form for hvordan prosjekter løses i dagens samfunn. Ettersom det skjer endringer rundt teknologi, digitalisering, kommunikasjon, kunnskap og økonomi, vil det være interessant å undersøke hvordan bedrifter endrer seg i forhold til dette. Prosjekter en bedrift ikke kan løse på egenhånd, eller ikke ønsker å ta risikoen med, kan de søke å løse sammen med andre bedrifter for å øke sannsynligheten for suksess.

Samfunnet er i konstant endring, og det fører til at flere bedrifter og mer ulike bedrifter søker seg inn i samarbeid for å utføre større prosjekt i joint ventures. Da Covid-19 startet en pandemi i 2020 endret verdensbildet seg, noe som førte til at måten bedrifter skulle samarbeide på også måtte endre seg. Derfor er det interessant å undersøke et joint venture som har måttet tilpasse seg nye forutsetninger for at to bedrifter skal kunne gjøre prosjekt i fellesskap. Dessuten vil vi se på hvordan partnerne gjennomfører kunnskapsdelingen innad i joint venturen, og ut til de to bedriftene. Samt hvordan de utnytter digitale verktøy for både kunnskapsdeling og samarbeid.

Fra elleve dybdeintervju kommer vi til å analysere svarene for å finne ut hvordan kunnskap deles gjennom informasjonsflyt og hvordan personer i joint venturen interagerer. Perspektivene vi vil se på for hvordan kunnskapsdelingen skjer er gjennom samarbeid, sosialisering, informasjonsflyt, tillit og relasjoner. Ved analyseringen av datamateriale vil vi avdekke om strukturen og strategiene legger til rette for eller hindrer kunnskapsdeling og samarbeid, og hvordan det påvirker joint venturen.

1.4 Teoretisk motivasjon

For å belyse problemstillingen gjennom teori, har vi først valgt å se på teori om joint ventures. For å legge til grunn rammene rundt et joint venture og hvordan de er definert og organisert, har vi sett på Espinosa (2012), som gjengir forfattere som Badaracco og Menguzzato, disse tre kommer alle med definisjoner på hva joint ventures er. Mantecon, Song og Luo (2015) har gjort et omfattende studie på 109 joint ventures, hvor de undersøker ulike måter et slikt samarbeid kan være organisert på. Ved å se på de ulike strukturene et joint venture kan bruke, kan vi sette joint venturen vi har undersøkt opp mot denne teorien, og se på forskjeller og likheter. Dermed kan vi se i vår egen oppgave hvilken struktur som brukes i denne joint venturen, og hva som kan være positive og negative sider ved den.

Det finnes flere definisjoner av samarbeid i litteraturen, en definisjon som er dekkende for samarbeidsstrukturer som blir brukt i joint ventures blir presentert av Hardy, Phillips & Lawrence (2003). Her definerer de samarbeid som et samarbeidende, interorganisatorisk forhold som forhandles i en pågående kommunikativ prosess (2003, s. 323). Videre kommer Cooper (2012) med forskjellige faktorer i et samarbeid som joint ventures burde strebe etter. Mye av teorien legger vekt på at et samarbeidsprosjekt kan assistere bedrifter ved deling av ressurser, samt tilegning av ny kunnskap og informasjon. Et godt samarbeid kan gi flere fordeler, men et dårlig samarbeid kan resultere i blant annet bortkastet tid, penger og ressurser. For som Morten Hansen skriver om i boka *Collaboration* (2009, s. 26) er ikke meningen med samarbeid, selve samarbeidet i seg selv, men et godt resultat for alle involverte. Her presenterer Hansen (2009) konseptet disiplinert samarbeid, barrierer for samarbeid og løsninger for disse barrierene. Mye av synet på disiplinert samarbeid og barrierer for samarbeid vil bli brukt som teoretisk motivasjon i denne oppgaven.

Kunnskap som en organisatorisk ressurs og hvordan bli mer effektiv til å administrere kunnskapsarbeid blir i økende grad forstått som essensielt i organisasjonsstudier (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009, s. 79). Newell et al. (2009) skriver om hvordan kunnskap kan besittes av personer og ikke nødvendigvis er noe håndfast som enkelt kan deles mellom personer. De skriver videre om at personer må jobbe sammen og samarbeide for å kunne dele kunnskap som kun enkelte av deltakerne besitter. Dette er i tråd med hva Zetterquist (2015) skriver om at kunnskap kan være taus og dermed vanskelig å beskrive og dele videre. Ut ifra disse teoribidragene kan det være flere veier til effektiv kunnskapsdeling, men et viktig poeng er at man er klar over hvordan kunnskapen kan og bør deles.

For å belyse hvordan kunnskapsdeling kan foregå i bedrifter, ønsker vi å se på det Newell et al. (2009) skriver om behandling av kunnskap, og videreformidling av den. Dersom kunnskap er taus må den deles gjennom at personer samarbeider og løser oppgaver sammen, mens dersom den blir omgjort til mer eksplisitt kunnskap som dokumenter og manualer, kan den deles lettere og videreformidles i større grad. Newell et al. (2009) presenterer også barrierer for kunnskapsdeling, å se disse opp mot joint venturen vi har undersøkt vil belyse hvordan joint venturen eventuelt løser disse hindringene, eller i hvor stor grad de påvirker kunnskapsdelingen. Nonaka & Takeuchi (1995) presenterer i sin SECI-modell hvordan kunnskap kan deles i samarbeidsgrupper og samtidig hvordan man kan integrere denne kunnskapen tilbake til bedriftene i samarbeidet. Selv om denne teorien er eldre er det interessant å se den i forhold til nyere oppgaver og samarbeid, for å se hvorvidt den fortsatt står seg som relevant.

Jiang, Li, Gao, Bao, & Jiang (2013) og Espinosa, Dobón & Sánchez (2011) skriver om hvordan bedrifter bruker samarbeid for å kunne ta til seg kunnskap, og for å kunne lære av hverandre. Dette er teori som er interessant å undersøke fordi det sier noe om hvordan bedrifter bruker hverandre til å dele kunnskap, og hvordan de samarbeider for å utvikle ny kunnskap som de ikke kunne gjort på egenhånd. Likevel kan kunnskapsdeling støte på hindringer, noe Morten Hansen (1999) skriver om i “The Search-Transfer Problem”. Her vil vi drøfte faktorer som kan hindre kunnskapsdeling ved at personer ikke klarer å søke etter ny kunnskap, eller at de ikke klarer å dele den kunnskapen de allerede sitter på.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi introdusere det teoretiske rammeverket som er relevant for å besvare problemstillingen, *hvordan kunnskapsdeling og samarbeid foregår innenfor rammene av et joint venture*. For å ha et godt grunnlag for å svare på dette vil teori om joint ventures, samarbeid og kunnskapsdeling være hoveddrammen for oppgaven. Videre vil det komme beskrivelse av teori som er knyttet opp mot suksessfaktorer og fallgruver i forbindelse med samarbeid og kunnskapsdeling, blant annet betydningen av struktur, gode relasjoner, tillit, forening og informasjonsflyt. Teorikapitlet blir delt inn i underkapitler som består av teori om joint venture, samarbeid, kunnskap, kunnskapsdeling, relasjoner og tillit for å videre belyse problemstillingen.

2.1 Hva er et joint venture?

Som nevnt i innledningen er joint ventures en type samarbeid som brukes flittig blant bedrifter og organisasjoner som ønsker å bistå hverandre for å nå et felles mål. Badaracco (1992) gjengitt i Espinosa (2012) beskriver “joint ventures (JVs) as a quick way of acquiring knowledge through knowledge transfer from one firm to another, enabling “close contact” with the partner”. I et joint venture går ofte to konkurrenter sammen for å gjennomføre et prosjekt med samme mål. Når prosjektet er ferdig tar de med seg kunnskap og erfaring til hver sine bedrifter og går tilbake til å være konkurrenter igjen.

Grunnen til at bedrifter velger å gå inn i joint ventures, kan være fordi sjansene for suksess med læring er normalt høyere der enn i andre typer samarbeid, fordi de i større grad er engasjert (Menguzzato, 1992) gjengitt i Espinosa (2012). Sampson (2004) presenterer tre tilfeller hvor joint venture er foretrukket som samarbeidsform: (1) når taus eller kompleks kunnskap må bli delt eller overført mellom partnerne; (2) når bruk av kunnskap knyttet til denne tause kunnskapen må bli brukt på en måte som kun den ene partneren forstår seg på; og/eller (3) når partnernes kunnskapsbakgrunner er så forskjellige at de har vanskeligheter med å implementere uventede læringsmuligheter dersom samarbeidet må reforhandles. Disse forskjellige teoriene peker på en rekke grunner til at bedrifter og organisasjoner skal inngå joint ventures i prosjekter hvor de ønsker å dele og lære kunnskap fra andre partnere.

Williamson (1979) gjengitt i Mantecon, Song og Luo (2015), skriver i en artikkel: “JVs are described as “hybrid” structures as their governance shares characteristics of the hierarchical control within a firm and the lack of definitive control in market transactions”. Det vil si at selve styringen av et joint venture har likhetstrekk med den hierarkiske inndelingen innen en bedrift, men samtidig mangler det styring når det kommer til det åpne markedet. Innad i bedriften er hierarkiet som regel bestemt av et organisasjonskart med klart avgrensede arbeidsoppgaver. Utad kan et joint venture se mer rotete ut fordi det er to bedrifter som møtes som konkurrenter, men likevel sammensveises en prosjektgruppe med deltakere fra hver organisasjon. Espinosa (2012) skriver at dersom bedriftene i et joint venture har en flat struktur i sin egen organisasjon, vil det senke terskelen for å vedlikeholde tilknytning mellom de ulike gruppene innad i joint venture, fordi de lettere tar kontakt med hverandre. Noe som fører til at det blir lettere å integrere kunnskap mellom bedrifter og joint venture, gjennom denne strukturen. Derfor har ikke bare joint venture sin organisasjonsstruktur betydning for kunnskapsdeling, men hver av bedriftenes struktur vil også ha påvirkningskraft.

I likhet med bedrifter drives et joint venture av et styre som er sammensatt av partnerne i samarbeidet (Mantecon et al., 2015). Videre skriver Mantecon et al. (2015) at partnerne har styringskontroll og økonomiske rettigheter i samsvar med det som er bestemt i avtaledokumentene: “[T]he terms of the collaboration are governed by contracts”. “This analysis confirms that control in JVs is multidimensional and is determined by joint interactions among the allocation of voting rights, contractual clauses, and equity investments among JV partners” (Mantecon et al. 2015). For at to konkurrenter skal kunne gå inn i et joint venture, må det meste som skal reguleres i et slikt samarbeid være kontraktstyrt, slik sitatet påpeker. Både eierandel, hvor mye hver bedrift skal bidra med finansiering, hvem som skal eie det materielle som blir produsert i samarbeidet og hvor mye hver enkelt bedrift kan benytte seg av den kunnskapen og erfaringen de gjør sammen.

Mantecon et al. (2015) har undersøkt 109 joint ventures med en rekke ulike sammensetninger av eier- og lederskap i joint ventures. I et joint venture med ulik eierfordeling er det vanlig at den partneren med minst eierandel vil kreve egenkapital hos partneren som sitter med mest kontroll. Mantecon et al. (2015) oppsummerer dette med at bedrifter er villige til å akseptere en mindre posisjon i styret, dersom kontraktene inkluderer provisjoner, slik at partnerne ikke kan gjøre handlinger i egen favør for å dra nytte av joint venture.

I Securities and Data Commission (SDC) sin database med joint ventures som er rapportert mellom 1994 og 2011, er ca. 65% av joint venturene delt inn med en helt lik fordeling av eierskap (Mantecon et al. 2015). At den største delen av joint ventures velger å ha en likestilt fordeling av eierskap kan komme som en konsekvens av konkurransehensynet i markedet som presser bedriftene til å finne den optimale tildelingen av kontroll i joint ventures. I noen tilfeller kan også lik fordeling av eierskap være den eneste løsningen i samarbeid, fordi ingen av bedriftene ønsker å gi bort mer kontroll enn de selv har. I enkelte samarbeid vil bedriftene kunne gi mer kontroll til den andre parten, dersom de sitter i en svakere posisjon når det kommer til forhandlinger i joint venturen. Dette kan være dersom den ene bedriften er en større og mer etablert organisasjon enn partneren, eller dersom en av dem har mer erfaring i den sektoren de skal gjennomføre et prosjekt innenfor.

Som Noe, Rebello og Shrikande (2002) skriver, kommer tildelingen av styringsrettigheter mest an på hva de forskjellige bedriftene kan bidra med i prosjektet, og deres forhandlingsposisjon rundt det. En bedrift som har færre muligheter til å låne penger eller mindre egenkapital kan havne i en svakere posisjon når styringsrettighetene skal bestemmes i et joint venture. Større bedrifter kan ha flere analyser tilgjengelige, billigere tilgang til ekstern finansiering og mer makt i markedet og har derfor, som en konsekvens, mer forhandlingsmakt enn mindre bedrifter (Mantecon et al. 2015).

2.2 Samarbeid

Mens det finnes en rekke ulike definisjoner av samarbeid i litteraturen, kan samarbeid generelt mellom organisasjoner defineres som et samarbeidende, interorganisatorisk forhold som forhandles i en pågående kommunikativ prosess, og som verken er avhengig av markeds- eller hierarkiske kontrollmekanismer (Heide, 1994; Lawrence et al., 1999; Milne et al., 1996; Phillips et al., 2002, gjengitt i Hardy et al. 2003, s. 323). Denne definisjonen av samarbeid inkluderer nok til å omfatte flere samarbeidsordninger, blant annet joint ventures. Strategilitteraturen legger vekt på måten samarbeid mellom organisasjoner resulterer i deling av kritiske ressurser og legger til rette for kunnskapsoverføring. Læringslitteraturen argumenterer for at samarbeid ikke bare overfører eksisterende kunnskap mellom organisasjoner, men også legger til rette for å skape ny kunnskap og produsere synergistiske løsninger (Hardy et al., 2003, s. 321). Et viktig aspekt av samarbeid er potensialet til å bygge

organisatorisk kapasitet gjennom overføring eller sammenslåing av ressurser (Hardy et al., 2003, s. 322).

I et joint venture burde man streve etter samarbeid som: gjenspeiler verdiene til begge parter, gir begge parter kollektive fordeler som hadde vært vanskelig å få til individuelt, og ikke være redd for å tilnærme seg organisasjoner som oppfattes å ha en sterkere merkevare enn din egen (Cooper, 2012, s. 115). Cooper (2012) hevder i tillegg at et joint venture samarbeid er i hovedsak ikke mer en to eller flere parter som slår seg sammen på en eller annen måte for å bringe frem noe nytt og annerledes, som er til gjensidig nytte for begge parter (s. 116). Organisasjoner kan potensielt gå glipp av store muligheter hvis de ikke benytter seg av samarbeid. Noen fordeler med et joint venture samarbeid inkluderer adgang til ulike kunde- og klientbaser, kostnadsbesparelse, muligheten til å jobbe med en større organisasjon, deling av risiko og informasjon, erfaring og kunnskapsdeling (Cooper, 2012, s. 116). Forskning har antydnet at samarbeidsprosjekter hjelper organisasjoner med å få tilgang til kunnskap fra partnere som ellers ville vært kostbart å akkumulere internt (Beamish & Banks, 1987; Grant & Baden-fuller, 2004; Hamel, 1991; Hennart, 1988; Inkpen & Beamish, 1997; Khanna, Gulati & Nohria, 1998; Kogut, 1988, gjengitt i Tong & Reuer, 2010, s. 1). Andre empiriske studier har imidlertid undersøkt hvordan organisasjoner kan tjene på samarbeid via partnerens komplementær ressurser, og hvordan samarbeid mellom organisasjoner kan bidra til effektivitet (Barkema, Shenkar, Vermeulen & Bell, 1997; Dussauge, Garette & Mitchell, 2000; Hennart, 1991; Inkpen & Currall, 2004; Lane & Lubatkin, 1998; Lyles & Salk, 1996; Yan & Gray, 1994, gjengitt i Tong & Reuer, 2010).

Mye av den økonomiske logikken for bruk av samarbeid er muligheten til å kombinere eksisterende ressurser fra ulike parter, altså en kombinasjon av produkter, ekspertise, teknologier, merkevarer og ideer (Hansen, 2009, s. 27). Et godt samarbeid kan også bidra til høyere kvalitet på beslutninger, som etter hvert kan iverksette bedre drift. Dette trekker på det faktum at partene kan lære av hverandres gode egenskaper, ta til seg gode løsninger, kunnskap og kompetanse og videre implementere disse ressursene i egen organisasjon (Hansen, 2009, s. 30). Deltakere i et samarbeid vil dra nytte av å identifisere gjensidige interesser og muligheter for samarbeidet, dele risiko, og utveksling av teknisk informasjon.

Selv når det er mulig å identifisere gjensidige interesser og gevinster ved samarbeid er det avgjørende å ha kontroll og en ramme for samarbeidet slik at partene bevarer sine ulike interesser (Bechky & O'Mahony, 2008, s. 424). Det å inngå et samarbeid betyr ikke at deltakende parter skal slå seg sammen til en enkelt enhet. De fleste parter som samarbeider vil fremdeles beholde sin autonomi og sitt eget særpreg. Derfor må partene finne en måte å jevne ut forskjellene sine på, uten å true kjerneverdiene som gjør dem forskjellige og unike (Bechky & O'Mahony, 2008, s. 425). Det er i tillegg viktig at organisasjonene viser interesse og engasjement overfor en samarbeidspartner. Det som angivelig er det største suksesskriterie er et felles mål og en felles forståelse. Divergerende interesser påvirker ofte resultatene av samarbeid (Latour, 1987; Fujimura, 1988; Star & Griesemer, 1989, gjengitt i Bechky & O'Mahony, 2008). Fordelene med et samarbeid må derimot veie opp for deres interesser i å opprettholde et tydelig konkurransefortrinn (Bechky & O'Mahony, 2008, s. 424). Organisasjonsteoretikere har funnet ut at samarbeid kan være vanskelig når interessene, målene og praksisene til deltakerne er forskjellige (Bechky & O'Mahony, 2008, s. 424).

2.2.1 Barrierer for samarbeid

Morten Hansen (2009) introduserer begrepet disiplinert samarbeid i boken *Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Begrepet er en disiplinert tilnærming for å best utnytte et samarbeid og dets betydning for organisasjoner. Hansen (2009) påstår at hensikten med et samarbeid er bedre resultater. Man inngår ikke i et samarbeid bare for å samarbeide. Organisasjoner må forstå hvordan et samarbeid kan forbedre prestasjon, fordelene samarbeidet kan gi og i tillegg vite når man skal si nei til et samarbeid (Hansen, 2009, s. 26). Selv om det eksisterer flere tydelige fordeler med samarbeid, er fallgruver også noe man bør være oppmerksom på.

Hvis man inngår et dårlig samarbeid kan det resultere i bortkastet tid, penger, og ressurser (Hansen, 2009). Hansen (2009) presenterer fire forskjellige barrierer for samarbeid. Disse barrierene dreier seg om ulike utfordrende faktorer som er med på å blokkere et godt samarbeid. De fire barrierene som presenteres av Hansen er: not-invented-here barrieren, hoarding barrieren, search barrieren og transfer barrieren. Problematikken med disse barrierene er hindring av informasjonsflyt og kunnskapsdeling innenfor og på tvers av samarbeidet (Hansen, 2009). Å distribuere informasjon og kunnskap dem imellom er viktig, det er derfor avgjørende at disse barrierene er mer eller mindre fraværende når man går inn i et samarbeid. Å identifisere

barrierene og unngå dem er en leders ansvar, og er grunnleggende for at ideelt samarbeid skal finne sted (Hansen, 2009, s. 48). Barrierene dreier seg både om motivasjonsproblemer innad, samt utfordringer med å vite hvor informasjon ligger og hvordan man skal samarbeide med andre ukjente individer.

Not-invented-here barrieren omhandler mennesker som ikke er villige til å lære og dele kunnskap med individer som står utenfor deres indre sirkel. Den oppstår som følge av en likegyldighet og uvilje til å søke andre steder etter informasjon eller strekke seg utover sine egne grupper for å få innspill og dermed samarbeide (Hansen, 2009, s. 51). Ved å få innspill fra andre mennesker som har forskjellige meninger, tanker og kunnskap kan man oppnå gode resultater. Mens dette kan være tilfelle, resulterer denne barrieren i at folk fortsatt ikke strekker seg etter hjelp eller synspunkter utenfra. Dette er, ifølge Hansen (2009), et betydelig motivasjonsproblem for samarbeid, som er forårsaket av flere forskjellige faktorer. Disse faktorene er blant annet tilstedeværelsen av en isolert kultur, status gap, og en frykt for å avsløre mangler eller svakheter. En isolert kultur eksisterer ved at mennesker tilbringer tid som en samlet flokk med ekskludering av utenforstående. De vil da potensielt blokkere åpenhet til nye synspunkter, og de vil fortsette å forsterke sin egen tro (Hansen, 2009, s. 51).

I tillegg til not-invented-here barrieren, er hoarding barrieren også sterkt påvirket av motivasjonsproblemer. Det kan være organisasjonsmedlemmer som ikke vil dele sin ekspertise og erfaringer med andre medlemmer, og med dette stopper de prosessen med kunnskaps- og informasjonsdeling. De vil da holde tilbake på hjelp og informasjon (Hansen, 2009, s. 54). Ved at disse individene holder tilbake nyttig informasjon og kunnskap, vil de bidra til kommunikasjonssvikt og begrenset informasjonsflyt. De besitter kunnskap som andre organisasjonsmedlemmer kanskje trenger, men de mangler motivasjon for å dele den (Hansen, 2009, s. 54). Ifølge Hansen (2009) er faktorer som bidrar til denne barrieren: konkurranse, dårlige insentiver, å være for opptatt og frykt for å miste makt. En hoarding barriere kan oppstå hvis det eksisterer konkurranse mellom medarbeidere i en organisasjon. Dette resulterer i en uvilje mot å dele kunnskap (Hansen, 2009, s. 54). Dårlige insentiver gjelder den oppførselen individer har når de bare blir belønnet for hvor godt de utfører sitt eget arbeid (Hansen, 2009, s. 55), og med dette blir innsatsen for å hjelpe kollegaer minimal. Å være for opptatt omhandler ansatte med arbeidsoppgaver som tar opp mye av deres tid. De vil føle på et dilemma hvor de enten får gjort alt sitt eget arbeid, men ikke hjelper andre, eller hvor de hjelper andre, men ikke får tid til å utføre sitt eget arbeid (Hansen, 2009, s. 55). Den siste faktoren er frykt for å miste

makt - det vil skade samarbeidet hvis en person tror at jo mer kunnskap man sitter på (og dermed mindre hos andre) jo mer makt har man. Dette kan føre til en hamstring av kunnskap.

Search barrieren dreier seg om manglende evne til å finne riktig informasjon og mennesker i en organisasjon (Hansen, 2009, s. 56). Størrelsen på bedriften, fysisk avstand, for mye informasjon og mangel på nettverk kan føre til en tilstedeværelse av denne barrieren. En ansatt kan ha et arbeidsrelatert problem, men de klarer ikke å lokalisere menneskene og informasjonen som kan hjelpe de, derfor handler det om en manglende evne til å søke etter informasjon (Hansen, 2009, s. 56). Videre kan dette resultere i bortkastet tid, penger og ressurser.

Den siste barrieren introdusert av Hansen (2009) er transfer barrieren, som omhandler manglende evne til å samarbeide. Barrieren refererer til vanskelighet med å vite hvordan man jobber sammen med mennesker man vanligvis ikke jobber sammen med. Dermed fører dette til problemer med å overføre kunnskap, informasjon, ekspertise, know-how og teknologi (Hansen, 2009, s. 60). Det som fører til denne barrieren er mangel på felles ramme og svake bånd til hverandre. Mangel på felles ramme handler om mennesker som ikke forstår hverandres atferd og aktiviteter, mens svake bånd handler om forholdet de ansatte har til hverandre (Hansen, 2009, s. 62). Når det gjelder overføring av viktige ressurser innad i en organisasjon, kan svake bånd bidra til mer kaos. Denne barrieren dreier seg da ikke om manglende motivasjon til å samarbeide, men problemer med å vite hvordan man skal samarbeide.

2.2.2 Løsninger på barrierene

Hansen (2009) presenterer videre løsninger for barrierene. Det første trinnet for å avskaffe en barriere er å gjenkjenne hvilken barriere som er til stede i en spesifikk situasjon (Hansen, 2009). Dermed må man planlegge en løsning. I de organisasjonene som støter på barrierer, oppstår det ofte en blanding de forskjellige (Hansen, 2009, s. 63). Det blir derfor viktig å rette fokus på å identifisere hvilken eller hvilke barrierer som er til stede i samarbeidet. Hansen (2009) spesifiserer at organisasjoner som klarer å anvende disiplinert samarbeid klarer også å velge riktig løsning.

Forening mellom medlemmer i et samarbeid spiller stor rolle for å bli kvitt eventuelle barrierer. Det finnes tre ulike verktøy som bidrar til forening (Hansen, 2009). Hansen skriver: "Three fundamental unification mechanisms allow a leader to translate the lofty aspiration of unity

into concrete measures” (2009, s. 74). Disse inkluderer: å danne et samlende mål, stimulere en felles verdi av teamarbeid og snakke et språk ment for samarbeid. De forskjellige mekanismene kan tilføre verdi når det kommer til å øke motivasjon for samarbeid. Kraften fra et samlende mål kommer når medlemmene samler seg som en enhet for å oppnå målet. Løsningen av å forene medlemmer fungerer spesielt for barrierene not-invented-here og hoarding. Dette er fordi barrierene dreier seg i stor grad om lite motivasjon hos medlemmer, og forening vil gi mål og mening til mennesker som sliter med motivasjon (Hansen, 2009). Det handler om å finne et mål som er attraktivt for begge parter, krever innsats fra begge parter og som krever forening av medlemmer for å oppnå suksess (Hansen, 2009, s. 74). Videre introduserer Hansen fire ulike kriterier som er avgjørende for å skape et samlende mål: (1) målet må skape en felles skjebne, (2) målet må være enkelt og konkret, (3) målet må vekke lidenskap, (4) målet må sette konkurranse på utsiden (Hansen, 2009, s. 77-82).

Deling av kunnskap er et aspekt som blir fremmet av Hansen (2009) som et positivt resultat av et godt samarbeid. Men kunnskapsdeling vil også lide om man inngår et dårlig samarbeid. I de neste delene vil vi se på ulike perspektiv på kunnskap og forskjellige elementer som forhindrer eller fremmer kunnskapsdeling innenfor et joint venture.

2.3 Kunnskap

2.3.1 Hva er kunnskap?

Definisjonen av kunnskap kan være vanskelig å avklare. Begrepet kan dekke alt og ingenting, og på en måte trenger vi kunnskap til alt vi gjør. Organisasjonskunnskap kan betraktes som en viktig immateriell ressurs på grunn av dens evne til å legge til rette for innovasjon og kreativitet. Kunnskapsledelse innebærer ulike strategier som kan fange opp og identifisere strategiske prosedyrer ved styring av en kunnskapsbase-aktivitet (Rehman, Ilyas & Asghar, 2015, s. 178; Choi & Lee, 2003). I litteraturen er det forskjellige måter å kategorisere kunnskap på, i tillegg er det ulike aspekter ved temaet som deling, tilrettelegging, vedlikehold og etablering av kunnskap.

Så hva er egentlig kunnskap? Ettersom kunnskap har blitt et populært fenomen innenfor forretningsverden som en kilde til konkurransefortrinn kan det være hensiktsmessig å se nærmere på begrepet. Angivelig er 99% av det arbeidet et menneske gjør kunnskapsbasert (Smith, 2001). Smith (2001) definerer kunnskap som en menneskelig og svært personlig ressurs, og den representerer den samlede ekspertisen og innsatsen til nettverk og allianser (s. 312). Når det kommer til organisatorisk kunnskap kan det defineres som et hvilket som helst element som bidrar til beslutningstaking og problemløsning av høy kvalitet (Walczak, 2005, s. 331). Man må ta i betraktning samspillet mellom individets sosiale kunnskap og essensen for arbeidet når det kommer til hvordan organisasjoner vet hva de skal gjøre. Det kan bli sett på som hvordan kunnskapen i en organisasjon er delt og videreformidlet blant medlemmer.

Det er generelt presentert to typer kunnskap i kunnskapshåndtering litteraturen; taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Eksplisitt kunnskap er kunnskap som lettere kan deles og tolkes av andre mennesker. Den kan skrives ned, kommuniseres og artikuleres (Nonaka & Krogh, 2009, s. 636). På den andre siden er taus kunnskap vanskelig å distribuere og kommunisere til andre (Zetterquist, 2015). Dette er fordi taus kunnskap kan betraktes som noe som finnes i individer og er basert på kognitive tanker og oppfatninger (Rehman et al. 2015, s. 179). Taus kunnskap er vanskelig å artikulere om den er muntlig, i skrift, i manualer, i ligninger og i programvarekode (Hansen, 2009, s. 60-61). Denne typen kunnskap kan være utfordrende å dele videre fordi den er basert på personlige erfaringer. Alle mennesker er forskjellige, derfor er det naturlig at informasjon som blir delt vil kunne bli tolket på ulike måter. Eksplisitt kunnskap, ettersom den kan lettere videreføres, kan bli kommunisert til andre i organisasjonen via for eksempel dokumenter, og de vil da kunne besitte denne kunnskapen uten å nødvendigvis ha samme erfaringer. Ulike modeller og rammeverk fra blant annet Spender (1996) beskriver på ulike måter hvordan man, for å forvalte og ta i bruk kunnskap, trenger å identifisere viktig taus kunnskap i organisasjonen, på en eller annen måte gjøre den eksplisitt slik at andre kan tilegne seg den, og gjøre det taus igjen andre steder i organisasjonen (Newell et al., 2009, s. 7). Denne prosessen kan være en tidkrevende innsats og enkeltpersoner kan mangle motivasjon eller være tilbøyelige til å ikke dele kunnskapen for å beholde kraften og autoriteten denne tause kunnskapen kan gi (Hu & Randel, 2014, s. 217).

Innovasjon og fremvekst av ny kunnskap i organisasjoner er sentrale begreper i kunnskapslitteraturen. "By organizational knowledge creation we mean the capability of a company as a whole to create new knowledge, disseminate it throughout the organization, and embody it in products, services, and systems" (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 8). Innovasjon blir ofte knyttet til fremvekst av ny kunnskap ettersom det kan bli forstått som en prosess hvor en organisasjon skaper og definerer problemer for og så aktivt utvikle ny kunnskap for å kunne løse de (Nonaka, 1994). Det å utvikle ny kunnskap kollektivt kan bli muliggjort dersom det skjer en gjensidig utveksling av personlig, subjektiv og taus kunnskap.

Imidlertid har det vært et strev for filosofer, helt siden den klassiske greske perioden, å bli enige om nøyaktig hva kunnskap er, og som et resultat av dette eksisterer det en gren av filosofien, "epistemologi" som kommer fra de greske ordene episteme og logos, som betyr kunnskap og ord (Newell et al., 2009, s. 3). Det er to hovedsyn som skiller seg ut: besittelsens epistemologi og praksisens epistemologi. Disse synspunktene skiller seg ut på den måten at besittelsesteorien behandler kunnskap som noe mennesker har og omfatter det menneskelige sinn og kognitive kapasitet, mens praksisteorien behandler kunnskap som noe mennesker gjør (Newell et al., 2009, s. 3). Sistnevnte hevder at kunnskap må forstås og deles gjennom praksis eller prosess som konsentrerer seg om kunnskapens aktive og sosiale natur (Newell et al., 2009, s. 5-6). Mens besittelsessynet ser kunnskap mer som et objekt som tilhører individer, fokuserer praksissynet på mellommenneskelige interaksjoner og organisatoriske aktiviteter som vil bidra til å lette organisatorisk kunnskap.

Praksissynet, i strid med besittelsessynet, understreker at sosiale grupper ikke lærer ved å konvertere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap (Newell et al., 2009, s. 4). Konverteringen av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap kan være utfordrende. I stedet kan det å dele og skape for eksempel normer, historier og symboler gjøre det mulig for enkeltpersoner å absorbere informasjonen bedre - utvikling av delte identiteter og tro, og måten folk jobber sammen på, har stor innflytelse på hvordan kunnskapen blir intakt (Newell et al., 2009, s. 4). Nonaka & Takeuchi (1995) sitt syn på taus og eksplisitt kunnskap kan kobles til kunnskap som besittelse. Det hevdes at taus kunnskap kan bli konvertert til eksplisitt kunnskap som kan bli videreført til andre medlemmer av en organisasjon uten nødvendigvis noe fokus på organisatoriske aktiviteter og mellommenneskelige interaksjoner. Besittelsessynet på kunnskap har derimot mottatt mye kritikk av talsmenn for praksisens epistemologi. Kritikken baserer seg på det synet at kunnskap er konstruert og forhandlet gjennom sosiale interaksjoner, og er derfor iboende til

de lokale sosiale situasjonene og praksisene som mennesker faktisk utfører, og ikke noe som kan stå utenfor disse praksisene (Newell et al., 2009, s. 4). Praksisteorien fokuserer på kunnskap eller «å vite i praksis» som en sosial og organisatorisk aktivitet snarere enn kunnskap som objekt. I dette perspektivet er kunnskap knyttet til praksis og delt gjennom interaksjon.

Når man ser på disse to ulike synene på kunnskap, er det viktig å forstå hvordan de kan påvirke måten kunnskap forvaltes på når man søker etter å gjøre kunnskap til en ressurs for organisasjonen.

2.4 Kunnskapsdeling

For at partnerne i et joint venture skal kunne dra mest mulig nytte av samarbeidet, både mens det pågår og i ettertid, er det viktig at man deler den kunnskapen som er tilgjengelig. Kunnskapsdeling foregår på flere forskjellige måter og vi vil gå inn på noen av perspektivene som påvirker denne delingen: samarbeid, vilje til å dele kunnskap og barrierer som kan hindre kunnskapsdeling. Et samarbeid mellom organisasjoner kan være et fremkomstmiddel for tilgang til kunnskap tilknyttet andre organisasjoner og å lære eller å internalisere kritiske ferdigheter fra en partner (Jiang et al., 2013). En strukturell tilnærming viser direkte sammenkobling med økt kunnskap, kunnskapsdeling og organisasjonsresultat, mens en prosesstilærming viser at denne sammenkoblingen avhenger av det sosiale og politiske i samarbeidet (Newell et al., 2009, s. 14). Om kunnskap dermed fører til forbedring, kommer an på hvordan oppgaver, deltakere og konteksten samhandler i prosjektet, skriver Clark & Staunton (1989) gjengitt i Newell et al. (2009, s. 14).

2.4.1 Teamwork

Newell et al. (2009, s. 79) beskriver den økende viktigheten av kunnskap som en organisasjonsressurs, og at produksjon av ny kunnskap oftere skjer i kollektive prosesser heller enn av individer som jobber alene. Dette kan være en grunn som bidrar til at organisasjoner søker seg inn i joint ventures, nettopp fordi et kollektiv av mennesker skaper mer kunnskap enn individer som jobber på egenhånd. “[K]nowledge creation is typically the outcome of bringing different types of knowledge together by involving a number of individuals from different professional and disciplinary backgrounds and often from different organizations in collaborative efforts of some kind” (Newell et al. 2009, s. 79). Ikke bare setter man flere folk

sammen i et joint venture, men ved å ha organisasjoner med ulike bakgrunner, bringer de muligens også inn personer med helt forskjellige utdanninger og arbeidserfaringer. Å samle ulike personer på denne måten vil i helhet føre til mer kunnskap på én plass, og dermed mer kunnskapsdeling og -utvikling.

Newell et al. (2009, s. 81) skriver om viktigheten av at de deltakerne som er involvert i prosjektet er klar over, forstår og respekterer kunnskapen og ferdighetene til andre som er involvert, fordi det er meningsløst å ha med personer med mye kunnskap dersom det aldri blir brukt. Dette har blitt omtalt som “team cognition” av He, Butler & King (2007): “the mental models collectively held by a group of individuals that enable them to accomplish tasks by acting as a coordinated unit”. “Team cognition” går ut på at man anerkjenner hverandre innad i prosjektet og respekterer hverandres kunnskap og bakgrunn. På denne måten lærer folk om hverandre og hva de kan bidra med, slik at de felles kan jobbe sammen som én samlet enhet. Som Newell et al. (2009, s. 81) fortsetter med, er det lite sannsynlig at alle innad i et prosjekt vil ha all kunnskapen som er nødvendig for å kunne ferdigstille og produsere det som trengs. Derfor vil man være nødt til å hente inn eksterne personer som kan bidra med sin kunnskap og hjelpe til i samarbeidet. Med denne hjelpen fra eksterne personer tilfører man et joint venture med mer kunnskap som kan bli delt videre og utviklet mer.

Et poeng fra Gann & Salter (2000) er at mye av suksessen til god kunnskapsforvaltning og et godt samarbeid er menneskene som blir satt i prosjektet, ettersom disse drar med seg tidligere erfaringer og kunnskap til de nye prosjektene. Dette kommer tydelig frem i Nonaka & Takeuchi (1995) sin SECI-modell (socialization, externalization, combination og internalization). Ifølge denne modellen skal personer først sosialisere seg for å både dele sin egen kunnskap, men også for å ta til seg andres kunnskap. Sosialiseringprosessen er essensiell for å plukke opp eventuell taus kunnskap, som ikke kan bli gjort eksplisitt. I kombinasjon med sosialisering og eksternalisering, kan deltakere hente kunnskap og lærdom fra flere forskjellige steder som de tar med seg tilbake til prosjektgruppen. Her kombinerer man den kunnskap som er innhentet, og i en internaliseringsprosess blir dette delt videre med folk i prosjektet. På denne måten kan alle kombinere kunnskap og dele det de har lært, slik at de kan skape mer nyansert kunnskap samarbeidet. Dessuten skriver Newell et al. (2009, s. 81) at tilfeldig kontakt mellom deltakere av ulike organisasjoner, kunder og klienter ikke er nok, det må være regelmessige samhandlinger over en lengre periode hvor det er muligheter for deling av kunnskap.

2.4.2 Interorganisatorisk kunnskapsdeling og læring

Interorganisatorisk læring kan bli sett på som en prosess hvor man utnytter og anskaffer seg ny kunnskap gjennom samhandling og kommunikasjon på tvers av partnere (Jiang et al. 2013 s. 366). Ifølge Espinosa et al. (2011, s. 118), skjer dette ofte når en organisasjon får kunnskap fra en annen organisasjon, enten fordi organisasjonen ikke har mulighet eller evne til å utvikle kunnskapen på egenhånd, eller fordi kunnskapen ikke er tilgjengelig på et åpent marked. Som en konsekvens av forskjeller i ekspertise og erfaring, kan det forekomme lokale forståelser av hverandres kunnskap, men dette kan føre til at andre deltakere i prosjektet ikke forstår kunnskapen fordi de blir implementert i en helt annen kontekst enn de er hentet fra (Bechky, 2003, s. 312).

Organisasjonslæring har både et individuelt og sosialt perspektiv på kunnskap, hvor det individuelle synet viser til kunnskap som ett enkelt individ sitter på, mens med sosialt menes all kunnskap som er delt mellom alle deltakere i prosjektet. Organisasjonslæring skjer når både den individuelle og felles kunnskapen blir omgjort til systemer, strategier, strukturer og prosedyrer (Crossan et al., 1999; Jiang et al., 2013). Crossan et al. (1999, s. 524) beskriver hvordan organisasjonslæring skjer gjennom fire prosesser: forstå, tolke, integrere og institusjonalisere på tre forskjellige nivå: individuelt, i grupper og i organisasjonene. Prosessen hvor man skal forstå er strømmen av erfaring på det individuelle nivået. Dette påvirker kun andre i de tilfellene hvor det er samhandling mellom individer hvor erfaringer blir forklart og tolket muntlig eller i tekst, dette er tolkningsprosessen. Neste steg er integrering av kunnskapen i tilfeller hvor det er utvikling av felles forståelse mellom individer og grupper, og hvor dette fører til koordinert handling eller felles justering på hvordan man utfører ting. Den siste prosessen handler om å institusjonalisere læringen som har skjedd på individ- eller gruppenivå, det vil si å gjøre det til en del av organisasjonen, gjennom system, strategier, strukturer og prosedyrer (Crossan et al., 1999, s. 525).

2.4.3 “Learning intent” og “learning capacity”

For at kunnskapsdeling skal kunne foregå i et joint venture, må det først og fremst være et samarbeid der, men det må også foreligge et ønske om å dele og ta til seg kunnskap. Når man snakker om læring på egenhånd, individuell læring, er motivasjon den største faktoren som må være i bunn for at noen skal ta til seg ny kunnskap (Kelly, 1974) gjengitt i Simonin (2004, s. 409). “Learning intent” beskriver den samme viljen og motivasjonen hos en organisasjon til å lære fra sin partner eller fra sitt samarbeid. Simonin (2004, s. 409) gjør det klart at sterke grunner for å samarbeide, nødvendigvis ikke fører med seg “learning intent” og motivasjon for å ta til seg kunnskap.

I tillegg til viljen til å lære og å ta til seg kunnskap, må partnerne i et joint venture ha kapasiteten til å ta imot denne kunnskapen. “[Learning capacity] represents the firm’s specific resources and assets that can be deployed operationally to drive the process and enhance its efficiency” (Simonin, 2004, s. 409). Videre skriver han at “learning capacity” er en faktor som er med på å bestemme hvor mye læring og kunnskap en organisasjon kan ta til seg: bedre læringskapasitet utgjør større rom for kunnskapslæring (Simonin, 2004, s. 409). Det vil si at både organisasjonene internt og sammen i joint venturen, bør være åpne for å ta til seg ny kunnskap, og de må ha kapasiteten til det. Kunnskapen trekkes ikke inn i de respektive organisasjonene uten at de tar aktive grep for å forvalte den og implementere den videre inn i strukturen.

2.4.3 The Search-Transfer Problem

Morten Hansen sin artikkel “The Search-Transfer Problem” (1999), tar for seg problemer med å søke etter ny kunnskap og å dele kunnskap i bedrifter. Han ser begge utfordringene gjennom to ulike perspektiv: samarbeid med svake tilknytninger innad i prosjektet, og samarbeid med sterke tilknytninger. Ifølge Granovetter (1973) er samarbeid med fjerne, sjeldne og svake tilknytninger effektivt for kunnskapsdeling, fordi det kobler sammen grupper og personer som ellers ikke ville hatt noe med hverandre å gjøre.

En grunn til at sterke bånd i arbeidsgrupper binder folk mer sammen enn i tilfeller med svake bånd, er på grunn av nettverket og kontakten de skaper. Når man først får gode tilknytninger og vedlikeholder de jevnlig, har man lettere for å ta kontakt med hverandre og kommunisere kunnskap (Hansen, 1999). I grupper med svakere tilknytninger, vil denne kontakten ta lenger tid fordi man ikke har de samme gode koblingene og tilliten. I prosjekt med sterke tilknytninger

stoler man ofte på de personene som er i nettverket og lener seg på deres kunnskap, det fører til at man i mindre grad søker etter ny kunnskap andre steder og i nye nettverk, dermed blir det mindre utvikling og kunnskapstilførsel (Hansen, 1999). Dette er “The search problem” som kan hindre prosjektorganisasjoner med sterke tilknytninger til andre arbeidsgrupper i å tilegne seg ny kunnskap. På den andre siden skriver Hansen (1999), at i tilfeller med svakere tilknytninger har de ikke grunnmuren med nettverket i andre prosjektorganisasjoner, dette tvinger personene til å søke etter kunnskap andre steder, noe som gjør at de oppdager nyere og mer nyansert kunnskap.

Morten Hansen (1999) skriver at med en gang en gruppe i en prosjektenhet har identifisert brukbar kunnskap, må kunnskapen bli overført og lært til flere grupper, slik at hele prosjektorganisasjonen kan dra nytte av kunnskapen. Her gir han to forklaringer på hvorfor overføringen kan støte på problemer ved “transfer problem”: vilje til å dele kunnskapen og muligheten til å dele den (Hansen 1999). Ifølge Hansen (1999) vil ikke avdelingen som oppdager eller sitter på kunnskapen, dele den til andre i prosjektorganisasjonen på grunn av et internt miljø om hemmelighold og konkurransehensyn til de som tilhører den andre parten. Dette kan føre til at den ene bedriften får mer kunnskap enn den andre, som kan gagne bedriften i andre prosjekt.

En annen grunn til at kunnskap ikke blir overført innad i et prosjekt kan være fordi det er vanskelig å dele den videre. Hansen (1999) skriver om hvordan kunnskap kan være kompleks og lite kodifisert. Med det mener han at den kan være lite dokumentert eller ikke gjort rede for. Dette kan det være taus kunnskap, og dermed må personene faktisk jobbe sammen dersom kunnskapen skal kunne bli overført. Et hjelpemiddel mot dette kan være selve motivasjonen til å dele kunnskap. Granovetter (1982) skriver om at avdelinger med sterke tilknytninger ofte har sterkere motivasjon til å dele kunnskap og være til hjelp fordi de vet at de også får kunnskap og hjelp tilbake. Dette blir en slags toveiskommunikasjon som ofte forekommer i avdelinger med sterke bånd (Leonard-Barton & Sinha, 1993), noe som dyrker nettverket ytterligere og kan sørge for at det også blir lettere å overføre kunnskap.

Hansen (1999) konkluderer med at sterke og svake tilknytninger i samarbeid har hver sine fordeler og ulemper, og kunnskapsdelingen avhenger i stor grad av hvor kompleks den kunnskapen som deles er. Ifølge Hansen (1999) har sterke bånd mest effekt (eller minst negative effekter), dersom kunnskapen som skal deles har høy grad av kompleksitet. Dette er

fordi tette tilknytninger gjør det lettere å dele kompleks kunnskap når man har et etablert nettverk som jevnlig brukes, men kunnskapen stagnerer når man ikke søker like mye etter nyere kunnskap. Dersom kunnskapen som skal deles er lite komplekst trenger man heller ikke sterke bånd for at kunnskapen skal kunne deles, svakere bånd kan vedlikeholdes ved bruk av lite ressurser, derfor er dette en effektiv måte for kunnskapsdeling.

2.4.4 Barrierer for kunnskapsdeling

Newell et al. (2009, s. 84) gjengir Paul Carlile (2002; 2004), som har kommet opp med tre barrierer som kan hindre kunnskapsdeling: “syntactic, semantic and pragmatic”. Den første barrieren syntactic, handler om forskjeller på grunn av ulik språklig og kulturell bakgrunn: “grammar, symbols, labels and language” (Newell et al., 2009, s. 85). Nasjonalitet, arv og miljø bidrar til forskjeller som kan skape vanskeligheter med å formidle kunnskap til andre personer. Selv om alle i prosjektet behersker samme språk på høyt nivå, kan det være at de forskjellige ordene betyr ulike ting, og at dette skaper barrierer for samhandling. Dersom en ikke er observant og klar over disse forskjellene, kan det føre til at deltakerne i prosjektet jobber mot to forskjellige mål. Eksempelet fra Newell et al. (2009, s. 85) er to ingeniører som skal produsere to ulike deler til et system, men som opererte med to forskjellige måleenheter, og derfor passet ikke delene sammen.

Den andre barrieren, semantic, handler mer om forskjellen i tankesettet til deltakere i prosjektet og om oversetting av kunnskap. Dette går på deres utdanningsbakgrunn og hvordan de forskjellige personene søker etter å løse ulike oppgaver. Gjennom semantic-barrieren holder det ikke bare å være på samme bølgelengde, deltakerne må muligens finne egne måter å kommunisere kunnskapen på for å kunne gjøre seg forstått hos andre (Newell et al., 2009, s. 85). De må altså kunne se sitt eget problem fra andres perspektiv, og dermed videreformidle sine egne tanker og problemer slik at andre også kan se det fra sitt perspektiv. Eksempelvis dersom en ingeniør skal forklare en sak til en jurist, må han ordlegge seg slik at juristen kan forstå det fra sitt eget ståsted og fra ingeniørens perspektiv. Det er fordi med deres forskjellige utdanningsbakgrunn har de ulike perspektiver og tanker om konsekvenser for samme problem. For å løse denne barrieren kreves det at personene forstår hvordan de andre i prosjektet tenker, slik at de kan tilnærme seg hverandres tankesett og i større grad samarbeide om løsningen.

Pragmatic-barrieren er det tredje og siste hinderet som nevnes fra Carlile (2002; 2004) i Newell et al. (2009). Pragmatic går ut på at deltakerne i prosjektet ser kunnskap og meninger fra andres perspektiver, men likevel vil de ikke endre sine egne arbeidsmetoder, og sliter derfor med overføringen av kunnskap. Hvis personene ikke ønsker å forstå eller tilnærme seg andre personer i prosjektets kunnskap og ideer, vil kunnskapsdelingen stagnere og det vil ikke være noen utvikling. For at samarbeidet skal kunne gå videre og være effektivt, er det viktig at deltakerne anerkjenner andres ekspertise, og ønsker å omformulere både deres og sin egen kunnskap, slik at alle kan forstå alt og gjøre seg forstått. Ettersom hvert individ har sine egne interesser og sine egne vaner, trengs det endring for at de skal kunne forandre på sine egne arbeidsmetoder og implementere andres erfaring til sine egne erfaringer. Newell et al. (2009, s. 86) nevner at en løsning på pragmatic-barrieren kan være å ha insentiver for å oppfordre til å omformulere sin egen praksis og kunnskap, uten at det undergraver personenes egen legitimitet.

2.5 Relasjoner og tillit

2.5.1 Relasjoner

Det finnes ulike metoder og verktøy for å overføre og vedlikeholde kunnskap, men det er like essensielt å fokusere på det menneskelige aspektet, som relasjoner mellom individer. Det er viktig å ta tilstrekkelig hensyn til den sosiale, organisatoriske og kulturelle konteksten som trengs for å muliggjøre og støtte kunnskapsarbeid (Newell et al., 2009). Sterke personlige bånd mellom individer kan skape tillit samt bidra til et mer nærstående og oppriktig arbeidsforhold, felles terminologi og metoder for å løse problemer. Dette kan bidra til kunnskaps- og informasjonsdeling ved at det legger til rette for enklere forståelse av informasjonsflyt, kommunikasjon og åpenhet mellom partnerne (Ceci et al., 2021, s. 305; Hansen, 2009, s. 62; Hu & Randel, 2014, s. 219, gjengitt i Inkpen & Pien, 2006, s. 783).

Jan Spurkeland uttaler i sin bok «Relasjonsledelse» (2017) at mange av de eldre ledelsesteoriene, som Management by Objectives, er på nippet til å bli utdaterte. Dette er fordi de mangler fokus på de menneskelige aspektene ved arbeidet og har sterkere hengivenhet til et målbasert perspektiv. Det komplekse aspektet i arbeidet med mennesker blir tilsidesatt til fordel for det forenklete og målbare (Spurkeland, 2017, s. 16). Spurkeland uttaler at «god samhandling utløser energi og gir synergier av det relasjonelle samspillet mellom menneskene

i organisasjonen» (2017, s. 17). Newell et al. (2009) kaster lys over viktigheten av å skape og beholde personlige forhold innad i et samarbeid, samt at et forhold med høy grad av tillit må bli etablert for at delingen av kunnskap og ressurser skal kunne bli effektiv. Dette med å kunne skape sterke relasjoner innebærer blant annet at ansatte og ledere må bli menneskeorientert, følelsesbevisst, empatiske, aktivt lyttende og motiverte (Spurkeland, 2017). Spurkeland (2017) legger i tillegg trykk på at mennesker flest er mest kreative i en gruppe hvor man føler en viss type trygghet og respons, noe som blir essensielt i et samarbeid der man skal jobbe sammen med andre individer for å oppnå enten ny innovasjon eller et felles mål. Dette kan bidra til utvikling av en arena for kreativitet, innovasjon, informasjons- og kunnskapsdeling. Noe som skaper bedre dialog mellom partene, som igjen vil senke antallet konflikter i samarbeidet.

Relasjonsferdigheter kan først og fremst sees på som atferden til individer i mellommenneskelige omgivelser. Begrepene «sosial ferdighet», «mellommenneskelige ferdigheter» og «kommunikasjonsferdigheter» er mye brukt i hverdagen. Disse begrepene kan normalt defineres som ferdigheter som blir tatt i bruk når du kommuniserer med noen på et mellommenneskelig nivå (Hargie, 2019, s. 12). Tidligere studier har vist at ansatte som har en sosial relasjon til arbeidsplassen ofte presterer bedre enn de som bare har en økonomisk relasjon til arbeidsplassen (Buch et al., 2012, gjengitt i Spurkeland, 2017, s. 17). Basert på dette vil sterkere tilknytning og sosiale relasjoner resultere i høyere jobbtilfredshet, dermed bedre arbeidsinnsats.

Deltakere i samarbeid må ha kapasitet, motivasjon og de relasjonelle ferdighetene som er nødvendige for å engasjere seg kollektivt for å transformere kunnskap til konkurransefortrinn. I situasjoner der deltakerne forsøker å løse utfordrende problemer og skape nye løsninger, blir deling grunnleggende. Følgelig krever kunnskapsdeling tett kommunikasjon og interaksjon med andre organisasjonsmedlemmer (Yun & Lee, 2017, s. 389). Hvis man legger bort fokuset på å skape relasjoner kan det fort bli rapporteringsbasert og det kan skape ulike og adskilte teams innenfor samme avdeling (Spurkeland, 2017). Spurkeland nevner blant annet at “med en endringstakt som bare kaster mennesker og oppgaver fortere og fortere rundt, kan vi ikke ta oss tid til å la samarbeid oppstå som i en evolusjon” (2017, s. 40). Samarbeid oppstår gjennom individer som tilrettelegger for samarbeid gjennom initiativ og deres syn på fordelene med samarbeid. Å dele taus kunnskap som ofte ligger i personlig erfaring kan være utfordrende, følgelig er mellommenneskelige relasjoner som fører til tillitsfull kommunikasjon viktig.

2.5.2 Tillit

I tillegg til relasjoner, er tillit et perspektiv som kan hjelpe et joint venture med samarbeid og deling av kunnskap, men dette avhenger av graden av tillit mellom deltakerne i prosjektet. Newell et al. (2009) poengterer viktigheten av å skape og vedlikeholde gode relasjoner som er basert på tillit innen et samarbeid, for at deling av kunnskap og ressurser skal kunne være mest mulig effektiv. Tillit og gode relasjoner kan bidra til økt motivasjon og vilje til å dele kunnskap, men også til å ta imot læring fra andre, fordi man stoler på hverandre. Newell et al. (2009, s. 94) skriver at det finnes en rekke definisjoner på tillit, men at det er to punkter som er sentrale: “[...]trust is about dealing with risk and uncertainty; and second, that trust is about accepting vulnerability”. Samtidig som man håndterer risiko og usikkerhet, må man også akseptere å være sårbar i et samarbeid, fordi du eksponerer deg selv til de andre partnerne ved å åpne opp om sensitiv informasjon internt i egen bedrift. Lane, Salk & Lyles (2001, s. 1141) poengterer hvordan tillit påvirker åpenhet og deling av kunnskap, at man er villig til å være sårbar overfor partnerne i samarbeidet, men likevel stoler på at partneren ikke kommer til å utnytte denne sårbarheten. På denne måten kan samarbeidet unngå konflikt og man trenger ikke å dobbeltsjekke alt av informasjon fordi man stoler på hverandre, noe som kan føre til at kunnskapsdelingen blir mer kostnadseffektivt (Lee, Gillespie, Mann & Wearing, 2010, s. 478; Levin & Cross, 2004, s. 1478).

I artikkelen til Jiang et al. (2013, s. 984), analyserer de tillit fra to forskjellige perspektiver: kompetansetillit og “goodwill”-tillit. Videre skriver de at “goodwill”-tillit går på det emosjonelle, og er basert på velvilje, integritet, god tro og at man bryr seg om andre partners velferd (Das & Teng, 1998; Das & Teng, 2001b; Lewis & Weigert, 1985, gjengitt i Jiang et al. 2013, s. 984). For mye tillit kan gi samme utfall som for lite tillit, og for mye tillit kan føre til blind tillit, som kan føre til feil, eller hindre at man oppdager feil (Jeffries & Reed, 2000; Wicks, Berman & Jones, 1999; Gargiulo & Ertug, 2006, gjengitt i Jiang et al. (2013, s. 985). Selv om “goodwill”-tillit ikke alltid er bra, finnes det lite empirisk bevis som kan underbygge de negative sidene, og spesielt ikke innenfor strategiske allianser, som joint ventures er (Jiang et al. 2013, s. 985). I artikkelen skriver de også om hvordan tillit påvirker lekkasje av kunnskap, både til partnerne og ut av bedriftene (Jiang et al. 2013, s. 985). Dette henger sammen med at for lite og for mye tillit påvirker hvordan kunnskapen håndteres og at dersom personer i joint venturen stoler blindt på hverandre, kan informasjon flyte rundt uoversiktlig. Jiang et al. (2013, s. 985) beskriver “goodwill”-trust som U-formet, ved at tilfeller hvor det er for mye eller for

lite tillit, vil det føre til lekkasje av kunnskap, men dersom den er på et stabilt og passe nivå, vil kunnskapen holdes internt.

Kompetansetillit er derimot et perspektiv hvor man baserer tilliten på fakta og tidligere arbeid. Kompetansetillit er rasjonelt basert på evalueringen av at partneren er kapabel til å gjennomføre sine obligasjoner basert på forutsetninger, tidligere oppførsel og pålitelighet (Rempel, Holmes & Zanna, 1985, gjengitt i Jiang et al. 2013, s. 985). Kompetansetillit kan hjelpe med å dempe partnernes optimistiske atferd og dermed redusere kunnskapslekkasje fra prosjektorganisasjonen (Jiang et al. 2013, s. 985). Dersom partnerne har liten kompetansetillit til hverandre, vil de ikke investere i beskyttelse av kunnskapen, fordi de ikke tror at partneren kan forstå, absorbere og internalisere kunnskapen fra dem selv (Cohen & Levinthal, 1990). Kompetansetillit handler mer om hvordan organisasjonene i et joint venture stoler på hverandre, sett fra et profesjonelt perspektiv, og ikke gjennom perspektiver som baserer seg på personer, kjennskap og relasjoner.

2.6 Oppsummering

Teorien fra Espinosa (2012) bidrar til å belyse hva et joint venture er, og Mantecon et al. (2015) skriver om hvordan det kan bli strukturert. Man ser hvordan skjevfordeling kan bli gjort mellom bedrifter for at de skal kunne gjennomføre et prosjekt i fellesskap på best mulig måte. Gjennom kontrakter og organisering må bedriftene sørge for strategier som gjør at kunnskapsdelingen og samarbeidet blir vellykket, og for at joint venturen skal kunne nå opp til de målene og forventningene som settes.

Fra teoribidragene om samarbeid blir det kastet lys over hva ulike litteraturer ser på samarbeid som. Samarbeid ment for partnerskap mellom to bedrifter blir forklart, sammen med elementer som er essensielle for å danne et godt og effektivt samarbeid. Relasjoner, motivasjon, felles mål og felles verdier blir dratt frem som viktige elementer. I tillegg til elementer som trengs for å lykkes, introduserer Hansen (2009) fire forskjellige barrierer for samarbeid. Barrierene omhandler både motivasjonsproblemer med samarbeid og lite kunnskap om hvordan man samarbeider. Forening mellom medlemmer blir fremmet som en hovedløsning for de forskjellige barrierene.

Kunnskapshåndtering litteraturen presenterer generelt to typer kunnskap; taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Eksplisitt kunnskap blir sett på som lettere å dele med andre individer enn taus kunnskap. Det blir i tillegg fremmet to epistemologier. Disse er besittelsens epistemologi og praksisens epistemologi. Besittelse synet ser på kunnskap som noe mennesker har, mens praksis synet ser på kunnskap som noe mennesker gjør (Newell et al., 2009, s. 3).

Fra teori om kunnskapsdeling kommer det frem at samhandling og sosialisering slik Newell et al. (2009) og Nonaka & Takeuchi (1995) legger frem, kan være en god måte å legge til rette for at kunnskapsdeling skal kunne skje. Som Gann & Salter (2000) legger frem skjer dette effektivt ved at personer som sitter på kunnskap blir brukt i flere forskjellige prosjekter for å spre og videreføre kunnskapen. Slik Simonin (2004) skriver må bedrifter og joint ventures ha “learning intent and capacity” for at kunnskapsdeling og læring i det hele tatt skal kunne skje. Dessuten må hindringene fra “The Search-Transfer problem” (Hansen, 1999) omgås, ved at joint ventures søker etter ny kunnskap, samtidig som de sørger for å dele den. Til slutt må joint ventures gjøre rede for barrierene for kunnskapsdeling som blir presentert av Newell et al. (2009) om forskjeller i ulike bakgrunner, slik at disse ikke hindrer kunnskapsdeling og samarbeid.

3.0 Forskningsmetode

Denne delen av oppgaven skal omhandle metoden vi har brukt i studiet for å samle data og hvordan vi bruker den videre. Her skal det kartlegges hvorfor vi valgte intervjuer som innsamlingsmetode, rekrutteringsstrategi og hvordan vi behandlet dataen etter den ble innhentet. Det vil si utviklingen av intervjuguide, selve intervjuprosessen og hvordan vi analyserte datamaterialet. Vi vil ta opp hvordan vi har kodet intervjuene for at vi sammen med teorien skal kunne bruke dataen til å besvare problemstillingen. Til slutt presenteres en kvalitetsvurdering og etiske aspekter rundt forskningsmetoden.

3.1 Studiedesign

Ifølge Johannessen, Rafoss & Rasmussen (2018) er en kvalitativ forskningsmetode det beste valget for å gi forskeren bedre forståelse av et forskningsfelt, ettersom den går mer i dybden på informasjonen innenfor det området. Kvalitativ forskning er den foretrukne metoden for å svare på spørsmål om hva, hvorfor og hvordan. I kvalitativ forskning er forskeren ofte tett på dem man "forsker på" enten gjennom direkte dialog gjennom intervjuer eller fra observasjon (Tjora, 2017). Basert på problemstillingen i dette prosjektet og hvordan vi har forsket på samarbeidet til de to bedriftene vi har jobbet med, bestemte vi at en kvalitativ forskningsmetode er den beste tilnærmingen for å samle nødvendig data.

Betydningen av en casestudie er at det er en kvalitativ forskningsform som fokuserer på et bestemt antall forskningsobjekter som problemstillingen gjelder for (Tjora, 2017). En casestudie svarer spesifikt på problemstillingen gjennom dybde-beskrivelser av den enkelte casen. Interaksjonen mellom konteksten eller miljøet og de objektene som er studert sentralt, og et casestudie fokuserer mer på de spesifikke detaljene, heller enn de generelle. Ettersom prosjektet vårt fokuserte på to bedrifter og prosjektet de hadde gående, er det naturlig å bruke casestudie som forskningsmetode.

3.2 Datainnsamling

Som Kvale & Brinkmann (2015, s. 46-51) beskriver, er intervjuer den beste metoden for å svare på spørsmål om meninger, en dybdeforståelse av ulike saker og personlige tanker. Derfor ble intervju valgt som den hovedsakelige datainnsamlingsmetoden for dette prosjektet, og ble vår viktigste datakilde. I resten av dette kapittelet fokuserer vi dermed på prosessen rundt intervjuene. Dataen ble opprinnelig innhentet av en prosjektgruppe på seks personer som vi, Othilie og Henrik, var en del av. Dette var gjennom prosjektforum, et fag i masterløpet hvor vi skrev en bestilt oppgave for en bedrift. Dataene fra intervjuene kunne, med samtykke fra informantene, lagres og brukes videre dersom det var ønskelig, noe vi begge planla å gjøre. Etter at selve prosjektrapporten var ferdigskrevet sendte vi mail til informantene for å spørre om vi kunne beholde de transkriberte intervjuene i en lenger periode, for å bruke dem i denne masteroppgaven. Vi fikk svar fra ni av elleve informanter, og måtte derfor slette to av intervjuene ettersom vi ikke fikk medhold i å beholde intervjuene fra dem lenger.

Sekundærdata ble innhentet i form av tekstdokumenter og presentasjoner, dette ble overlevert til studentgruppen fra prosjektdirektøren i joint venturen fra begynnelsen av rapportskrivningen. Ifølge Tjora (2017) kan sekundær empirisk data som er samlet inn i starten av et studie, hjelpe til med å designe selve studiet og gi viktig bakgrunnsforståelse. Sekundærdataen vi mottok, hjalp oss med å forstå prosjektmandatet og oppgaven rundt prosjektet vi skulle skrive rapport om, og vi fikk essensiell bakgrunnsinformasjon. Dette var til hjelp da vi senere skulle tolke intervjuene og forme selve oppgaven rundt prosjektorganisasjonen. I startfasen av prosjektet brukte vi sekundærdataen til å forme studien vi skulle gjennomføre, men våre empiriske funn er basert på informasjonen vi mottok i intervjuene.

3.2.1 Felt- og rekrutteringsstrategien for intervjuene

Hammersley og Atkinson (1987, s. 92-93) bruker beskrivelsen “gatekeepers” om personer som har muligheten til å gi forskere tilgang til sitt felt. Vår kontaktperson i prosjektet ble tildelt oss gjennom mandatet, og det var prosjektdirektøren for selve prosjektet. Hens ansvar var å hjelpe oss med innhenting av informasjon og praktiske spørsmål, noe som var avtalt mellom Universitet i Oslo og bedriften. Prosjektdirektøren har i henhold til dette vært vår “gatekeeper” for prosjektet og hadde en avgjørende rolle for rekrutteringen av informanter. I et av våre første møter ba vi om en liste av mulige informanter, med spesifikk informasjon om deres rolle og

påvirkning i prosjektet. Etter at vi mottok denne listen fra prosjektdirektøren, valgte vi selektivt hvilke informanter vi tenkte ville være relevante å intervju.

Som Seale, Gobo, Silverman, & Gubrium (2004) peker på, er et strategisk valg av informanter og et klart definert utvalg, essensielt for å kunne innhente riktig datamateriale. Våre strategiske valg for intervjuene var basert på å inkludere informanter fra ulike arbeidsgrupper fra begge bedrifter, i tillegg til personer i ulike hierarkiske roller. Dette var viktig for å kunne innhente ulike perspektiver på opplevelse av samarbeidet og et detaljert bilde fra ulike hierarkiske posisjoner. På tiden vi skulle gjennomføre intervjuene var det ikke veldig mange som jobbet med selve prosjektet, fordi det var i en tidlig planleggingsfase. Derfor hadde vi en mindre gruppe informanter å velge mellom, men vi valgte likevel elleve personer.

Prosjektdirektøren kontaktet de elleve utvalgte informantene for å gjøre dem oppmerksomme på at vår gruppe ville ta kontakt med dem. Vi hadde syv personer fra den ene bedriften og fire fra den andre. Ettersom den ene bedriften har større eierandel, ansvar og flere personer i prosjektet, bestemte vi at dette var en logisk fordeling. Vi intervjuet både kvinner og menn, forskjellige aldersgrupper og med varierende grad av tidligere erfaring fra ulike prosjekt. Likevel hadde alle de utvalgte informantene en god del erfaring innenfor den sektoren de har ekspertise på, i tillegg til erfaring fra lignende prosjekt, noe som gjør at de til en viss grad lignet hverandre.

3.2.2 Intervjuprosessen

Vi tok kontakt med informantene på e-post i slutten av september, med en formell invitasjon om å delta i prosjektet vårt. I e-posten sendte vi i tillegg et informasjonsnotat om selve oppgaven og om hvordan den innsamlede dataen ville bli behandlet. Den inneholdt et samtykkeskjema som informantene måtte signere for å erklære at de ville delta i studentprosjektet. Informantene mottok en Doodle, hvor man selv går inn og booker time for intervju, innen gitte tidsrammer. Informantene brukte ulik tid på å svare, det varierte fra noen få timer til tre uker. Mesteparten av intervjuene ble holdt innenfor de bestemte tidsrammene, utenom tre, fordi to av informantene hadde planlagte ferier, og ett hvor vi bestemte å avholde intervju i ettertid.

Intervjuene vi holdt var semi-strukturelle ettersom vi ønsket å ha en generell plan å følge, men fortsatt ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. Dette var også viktig for å kunne skape en mer naturlig og avslappende stemning for informanten, slik at intervjusituasjonen skulle føles mer som en normal samtale. På denne måten forsøkte vi å etablere en mer balansert samtaledynamikk og unngå å monopolisere maktbalansen i samtalen, som Kvale og Brinkmann nevner (2015, 51-52). Dette kunne føre til at informanten ga mer utfyllende og ærlige svar. Intervjuguiden starter med spørsmål om informantens bakgrunn, både for å få på plass kvalifikasjonene til personen og for å bygge en relasjon mellom den som intervjuer og intervjuobjekt. Deretter går guiden inn på spesifikke spørsmål som omhandler prosjektet informantene jobber med, og den personens rolle der. Så spør vi om informanten kan beskrive sin egen oppfatning av den organisasjonelle strukturen i samarbeidet, og om ulike prosesser som samhandling, om deling av kunnskap og informasjon og om læringspraksiser i prosjektet. Alle disse temaene ble sett på som viktige ifølge prosjektmandatet og ble derfor valgt som temaer i intervjuet.

Hvert intervju var i gjennomsnitt en time langt. Samme semi-strukturelle intervjuguide ble brukt i de fleste intervjuene. Intervjuene med prosjektdirektørene, både den gamle og den nye, hadde en litt annerledes intervjuguide. Det ble gjort for å kunne innhente mer informasjon om bakgrunnen for avgjørelsene som hadde blitt tatt så langt i samarbeidet og for planen fremover. De fleste intervjuene ble holdt på norsk, med unntak av to, fordi to av informantene var engelsktalende.

Seks intervjuer ble holdt fysisk, mens fem ble holdt digitalt gjennom Zoom eller Teams. Dette var nødvendig fordi personene i bedriftene vi intervjuet var lokalisert på flere forskjellige steder. I mesteparten av intervjuene var det to studenter til stede, en som holdt selve intervjuet og en som satt ved siden av og noterte og hadde muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. I tillegg ville vi at alle i gruppen skulle ha muligheten til å både holde et intervju og observere, dette var fordi det var en viktig mulighet for oss til å lære. Da vi valgte hvem som skulle holde de ulike intervjuene ble det fordelt ut ifra praktiske hensyn med tanke på de ulike kalenderne til medlemmene i gruppa. Vi var redde for at dersom vi var en større gruppe enn to som holdt intervjuene, ville det bli stressende for informanten. Det kunne ført til at det ble en veldig skjev maktbalanse i rommet, og intervjuobjektet ville muligens holde tilbake informasjon som en konsekvens. Likevel ble tre av intervjuene holdt fysisk på samme dag med samtlige gruppedlemmer tilstede. Det var informantene som ønsket dette selv, for at alle skulle kunne

lære og bidra med eventuelle spørsmål. Til tross for våre fordommer taklet informantene denne situasjonen bra og de så rolige ut under intervjuene. Vi spiste lunsj med dem etterpå og ble dermed bedre kjent med bedriften, noe som bidrar til vår forståelse av datamaterialet.

Vårt inntrykk av informantene var at de virkelig var engasjerte og genuint interessert i å gi gode og utfyllende svar på spørsmålene. Noen ga veldig detaljerte svar, mens andre var noe litt mer forsiktede. Av og til var det nødvendig å stille oppfølgingsspørsmål for å få informanten til å oppklare hva hen mente med svaret, mens andre svarte på spørsmål vi ikke hadde rukket å stille. De fleste informantene virket komfortable med få unntak hvor en person hadde et viktig møte senere og en annen følte seg litt dårlig.

3.3 Analysering av intervjuene

Vi bestemte oss for å bruke en induktiv tematisk analyse av intervjuene. Et tema er en gruppering av data med viktige likhetstrekk (Johannessen et al., 2018, s. 277-281). Meningen med en tematisk analyse er å gruppere de forskjellige svarene inn i mer generelle kategorier, såkalte “temaer”, som totalt sett skal kunne gi svar på problemstillingen. Dette valget var også basert på valg av språk, som nevnt valgte vi som strategi og gjennomføre de fleste intervjuene på norsk. Som Johannessen et al. (2018, s. 278) beskriver, har språk i seg selv en nøkkelrolle i en analyse, så vi følte at dette førte oss til at innholdet av dataen var det aller viktigste.

Analysen av intervjuene startet med koding av den innsamlede dataen for å gjøre funn og oppdagelser lettere tilgjengelig og ettersporebare. Som Tjora (2017, s. 197) skriver, er målet med koding “å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere materialets volum, og [...] å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien”. I prosjektforum-rapporten kodet vi intervjuene for å ha koder som passet problemstillingen vi fikk i prosjektmandatet. Da vi skulle bruke samme datamaterialet i denne masteroppgaven, kodet vi intervjuene på nytt med mer passende koder, som var rettet mot å belyse den nye problemstillingen.

Vi kodet vårt datamateriale ved hjelp av et sorteringssystem hvor vi kategoriserte teksten inn i ulike temaer. I tabellen under er noen eksempler på hvordan vi kodet sitatene:

Kode	Sitat
Mål/ motivasjon for samarbeidet	<i>Fordelen er jo at du får inn en partner som kanskje har noe som kanskje ikke du har eller at man deler på risiko knyttet til å investere i prosjekter [...] så det er jo noe de har som på en måte er supplerende med det vi har. Så har du dette med risikobildet og kostnadssiden, at du får delt det.</i>
Kunnskapsdeling	<i>Vi har evalueringsprosesser i etterkant av både prosjekter som stoppes før vi har bygget ut og prosjekter etter at det er kommet hele veien til driftsfasen, men litt sånn som jeg nevnte i starten så har vi prosesser og fasilitatorer internt i selskapet som gjør dette her, men jeg er litt usikker på hvor mye som gjøres.</i>
Relasjoner	<i>Med en gang man kjenner noen fra før så slipper man på en måte den bli kjent fasen, finne ut hvordan de jobber, kommunikasjonen går kjappere og du vet bedre, hva de er gode på og hva de ikke er gode på, og hele den prosessen der.</i>

De andre kodene vi brukte for å skille sitatene fra intervjuene er: struktur, utfordring med samarbeid, utfordring med kunnskapsdeling, læring, delingsstrategier, informasjonsflyt og kommunikasjon, konkurransehensyn og tillit. Disse kodene gjør at vi kan dele interessante sitater inn i kategoriene, og det blir lettere å koble dem opp mot den teorien vi har brukt. Ettersom vi jobbet med intervjuene og analyserte dem i prosjektforum, hadde vi god kjennskap til hva vi ville finne der. Denne gangen kunne vi analysere dem på nytt fra et nytt perspektiv med ny problemstilling, samtidig som vi jobber med teorien, slik at vi får et godt og sammenkoblet grunnlag å bygge analysen på.

3.4 Kvalitetssikring av studiet

Ifølge Tjora (2017) bør et kvalitativt studie kunne bli kvalitetssikret gjennom sin pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Med pålitelighet mener Tjora å sikre at forskningen har innhentet troverdig informasjon. Å ta lydopptak av intervjuene ga oss muligheten til å bruke direkte sitat, noe som fører med seg åpenhet for studiet og videre analyse. Likevel er det mye en transkripsjon fra et intervju ikke får med seg, som informantens kroppsspråk og humør under intervjuet. Noen ganger kan ting som blir sagt ha forskjellige meninger, noe man ikke får med

i transkripsjonen. Kvale & Brinkmann skriver at både intervjuet og kodingen har en meningskonstruktiv funksjon (2015, 273-274). Målet vårt har vært å være objektive gjennom hele analyseprosessen, både ved å analysere dataen i samråd med hverandre, diskutere hva slags informasjon vi sitter med, men også hva slags inntrykk informantene ga oss da vi holdt intervjuet. Etter diskusjonen valgte vi sitater fra intervjuene som igjen ble valgt ut ifra kategoriseringen av sitatene som vi ble enige om.

Gyldighet referer til å svare på de spørsmålene som oppgaven sier at den skal svare på og evaluering av den logiske sammenhengen mellom studiets design og funnene (Tjora, 2017). Vi hadde en tett dialog med kontaktpersonen vår i bedriften i begynnelsen av studiet for å få en detaljert idé av hva slags forskningstema de ønsket vi skulle undersøke. Vi presenterte en prosjektbeskrivelse i prosjektforum som ble godkjent av både kontaktpersonen i bedriften, og emneansvarlig hos universitetet. Dette hadde mye betydning for hvordan intervjuene ble utformet og hvilken informasjon vi innhentet gjennom dem. Arbeidet som ble gjort rundt dette i prosjektrapporten har derfor innvirkning på denne oppgaven, i form av at det bestemte hva slags datamateriale vi har å jobbe med nå. I tillegg ble problemstillingen og teorien endret flere ganger for at de skulle reflektere funnene våre i rapporten bedre. Dette var nødvendig for å kunne bruke den induktive tilnærmingen til analysen. Ved å presentere intervjuguiden, inviterer vi leseren til å gjøre sin egen konklusjon på om spørsmålene vi stilte i intervjuene er relevante, noe Tjora påpeker kan være verdifullt (2017).

Generaliserbarhet refererer til studiets relevans i henhold til flere enn de enheter som faktisk er undersøkt (Tjora, 2017). I den tidligere prosjektrapporten skrev vi om et spesifikt samarbeid innenfor en spesifikk sektor, likevel er det mulig at våre funn kan overføres til lignende samarbeid, fordi joint ventures er i flere tilfeller gjennomført på likt grunnlag. Unike forskjeller som bedriftsstørrelse, sektor, erfaring og involvering fra eiernes side gjorde samarbeidet annerledes fra andre samarbeid. Likevel vil denne oppgaven være noe mer generell enn det prosjektet, og generaliserbarheten vil derfor være av større verdi.

3.5 Etikk

Et viktig aspekt av forskningsetikken er at forskningen ikke skal komme til skade for forskningsobjektet. Derfor tok vi flere forhåndsregler for å forsikre oss om at det ikke skjer. Blant annet har vi søkt og fått godkjent både prosjektrapporten og denne oppgaven hos Norsk senter for forskningsdata (NSD), som har vurdert at oppgaven er innenfor det gitte reglementet for forskning. I prosjektrapporten sendte gruppen et informasjonsnotat til alle informantene, dette inneholdt et samtykkeskjema for at intervjuet kunne brukes i prosjektet. Informasjonsnotatet beskriver målet med studien, hvordan datamaterialet vil bli lagret og at informantene når som helst kan trekke sitt samtykke, og hvordan de går frem for å gjøre det. Dessuten ble denne informasjonen gitt muntlig i begynnelsen av intervjuet, hvor de også fikk muligheten til å stille spørsmål. Det ble tatt lydopptak av de fleste intervjuene, ikke video, og informantene godkjente dette. Én informant ønsket at det ikke ble tatt lydopptak og at hen ikke ble direkte sitert i rapporten. I samsvar med det NESH (2016) sier om informert samtykke, respekterer vi informantens ønske og har ikke inkludert direkte data fra det intervjuet i den ferdigstilte rapporten, og vil heller ikke bli brukt i denne oppgaven.

For å følge retningslinjene satt av Universitetet i Oslo om å lagre sensitiv data, har vi brukt godkjent programvare for både opptak av intervjuene med Diktafon, og lagring av dataen i Lagringshotell. Etter at prosjektet var ferdig er lydopptakene blitt slettet, men transkripsjonen av intervjuene er tatt vare på for å bruke i denne oppgaven, noe vi har fått godkjent av informantene og NSD til å gjøre. Med unntak av to informanter som ikke har besvart våre henvendelser om å beholde transkripsjonen, dermed har vi slettet disse to informantenes intervjuer i henhold til avtalen med dem. Slik som de etiske retningslinjene for forskning og konfidensialitet sier (NESH, 2016), har informantene blitt deidentifisert og gitt navnet Informant, slik at ingen av informantene skal være gjenkjennbare i oppgaven.

Selv om vi har samlet inn data fra to forskjellige organisasjoner, har vi forsøkt så godt det lar seg gjøre å presentere dataene mens vi bevarer informantenes konfidensialitet, og heller ikke skade forholdet mellom de to bedriftene. Det har vært viktig for oss å sørge for at informantene føler seg trygge på hvordan vi håndterer dataene og at deres deltakelse i prosjektet ikke får noen etterfølger. I enkelte tilfeller har vi valgt å utelukke noen sitater, eller deler av dem hvis vi har tenkt at det kan være lett å identifisere hvilken informant som sier det, eller dersom sitat kan være skadelig for forholdet mellom de to bedriftene.

Videre har vi tatt hensyn til det konkurranseutsatte markedet som de to bedriftene konkurrerer i, og hvordan deler av datamaterialet kan være skadelig for dette hensynet. Vi har utelatt sitat som kan fortelle konkurrenten noe om de ulike sidene av samarbeidet som de ikke skal dele kunnskap om. Vi har heller fokusert på de praktiske sidene ved samarbeidet, som er av mest interesse for å kunne svare på problemstillingen. Dette var også gjort for å beskytte den sensitive dataen mens det er en pågående konkurranse i åpent marked.

4.0 Analyse

I dette kapitlet vil vi presentere empirien vi bruker for å kunne svare på problemstillingen *hvordan kunnskapsdeling og samarbeid foregår innenfor rammene av et joint venture*. Vi vil presentere informasjon fra intervjuobjektene side om hvilke elementer som påvirker samarbeidet og kunnskapsforvaltningen innad i joint venture. Først vil vi se på hvordan informantene mener at strukturen i et joint venture kan være et virkemiddel for kunnskapsdeling. I delen om mål og motivasjon og samarbeid innad i prosjektet vil vi finne informantenes og bedriftenes grunnlag for å inngå samarbeidet og hvordan de ønsker å utnytte det for kunnskapsdeling. Videre vil vi se på faktorer som kan forårsake utfordringer for samarbeid, og informantenes syn på dette. Deretter vil vi se på hvilke strategier og prosesser informantene forteller at joint venturen benytter for kunnskapsdeling. Til slutt vil vi se på hvordan tillit og relasjoner innad i joint venturen bidrar til kunnskapsdelingen for prosjektet.

4.1 Samarbeid i et joint venture

I denne delen av analysen vil vi identifisere forutsetninger og barrierer for samarbeid innen et joint venture-prosjekt, basert på erfaringer fra dette caset. I belysning av dette vil vi vise til joint ventures struktur, mål og motivasjon for samarbeidet og forsøke å klargjøre hva som fungerer og hva som ikke fungerer mellom samarbeidspartnere.

4.1.1 Struktur i joint venturen

Strukturen i et joint venture-samarbeid kan være med på å legge til rette for hvordan samarbeidet fungerer i praksis og hvordan kunnskapsdeling foregår. Joint venturen er organisert med en prosjektdirektør øverst i hierarkiet som har overordnet ledelse. En informant forteller om organiseringen:

Når den avtalen kom på plass i mars i år da etablerte vi prosjektet sånn som dere har sett med arbeidsstrømmer, og den samarbeidsavtalen har i seg som et vedlegg det organisasjonskartet som vi snakket om i stad, med de boksene, der vi har blitt enige om hva slags roller vi i [...] skal få når den ordentlige sluttorganisasjonen blir etablert.

Bedriftene har blitt enige om hvem som skal sitte øverst i hierarkiet i joint venturen, og stillingene nedover, slik at de kan ha klare roller i arbeidet som skal utføres. Under prosjektdirektøren er det en styringskomitee hvor det er to representanter fra hver bedrift, i tillegg til prosjektdirektøren. Slik sikrer de samhandling, informasjonsflyt og at kommunisering av kunnskap går på tvers av bedriftene og til alle innad i joint venturen.

Enkelte av de som sitter i styringskomiteen er også ledere i noen av de fem arbeidsstrømmene, som er ulike grupperinger som jobber med forskjellige oppgaver innenfor teknologi, avtaler og industriplan. Disse arbeidsstrømmene ligger direkte under styringskomiteen, og på denne måten er det tett tilknytning mellom alle ledd i joint venturen, som bidrar til deling av kunnskap. Informanten forteller om hva hen synes om strukturen i hierarkiet og hvordan det er annerledes med et joint venture samarbeid, i forhold til å styre et prosjekt 100% på egenhånd:

Jeg oppfatter det veldig positivt og det er med på å strukturere en del sånn, hvordan man forankrer strategier og framdrift og så videre, når man må gå gjennom et styre på en helt annen måte enn om man er 100%, men det er god erfaring og det er helt klart mye annet arbeid som må gjøres inn mot partnernes ledelse for å sikre alignment inn mot deres ledelse og for at de har tillit til at prosjektledelsen ivaretar det som er prosjektet beste.

Når bedriftene samarbeider opp mot en annen partner er de nødt til å diskutere saker og avtaler gjennom styret, slik at den andre bedriften også får sagt sin mening. Dette er for at begge parter skal kunne føle seg involvert og hensyntatt. På denne måten sikrer de at avgjørelsene som blir tatt kan bli respektert av deltakerne i joint venturen.

Innad i de fem arbeidsstrømmene sitter det seks-syv personer som jobber med å løse gruppens oppgaver. Som nevnt har disse hver sine ansvarsområder som krever ulik type informasjonsdeling og kunnskap. Likevel er det viktig for joint venturen at informasjon og kunnskap som er essensiell for prosjektet blir delt rundt i hierarkiet fra prosjektdirektøren til styringskomiteen, og videre til arbeidsstrømmene. Her snakker en leder om viktigheten av at alle i joint venturen har tilgang til informasjon og kunnskap som er relevant for prosjektet:

Hvis det er en større organisasjon, en prosjektdirektør også har du da en teknisk ansvarlig og en avtaleansvarlig, hvis en av de ikke bryr seg så mye om totaliteten og ikke kommuniserer den ned i sin gruppe igjen da, så vil jo de der nede, på en måte tenke, hvor skal dette prosjektet, hva er det strategiske, hva foregår [...] Men det er klart, jeg forventer at informasjon som deles som anses som relevant går ned.

Som hen nevner ønsker de fleste i prosjektet å vite hva som foregår og hva som er planen med oppgavene fremover. Derfor forventes det også at informasjonen som blir delt, når rundt til alle leddene i hierarkiet og at deltakerne holder seg oppdatert med det som er relevant. Ved at det kun er tre ledd i hierarkiet, og prosjektdirektøren har tett kontakt med styringskomiteen, bidrar dette til tettere samarbeid. Ettersom personene i styringskomiteen også er ledere for noen av arbeidsstrømmene, sørger dette for sterke bindeledd mellom gruppene, noe som kan legge til rette for enklere og raskere kunnskapsdeling. Når kunnskapen og informasjonen ikke må gjennom mange forskjellige ledd for å nå deltakerne, vil kunnskapsdelingen og samarbeidet bli effektivisert. En informant beskriver hierarkiet slik:

Det er satt opp på en måte som gjør at partneren får anledning til å komme med gode innspill og at de blir lyttet til på en ålreit måte.

Valget med struktureringen av hierarkiet er nettopp for at de to bedriftene lettere skal kunne kommunisere og dele informasjon og kunnskap med hverandre. I arbeidsstrømmene med deltakere hvor ideer og kunnskap produseres, er det kort vei både opp til styringskomiteen og til de andre arbeidsstrømmene, som bidrar til enklere kunnskapsdeling. Dermed kan begge bedriftene føle at deres valg og interesser blir hensyntatt og respektert i joint venturen.

Slik informantene her sier, er det viktig at man forankrer mål og forventninger i avtaler, slik at det ikke er noen tvil om hvordan prosjektstyringen skal være:

Også er det overordna veldig viktig at man har samme mål og forventninger, og i så måte er den forankringen man har i avtaler og prosjektstyring vesentlig for å sikre en god prosjektstyring.

Samarbeidsavtalene er veldig viktige. Hvis en avtale gir en partner mer eller mindre veto, så kan prosjektet stoppe opp.

For at et joint venture mellom to bedrifter skal kunne være velfungerende, må det ligge gode avtaler og avklaringer til grunn for samarbeidet. Samtidig er det viktig at partene avgjør eierandel, rettigheter og plikter i joint venturen, for hvis én av dem sitter med veto når det skal stemmes i avgjørelser, kan det føre til at prosjektet stopper opp og at de ikke får gjort noe effektivt. Hvor mange personer hver enkelt bedrift skal bidra med inn i prosjektet må også være gjort rede for i samarbeidsavtalene. Dette er nevnt i et tidligere sitat hvor informanten forteller om et organisasjonskart som gjør klart hvilken bedrift som skal bidra med hvilke personer og hvilke roller de forskjellige har. På denne måten kan joint venturen kartlegge hvordan samarbeidet skal være organisert, og hvordan kunnskapsdelingen skal foregå mellom disse leddene.

4.1.2 Mål og motivasjon for samarbeid i joint venturen

Gjennom intervjuene kommer det tydelig frem hva som er motivasjongrunnlaget og mål for inngåelse av samarbeidet. Det ble påpekt en rekke årsaker for hvorfor samarbeidet ble dannet, blant annet gode resultater og delt risiko. Et flertall av informantene fremsto som motiverte for å skape et godt samarbeid, mens et fåtall ytret at de ikke hadde stor grad av motivasjon og uten særlig mål for samarbeidet. Våre funn støtter likevel at bedre resultater er en hovedfaktor og motivator for inngåelse av dette samarbeidet. Dette underbygges av informanter som sier:

Vi sier jo at vi har gått inn i partnerskapet for da tenker vi jo at det er større sannsynlighet for å få tildelt [...]

Vi vet at her er det konkurranse, så det gjelder å finne gode samarbeid som kan vinne frem.

Slik informantene forklarer gjelder bedre resultater nettopp det at de har større sannsynlighet til å vinne tildeling av rettighetene til prosjektet, siden det blir utført med en samarbeidspartner, i motsetning til hvis det skulle blitt utført på egenhånd.

Bare så det er helt klart: vi bygger kompetanse for oss selv, men det viktigste er at nå [...] blir et superbra prosjekt som vinner [...]

Informantene er enige om at samarbeid med ulike partnere nærmest er en nødvendighet i deres bransje. Det fremmes gjennom majoriteten av informantene at dette prosjektet mest sannsynligvis ikke hadde vært fruktbart på egenhånd, og at en partner var en essensiell faktor når det kommer til utførelsen. Som det blir nevnt i et intervju:

Det er også forventninger hos myndighetene om at det skal være flere aktører som deltar inn

I tillegg til muligheten til å skape bedre resultater blir vi oppmerksomme, gjennom intervjuene, på to andre klare grunner for en inngåelse av samarbeid: delt risiko og redusert finansiell byrde:

Det andre er risikoen som ligger i den type prosjekter, det kan være greit å dele den litt, den økonomiske på flere aktører.

Fordelen er jo at du får inn en partner som kanskje har noe som kanskje ikke du har eller at man deler på risiko knyttet til å investere i prosjekter [...] så det er jo noe de har som på en måte er supplerende med det vi har. Så har du dette med risikobildet og kostnadssiden, at du får delt det. Men så kan du også se for deg at du går videre i et partnerskap, at du får en partner som kan noe annet enn det vi har av kompetanse,

Begge bedriftene søker seg til joint venture-samarbeid for å dele risikoen ved å utføre et større prosjekt, og for å kunne splitte den finansielle byrden. For å realisere dette motivet vil joint venture som samarbeidsform tilrettelegge for dette ved at begge parter bidrar med ressurser som er nødvendige i prosjektet. I et joint venture vil begge parter ønske å bistå hverandre for å nå et felles mål. I den gjeldende sektoren vi har undersøkt, finner vi at det er større, ressurskrevende prosjekter som gjennomføres. Selv om bedriftene kunne klart å gjennomføre prosjektene alene, ville det utsatt dem for vesentlig større risiko enn nødvendig. Deling av risikoen er en grunn til at bedriftene ønsket å finne en samarbeidspartner. En risiko- og kostnadsdeling vil i seg selv ikke gi grunnlag for å si at organisasjonsformen er hensiktsmessig eller ikke, i forhold til samhandling, kunnskaps- og informasjonsdeling. Likevel er det grunn til å tro at dette er rammefaktorer som har betydning ved etablering av joint venturen og måten de håndterer sammensetning og roller på. På denne måten vil det legge et grunnlag for informasjonsdeling for å oppnå felles målsettinger, hvor økonomisk suksess ofte er en betydningsfull faktor.

4.1.3 Forutsetninger for samarbeid

Fra flere synspunkter blir det forklart hvordan samarbeidet foregår innenfor denne joint venturen. Noe av det mer essensielle som kommer frem gjennom funnene våre er nettopp det at de har et felles mål. De jobber for de samme grunnleggende formålene, med et sett av motiver. Informasjon innhentet av informantene viser i stor grad at de har gått inn i prosjektet med samme motivasjon om å vinne tildeling til å utføre selve prosjektet. Dette blir avgjørende for deres samhandling og potensielle suksess sammen. Som noen av informantene nevner:

Du ser etter partnere du har felles interesser med.

I oppstartsfasen er vel kanskje litt teambuilding og sånn, på en måte bli kjent og trygg på hverandre og at man innser at man har et felles mål.

Det er vel en litt sånn fokus at når man jobber i prosjektet så jobber man i prosjektet og at man ikke driver sånne dere separate rapporteringsrutiner på siden. Det er nok litt viktig, sånn at ikke prosjektet på en måte får sånne dere backfire fra de som sitter inne i prosjektet. At på en måte at alle er enig om at nå jobber vi i prosjektet, vi jobber sammen om en felles løsning.

Informantene uttrykker her en oppfatning om flere viktige faktorer når det kommer til deres nåværende samarbeid og hva som skal til for å lykkes. For det første, blir det lagt vekt på felles strategisk mål, og for det andre blir det videre uttrykt fokus på deling av nye ideer og perspektiver. Ved å dele et felles mål om å vinne en type rettighet innenfor deres industriområde, regner de to bedriftene med at deres samarbeid vil resultere i gevinst. Ved å dele nye ideer og perspektiver med hverandre har begge partene mulighet til å forbedre innovativ tenking og problemløsning. Noen informanter uttrykker:

Fordelen er jo at du får inn en partner som kanskje har noe som kanskje ikke du har

Du har flere syn på ting så du får testet dine hypoteser, strategier og planer på en litt annen måte enn om du bare er 100% internt og prosjektet bestemmer alt alene. Så det er mye i den brytningen med å ha to parter, så de uenighetene som kommer vil da, så lenge man klarer å bruke det til noe positivt og konstruktivt, så er forhåpentligvis bedre, ikke bare et kompromiss men noe som faktisk er bedre så er det en stor oppside.

Det er egentlig veldig lærerikt, for du får jo henta inn kunnskap og kompetanse og læring fra andre selskaper. Og ser, ja, jeg tror det er veldig mye nyttig læring jeg tror du kan hente inn da

Disse sitatene gjenspeiler en felles interesse for å tilegne seg nye ideer og perspektiver fra den andre parten og å lære fra hverandre. Informanter fra begge bedrifter indikerer at ulike ideer og perspektiver er grunnleggende for å komme frem til de beste mulige løsningene for prosjektet. Det blir i tillegg fremstilt at å ha en partner som kan utfordre en etablert business/praksis er en styrke og nødvendighet for prosjektets suksess. Som uttrykt i det følgende så forventer prosjektets deltagere, fra begge sider, at den andre parten skal bidra med kompetanse og erfaring som videre vil bidra til innovative ideer og konstruktive diskusjoner.

De har kanskje kompetanse vi ikke har og innfallsvinkler vi ikke har, så det er jo det fruktbare med partnerskap at du ser ting fra forskjellig side og utfordrer hverandre. Faren hvis man bare har internprosjekter er jo at man kan bli litt selvgod på hvordan man gjør ting.

Så det er jo på en måte den gode tingen ved en utenforstående at du får en som kan utfordre vår måte å jobbe på og våre syn og ja rett og slett komme med nye ideer.

Her blir åpenhet og nysgjerrighet fremmet. For at samarbeidet innenfor denne joint venturen skal foregå på en effektiv og vellykket måte er det viktig at alle medlemmers meninger og perspektiver blir tatt i betraktning. Dette blir tydeliggjort i prosjektorganisasjonen ved at informantene setter pris på og anerkjenner heterogene synspunkter som videre kan utfordre perspektiver som er skapt internt. Vi får et inntrykk av at det ikke er noen som ønsker å overkjøre den andre parten. Som det blir påpekt av ulike informanter:

Det er en mulighet for å, hva skal man si, få tilgang til enda mere innsikt og forskjellige perspektiv enn det man har innad i eget selskap.

[...] er flinke på å ta med folk og lytte til innspill og det gjør at samarbeidet blir bedre og samarbeid handler jo ikke bare om informasjon, altså det er jo også hva slags kultur man har i et selskap om man faktisk lytter.

Selv om det blir vist til en positiv holdning og oppfatninger av hvordan samarbeidet foregår så langt er de fortsatt i en tidlig fase av prosjektet. Ingen av prosjektmedlemmene jobber 100% med prosjektet enda, samt at det har vært utskiftninger av prosjektmedlemmer og prosjektleder.

Det er jo alltid litt utskiftninger i starten i et så umodent prosjekt fordi at om det er andre prosjekter som er mere modne som trenger en spesiell kompetanse så må det prioriteres, så det er nok litt bytting, det er det, og vi byttet jo prosjektleder nå nylig, så det skjer.

Nå har de vel byttet leder og dette er jo en stor utskiftning i seg selv, ellers så har det vel vært delvis permanent, det har ikke vært så mange utskiftninger fra det vi har opplevd, men det er jo klart at det ikke er heldig å bytte ledelsen for mange ganger, det håper vi at det ikke blir for mye av framover. Det tar tid å sette inn i team, og tid for prosjektleder å komme inn i sakene, det er jo mye detaljer dette har, så det tar tid å komme up to speed, så man mister jo litt momentum ved sånne overganger.

Den tidlige fasen i samarbeidet gjør det vanskeligere å forutse hvordan samarbeidet vil foregå når joint venturen kommer i en mer etablert fase hvor prosjektet krever mer arbeid og ressurser.

Og en del andre som har gått ut. Så jeg føler det er ganske stille, det er ikke så intensivt arbeid egentlig på prosjektet.

Vi får et inntrykk av at den tidlige fasen og utskiftning av personer har ført til at de enda ikke har etablert et samarbeid hvor alle føler på en tydelig teamfølelse, tillit og relasjoner. Gjennom intervjuene tyder det på at dette er elementer som vil komme mer på plass etter hvert som prosjektet beveger seg inn i en ny fase.

På neste nivå så er det jo også tillit mellom de som jobber i prosjektet og det er noe som gradvis utvikles over tid, nå skal man forhåpentligvis i et felles prosjektteam og da blir det jo enda viktigere.

Bruken av joint venture som organisasjonsform fremstår som en tilrettelegger for godt samarbeid grunnet begge parters tidlig involvering, samt at de skal jobbe på tvers gjennom prosjektets levetid. Tidlig involvering kan bidra til fellesskap, dannelse og aksept av felles mål og samkjøring tidlig i prosessen, og sterkere følelse at de jobber som partnere. Tatt i betraktning at den ene bedriften har et større eierskap av prosjektet, fremstår det uproblematisk når det gjelder partenes tilknytning til prosjektet. Som en informant forklarer:

Men at det er satt opp på en måte som gjør at partneren får en anledning til å komme med gode innspill og at de blir lyttet til på en ålreit måte, det er jo viktig. Det var også intensjonen bak det hele – det å organisere det på en måte hvor vi fikk arbeidsstrømmer, eller om man hadde kalt de for grupper, eller å bare bli tatt inn i deres organisasjon.

Det er engasjement fra begge bedrifter.

Det er ifølge informantene vanlig i deres bransje at et samarbeid starter med at en av aktørene påtar seg operatørrollen, og at en samarbeidspartner kommer inn senere, når prosjektet allerede er etablert. En dannelse av et joint venture som tilrettelegger for tidlig involveringen blir fremmet som positivt gjennom flere informanter, hvor en av de blant annet nevner:

Vi har den organisasjonen med de work streamene det var noe som [...] etablerte for å på en måte slippe oss inn til å bidra. Sånn at det at vi har en felles prosjektorganisasjon allerede nå der vi faktisk er med, vi sitter ikke som partnere og bare får lagt frem det operatørene har gjort, men vi er med eller skal være med å bidra, det synes jeg har vært en positiv ting.

Dette forteller oss at begge parter har, fra en tidlig fase, hatt muligheten til å komme med innspill og vært en del av beslutningsprosesser. Dette kan indikere at arbeidet og samarbeidet, innenfor rammene av et joint venture, vil bli løftet ettersom denne type organisasjonsform og samarbeid tillater høy grad av deltakelse, samt større engasjement fra tidlig fase fra begge bedrifter. På bakgrunn av de opplysningene informantene kommer med er tidsaspektet for når

de blir introdusert til prosjektet et viktig element. Dersom de to partnerne utformer det strategiske grunnlaget i fellesskap, vil det føre til at begge føler eierskap til prosjektet.

Funnene våre tyder på at det er satt på plass flere grunnleggende elementer som muliggjør et godt samarbeid innenfor rammene av et joint venture, som et felles mål, felles interesse for å tilegne seg nye perspektiver, og tidlig involvering av begge parter. Samtidig viser dataene at det eksisterer utfordringer i joint ventureen når det kommer til samarbeid. Til tross for dette kan dataene tyde på at joint venture-samarbeidet er et redskap for å skape felles mål, at man gjennom å etablere et formalisert samarbeid får presisert og innarbeidet felles mål. Denne felles interessen for å tilegne seg nye perspektiver gjennom å danne et formalisert samarbeid fremmer, og vil i noen grad være en forutsetning for et vellykket joint venture. Selv om det ikke er en forutsetning, vil joint venture som konsept sørge for tidlig involvering av deltakere fra bedriftene, noe som kan være en faktor for et vellykket prosjekt.

4.1.4 Utfordringer samarbeid

Fra intervjuene ble vi oppmerksomme på faktorer som kan utspille seg som utfordringer for hvordan samarbeid foregår som er viktige å omgå. Til tross for overveiende positive tilbakemeldinger fra informantene vedrørende samhandling, er det likevel elementer av noe mer negativ art som kommer frem i intervjuene.

4.1.4.1 Mangel på teamfølelse

Ikke alle i samarbeidet kjenner på lagfølelsen. Dette kan ha sammenheng med at to ulike bedriftskulturer møtes og skal samhandle. Et joint venture er av natur mer midlertidig enn en bedrift og derfor kan de involverte ha mindre fokus på langvarige relasjoner. Dette kan bli en utfordring for samarbeidet da det kan ha påvirkning på trygghet, forening av medlemmer, enighet, åpenhet og muligheten for gode diskusjoner. Mangel på teamfølelse kan i tillegg bidra til nedprioritering av prosjektet, som en informant forteller:

Vi har sett det før, at du modner et prosjekt men partneren din har sterkere interesser for et annet prosjekt og prioriterer det og holder tilbake det prosjektet du jobber med.

Uttalelser fra informanter tyder på at det er en betydelig forskjell blant medlemmenes relasjoner og kjennskap til hverandre. Noen informanter viser til flere gode relasjoner med deltakere i begge bedrifter, mens andre informanter antyder lite kjennskap til andre medlemmer. Vi kan observere de skiftende oppfatningene gjennom intervjuene, da en informant nevner:

Så kjenner jeg jo alle de andre som jobber der veldig godt, så det var nesten som familiegjenforening.

Mens en annen informant forteller:

Jeg kjenner [...] veldig lite, jeg kjente de overhodet ikke på forhånd, og jeg vil fortsatt påstå at jeg kjenner de ganske dårlig.

Disse vidt forskjellige sitatene kan være en indikasjon på at det eksisterer ubalanse i oppfatninger av teamet og teamfølelse. Noen informanter uttrykker direkte gjennom intervjuene at de sitter med liten teamfølelse.

Foreløpig så synes jeg det kanskje er litt for lite et team. Det burde nok vært mer. Forhåpentligvis så blir det bedre fremover.

Kommunikasjonen på det mellommenneskelige nivået mellom partene og på tvers av de forskjellige arbeidsstrømmene oppleves som noe fraværende, men i følge informantene er dette noe som er betydelig påvirket av at de fremdeles er i en tidlig fase, i tillegg til restriksjoner på grunn av Covid-19. På spørsmål angående hvordan samarbeidet fungerer på det mellommenneskelige nivået og om de har en teamfølelse per dags dato, nevner en informant at “det er litt tidlig”, og en annen referer til pandemien som en bidragsyter til dette:

Covid kan være utfordring da alt har vært over Teams, ikke møtt de menneskene live, kanskje når ting normaliserer seg, man sitter også geografisk spredt.

Lite mellommenneskelig interaksjon mellom bedriftene og de forskjellige arbeidsstrømmene forhindrer medlemmer i å skape en felles teamfølelse.

Foreløpig så følger jeg nok at det er litt.. separate grupper og litt rapportering fokusert, at på en måte [...] holder [...] oppdatert.

Så foreløpig, som sagt, så har vi stort sett disse ukentlige møtene i hver workstream, vi har litt uformelle og litt ekstra møter innimellom, men.. kanskje er det nok et forbedringspotensial der sånn som jeg ser det nå, det er ting som jeg jobber med fremover.

Ettersom de har opprettet et samarbeidsprosjekt innenfor rammene av et joint venture er fellesskapet innad i prosjektorganisasjonen viktig. Samarbeidet foregår på en måte hvor de tar i bruk ressurser og egenskaper fra begge virksomhetene. Strukturen som er tatt i bruk i dette tilfellet legger i hovedsak til rette for en forening av alle medlemmer. Arbeidsstrømmene er, i følge informanter, satt opp slik at begge parter skal samhandle med hverandre. På denne måten skal de kunne sikre at informasjon og kommunikasjon flyter på tvers av bedriftene og innad til alle medlemmer. Det at enkelte informanter forteller om mangel på teamfølelse viser til en utfordring for samhandling i joint venturen.

4.1.4.2 Forskjellige styrker av relasjoner

Det blir fortalt i intervjuene at noen har et mye tettere forhold til hverandre enn andre, da en av informantene beskrev noen av prosjektmedlemmene som “tordenskiolds soldater”, et uttrykk brukt om en gruppe som gir inntrykk av å være omfangsrik, men i virkeligheten er det de samme individene som bytter på roller om hverandre. Det er da en håndfull av prosjektmedlemmene på tvers av selskapene som har jobbet mye side om side tidligere.

Jeg jobbet jo mye tett med de som sitter i [...] organisasjonen, så det blir vel litt insestiøst, men sånn er det jo, det er en liten bransje dette her – man møter hverandre mange ganger.

Samtidig viser informantene til betydningen av de sosiale omgivelsene og bekjentskaper. Selv om ikke alle har like sterke relasjoner forklarer informantene hvordan det er viktig med gode relasjoner når man skal danne et godt samarbeid. På tross av at informantene er bevisst på betydningen av sterke relasjoner og teamfølelse er den kollektive sterke teamfølelsen fraværende.

Ettersom samarbeidet foregår innenfor rammene av et joint venture, har medlemmene anledning til å skape relasjoner tidlig, og dermed har prosjektorganisasjonen mulighet til å danne en god teamfølelse blant alle medlemmene. Det er av den grunn viktig at prosjektmedlemmer har en aktiv holdning mot det kollektive innad i samarbeidet, som det blir nevnt:

Det er det som er faktisk, det har jo vært en aktiv holdning til å bruke teamsen til å tvinge inn prat om hva har skjedd i helga, har du hytte? Hvor har du hytte? Liker du å gå på ski? Ja, dere kan kanskje se det for dere.

Jeg tror det er veldig viktig og særlig når vi da kommer fra ulike selskaper så tror jeg det er kjempeviktig at vi jobber sammen. For én ting er at vi på en måte jobber konkret med det prosjektet, men det er ganske mye kulturforståelse i selskapene også som er viktig å ha med seg inn i arbeidet [...] At du kan ta de uformelle pratene og.. “beklager men dette kreves det internt” og være litt sånn åpen om at det kan være frustrerende, men at dette får vi til. Det tror jeg kan være viktig for å få en teamfølelse.

4.1.4.3 Mangel på felles forståelse av inngåelsen

En annen utfordrende faktor som har innflytelse på hvordan samarbeidet foregår er en mangel på felles forståelse. Dette gjelder i hovedsak en felles forståelse av valget av samarbeidspartner og deres bidrag til prosjektet. En felles forståelse av hvorfor samarbeidet er inngått og hvordan de kan dra nytte av hverandre er essensielt for at de skal utføre et godt samarbeid. Om dette mangler kan det føre til utfordringer for utførelsen av samarbeidet, da det kan bidra til blant annet ulike motiver og lite motivasjon for samarbeid. Fra intervjuene kommer det frem antydning til skepsis fra en av partene når det kommer til valget av partner og hva de kan bidra med inn i prosjektet. Som nevnt i introduksjonen er den ene bedriften av betydelig større størrelse enn den andre, da den ene er en nyopprettet bedrift. Et fåtall av informantene fra den større bedriften står frem med en tvilende holdning overfor den valgte partneren, og fremstår i tillegg kritisk til inngåelsen av joint venture. I et samarbeid som foregår innenfor rammene av et joint venture er det viktig å forstå hverandre og hvordan man er godt egnet til å jobbe sammen for å kunne få utbytte fra ressursene. En utfordring med denne manglende forståelsen av hvorfor man samarbeider kan føre til kompatibilitetsproblemer innad i prosjektorganisasjonen.

Jeg tror heller jeg ser litt utfordringer i forhold til at dette nesten er et totalt nyetablert selskap som ikke har egentlig så mange folk ansatt, og som ikke har så mye kapital. Så det blir nesten sånn at de må hente på en måte kreve kapital fra sine eiere.

Det er flere av informantene som understreker den nyopprettet bedriften sine eiere, og hvordan deres bidrag, både teknisk kompetanse og kapital, kan være utfyllende for prosjektet. De er derimot ikke like håndfaste når det gjelder bidragene fra samarbeidspartneren alene.

Fordi når du inngår partnerskap så prøver du jo å se hva de kan bidra med inn i partnerskapet, og akkurat det har jeg litt vanskeligheter med å se.

Egentlig så vil jeg si at vi bringer det meste, for de per nå har jo ikke mennesker, så det er liksom ja. De bruker jo [...] da, så de kan kanskje bidra noe, men jeg tenker kanskje at vi har overvekt av hva vi bringer inn da, av både det ene og det andre.

Her kommer det tydelig frem at noe av skepsisen til valget av partner skyldes størrelsen på bedriften og antall ansatte, i tillegg til mindre kapital. Det fremstår som om disse informantene er fiksert på det faktum at det er et nyoppstartet selskap med få personer og en annerledes kultur, ikke nødvendigvis den betydningsfulle kompetansen partneren sitter på.

Det er jo et veldig mye mindre selskap så jeg tenker jo at beslutningsprosess også, gjøres jo på en helt annen måte enn i [...], de er jo veldig færre mennesker, så kulturen der må jo være annerledes enn i [...].

Det eneste er jo det at vi reduserer kreditteksponering og at du drar med deg en annen instruktør og et nyoppstartet selskap hvis du kan kalle det det.

Fraværet av en felles forståelse for inngåelse av samarbeidet, valget av samarbeidspartner og bidrag fra partner kommer tydelig frem ved at det er variasjon av følelser rettet mot samarbeidet. Noen informanter gir uttrykk for at de hadde vært i god stand til å utføre prosjektet på egenhånd.

[...] jeg ser kanskje mer utfordringer mer enn fordeler da, hvis jeg skal være helt ærlig.

Vi sier jo at vi har gått inn i partnerskapet for da tenker vi jo at det er større sannsynlighet for å få tildelt område. Men ellers tror jeg vi kunne ha fått det til alene.

I motsetning til usikkerheten som er vist så langt, gir den andre parten et helt annet inntrykk når det kommer til inngåelse av samarbeidet:

Å samarbeide med de nå er det beste som kan skje for oss på [...], siden de har den bakgrunnen og kompetansen.

Det er jo et veldig ønsket samarbeid fra oss i en erkjennelse av at [...] er det selskapet som har mest erfaring når det gjelder [...] i verden. Så det er helt supert for oss å få være med der.

For at et samarbeid skal foregå på en god og effektiv måte er det grunnleggende at partene har en klar og felles forståelse, sammen med en forståelse av hverandre. Dette blir en forutsetning for effektivt arbeid. Et joint venture fungerer som ramme for samarbeid ved at forskjellige parter etablerer en enhet. Når de forenes kan de, i fellesskap, dele og få utbytte av hverandres ressurser og kompetanse. Av den grunn blir det en utfordring om de ikke har en felles forståelse, enten det gjelder hverandres kultur, kompetanse eller egenskaper. En mangel på felles forståelse observeres via de forskjellige partenes meninger om bidrag inn i prosjektet.

4.2 Kunnskapsdeling i et joint venture

Kunnskapsdeling i joint venturen skjer på mange forskjellige måter. Her vil vi belyse hvordan prosjektorganisasjonen benytter teamwork, prosesser og strategier for å sørge for at kunnskapen blir overført til deltakere i joint venturen og ut til de to bedriftene. Dessuten vil vi se på hvilke utfordringer som finnes for kunnskapsdeling i samarbeidet.

4.2.1 Teamwork

Fra intervjuene har det kommet tydelig frem at det er én måte som skiller seg ut som den mest effektive og gjennomførbare måten å dele kunnskap på: samarbeid i arbeidsstrømmer. En informant beskriver hvordan disse gruppene brukes:

Det er stort sett ukentlige møter hvor det er nytt tema hvor vi diskuterer åpent og drar inn den ekspertisen som vi måtte trenge fra begge selskap [...] En prosess hvor man blir tidlig involvert, hvor det foreligger god dokumentasjon i forhold til det som skal diskuteres, ordentlig tidsplan, klare milepæler for når det skjer involvering og når det blir tatt beslutninger.

Disse gruppene benyttes for å hente kunnskap og ekspertise ut fra bedriftene og inn i joint venturen. Selv om bedriftene er innenfor samme sektor og besitter mye lik kunnskap, har de også forskjellige kunnskapsområder og bidrag. Informanten forteller at de har klare planer for hva som er målene for gruppene og hvordan de skal jobbe strukturert for å få et godt resultat. Dette er avklart i avtaler og legger føringer for hvordan samarbeidet og kunnskapsdelingen skal foregå. En person forklarer hva de bruker arbeidsstrømmene til og hvem som deltar:

Og der har vi da månedlige rapporteringer og møter og søker avklaringer og rettigheter og hva det måtte være. Så det er da staffet opp med [...] -folk også jobber vi da mot [...] gjennom arbeidsstrømmer, det vil si at vi da tar ikke alle disse detaljene inn i styret, men vi tar det inn i arbeidsstrøm-møter hvor vi da legger frem våre tanker.

Personene i disse arbeidsstrømmene jobber til vanlig med like oppgaver, slik at det er personer med noe lik utdannings- og kunnskapsbakgrunn som møtes. Begge bedriftene er representert i alle gruppene og oppgavene de gjennomfører, som fører til at deltakerne tar med kunnskap og informasjon tilbake til sin bedrift. Ettersom de fem arbeidsstrømmene jobber med forskjellige oppgaver, henter de også ut forskjellig kunnskap fra bedriftene. Det som er relevant av kunnskapen blir delt videre innad i joint venturen, slik at alle er oppdatert på den nyeste informasjonen. Informanten forteller at arbeidsstrømmene er bedriftenes kanal til å presentere sine ideer og meninger inn i joint venturen.

For at kunnskapsdeling skal kunne skje, og for at det skal kunne bli skapt ny kunnskap, er det essensielt at deltakerne i joint venturen er klar over hvilke andre personer som er med, og hvilken kunnskap de sitter på. Fra intervjuene får vi vite at flere av personene fra de forskjellige bedriftene, har jobbet sammen tidligere i samme bedrift opp til mange år. En person forteller om tidligere kjennskap:

Med en gang man kjenner noen fra før så slipper man på en måte den bli kjent fasen, finne ut hvordan de jobber, kommunikasjonen går kjappere og du vet bedre, hva de er gode på og hva de ikke er gode på, og hele den prosessen der. Det er jo mer effektivt, generelt sett. Det er jo sånn som vi har sett på tidligere prosjekter, som vi kaller varme team, det er ofte de som absolutt er de mest effektive, hvis du skal ta en gruppe som har jobbet før og rett og slett sette dem inn. Det kan være ekstremt effektivt.

Som informanten forteller unngår de å bruke tid og ressurser på å bli kjent, dersom deltakere i joint venturen kjenner hverandre fra før. På grunn av tidligere arbeidsforhold kjenner de til hverandres kunnskapsbakgrunn og arbeidsmetoder, og hvordan de ønsker at kommunikasjon og informasjonsdeling skal foregå. Bekjentskaper som fører til at deltakerne anerkjenner og respekterer hverandres kunnskapsområder, kan bidra til en omfattende kunnskapsbase i, men også utvikling av ny kunnskap. Som informanten over forteller er dette den mest effektive måten å få til gode og effektive samarbeid. Personer som har samarbeidet før kan starte samarbeidet på et høyere og mer avansert nivå, fordi de ikke trenger å bruke tid på å opparbeide den generelle bekjentskaper. Videre beskriver en informant hvordan de bygger team:

Når det gjelder hvordan du får dem inn og blir et team, det vil jo være noe som vi gjør med teambuilding og sikre at vi blir et prosjektteam, så det har vi liksom en del faste måter å gjøre det på for å sikre at prosjektteamet kjenner hverandre godt og at vi jobber som én enhet og ikke to selskaper.

For å sikre at deltakerne i de ulike arbeidsstrømmene kan jobbe sammen i et team og løse prosjektets oppgaver som en enhet, har joint venturen en del prosedyrer som sørger for at alle blir integrert i samarbeidet. Dette er for at personene skal kunne sosialiseres og bygge relasjoner, slik at de blir kjent med hverandres måter å jobbe på. Når prosjektteamet kjenner hverandre og den kunnskapen som er tilgjengelig, kan de utnytte hverandres ressurser til å løse oppgaver i prosjektet. For å få til godt samarbeid og kunnskapsdeling, er et mål i joint venturen at prosjektteamet jobber som én enhet og ikke to selskaper. Ved å sosialiseres og jobbe i grupper med å løse oppgaver, vil personene jobbe på en måte hvor kunnskap deles direkte gjennom oppgaveløsning, men også indirekte ved at taus kunnskap blir videreformidlet.

Som nevnt har de fem arbeidsstrømmene forskjellige oppgaver som de skal løse, men de går likevel noe inn i hverandre og overlapper, noe en informant forklarer:

De aller fleste arbeidsstrømmer griper inn i hverandre på et vis, det er noen få du helt klart kan si hører til én enhet, men de aller fleste trenger en eller annen koordinering på tvers. Og jo mer viktig det er, jo mer naturlig er det også at prosjektdirektør er involvert i dette og eventuelt da styrer disse prosessene.

Som hen sier går informasjons- og kunnskapsdelingen på tvers av arbeidsstrømmene, som er med på å sikre at kunnskapen blir fordelt på alle som trenger den i joint venturen. Denne koordineringen fører til at personene tar med seg kunnskap fra sin egen gruppe og inn i andre grupper, som fører til deling av kunnskap. Samtidig tar de også med kunnskap fra den andre gruppen og tilbake til sin egen. Slik sikrer man informasjonsflyt på flere plan, og det blir en sirkel hvor kunnskap alltid spres rundt og er i konstant flyt. Dersom koordineringen som gjøres er viktig for joint venturen, er det mer sannsynlig at prosjektdirektøren er mer direkte involvert og sørger for at den relevante informasjonen når ut til de som er avhengige av den. En annen informant forteller om fordeler ved å ha personer fra ulike bedrifter i samme gruppe:

Du kan få mye innspill og mye nye ideer og for å si det sånn andre synsvinkler som kan være nyttig. Så det er jo på en måte den gode tingen ved en utenforstående at du får en som kan utfordre vår måte å jobbe på og våre syn og ja rett og slett komme med nye ideer.

Fra intervjuene forstår vi at personene i prosjektet bruker mye tid og ressurser på å nettopp få deltakerne i joint venturen til å samarbeide som et prosjektteam. En av grunnene til å ha personer fra begge bedriftene i alle arbeidsstrømmene er for å få inn synsvinkler fra begge parter som kan bidra til å løse oppgaver i prosjektet. Som informanten over sier, verdsetter deltakerne at de kan diskutere kunnskapen og erfaringer med utenforstående personer, slik at de kan kombinere alles bidrag i joint venturen. På denne måten blir kunnskapen de allerede har, delt til andre i samarbeidet, og de produserer ny kunnskap i fellesskap, som igjen fører til at de utvikler den kunnskapen de hadde fra før. Her forteller informanten om hvordan de samkjører personer i teamet:

Det er mange som skal involveres og folk som kommer med forskjellig bakgrunn. Vi bruker jo ressurser inn i prosjektet som kanskje ikke har samme erfaring med [...] som hva vi har, så det med å forstå de konseptene og de utfordringene som ligger i det, men

som har veldig sterke tekniske kompetanser innenfor [...]. Så det å sørge for at alle har en sånn viss basisforståelse rundt konsepter og rammene, i så måte bruker vi de koordineringsmøtene.

Selv om bedriftene i denne joint venturen jobber innenfor samme sektor, er det ikke uvanlig at personene i samarbeidet har ulike bakgrunner. Ulike bakgrunner bygger her på utdanning, erfaring, språk og nasjonalitet. Med disse forskjellige bakgrunnene tenker bedriftene at det er viktig at man bruker ressurser på å samkjøre deltakerne i joint venturen til et prosjektteam. På denne måten kan de bli kjent med hvilken kunnskap som finnes i samarbeidet, og hvordan de kan bruke den i prosjektet. Som informanten over forteller, må personene i samarbeidet forstå konsepter og rammer rundt det prosjektet joint venturen skal drive, slik at alle samarbeider mot samme mål. Selv om noen har jobbet med lignende saker før, er prosjektet noe ulikt, og gjennom koordineringsmøter og informasjonsdeling vil de tilpasse kunnskapen innad i denne joint venturen.

4.2.2 Delingsstrategier

4.2.2.1 Prosesser og strategier

Det finnes flere metoder for å dele kunnskap, og det må ligge prosesser og strategier til rette for at selve delingen skal kunne foregå. I intervjuene har vi fått vite at de to bedriftene har egne prosesser for kunnskapsdeling og hvordan de utnytter det som læring i organisasjonene. Samtidig er det egne strategier for kunnskapsdeling innad i joint venturen, disse går ut på hvordan kunnskapen skal deles og hvem som skal sørge for at det skjer. Her forteller en informant om praksisen for å sørge for at de benytter seg av erfaringer:

Vi har type sånne erfaringsoverføringsmøter/nettverk på en måte i selskapet for å sikre at kompetanse som vi, som sitter i Norge, ikke bare er personavhengig, men at det også kommer organisasjonen til gode. Og vi har avdelingsmøter, jeg sitter i en avdeling som er avtaletype-folk som meg type rundt i alle mulige prosjekter rundt omkring i verden så vi har jo også arenaer der hvor vi deler erfaringer, men det er nok litt sånn ad hoc og litt opp til hver enkelt å trigge disse erfaringsoverføring-møtene. Men jeg synes at vi har mye mer fokus på det i dag enn vi hadde tidligere. Og vi har jo også noen sånne formelle prosesser i selskapet som kan fasilitere den type workshop da.

Etter prosjektene denne bedriften gjennomfører, bruker de møter hvor de samler personer som har vært involvert i prosjektet, til å evaluere hva de har lært av erfaringer og kunnskap. Dette gjør de for å sikre at kunnskapen blir tatt med videre til andre personer, og inn i bedriften. På denne måten blir kunnskapen delt til flere i organisasjonen, slik at ikke alle i organisasjonen trenger å lære de samme tingene på egenhånd. Målet er at kunnskap fra prosjekter ikke skal være personavhengig, men komme hele organisasjonen til gode. Som informanten forteller er hen i en avtale-avdeling i sin bedrift. Personene i denne avdelingen gjør de samme oppgavene i en rekke forskjellige prosjekt, og de møtes for å dele erfaring og kunnskap. Dette bidrar til en toveiskommunikasjon hvor deltakeren både tar med seg kunnskap fra andre prosjekt og inn i denne joint venturen, men også ut fra dette samarbeidet og tilbake til egen bedrift.

Videre nevner informanten at disse prosessene er litt “ad hoc” og opp til hver enkelt person hvordan det blir gjennomført. Det vitner til at bedriften eller joint venturen ikke har helt klare retningslinjer for hvordan prosessene og strategiene rundt kunnskapsdeling skal gjennomføres. Det kan også tyde på at noen personer ser mer verdien av kunnskapsdeling og erfaringsoverføring enn andre. Likevel har de mer fokus på det nå enn tidligere, som kan bety at denne praksisen er under utvikling. I tillegg til møtene for sin avdeling, nevner informanten at de har workshop som en prosess for å dele kunnskap på tvers av avdelinger og mer generelt i bedriften. Det vil si at det varierer litt hvor klare de er og hva som er retningslinjene for kunnskapsdeling i bedriftene og i joint venture-samarbeidet. En informant snakker om at evalueringsprosesser er en innarbeidet strategi som brukes i de fleste prosjekt:

Vi har evalueringsprosesser i etterkant av både prosjekter som stoppes før vi har bygget ut og prosjekter etter at det er kommet hele veien til driftsfasen, men litt sånn som jeg nevnte i starten så har vi prosesser og fasilitatorer internt i selskapet som gjør dette her, men jeg er litt usikker på hvor mye som gjøres. Det er litt sånn personavhengig fra prosjekt til prosjekt på hvordan det gjøres og hvor omfattende det gjøres, men det er liksom prosesser som er utviklet internt på nettopp det som du nevner for å sikre den erfaringsoverføringen.

Som hen påpeker blir evalueringsprosessene benyttet både i prosjekt hvor de ikke fullfører hele planen, og når prosjektet går hele veien til slutfasen. Dette gjøres for å få en helhetlig vurdering av hvordan prosjektene går. Ved å evaluere prosjekt som ikke fullføres, får de gode erfaringer med hva som kan gjøres annerledes og hvordan de kan utvikle andre prosjekt for å ikke støte

på samme feil. Som informanten nevner har de egne personer som fungerer som fasilitatorer for evalueringsprosessene. Disse personene skal sørge for at evalueringen blir gjennomført og for at kunnskapen blir delt i joint venturen, deretter kanalisert tilbake til bedriftene, slik at kunnskapen kan brukes i andre prosjekt. Som tidligere nevnt kan dette likevel være personavhengig og beror på hvilke personer som er med i prosjektet, og i hvor stor grad de sørger for at kunnskapsdelings-prosessene blir gjennomført. En informant poengterer hva som kan bli bedre med kunnskapsdelingen i joint venturen:

Vi har jo sånn lessons learned-prosess etter prosjektet, der man går igjennom den viktigste læringen, og det er bra, for da får man diskutert det. Men det jeg tror vi kan bli bedre på, er liksom å nyttiggjøre seg denne læringen og få et system på det, det tenker jeg kanskje mangler. Også har man jo litt sånn den fordelingen at man drøfter av og til problemstillingen, og diskuterer erfaringer og etc.

Fasilitatorene i joint venturen skal legge til rette for slike læringsmøter hvor deltakerne i samarbeidet får møttes og diskutert erfaringene de har fra prosjektet. En deltaker mener i sitatet over at de mangler et system på hvordan de skal nyttiggjøre seg denne læringen. Det kan være et resultat av at evalueringsprosessene er personavhengige, og at det er som informantene forteller, varierende fra prosjekt til prosjekt hvordan de blir gjennomført. Likevel virker det på informantene at de prosedyrene om evaluering blir utført i alle prosjekt, men at det er varierende i hvilken grad og hvor omfattende det blir gjennomført. En annen informant beskriver prosessen for hvordan de nyttiggjør seg kunnskap og erfaringer:

Vi har prosesser som sikrer at prosjekter må gjennom en erfaringsoverføring og det er toveis. Det ene er at prosjektene tidlig må sikre hvilke andre prosjekter skal vi lære av så må vi sikre at ikke, ja finner opp hjulene på nytt, og tenker ut kloke løsninger selv. Så da når prosjektet er ferdig eller ferdig med en fase, så er det da viktig at vi lærer bort igjen til andre og får det skriftlig gjennom. Det er litt både presentasjoner og rapporter, for det er heller å gjøre tilgjengelig for andre prosjekter hva som funka og hva som ikke funka. Så det er en strukturert prosess på, som er uavhengig av partnerskap som sådan.

Med “toveis” mener informanten at de velger hvilke prosjekt de skal hente informasjon og kunnskap fra og benytte seg av i denne joint venturen. I tillegg velger de hva av kunnskap som skal bli trukket ut av dette prosjektet, som kan være relevant å ta med seg videre til bedriften og i andre prosjekt. Informanten er opptatt av at prosjektene utnytter hverandres kunnskap og læring, slik at de ikke må lære de samme tingene flere ganger. Disse prosessene skal sørge for at de alltid bygger videre på den kunnskapen de allerede har, og utvikler den til å bli bedre og brukbar i flere prosjekt. Samtidig skal ikke informasjonen bare deles mellom personer, den skal også skriftliggjøres i presentasjoner og rapporter. Det er for at bedriftene ønsker at det skal være enkelt å dele kunnskapen videre, og det er tilfellet dersom man kan videresende et dokument eller manual. Her forteller informanten at det kan være utfordrende med erfaringsdeling:

Passe på at vi klarer å bygge kompetanse på en systematisk måte og dra det videre ut i organisasjonen, det er jo ei utfordring i alle prosjekt, så erfaringsdeling og kompetanseoverføring er jo en vanskelig ting å få til i praksis.

Informanten poengterer her at selv om joint venturen har systemer og strategier for å dele kunnskap videre, er det ikke alltid lett å gjennomføre det i praksis. Som nevnt tidligere har bedriftene prosedyrer for hvordan dette skal gjøres, samt egne fasilitatorer som skal sørge for at det blir gjort. Når dette er personavhengig, som informantene har nevnt, kan det hende graden av gjennomføring varierer. Dersom det ikke er en samlet praksis som alle deltakerne er inneforstått med, kan det føre til at erfaringsdelingen og kompetanseoverføringen stagnerer, og kunnskapen stopper opp hos de som har den.

4.2.2.2 Personer med kunnskap

Som nevnt tidligere mener informantene at samarbeid i arbeidsstrømmer er den mest effektive måten å dele kunnskap på. Fra intervjuene får vi høre at én av praksisene for å sørge for at kunnskap og erfaring havner i disse gruppene, er nettopp å sette erfarne folk inn i samarbeidet. Informanten forteller hvordan de utnytter kunnskap gjennom personer:

Der sitter det folk som vil være involvert i dette prosjektet, men også neste prosjekt og andre prosjekter som pågår samtidig innen [...]. Så der vil du jo på en måte sikre at relevant kunnskap fra [joint venturen] kommer de andre prosjektene til gode.

Ved å bruke folk i ulike prosjekt over lengre tid, opparbeider de seg mer kunnskap, forståelse og erfaring fra en rekke oppgaver som vil styrke deres kunnskapsbakgrunn. Når bedriftene da bruker slike personer i joint venturen, bidrar disse med sin kunnskapsmengde og lærdom. Dette er én av strategiene bedriftene har for å bevare kunnskap i bedriften, og for å kunne dele den videre. I sitatet under peker informanten på at ved å sette visse personer inn i prosjekt kan man få samme, om ikke bedre erfaringsoverføring enn å skrive rapporter som teamet skal bruke.

Den beste erfaringsoverføringen er jo plassere folk i prosjekt, da får du jo samme. Altså du kan skrive sikkert 1000 sider med erfaringsrapport, men du greier ikke å nødvendigvis, så du må ha hvert fall noen med deg inn i neste prosjekt så du får litt erfaring med deg.

Hen mener at en lang og utfyllende erfaringsrapport, nødvendigvis ikke kan erstatte det enkelte personer kan bidra med inn i joint venturen. Selv om det skrives rapporter og evalueringen i etterkant av prosjekt, er det alltid lærdom og opplevelser som ikke kan beskrives, men som må læres. Derfor påpeker informantene at bidraget fra personer som har vært i liknende situasjoner fra før er essensielt for å ha et kunnskapsgrunnlag i joint venturen.

Det er av og til litt sånn personavhengig. Mye informasjon går fordi at det er personer som har vært med på forrige bud som tar med seg erfaringene inn i neste bud. Så av og til kjører man sånne erfaringsoverføringsseanser.

Denne informanten presiserer at det er en del informasjon og kunnskap som er personavhengig og som man muligens kan miste, dersom man ikke bruker disse personene videre i prosjekt. Dette underbygger argumentet for å benytte samme personer i ulike prosjekt for å få fordelt kunnskap på tvers av oppgaver. Ved å benytte personer med mye kunnskap og erfaring, sørger man også for at andre personer i samarbeidet lærer av disse personene og på den måten deles kunnskap videre. Dette skjer hver gang deltakerne i joint venturen løser oppgaver sammen, men som informanten forteller, har de også erfaringsoverføring møter hvor de deler kompetanse.

4.2.2.3 Kunnskapsdeling gjennom SharePoint

I tillegg til de fem arbeidsstrømmene, får vi vite i intervjuene at det finnes en overordnet felles digital plattform for hele joint ventureen. Her blir alt av informasjon og kunnskap delt ut til alle deltakerne og man har tilgang til det som er relevant for prosjektet. Informantene forteller at de har en SharePoint som er felles for begge bedriftene innad i joint ventureen, men at de også bruker en SharePoint internt kun i bedriften:

Vi har en SharePoint som er felles med [...] hvor vi legger ut informasjon og så har vi også en intern som er både en arbeids-SharePoint som er internt i [...], også kan det være noe informasjon som ikke er like enkelt å dele med en gang som da også ligger der.

Helt fysisk så har vi en egen SharePoint hvor vi legger ut informasjon som skal deles. Sånn sett så har vi en egen, vi jobber med noe internt i [...] og så når vi på en måte er klar for å dele noe med partnerne så legger vi det over i den felles plattformen, SharePointen hvor vi deler informasjon. Og det er stort sett det det går på og så selvfølgelig litt sånn små oversendelser av mail og sånn frem og tilbake og telefonsamtaler, men den formelle oversendelsen går via denne SharePointen.

Under Covid-19-pandemien har ikke deltakerne i joint ventureen kunne møttes like mye fysisk som før, noe som førte til at deler av informasjonen var vanskelig å dele. I det første sitatet blir det fortalt at de ikke fikk delt informasjonen fortløpende, og at den da blir lagt inn i SharePointen, slik at det er tilgjengelig for hele joint ventureen. Videre forteller informantene at saker og dokumenter de ønsker å dele med den andre bedriften, går gjennom SharePointen. Slik holder de overordnet kontakt og vedlikeholder kunnskapsdelingen i joint ventureen. Utenom det nevner informanten i det andre sitatet at det foregår noe kommunikasjon på mail og over telefon, men at de bruker SharePoint som hovedplattform for informasjonsflyten.

En informant sier at SharePointen fungerer som en samlingside hvor bedriftene har mulighet til å påvirke samarbeidet:

[...] skal påvirke og ha sin del i det samarbeidet - det oppsettet virker veldig bra med struktur og deling av informasjon - den egne siden hvor man deler informasjon med de arbeidsstrømmene

Det er jo tilgang på informasjon, at du får informasjon til rett tid og rett detaljnivå slik at du kan sette deg inn i det som skal fortsettes, at du har en samarbeidsplattform som fungerer ganske bra, sånn teknisk løsning sånn at det ikke blir mailer med vedlegg som flyter inn og du vet ikke hvor du skal finne ting [...] det fungerer jo ganske bra å ha en lagringsside hvor også eksterne kan gå på

SharePointen brukes til å dele informasjon på tvers av arbeidsstrømmene innad i joint venturen. Det som ligger i deling av informasjon her, vil si at deltakere har tilgang til dokumenter og kan holde seg oppdatert med hva som foregår i joint venturen. Slik blir samarbeidet mer opplyst, og deltakerne er klare over hva de andre gruppene jobber med og hva som er de ulike målene i prosessene. På denne måten kan arbeidsstrømmene bli mer samkjørte, ved at de har informasjon om hvilke oppgaver som løses og hvilken informasjon som trengs hvor i joint venturen.

4.2.3 utfordringer med kunnskapsdeling

Selv om bedriftene i joint venturen har prosedyrer og strategier for hvordan kunnskapsdeling skal foregå i samarbeidet, møter de på barrierer som kan hindre det. Covid 19 sørget for at personene i joint venturen ikke kunne møtes fysisk slik de hadde planlagt. En annen hindring er at prosedyrene for kunnskapsdeling ikke blir fulgt, og at erfaringen ikke kommer andre prosjekter til gode. En informant forklarer vanskelighetene med å ikke sitte fysisk sammen i prosjektet:

Men nå sitter man jo fysisk på helt forskjellige steder. Man kan ikke en gang ringe de på Teams for å si det sånn, vi er ikke koblet på samme plattform. Det er ikke sånn at du kan snu deg og snakke med de eller ta en sånn veldig kort oppklaring. Så jeg ser at det blir veldig mindre integrering og samkjørte teams på den måten.

Når deltakerne ikke får møttes fysisk mister de noe av den effektiviteten ved å bare kunne snu seg for å spørre andre personer om deres meninger. Dessuten kan de ikke ta direkte kontakt over Teams fordi de ikke er koblet på samme plattform. Dette fører til at integreringen av personer fra de forskjellige bedriftene stagnerer og de får ikke like samkjørte teams som de skulle ønsket. En annen informant beskriver hva som skjer med erfaringen i et prosjekt:

Nei altså, jeg tror at ofte at det blir lagt i en skuff også forsvinner det, du får liksom diskutert det og omforvent det i teamet som jeg sa da. Jeg tror vi er litt lite flinke til å videreføre den erfaringen til neste prosjekt, vi mangler et system på det. Hvis jeg skal være kjempeærlig på det.

Selv om joint venturen har prosedyrer og strategier for kunnskapsdeling, forteller informanten at erfaringsrapporter havner i en skuff og blir liggende der. Hen forklarer at de diskuterer erfaringer og bruker det i teamet, men at de er lite flinke til å videreføre det inn i bedriften og i andre prosjekt. Dette kan være en hindring for at kunnskapsdeling foregår i joint venturen og at relevant kunnskap ikke blir utnyttet.

På spørsmål om å samarbeide med partnere fra andre land, nevner en informant at kultur kan være en hindring for kunnskapsdeling:

Så har du ting som kulturelle utfordringer og samarbeidsproblemer, samtidig som du har det positive med at du lærer jo mye av andre, hvordan andre gjør ting også.

Det kulturelle, det er mest det strategiske om man har samme interesser og de kulturelle kodene knekker man på ulike måter uansett.

Informanten snakker om kultur i to forskjellige betydninger. Først den kulturelle delen som går på språk, nasjonalitet og forståelse, slik at samarbeidet kan lide av at personene i joint venturen ikke klarer å samhandle. Men også kulturforskjeller hvor man snakker om strategi og har samme interesser for prosjektet. For dersom bedriftene er ulike på dette området, kan både samarbeidet og kunnskapsdelingen i joint venturen stagnere. Til slutt mener informanten at de kulturelle kodene som går på språk, nasjonalitet og forståelse, klarer man å finne en løsning på uansett.

I denne delen av kapitlet om kunnskapsdelingen i joint venturen vi har undersøkt, har vi presentert måter som informantene peker på som viktige for å dele kunnskap, og prosedyrer som bedriftene benytter seg av. For det første er joint venturen organisert i arbeidsstrømmer for å sikre teamwork og teambuilding, slik at samarbeidet får samkjørte grupper som skal løse oppgaver sammen. For det andre har joint venturen evalueringsmøter og delingsstrategier for å sikre at kunnskap de lærer i prosjektet, blir med videre i andre prosjekt. Et tredje punkt er at bedriftene bruker en strategi hvor de plasserer folk med kunnskap i de ulike arbeidsstrømmene for å utnytte den kunnskapen og erfaringen de allerede har.

4.3 Konkurransesyn i et joint venture

Når bedrifter går inn i joint ventures, er dette ofte sammen med andre bedrifter som de til vanlig er konkurrenter mot i det åpne marked. En informant beskriver hvordan det er å være i en slik situasjon:

Vi representerer jo forskjellige selskaper og sånn at vi må passe på våre interesser også, man kan jo bli litt sånn husvarm, at man senker guarden og glemmer litt at vi også representerer forskjellige selskaper. Men det er jo ikke skadelig inn i prosjektet, men mer sånn hvordan man håndterer den rollen.

I disse situasjonene må deltakerne i de forskjellige bedriftene forholde seg lojale til hverandre innad i joint venturen, samtidig som de er konkurrenter i andre prosjekt. Det vil si at de til vanlig konkurrerer om utbygging og støtte til prosjekt, og at de derfor må opprettholde bedriftens egen interesse. Bedriftene vi har undersøkt samarbeider i denne joint venturen, samtidig som de er konkurrenter i et annet prosjekt. Som informanten nevner må deltakerne være observante på hvordan de håndterer rollen rundt å være i en slik situasjon. En annen informant forteller om forholdet til konkurranseregler i et slikt joint venture:

Vi er samarbeidspartnere på dette prosjektet, men vi er også konkurrenter på et annet. Så er det også rammeverket med konkurranseregler, så det er ting vi kan snakke om med partnerne, også er det ting vi ikke kan snakke om med partnerne. Å håndtere den balansen på en god måte, på en måte som ikke hindrer oss i å samarbeide på områder vi kan og bør samarbeide på. Det tror jeg er en essensiell suksessfaktor.

Deltakerne i joint venturen må altså forholde seg til avtaler og regler som joint venturen har satt for konkurransehensyn. Som det blir beskrevet i sitatet over handler det om å håndtere balansen mellom partnere og konkurrenter på en god måte, slik at det ikke skader samarbeidet i joint venturen. Til slutt mener hen at dette er essensielt for suksessfaktoren i joint venturen, og at samarbeidsviljen beror på hvor godt begge bedrifter klarer å forholde seg til denne situasjonen. En informant forteller om hva de kan snakke om i joint venturen:

Vi må være veldig forsiktige når vi snakker om de temaene. Vi snakker om det fra joint venturens vinkel. Vi snakker ikke om aspekter som ikke er relevant for joint venturen eller prosjekt hvor vi er konkurrenter.

Temaer som er sensitive for joint venturen må deltakerne i joint venturen være forsiktige med når de snakker om. Ulike temaer kan være relevant for andre prosjekt hvor bedriftene er konkurrenter, og de må derfor vurdere hvilken informasjon som kan brukes i de prosjektene. En annen informant mener at dette skaper konflikter:

Det er det på den informasjonsdelingen, at man må være litt varsom på det. Håndteringen av informasjon og [...] i Norge, hva tenker du om [...]markedet i Norge. Det er jo oppe i hodet til folk, så det vil jo kunne nyttiggjøre seg på, det er ikke sånn at vi kan rense ut hjernen din når det er snakk om andre prosjekt da, så det er litt sånne konflikter akkurat der tenker jeg. Det er vanskelig med sånn partneranalyser, og når man skal inngå partnerskap da. Men man burde kanskje vært litt tidligere ute med å tenke på det, for å være helt ærlig.

Som informanten nevner er deltakerne i joint venturen nødt til å være varsomme på hva de kan dele av informasjon. Håndtering av informasjon er viktig fordi den kan være relevant for bedriftene å bruke i andre prosjekt i Norge. Likevel vil kunnskapen alltid ligge tilgjengelig for de som er med i joint venturen, og den vil derfor være mulig å nyttiggjøre seg i andre prosjekt. Informanten påpeker at man ikke kan "rense ut hjernen" når det er snakk om andre prosjekt som kan dra nytte av relevant informasjon fra denne joint venturen. Til slutt nevner hen at partneranalyse og valg av partner er vanskelig når man skal vurdere at man skal være samarbeidspartnere, samtidig som man er konkurrenter, og at man burde tenkt på dette før man kom så langt i samarbeidet. En av informantene oppsummerer konkurransehensynet:

Så godkjente vi en avtale som regulerer hva kan vi si og snakke om. Vi er veldig opptatt av å sikre at vi ikke bryter noen konkurranseregler og at vi ikke bryter noe som helst på konkurranse, altså at vi ikke lekker noe. Kun relevant [...] -informasjon som vi skal diskutere, alt som potensielt kan endre på/påvirke konkurransen et annet sted kan vi ikke snakke om. Så det er vi veldig bevisste på, spesielt hvor vi har en situasjon og da vi er samarbeidspartnere, men også konkurrenter, og det gjelder de også. Det er like viktig at de holder sin sti ren på det og at de er bevisste på akkurat det, ikke at det er noe vanskelig, men du må være bevisste hele tiden og det er klart hadde du vært en, hvert fall for prosjektet da, altså du skal by beløp, ikke sant det er ekstremt viktig at de beløpene holdes hemmelig, under enhver omstendighet ikke tilfaller noen som faktisk kan bli påvirket av budet i samme konkurranse. Det er ekstremt viktig. Og vi har jo erfaring med det [...] når vi har partner som var konkurrent i samme auksjon og hvor vi da måtte innføre ganske strikte regler hvor vi da begrensa informasjon.

Som grunnlag for joint venturen har de altså signert avtaler som regulerer hva de kan snakke om innad i samarbeidet. Og deltakerne ønsker å være sikre på at de ikke bryter noen konkurranseregler i henhold til disse reguleringene. De skal kun diskutere informasjon som er relevant for joint venturen, og det er veldig viktig at de alltid er bevisste på det. Spesielt når de skal snakke om beløp og by i en auksjon, må det holdes internt i joint venturen, for at ikke noen av bedriftene skal kunne benytte seg av den informasjonen i andre prosjekt hvor de er direkte konkurrenter. Grunnlaget for disse avtalene er at de skal kunne ha et rettferdig samarbeid innenfor rammene av et joint venture.

4.4 Informasjonsflyt og kommunikasjon

For at kunnskapsdeling skal kunne foregå i et joint venture, er det viktig for delingen at det er flyt i informasjonen som går rundt i samarbeidet. Et joint venture-samarbeid uten kommunikasjon på tvers av bedriftene og arbeidsstrømmene, kan føre til at enkelte går glipp av relevant informasjon for å løse målene for samarbeidet, derfor peker en informant på:

Informasjon og informasjonsflyt er utrolig viktig, at det er en god prosess for å få de viktige problemstillingene innenfor prosjektet sånn at man er med hele veien for at man ikke få servert noe som er ferdig tygd, fordi det er mye vanskeligere hvis man må da gå tilbake og endre det etterpå.

Grunnen til at informasjonsflyten er viktig er for at alle i joint ventureen må være klare over hvilke problemstillinger som gjelder for prosjektet, og hva de jobber med. Dette er for at deltakerne skal kunne inneha den kunnskapen som er tilgjengelig i samarbeidet, slik at de kan være med å påvirke beslutninger som tas. For dersom personene i joint ventureen ikke holder seg oppdatert på informasjonen, kan de som informanten sier, risikere at avgjørelser blir tatt uten at enkelte er med, og disse kan være vanskelige å endre i ettertid. En annen informant påpeker viktigheten med å ha informasjon tilgjengelig:

En prosess hvor man blir tidlig involvert, hvor det foreligger god dokumentasjon i forhold til det som skal diskuteres, ordentlig tidsplan, klare milepæler for når det skjer involvering og når det blir tatt beslutninger, det er vel det som ligger i en god prosess.

Som informanten sier trenger joint ventureen en prosess hvor deltakerne blir tidlig involvert i informasjonsflyten. Dessuten må dokumentasjonen være dekkende for hva som skal drøftes i møter, og en plan for selve prosjektet. De trenger også milepæler for når det blir nye involveringer og når avgjørelser tas. Hen oppsummerer med at dette er det som er en god prosess. Å ha en god prosess for informasjonsflyt vil legge til rette for kunnskapsdeling, og at deltakere i samarbeidet er mer opplyst, som igjen kan føre til et bedre samarbeid. Informanten forteller om hvor ofte de har møter i samarbeidet:

Du har styringskomiteen med ledere fra begge bedriftene som representerer hvert selskap på møtene. Prosjektdirektøren kaller inn til møte hver fjerde til sjette uke for å presentere statusen i prosjektet og for å gå inn på noen spesifikke temaer som de vil diskutere fra joint ventureens perspektiv.

Styringskomiteen er det nest øverste leddet i joint ventureen, under prosjektdirektøren, hvor de har møter hver fjerde til sjette uke hvor de tar overordnede beslutninger. I disse møtene går de gjennom status for prosjektet og følger opp mål og milepæler for de oppgavene som skal gjennomføres. Informanten forteller også om hyppigheten på møtene i arbeidsstrømmene:

Prosjektdirektøren holder styringskomiteen regelmessig informert, og hvis det er noen problemer tar de det opp med resten av oss. Hver fjerde til sjette uke har vi møter hvor

vi går gjennom detaljene. På et internt nivå har vi ukentlige møter med prosjektteamet. Så de interne deltakerne, jeg føler hvert fall at jeg er oppdatert i prosjektet.

Hver fjerde til sjette uke er deltakeren med i styringskomiteen for å gå gjennom detaljer. Personen her er også med i en arbeidsstrøm, det vil si at hen tar med informasjon fra sin gruppe og inn i styringskomiteen. Internt i arbeidsstrømmen har de ukentlige møter hvor de holder hverandre oppdaterte med status i prosjektet og sørger for at alle jobber i samme retning. Dette viser at arbeidsstrømmene tilrettelegger for kunnskapsdeling og samarbeid. To andre informanter beskriver hvordan møtevirksomheten foregår i joint venturen:

Ja, det fungerer ved at man har jevnlig møter på tvers av disse ulike organisasjonene, så har man interne møter hvor vi diskuterer og har ulike møter der man diskuterer internt.

Vi har ukentlige møter, tar opp visse problemstillinger, at folk får ta del i problemstillinger som ikke nødvendigvis er deres fagdisiplin gjør også at vi får en helhetlig plan for prosjektet.

Som informantene påpeker har de både møter i styringskomiteen på tvers av bedriftene og møter internt arbeidsstrømmene. Det bidrar til informasjonsflyt rundt i hierarkiet og på tvers av alle arbeidsstrømmene. I disse møtene samles folk på tvers av hvilken bedrift de kommer fra og hvilke oppgaver de har i joint venturen. Det gjør at alle blir informert om det meste som foregår i samarbeidet, og man får mer kontroll over hva andre grupperinger i joint venturen jobber med til enhver tid. Denne informasjonsflyten fører til tettere kontakt og samarbeid. Møtene i joint venturen foregår både fysisk og på Microsoft Teams, noe en informant mener er effektivt:

Jeg opplever Teams-bruk som veldig effektivt, særlig når du kjenner godt de du jobber sammen med og så er det jo veldig strukturerte møter og på tiden. Og strukturert i forhold til hvem som snakker når og sånn, så mye er mer effektivt, men samtidig så savner du jo den mer uformelle brainstorming-diskusjonen som er enklere å ta fysisk når vi er til stede i samme rom. Men vi sitter på en måte på ulike lokasjoner også, så det vil jo uansett være noen som sitter på Teams og for dem som må være på Teams så tenker jeg at det er bedre at alle er det enn at bare én er det.

Dersom deltakerne i samarbeidet kjenner hverandre fra tidligere, gjør det at bruken av Teams blir enda mer effektiv og strukturert. Det kan føre til effektiv kunnskapsdeling og informasjonsflyt innad i joint ventureen. Som informanten påpeker går man glipp av uformelle møter hvor man kan ta raske beslutninger og samtaler, men ettersom deltakere i samarbeidet jobber fra forskjellige steder, blir det mer effektivt med en digital møteplattform. Samtidig er det bedre at alle i møtet er på Teams, enn at det er en hybrid løsning med noen fysisk tilstede og noen digitalt. En annen informant understreker effektiviteten med digitale møter:

Men så merker du at digitale møter sparer en del tid, reising osv, de er veldig effektive.

Med effektive digitale møter slipper deltakerne i joint ventureen å bruke tid på reising og organisering til møtene. Dette kan gjøre at informasjonsflyten og kunnskapsdelingen også blir mer effektiv. En informant forteller at kommunikasjonen kunne vært bedre:

Eh ja, i utgangspunktet syntes jeg det var litt vanskelig å komme inn [...] og hvordan den faktiske kommunikasjonen foregikk, også fordi at det er litt forskjellige arbeidsgrupper. Så det var, det må jeg bare si, det var en av de tingene jeg synes var litt uklart og forstyrrende

Hen forteller at det var vanskelig å komme seg inn i prosjektet, fordi kommunikasjonen ikke var tilrettelagt for det. Samtidig slet personen med at det var forskjellige arbeidsstrømmer, som gjorde det vanskelig å se helheten av joint ventureen. Videre forklarer informanten hva som kan forbedres:

Foreløpig så synes jeg det kanskje er litt for lite ett team. Det burde nok vært mer, forhåpentligvis så blir det bedre fremover. Foreløpig så føler jeg nok at det er litt.. separate grupper og litt rapportering-fokusert, at på en måte [...] holder [...] oppdatert.

Personen mener at de manglet teamfølelsen rundt å være samlet som ett team. Det kan føre til at informasjonsflyten blir vanskeligere å beholde, og at de ikke får et tett samarbeid i joint ventureen. Som informanten sier fører inndelingen i arbeidsstrømmer at gruppene blir separate og at de blir for fokuserte på rapportering. Dessuten virker det som om den ene bedriften kun holder den andre bedriften oppdatert i samarbeidet, noe som vil si at den ene bedriften ikke

bidrar med mye inn i joint ventureen. En informant forklarer om når det kommer nye personer inn i joint ventureen:

Det er viktig med introduksjon for nye som kommer inn i prosjektet, så de blir kjent med hva som er litt av bakgrunnen, hva som er målet som er satt, få litt innsikt i businesscasen rundt det så man forstår hva vi ønsker.

De nye som kommer inn er nødt til å bli presentert med bakgrunnen for joint ventureen og prosjektet. Det er for at de skal kunne være klar over hva som er målet og helheten med samarbeidet, slik at de kan være med på å bidra til at prosjektet blir en suksess.

4.5 Tillit og relasjon

4.5.1 Tillit

Fra intervjuene fikk vi inntrykk av at tillit er en faktor som er høyt verdsatt på tvers av samarbeidet. Informantene peker mot nødvendigheten av tillit i samarbeidet og hvordan det tilrettelegger for åpenhet, forståelse og trygghet innad i samarbeidet. Flere informanter viser til at tillit er en essensiell del for at samarbeidet skal ha godt utbytte, som informanter forteller:

Jeg mener det er essensielt. Hvis man ikke har det nivået med tillit som gjør at man kan jobbe i samarbeidet, så har man mest sannsynlig valgt feil samarbeid. Hvis du må tenke deg om to ganger før du gjør noe, og hvordan du samhandler med partneren og hva du kan si og ikke si, så vil det bare forstyrre deg fra å gjøre jobben din.

Tillit man må opparbeide, åpenhet, være konstruktiv, bygge relasjoner – de kjenner [...] fra før og har samarbeidet – særlig på management nivå – man bygger videre, man føler at man tilfører noe at man har kompetanse som brukes til noe.

Det handler jo litt om forståelse, lytting og respekt.

Som informantene påpeker er tillit en essensiell faktor. Det ser ut til å være en felles oppfatning blant informantene at dette er en av de viktigste aspektene for et godt samarbeid. Det er tydelig at tillit er noe som opparbeides fra begynnelsen, og krever blant annet et visst nivå av relasjonsbygging, åpenhet, forståelse, lytting og respekt. Joint venture-samarbeidet som bedriftene har dannet er med på å skape en ramme for oppbygging av tillit. Organisasjonsformen legger til rette for høy grad av tillit da begge parter er tidlig involverte i prosjektet, og kan fra en tidlig fase begynne å opparbeide tillit til hverandre. Måten arbeidsstrømmene er satt opp på muliggjør i tillegg opparbeidelse av tillit på tvers av bedriftene. Utvikling av tillit til hverandre fremstår igjen som en viktig faktor for et godt samarbeid da en informant forteller:

Det er vanskelig å få et godt samarbeid hvis man ikke har et visst nivå tillit mellom de som jobber sammen.

I løpet av intervjuene blir tillit assosiert med å finne gode løsninger innad i samarbeidet. Det blir presisert av informanter:

Det tenker jeg er essensielt da, særlig sånn type, altså det er både internt hvis du skal gjøre en god jobb og hvis du skal føle deg ivaretatt, at du stoler på og, altså gode løsninger krever vel at du er god til å samarbeide og finne løsninger sammen og med [...], hvis du ikke har tillit i forhandlingene så blir forhandlingene veldig vanskelige.

Jeg tror jo at det handler om tillit, og hvis man har tillit, og tror at den andre har de beste hensiktene, så greier man å finne gode løsninger sammen.

Her gir informantene en indikasjon på at tillit mellom prosjektmedlemmene vil bidra til å finne gode løsninger sammen for prosjektet. Det blir påpekt i flere intervjuer at dersom man har høy grad av tillit og har tro på at den andre parten har gode hensikter, bidrar det til et mer effektivt samarbeid. Man slipper å tenke på den andre partens agenda når man samarbeider.

I dette samarbeidet ser det ut til å være et grunnlag av tillit som ikke behøver å bygges opp fra bunnen av, men som allerede eksisterer mellom flere av deltakerne i joint ventureen. Dette stammer fra tidligere bekjentskap og tilknytning mellom deltakerne. Likevel viser det seg at

ikke alle involverte føler på en like sterk tilknytning eller relasjon til den andre parten. Nettopp det å ha en trygghet til hverandre er noe som er verdsatt av informantene:

Man skal jo jobbe tett sammen og da må man ha trygghet for at man stoler på hverandre.

Det er fordelene med at man kjenner hverandre godt og at man i så måte kan stole på hverandre, da er det lettere å ta opp konflikter, og det tror jeg er vesentlig i et prosjekt.

Som påpekt ovenfor kan tillit bidra til unngåelse av konflikt. Det kan potensielt bidra til åpenhet til å diskutere, vurdere og bearbeide arbeid sammen. Ettersom mange av deltakerne har jobbet sammen tidligere, vet de godt hva de kan forvente, og de stoler på at partneren vil gjøre det beste for prosjektet, samt oppfylle deres forventninger. Ettersom det er høy grad av tillit i samarbeidet, muliggjør det sårbarhet, ved at de føler seg komfortable nok til å eksponere seg selv ved å åpne opp om sensitiv informasjon.

Som en informant hevder, er tillit en av hovedpilarene for et vellykket samarbeid og hen peker i tillegg på hvordan forhandlinger mellom partnerne vil være svært vanskelig og komplisert med mindre tilliten er etablert. Fra vår innsamlede data er det plukket opp flere positive elementer når det gjelder tillit. Det virker som at prosjektorganisasjonen som helhet har forståelse av viktigheten ved å stole på at partneren har de samme strategiske interessene, som en informant forteller:

Jeg opplever at det er et veldig godt forhold, og veldig sånn åpent forhold og det er ikke noe sånne kryssende interesser.

4.5.2 Relasjoner

De fleste informanter belyser hvordan gode og nære relasjoner har positivt effekt på hvordan et samarbeid foregår. De legger til grunn hvordan bekjentskap og tilknytninger til hverandre bidrar til effektivt arbeid, og at “det gjør jo alltid ting enklere”. Som en av informantene hevder, bidrar relasjoner til positive elementer innad i samarbeidet som bedre kommunikasjon og innsikt i hvor kunnskap ligger.

Nå kjenner jeg jo ganske mange som jobber i [...] og ikke alle i bransjen, men dette er jo en liten bransje, så kjenner man jo mange etterhvert, jeg tenker at det bare er positivt, det gjør jo at samarbeidet starter på et mye høyere nivå fordi jeg kjenner de fra før, så da kan vi egentlig bare gå rett på sak og jeg tror at det bare er positivt.

Som nevnt tidligere i oppgaven eksisterer det en del tidligere bekjentskap mellom medlemmer på tvers av bedriftene. Et antall av informantene har jobbet sammen på tidligere prosjekt, og enkelte av personene har jobbet i begge bedriftene i samarbeidet.

Siden det var [...], så kjenner jeg jo alle de andre som jobber der veldig godt, så det var nesten som familiegjenforening fordi jeg sluttet jo i [...] i [...]. Jeg jobbet jo mye tett med de som sitter i [...]organisasjonen.

Ja eller det er jo faktisk en del av [...] som er gamle kollegaer.

De har en etablert relasjon allerede før joint venture-samarbeidet ble opprettet. Dette fremmer informantene som positivt:

Jeg tenker det er en fordel. De kjenner vårt system godt og forstår hvor vi kommer fra. Også blir det en lettere dialog så sann sett er det bare positivt

Også har jo både [...], [...] og jeg bakgrunn fra [...] så det er lett for oss å se hvordan vi kan gjøre det godt sammen med [...].

Med en gang man kjenner noen fra før så slipper man på en måte den fasen, bli kjent fasen, finne ut hvordan de jobber, du vet.. ja, kommunikasjonen går kjappere og du vet bedre, for å si det sann, hva de er god på og hva de ikke er god på, og hele den prosessen der. Så, det er jo mer effektivt, generelt sett.

Her peker informantene på at en relasjon og bekjentskap til hverandre bidrar positivt til samarbeidet. Det å forstå hverandre og vite hvordan man kan jobbe bra sammen blir en mindre krevende prosess. Samarbeidet vil da foregå på en mer effektiv måte, spesielt i startfasen av prosjektet. Etter å ha jobbet sammen i flere vellykkede prosjekt tidligere skaper det et sterkt grunnlag for videre samarbeid.

Noen informanter nevner sine nære tilknytninger til andre i joint venturen, mens noen påpeker at de har lite kjennskap til andre deltakere.

Jeg vet jo hvem de er og har jobbet med dem også, men ikke så veldig tett, det har jeg ikke.

Jeg kjenner [...] veldig lite, jeg kjente de overhodet ikke på forhånd, og jeg vil fortsatt påstå at jeg kjenner de ganske dårlig.

Her forteller informantene at de ikke kjenner samarbeidspartneren godt. En informant påstår også at hen kjenner de ganske dårlig. Dette kan tolkes som en mangel på relasjon mellom partene. Basert på intervjuene sitter vi ikke igjen med en indikasjon på at dette har skapt vesentlige problemer for hvordan samarbeidet har gått så langt. Men det blir beskrevet hvordan det kan være vanskelig for nye medlemmer å komme inn i en gruppe hvis den er for sammenknyttet.

Av og til kan det være vanskelig for nye personer å komme inn hvis det er en tett gruppe.

Til tross for at det er varierende nivåer av relasjoner internt i prosjektet, synes det likevel å være en felles forståelse blant informantene om at sterk personlig tillit legger grunnlaget for nære relasjoner. Vi kan observere flere gode relasjoner på tvers av bedriftene, som ifølge informantene, hever nivået på samarbeidet. Det blir fortalt at gode relasjoner mellom medlemmer legger til rette for et effektivt samarbeid med gode diskusjoner. Etter hvert som prosjektet utvikler seg er det verdt å være klar over de ulike styrkene på relasjoner innad i gruppen slik at man kan jobbe mot en kollektiv forening.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi koble datamaterialet som er presentert i forrige kapittel, sammen med teori og diskutere det i forhold til joint venturen vi har undersøkt. Her vil vi se på våre hovedfunn og diskutere hvordan denne joint venturen løser samarbeidet og kunnskapsdeling, opp mot hvordan teori rundt joint venture, samarbeid og kunnskapsdeling legger frem disse aspektene.

5.1 Samarbeid i et joint venture

Våre funn viser til flere forskjellige faktorer som har betydning for hvordan samarbeidet foregår. I dette kapitlet vil vi se på struktur, mål og motivasjon, forutsetninger for samarbeid i joint venturen og utfordringer med samarbeidet.

5.1.1 Strukturen i joint venturen

Som noen av informantene forteller har de inngått strikte samarbeidsavtaler og kontrakter for å få til et joint venture-samarbeid som skal lykkes. Disse avtalene må være dekkende for at det ikke skal være noen tvil om hvem som har hvilke rettigheter og plikter i samarbeidet. Williamson (1979) gjengitt i Mantecon et al. (2015), beskriver joint ventures som hybride strukturer, ved at de er hierarkisk bygget opp og med en klar styringsmodell, mens utad i markedet mangler det kontroll. Joint venturen vi har undersøkt har satt opp en hierarkisk inndeling med en prosjektdirektør som har det øverste lederansvaret, med en styringskomite direkte under seg. Under styringskomiteen ligger det igjen fem arbeidsstrømmer, med en leder i hver av disse. Slik holdes strukturen i hierarkiet i joint venturen intakt, og sørger for kunnskapsdeling og samarbeid på tvers av gruppene.

Utad i markedet mangler det kontroll ved at bedriftene i denne joint venturen vanligvis ville vært direkte konkurrenter om et slikt prosjekt, dersom de ikke hadde inngått et samarbeid. Det vil si at denne joint venturen er konkurrenter mot andre bedrifter i samme sektor, og her mangler det kontroll og hierarki, fordi alle konkurrerer om å få de samme prosjektavtalene. Slik markedet fungerer har det ført til at bedriftene i denne joint venturen er samarbeidspartnere i et prosjekt, samtidig er de direkte konkurrenter i et annet lignende prosjekt. Ifølge en informant er dette noe man burde vurdert bedre før man inngikk samarbeidet, og at denne situasjonen potensielt kan gjøre samarbeid i joint venturen vanskelig.

Espinosa (2012) skriver at selve strukturen i et joint venture, kan ha noe å si for hvordan kunnskapsdelingen vil foregå, og at dersom organisasjonsstrukturen er flat, vil kunnskap lettere kunne deles. Som nevnt har joint venturen en hierarkisk oppbygning, med prosjektdirektør, styringskomite og arbeidsstrømmer. Som en informant sier er hen fornøyd med denne oppbyggingen av joint venturen fordi det sikrer kontakt mellom alle ledd. Det er fordi samarbeidsavtalene skal legge til rette for kommunikasjon på tvers i hierarkiet, og det gjøres ved at ledere av arbeidsstrømmene, sitter i styringskomiteen. Teorien til Espinosa (2012) sier at informasjonen vil flyte lettere i en flatere struktur. Dersom strukturen i joint venturen hadde vært flatere, ville kanskje kunnskapsdelingen blitt bedre, men slik prosjektet er strukturert er det ingen helt klare skiller mellom leddene, og kunnskapsdelingen foregår på et godt nivå.

Badaracco (1992) gjengitt i Espinosa (2012), beskriver joint ventures som en mulighet for bedrifter til å sikre tett kontakt med hverandre, for å kunne dele kunnskap. En informant påpeker at joint venturen er satt opp med rammeavtaler for å sikre nettopp at begge bedrifter får komme med ideer og innspill inn i joint venturen. Det vil si at den hierarkiske oppbyggingen med tett kontakt, legger til rette for kunnskapsdeling og informasjonsflyt. Likevel nevner noen informanter at de mistet gode muligheter til kommunikasjon på grunn av Covid-19-restriksjoner, og at det hindret samarbeid og kunnskapsdeling. Likevel forteller også informantene at den digitale kommunikasjonen gjennom Teams har fungert effektivt, og at de har klart å holde tett kontakt og god informasjonsflyt i joint venturen.

Flere informanter nevner at det er essensielt for samarbeidet at de blir enige om mål og forventninger for prosjektet. Sampson (2004) legger frem tre grunner hvor joint ventures er foretrukket som samarbeidsform, og alle tre handler om deling av taus kunnskap og at den er vanskelig å håndtere for noen som ikke kjenner den. I målene og forventningene til joint venturen nevner noen informanter at de ønsker å dele kunnskap og lære av hverandre. Kunnskapen de bruker og deler er ofte taus kunnskap og derfor vanskelig å dele, uten at personene jobber med oppgaver sammen. Grunnlaget for å inngå et joint venture-samarbeid ligger i at bedriftene avtaler å jobbe i prosjektet over en lengre periode og får dermed muligheten til å dele kunnskap og lære av hverandre. Menguzzato (1992) gjengitt i Espinosa (2012), skriver at en grunn til at bedrifter velger joint venture som samarbeidsform, er fordi sjansene for suksess med læring er høyere i joint ventures enn i andre samarbeid. Dette underbygger grunnlaget til bedriftene om å binde seg i et joint venture sammen.

Joint venture-samarbeidet vi har undersøkt har en prosentfordeling på eierskapet som er 65%/35%. Som Mantecon et al. (2015) skriver, bruker joint ventures avtaleverket til å redegjøre for eierskap, og hva bedriftene skal bidra med av materielle deler, personell og økonomi. Ifølge Mantecon et al. (2015) er det vanlig at bedrifter aksepterer en mindre eierandel, dersom de får provisjon av resultatet, dette for at én av partnerne ikke skal kunne dra nytte av prosjektet for seg selv, uten at den andre parten tjener på det. En av informantene forteller at hen ikke ser hvorfor de har inngått samarbeid med den andre bedriften og hva de skal kunne bidra med i prosjektet. En informant fra denne bedriften anerkjenner at de er en mye mindre bedrift, men at de ønsker å bidra mest mulig og lære fra den større bedriften. Som Noe et al. (2002) skriver kan bedrifter akseptere å ha mindre styringsrettigheter i joint ventures, dersom de har en svakere forhandlingsposisjon med forankring i økonomisk bakgrunn og kompetansebase. Den ene bedriften i dette samarbeidet har en svakere forhandlingsposisjon når det kommer til kompetansebakgrunn og erfaring, og velger derfor å gi fra seg eierandeler. Denne skjevheten kunne vært vanskelig for samarbeidet dersom deltakerne i joint venturen ikke respekterte den og anerkjente hverandres bidrag i prosjektet. Likevel har det ikke kommet frem noe som kan antyde dette under intervjuene, og det er derfor ikke en tellende faktor i denne joint venturen.

5.1.2 Mål og motivasjon for samarbeid

Våre funn tilsier at bedre resultater er hovedmotivasjonen for inngåelse av joint venture-samarbeidet. Ifølge Hansen (2009) er hensikten med samarbeid bedre resultater. Bedriftene er klar over sannsynligheten for å vinne rettighetene til prosjektet alene versus med en samarbeidspartner. Ifølge informantene er ofte en samarbeidspartner nødvendig i forskjellige prosjekter i deres bransje. Av den grunn har de valgt å inngå et samarbeid på grunn av høyere sannsynlighet for å vinne prosjektet, og dermed bedre resultater. I tillegg til bedre resultater er også deling av risiko og tilegning av ny kunnskap en sterk motivator for begge bedrifter. Ifølge Hansen er de største fordelene med et vellykket samarbeid bedre innovasjon, bedre salg og bedre drift (2009, s. 26). Tre hovedpunkter blir dratt opp av informantene når det er snakk om motivasjon og mål for samarbeidet; delt risiko, felles strategisk mål og deling av nye perspektiver og ideer. Disse hovedpunktene stemmer også overens med hva Hansen mener er de største fordelene med samarbeid. Ved å ha et felles strategisk mål forventer begge parter at samarbeidet skal resultere i gevinst. Bedre innovasjon blir realisert gjennom samarbeidet ved at begge parter deler ressurser, ideer og perspektiver. Dette kan føre til mer innovativ tenking og problemløsning. Ved å utføre prosjektet sammen, deler partene på risikoen. På denne måten

sikrer bedriftene at joint venturen best mulig utnytter ressurser fra de to bedriftene. Informantene nevner flere ganger delt risiko som en del av motivasjonen for å gå inn et samarbeid. Selv om bedriftene kunne klart å gjennomføre prosjektet alene, ville det utsatt dem for mer risiko enn nødvendig, og de ville kanskje hatt problemer med å finne finansiering, fordi man stiller svakere alene.

Som nevnt i teorikapitlet er mye av den økonomiske logikken for bruk av samarbeid muligheten til å kombinere eksisterende ressurser fra ulike parter. Ved å bruke joint venture som samarbeidsform tillater det bruk av ressurser og kompetanse fra begge parter fra en tidlig fase. Ifølge Hansen (2009, s. 27) betyr dette at de kan kombinere produkter, ekspertise, teknologier, merkevarer og ideer.

Badaracco (1992) gjengitt i Espinosa (2012), skriver at joint ventures er en rask måte for bedrifter å tilegne seg ny kunnskap fra en annen bedrift på. Dette kommer frem fra informanten som motivasjon, hvor de to bedriftene ønsker å ta til seg kunnskap og erfaring fra hverandre. I joint ventures jobber man ofte tett sammen om å fullføre et prosjekt, noe som åpner for kunnskapsdeling gjennom samhandling. Dette belyser teorien Menguzzato (1992) gjengitt i Espinosa (2012) legger frem, om at sjansen for suksess med læring er vanligvis høyere i joint ventures enn i andre typer samarbeid, og det begrunnes med at bedriftene og deltakerne i samarbeidet er mer engasjert.

5.1.3 Forutsetninger for samarbeid

Som nevnt i teorikapitlet kan samarbeid mellom organisasjoner defineres som et samarbeidende, interorganisatorisk forhold som forhandles i en pågående kommunikativ prosess, som verken er avhengig av markeds- eller hierarkiske kontrollmekanismer (Heide, 1994; Lawrence et al., 1999; Milne et al., 1996; Phillips et al., 2002, gjengitt i Hardy et al. 2003, s. 323). Hansen (2009) legger stor vekt på at organisasjoner bør streve etter disiplinert samarbeid. Vil dette samarbeidet kunne skape bedre resultater enn hvis de hadde forsøkt å utføre prosjektet alene? Et flertall av informantene viser til at et samarbeid vil gi bedre utbytte enn hvis de skulle utført prosjektet alene. Det tyder på at samarbeidet er inngått med motivasjon fra begge parter om at joint venturen skal resultere i gevinst.

På grunn av oppsettet til de forskjellige arbeidsstrømmene i samarbeidsorganisasjonen foregår mye av arbeidsoppgavene på tvers av de to bedriftene. Strukturen de benytter seg av innad i joint venturen åpner for et samarbeidende miljø. Ved bruk av joint venture som samarbeidsform har det tillatt en tidlig involvering for begge parter. Dette kan være med på å styrke fellesskapet og forene medlemmene som er essensielt for et godt og effektivt samarbeid. Som Hansen (2009) uttaler er forening av medlemmer en viktig bidragsyter mot å avskaffe potensielle barrierer som er til stede. Tre verktøy som kan brukes til å forene medlemmer er dannelsen av et felles mål, stimulere en felles verdi av teamarbeid og snakke et samarbeidende språk (Hansen, 2009).

Joint venturen har fra en tidlig fase, klart å etablere et felles mål for samarbeidet, som blir en viktig grunnleggende faktor for et suksessfullt samarbeid. Et felles mål mellom samarbeidspartnere er angivelig et av de største suksesskriteriene, ettersom divergerende interesser ofte påvirker resultatene av samarbeid (Latour, 1987; Fujimura, 1988; Star & Griesemer, 1989; gjengitt i Bechky & O'Mahony, 2008). Fra intervjuene skjønner vi at deltakerne har klart å skape et mål som vekker interesse og lidenskap. Kraften fra dette målet kommer ved at de forenes som en enhet for å oppnå målet. Noen informanter føler på et sterkt samhold, mens andre føler at dette mangler. For at det felles målet de har formet skal ha sterk innflytelse på hvordan samarbeidet foregår, må alle medlemmer forenes som en enhet.

Ved at bedriftene har tatt i bruk en samarbeidsform som joint venture, får de tidlig mulighet til å sette felles verdier. Spesielt felles verdier som omhandler godt teamarbeid. Det er vekslende meninger blant informantene om hvor godt de jobber sammen som et team. Dette fører til at informantenes opplevelse om hvordan samarbeidet foregår er varierende. Det oppleves at selve strukturen de har satt på plass fungerer som en god ramme for teamarbeid. Det tillater dem å jobbe på tvers av begge bedrifter, og får muligheten til å bli bedre kjent med medlemmer i sin egen arbeidsstrøm. Men for å forenes som én enhet må de, ifølge Hansen (2009), stimulere en felles verdi av teamarbeid. Dette vil si at teamarbeidet må prioriteres ikke bare i egen arbeidsstrøm eller med individer man har gode relasjoner til, men på tvers av joint venturen.

Hansen (2009, s. 88) påpeker at språket en leder velger å bruke er med på å forme atferd. Det er derfor viktig at prosjektlederen setter en standard, ved bruk av språk, som fremmer fellesskap som en verdi. Informantene forteller at det har vært en del utskiftninger av medlemmer i joint

venturen, samt utskifting av prosjektleder. Det har blitt mer komplisert å forene medlemmer til én enhet, og et samarbeidende språk har blitt vanskelig å etablere grunnet store utskiftninger.

Disse tre verktøyene kan bidra til å styrke fellesskapet, som vil hjelpe joint venturen med å etablere et godt samarbeid. De kan tilføre verdi i form av høy motivasjon for samarbeid. Joint venturen har allerede etablert flere gode grunnleggende elementer: flere gode relasjoner og arbeidsgrupper på tvers. Strukturen virker dermed som en god ramme for samarbeid om de klarer å forene alle medlemmene i prosjektorganisasjonen.

I teorikapitlet ble det presentert elementer et joint venture burde strebe etter i et samarbeid. Man burde strebe etter et samarbeid som: gjenspeiler verdiene til begge parter, gir begge parter kollektive fordeler som hadde vært vanskelig å få til individuelt, i tillegg til å ikke være redd etter å tilnærme seg organisasjoner som oppfattes å ha en sterkere merkevare enn din egen (Cooper, 2012, s. 115). Begge bedrifter jobber innen samme bransje med like mål og motiver. Dermed har prosjektorganisasjonen et godt grunnlag for et samarbeid som tar i betraktning verdiene til begge parter. Flertallet av informantene redegjør for at de antageligvis oppnår bedre resultater sammen. Det vil si at samarbeidet gir partene kollektive fordeler som hadde vært vanskeligere å få til på egenhånd. Den ene bedriften er relativ liten og nyoppstartet. På den andre siden er den andre bedriften stor og prestisjefull innen deres bransje. Altså har den ene bedriften tilnærmet seg en bedrift langt større og med mer makt enn seg selv. Vi kan se her at prosjektorganisasjonen har lagt til grunn for mange viktige elementer som nettopp et samarbeid burde strebe etter.

Alt tatt i betraktning, er det viktig for prosjektets fremtidige suksess og trivsel at prosjektmedlemmene klarer å forene seg som én enhet. Ifølge Hansen (2009) har dette stor innflytelse på hvordan samarbeidet foregår og om de klarer å oppnå gode resultater kollektivt. Det har også betydning at medlemmene får en god forståelse av hva det er den andre parten bringer med seg i prosjektet, og ser verdien i hva de gjør. Ettersom det er noe skiftende meninger angående inngåelsen av partnerskapet, kan det virke som at deres felles hovedmål og forståelse den dag i dag ikke dreier seg om en forening av medlemmer, men heller å vinne rettighetene de trenger for å kunne utføre prosjektet.

5.1.4 Utfordringer for samarbeid

I analysekapitlet ble vi oppmerksomme på diverse utfordringer, som kan ha påvirkning på hvordan samarbeidet foregår i praksis. I teorikapitlet viste vi til fire barrierer for samarbeid, introdusert av Morten Hansen (2009). To av disse barrierene omhandler lite motivasjon for samarbeid mens de to gjenstående omhandler lite bevissthet og kunnskap rundt hvordan man samarbeider. Noen av utfordringene vi la merke til under intervjuprosessene kan kobles opp mot barrierene Hansen (2009) presenterer.

Den første utfordringen vi oppdaget var mangel på felles forståelse og teamfølelse. Det er ulike oppfatninger om valget av samarbeidspartner, i tillegg til hvordan samarbeidet foregår. Dette til tross for at de har et klart felles mål. Noen informanter stiller spørsmål om hva den andre parten bidrar med i prosjektet. Som Bechky & O'Mahony (2008) nevner må partene finne en måte å overkomme forskjellene sine, men samtidig gjøre det uten å true kjerneverdiene som gjør dem unike. Gjennom intervjuene får man et inntrykk av at forståelse for hverandre har en del å gjøre med relasjonene mellom de ansatte i begge bedrifter. Det er enklere for prosjektmedlemmene å oppsøke informasjon og dele kunnskap med medlemmene som står hverandre nærmest. Dette kan potensielt føre til not-invented-here barrieren. Dette er fordi medlemmer vil ha en tendens til å oppsøke informasjon i sin egen indre krets. Motivasjonsgrunnlaget for å søke etter informasjon, kunnskap og hjelp av utenforstående blir lavere enn den er i egne kretser. Dette bidrar i tillegg til mindre forståelse av den nye parten. Om man alltid skal oppsøke individer i sin egen gruppe vil det bli vanskelig å forstå de utenforstående, og også hva de bidrar med. Det blir viktig at det ikke dannes forskjellige brorskap innad i samarbeidsorganisasjonen. Som en informant nevner, er det viktig at noen ikke blir for "chummy". Derimot kan en tidlig involvering fra begge parter være med å blokkere denne barrieren. Det kan hindre prosessen av en sterk isolert kultur, status-gap og frykt for å avsløre mangler, som ifølge Hansen (2009) er medvirkende faktorer til not-invented-here barrieren. Den tidlige interaksjonen åpner for organisasjonssosialisering og en større sjanse for å forene alle medlemmer. Her har ledere en sjanse til å forene de splittede gruppene (Hansen, 2009, s.74).

Informantene er bevisste på at de må være forsiktige når de deler visse typer av informasjon og kunnskap grunnet konkurransesituasjonen de er i. De er samarbeidspartnere på et prosjekt men konkurrenter på et annet. De må forholde seg til avtaler og regler som de sammen har satt for konkurransehensyn. Noen informanter nevner at de synes dette er en litt utfordrende prosess,

med tanke på informasjons og kunnskapsdeling. Dette kan føre til at man holder tilbake på vesentlig informasjon. Som Hansen (2009) nevner omhandler hoarding barrieren individens motiv for å dele informasjon og kunnskap med andre. Medlemmene vil ikke bryte konkurranseregler de har satt innad i prosjektet. Konkurransen og usikkerhet kan holde tilbake samarbeidets effektivitet. Siden noen har en nær og mer uformell type relasjon, er det avgjørende at de er bevisste på konkurransehensyn også i de lettvinte og uoffisielle samtalene. Balanseringen og skillet mellom personlig og arbeidsrelasjoner er viktig å etablere. Her blir det essensielt å etablere en felles verdi av teamarbeid, og at deres mål setter konkurranse på utsiden, noe som ytterligere vil bidra til prosessen med å samle individer (Hansen, 2009)

Ved å studere organisasjonsstrukturen og gjennomgå informasjonsflyten internt i prosjektet virker det som om en search barriere ikke er til stede når det gjelder formell informasjonsdeling. Det vil si informasjon som kan bli hentet fra diverse dokumenter. Faktorer som bidrar til en search barriere kan være overbelastning av informasjon, mangel på nettverk og fysisk avstand (Hansen, 2009, s. 57). Flertallet av informantene gir uttrykk for at bruken av en felles SharePoint fungerer godt for å finne informasjon. Når det gjelder den formelle informasjonsdelingen er ikke disse faktorene noe problem for joint venturen. På en annen side kan disse faktorene utfordre deres mulighet til mellommenneskelig informasjonsutveksling. De to bedriftene benytter seg ikke av den samme kommunikasjonsplattformen, samt at de arbeider med fysisk avstand. Dette kan vise seg å være problematisk når en prøver å finne informasjon som tilhører enkelte individer i den andre bedriften. Konsekvensen av dette er at en person kan bruke mye tid på å søke etter kunnskap de trenger (Hansen, 2009, s. 57). Mye av kunnskapen som bedriftene besitter er personavhengig og basert på erfaringer. Derfor kan det være mer naturlig at mye av kunnskapsdelingen blir basert på mellommenneskelig interaksjon. Mennesker favoriserer stort sett sosial interaksjon med andre som er fysisk nært (Hansen, 2009, s. 57). Som en følge av dette kan den relasjonelle kommunikasjonen angående informasjonssøk gå tregt. De fleste informanter uttrykker at bruk av en felles SharePoint er tilstrekkelig i dette samarbeidet, men søk etter personavhengig kunnskap kan være en mer krevende prosess.

Transfer barrieren dreier seg om vanskeligheten med å vite hvordan du samarbeider med ukjente individer (Hansen, 2009). Barrieren kan kobles opp mot den manglende teamfølelsen innad i samarbeidet. På grunn av mangel på teamfølelse hos noen informanter kan det være viktig å legge vekt på det kollektive internt i prosjektet. En utfordring for samarbeidet på dette tidspunktet er nettopp det at individer innad i prosjektet fortsatt ikke kjenner hverandre. Svake

bånd og mangel på felles ramme vil føre til en transfer barriere (Hansen, 2009). Selv om dette muligens eksisterer i prosjektet, har prosjektmedlemmene forskjellige posisjoner i joint venturen med god erfaring fra bransjen. Dette gjør at de, på mange måter, snakker det samme språket. I følge Carlile kan dette minimere semantic grenser for kunnskapsdeling som oppstår når individer med ulik bakgrunn tolker ting annerledes (Bechky, 2003; Carlile, 2002; 2004, gjengitt i Newell et al., 2009).

5.2 Kunnskapsdeling i et joint venture

Funnene om kunnskapsdeling i joint venturen baserer seg på samhandling og teamwork, hvordan kunnskap blir delt og mulige utfordringer med kunnskapsdelingen.

5.2.1 Teamwork

Informantene forklarer hvordan de jobber i fem ulike arbeidsstrømmer for å ha en måte å møtes på for å kunne løse prosjektets oppgaver. Som Newell et al. (2009, s. 79) skriver blir kunnskap delt, og ny kunnskap skapt ved at man setter personer med forskjellige utdannings- og kunnskapsbakgrunner i grupper. Videre skriver også Newell et al. (2009) at når personer blir plassert hovedsakelig i én enhet fører dette til at de føler tettere tilknytning til den gruppen, som kan bidra til mer kunnskapsdeling. Ved at deltakerne i joint venturen samarbeider i disse arbeidsstrømmene, deler de kunnskap med hverandre når de jobber sammen innad i prosjektet. Dette forteller flere av informantene om som en av de beste måtene å formidle informasjon, og dele erfaringer. Newell et al. (2009) skriver at taus kunnskap best deles gjennom samarbeid hvor personer løser oppgaven i fellesskap, men at et viktig poeng er at deltakerne i gruppen er klar over hvilken kunnskap andre i prosjektet sitter på. Dette er også noe informantene peker på som viktig for å kunne orientere seg i prosjektet. De forteller at de gjennom arbeidsstrømmene blir klar over hvilken kunnskap som er tilgjengelig i joint venturen, og hvordan de skal formidle sin egen kunnskap og erfaring videre.

En informant nevner at dersom personene i disse arbeidsstrømmene kjenner hverandre fra før, kan samarbeidet starte på et mye høyere nivå. Samtidig slipper man en fase hvor gruppen må bli kjent, og deltakerne kan samarbeide og dele informasjon og kunnskap med en gang. Som Newell et al. (2009) skriver er et samarbeid hvor personene ikke kjenner til hverandre og andres kunnskap, meningsløst, fordi da vil man ikke utnytte kompetansen som er tilgjengelig til det

fulle. He et al. (2007) poengterer viktigheten av at personer i gruppen anerkjenner og respekterer hverandre kunnskap, slik at gruppen kan dele relevant kunnskap og utnytte alles ferdigheter. Informantene nevner flere ganger at de kjenner hverandre fra før, men at de også ønsker å jobbe mer samlet i grupper. Det at bedriftene ligger på to forskjellige steder og deltakerne i joint venturen har andre oppgaver å jobbe med, kan hindre at de får møttes og jobbet med prosjektet i fellesskap. Likevel løser de dette ved at arbeidsstrømmene har både fysiske og digitale møter hvor gruppene forteller om erfaringer og oppgaver de jobber med.

Gjennom arbeidsstrømmene ønsker informantene å bygge team og få mer effektive grupper med mer kunnskap og erfaring. Ved å møtes i disse teamene ønsker de å sosialiseres, og ta imot andre innfallsvinkler og bli utfordret på sin egen kunnskap, av andre personer med lignende kunnskapsbakgrunn. I Nonaka og Takeuchis (1995) SECI-modell er en viktig del at personer i prosjektet møtes og sosialiseres, og at dette er en måte å dele kunnskap på. Som noen informanter nevner er tanken bak selve struktureringen i joint venturen å organisere den slik at deltakerne får møttes, diskutert og løst oppgavene i fellesskap. Derfor har de fem arbeidsstrømmer som er tett koblet til styringskomiteen. Ifølge en informant er arbeidsstrømmene koordinert på tvers av hverandre, slik at de har informasjonsflyt og kunnskapsdeling gjennom alle ledd. Dette fører til at kunnskap blir delt gjennom sosialiseringen.

Når deltakere i joint venturen sosialiseres og deler kunnskap i arbeidsstrømmene, tar de med seg kunnskap og erfaring fra tidligere inn i arbeidsstrømmene og eksternaliserer den i joint venturen. Dermed bruker personer fra begge bedrifter sin kunnskap i prosjektet og kombinerer kunnskapen, og utvikler den slik at den blir mer avansert. Og ifølge informantene ønsker de å ta med seg denne nye kunnskapen tilbake til bedriften og bruke den i andre prosjekt. Slik Nonaka og Takeuchi (1995) skriver, kalles den siste prosessen internalisering, når personer tar med seg kunnskap fra prosjektet og tilbake til bedriften. Som en informant nevner gjør de dette i de fleste prosjekt, for å kunne lære mest mulig hele tiden. Situasjoner hvor partnere utnytter og anskaffer seg ny kunnskap gjennom samhandling og kommunikasjon kalles interorganisatorisk læring av Jiang et al. (2013). Det ønsker bedriftene å sørge for ved å kanalisere kunnskap fra joint venturen og tilbake til bedriftene, for å ta med kunnskapen videre i senere prosjekt.

5.2.2 Delingsstrategier

Flere av informantene nevner i intervjuene at de har strategier og prosedyrer i joint venturen for hvordan kunnskapsdelingen skal foregå. Disse går ut på å ha evalueringsmøter i etterkant av prosjekter for å kartlegge hva de har lært og hva som fungerte i prosjektet og hva som ikke fungerte. De hadde “lessons learned”-prosesser hvor man diskuterte hva som burde vært gjort og hva de lyktes med. Deretter tar deltakere i joint venturen med seg denne kunnskapen tilbake til bedriften, slik at de kan bruke den i senere prosjekter. Målet til bedriftene er å få til “organisasjonslæring” som vil si at ikke bare deltakerne i joint venturen lærer, men at deres egen organisasjon lærer av prosjektet. Crossan et al. (1999) og Jiang et al. (2013) skriver at organisasjonslæring skjer når individuell og felles kunnskap blir omgjort til systemer, strategier, strukturer og prosedyrer. Nettopp dette ønsker bedriftene i joint venturen å få til gjennom kunnskapsdeling og samarbeid i joint venturen.

Crossan et al. (1999) skriver om organisasjonslæring i fire forskjellige prosesser: forstå, tolke, integrere og institusjonalisere, og disse skal alle skje på tre forskjellige nivåer: individuelt, i grupper og i organisasjonene. Bedriftene ønsker at disse prosessene skal skje mens joint venturen pågår. Som en informant forteller ønsker bedriften at den kunnskapen som deltakere tilegner seg i joint venturen, også skal komme bedriften til gode. Personene i joint venturen bruker derfor kunnskap og erfaringer til å utvikle ny kunnskap i joint venturen, som de tolker og integrerer både individuelt og på gruppenivå i arbeidsstrømmene. Videre har bedriftene prosedyrer med evalueringsmøter som sikrer at denne nye kunnskapen blir integrert og institusjonalisert i bedriften, slik at de kan bruke den i andre prosjekt.

I tillegg til å ha prosesser og strategier som grunnlag for kunnskapsdeling, nevner noen av informantene at de har personer, “fasilitatorer”, som skal legge til rette for at disse prosessene blir fulgt og gjennomført. Kunnskapsdelingen kan i tilfeller skje automatisk ved at personer samarbeider i grupper og dermed deler kunnskap, men for å sikre at det skjer, og samtidig sørge for at kunnskapen kommer bedriften til gode, er fasilitatorene med på å hjelpe joint venturen med å gjennomføre dette. Det blir da interorganisatorisk læring, som Jiang et al. (2013) skriver om. Espinosa et al. (2011) skriver om at bedrifter ofte søker samarbeid og interorganisatorisk læring i tilfeller hvor bedriftene ikke har mulighet til å utvikle kunnskapen selv, eller fordi kunnskapen ikke er tilgjengelig på det åpne marked. En informant nevner at prosjektet som joint venturen samarbeider om er en sektor hvor det kreves ny kunnskap og utvikling av kompetanse. Noen av informantene sier også at bedriftene har inngått en avtale for å bygge

videre på begge kompetansebakgrunn, og fordi de ønsker å utvikle kunnskap sammen. Ved å sørge for et godt samarbeid i joint venturen og kunnskapsdeling, kan bedriftene lykkes i målet om å utvikle kompetanse de kan trekke inn i bedriften og bruke i andre prosjekt.

Selv om joint venturen og bedriftene har prosedyrer for hvordan kunnskapsdeling skal foregå, må det ifølge Kelly ((1974), gjengitt i Simonin (2004)) ligge motivasjon i bunn for å ta til seg kunnskap. Det skriver også Simonin (2004) om, han nevner “learning intent” og “learning capacity”. Med det mener han at for at kunnskapsdeling skal kunne foregå, må det ligge vilje til å lære til grunn, sammen med at deltakerne og bedriftene må ha kapasitet til å ta til seg læring og kunnskap. Som skrevet om tidligere er målet til bedriftene med joint venturen å ta til seg mest mulig kunnskap fra prosjektet. Gjennom prosessene og strategiene informantene forteller om, samt at de tilrettelegger med egne fasilitatorer, skjønner vi at bedriftene har et ønske om å ta til seg mest mulig kunnskap, samt at kapasiteten er der for at de skal klare nettopp det.

Likevel nevner en informant at prosedyrene rundt evalueringsmøter og kunnskapsdeling er litt “ad hoc” og “personavhengig”. Det vil si at alle prosjekt ikke nødvendigvis er gjennom samme evaluering og kunnskapskartlegging. Dette kan føre til at kunnskap som kan komme bedriften til gode, kan gå tapt og man må lære samme ting flere ganger. Selv om bedriftene har egne fasilitatorer som sørger for at prosessene rundt kunnskapsdeling blir gjennomført, nevner en informant at i hvilken grad dette blir gjennomført, er personavhengig. Det kan tyde på at ikke alle setter like sterkt fokus på å videreføre kunnskap, eller at noen ikke ser verdien i å ta med seg informasjon og erfaringer videre inn i bedriften. I tillegg nevner en annen informant at hen ikke helt ser hvordan kunnskapsdelingsprosessene blir gjennomført og at de mangler et system på hvordan bedriften tar med kunnskap videre i andre prosjekt. Dersom variasjonen i hvordan dette gjennomføres blir for stor, kan konsekvensen av det bli at deltakerne i joint venturen og i bedriftene opplever stor skjevhet i kunnskap. Det vil føre til at enkelte personer har mer kunnskap enn andre som kan lede til ineffektivitet i de prosjektene som har personer med mindre kunnskap.

En annen måte å dele kunnskap på, som ifølge informantene er en av de viktigste, er ved å plassere personer med kunnskap og erfaring inn i prosjektet. Slik at de kan bidra med sin kompetansebakgrunn inn i oppgavene og hjelpe til i joint venturen. Dette brukes flittig av begge for å kanalisere mest mulig relevant kunnskap, som bedriftene allerede har inn i joint venturen.

Som en informant forteller kan man skrive “1000 sider med rapporter”, men dette vil nødvendigvis ikke bidra med like mye som en person med tung kompetansebakgrunn kan. Som Nonaka & Takeuchi (1995) skriver om i sin SECI-modell, er sosialisering en essensiell faktor for å kunne dele kunnskap. Samhandlingen skal sørge for at deltakerne tar med seg kunnskap inn i samarbeidet og at de kombinerer all sin kunnskap sammen og utvikler den til mer avansert kunnskap i joint venturen. Deretter skal personene ta med seg kunnskapen ut av joint venturen og tilbake til sine bedrifter, slik at de kan benytte seg av denne kunnskapen i senere prosjekt.

Nettopp dette ønsker bedriftene å gjennomføre med samarbeidet i joint venturen. Som en informant forteller sitter det personer i joint venturen som har vært med i tidligere prosjekt, og som kommer til å være med i fremtidige prosjekt, akkurat for å sikre denne kunnskapsdelingen. Ved at deltakerne sitter sammen og løser oppgaver i fellesskap i arbeidsstrømmene, gjør at de deler taus kunnskap. Dette sørger joint venturen for, og fasilitatorene i samarbeidet skal tilrettelegge for at både taus og eksplisitt kunnskap blir delt. Som Zetterquist (2015) og Rehman et al. (2015) skriver om er taus kunnskap vanskelig å distribuere og dele videre fordi det er i personers tanker, erfaringer og oppfatninger. Ingen av informantene nevner taus kunnskap eksplisitt, men de er bevisste på at enkelte kunnskapsbidrag må deles gjennom samarbeid og sørger derfor for at personer jobber sammen når de skal løse oppgavene i joint venturen.

En informant nevner at for å sikre erfaringsoverføring og for at de ikke lærer de samme tingene flere ganger i forskjellige prosjekt, har de strategier som skal sørge for at kunnskapen blir skrevet ned i rapporter og delt både i joint venturen og i bedriftene. Dette er for at kunnskapen er lettere å distribuere i større grad og til flere personer når den er skrevet ned i rapporter og presentasjoner. Spender (1996) skriver om at kunnskap bør gjøres eksplisitt, altså til dokumenter eller instruksjoner, slik at den enklere kan deles til andre. Nonaka & Krogh (2009) slår fast at eksplisitt kunnskap kan skrives ned, kommuniseres og artikuleres. En annen informant nevner at joint venturen ønsker å sikre seg kunnskap på en systematisk måte, men anerkjenner at det er en utfordring å få til erfaringsdeling og kompetanseoverføring i praksis.

En siste strategi som benyttes i joint venturen er å ha en digital plattform hvor de lagrer det som er relevant kunnskap for prosjektet. Som flere informanter forteller bruker de denne til å dele kunnskap fra sin egen bedrift og inn i joint venturen. Dessuten legger de også inn nye ideer og informasjon som de ønsker at alle i samarbeidet skal kunne ha tilgang til. Jiang et al. (2013) skriver at samarbeid mellom organisasjoner kan sees på som et fremkomstmiddel for tilgang

til kunnskap og informasjon fra andre bedrifter. Bruken av SharePoint i denne joint venture er et bevis på at bedriftene både ønsker å dele av sin egen kunnskap og å lære mest mulig av partneren. Den bidrar til kunnskapsdeling i joint venture ved at alle ledd, arbeidsstrømmene og styringskomiteen, alltid har tilgang på det som finnes av kunnskap som er tilgjengelig i samarbeidet.

5.2.4 Mulige utfordringer med kunnskapsdeling

Som nevnt kjente en god del av deltakerne i joint venture til hverandre fra før de inngikk avtaler om samarbeid. Noen av dem har jobbet tett sammen før og har sterke tilknytninger til hverandre og til bedriftene de samarbeider med. Alle informantene vi har intervjuet ser på dette som en positiv ting fordi de mener at man slipper å bruke tid på å bli kjent, og samarbeidet kan starte på et mye høyere nivå mye tidligere. En barriere dette kan føre til er “search barrier” som hindrer at man søker ny kunnskap andre steder, fordi man stoler på at det allerede finnes i joint venture (Hansen 1999). Fra intervjuene forstår vi at sektoren som joint venture jobber innenfor er i utvikling, og som noen av informantene påpeker må de derfor samarbeide for å kunne utvikle den kunnskapen de trenger for å kunne gjennomføre prosjektet. Vi finner ingen grunn for at “search problem” vil bli en barriere for joint venture fordi deltakerne har en bred kompetansebakgrunn, som faktisk søker ny kunnskap, i tillegg til at de må utvikle store deler av kunnskapen de trenger.

En informant nevner at joint venture og bedriften mangler et system på hvordan de kanalisere kunnskap ut av joint venture for å ta vare på det til senere prosjekt. Dette kan være en “transfer barrier” slik Hansen (1999) presenterer, som handler om at organisasjonen ikke klarer å dele kunnskap videre eller ta vare på den bra nok, samtidig som at kunnskapen som deles er for kompleks. Hansen (1999) skriver at ny kunnskap skal deles ut i organisasjonen så fort den blir utviklet, slik at hele prosjektet kan lære av det. Måten joint venture vi har undersøkt løser dette på er gjennom den digitale delingsplattformen og ved å sette personer med mye kunnskap inn i prosjektet. Slik Nonaka & Takeuchi (1995) SECI-modell viser er sosialisering i gruppen en god måte å dele kunnskap på. Som en informant nevner lider kunnskapsdelingen noe av at de ikke får møttes fysisk, men må bruke digitale plattformer. Dette hadde de ingen løsning på annet enn møter over Teams, den kunnskapsdelingen de mistet i joint venture ved å gå glipp av fysisk samarbeid, fortsatte derfor å være til stede.

En annen hindring Hansen (1999) skriver om i “transfer barrier” er at deltakerne ikke ønsker å dele kunnskapen videre, fordi de vil ha et konkurransefortrinn for seg selv. Informantene har fortalt oss at de ønsker å lære mest mulig av hverandre i joint venturen, og derfor er de også åpne for å dele kunnskap de selv har. Slik Granovetter (1982) skriver, kan viten om at du får kunnskap tilbake fra den andre parten, være motivasjon til å dele av egen kunnskap. Joint venturen har inngått strikte samarbeidsavtaler som bestemmer hvordan kunnskapen skal behandles, og informantene har fortalt at begge bedrifter skal bidra med kunnskap inn til prosjektet, og har også mulighet til å hente kunnskap ut til egen bedrift. Joint venturen har prosesser og strategier for å hindre at det oppstår et “transfer problem”.

I joint venturen sitter det personer med forskjellige bakgrunner og kulturer, som vil si forskjellige nasjonaliteter og språk, og annen utdannings- og erfaringsbakgrunn. Carlile (2002; 2004, gjengitt i Newell et al. 2009) nevner “syntactic” som en barriere for kunnskapsdeling som handler om nettopp forskjeller basert på språk og bakgrunn. En informant nevner disse forskjellene og at det kan oppstå som en utfordring. Likevel forteller hen at dette er forskjeller de er vant til å jobbe rundt og vet derfor hvordan de skal stille seg for å løse dem. Samtidig forteller informanten at de strategiske forskjellene blir man enige om, og at de kulturelle forskjellene klarer man å samarbeide på tvers av uansett.

Carlile (2002; 2004, gjengitt i Newell et al. 2009) presenterer to andre barrierer til kunnskapsdeling “semantic” og “pragmatic”, som vil si at de ikke klarer å dele kunnskap på grunn av utdanningsbakgrunn og at de ikke vil forstå hva andre kan bidra med. Deltakerne i joint venturen arbeider innenfor samme sektor, og mange har derfor lignende utdannings- og erfaringsbakgrunn. Det fører til at de forstår hverandre når de snakker om industrifeltet og teknologien. Dessuten har de et ønske om at joint venture-prosjektet skal lykkes, og som flere informanter forteller ønsker de å bruke både sin egen og andres kunnskap til å få et suksessfullt prosjekt.

Fra utfordringene og barrierene vi har kartlagt og sett opp mot joint venturen, finner vi at det er lite som ligger til grunn for å hindre kunnskapsdelingen. Joint venturen har lagt til grunn for kunnskapsdeling gjennom arbeidsstrømmer og digitale plattformer, som fører til at alle har tilgang til kunnskap, uansett hvor de er. Dessuten har de et ønske om å ta til seg mest mulig kunnskap fra hverandre, samtidig som de utvikler ny kunnskap sammen. Det fører til at de løser utfordringer basert på språk, kultur, utdanning og erfaring.

5.3 Tillit og relasjoner

Våre informanter fremhever hvordan tillit og relasjon til hverandre er nøkkelen til et effektivt og godt samarbeid. Etablering av tillit, sosiale relasjoner og nettverk er viktige elementer i prosessen for å bruke gode interaksjoner til kunnskapsdeling. For at samarbeid og deling av kunnskap og ressurser skal være mest mulig effektiv poengterer Newell et al. (2009) viktigheten av å skape og vedlikeholde gode relasjoner basert på tillit. Tillit er et perspektiv som kan hjelpe prosjektorganisasjonen med kunnskapsdeling, men det avhenger av graden av tillit mellom medlemmene.

Våre funn viser at det allerede eksisterer etablert tillit og relasjon mellom flere av prosjektmedlemmene. Newell et al. (2009, s.94) viser til at tillit har mye å gjøre med å håndtere risiko og usikkerhet, samtidig må du klare å vise sårbarhet. Ettersom det eksisterer tillit til hverandre, muliggjør det sårbarhet i samarbeidet, og at de føler seg komfortable nok til å eksponere seg selv ved å åpne opp om sensitiv informasjon. Som påpekt av Lane et al. (2001) påvirker tillit åpenhet og villighet til å dele kunnskap og at man er forberedt på å være sårbar, men fremdeles stole på at partneren ikke utnytter seg av dette. Av konkurransemessige hensyn er deltakerne avhengig av å vite hva slags informasjon og kunnskap de kan dele, og hva de må holde for seg selv. Tillit vil kunne hjelpe prosessen med informasjons- og kunnskapsdeling i dette scenarioet, fordi begge parter vil stole på at den andre ikke drar nytte av dette og anvender informasjonen til eget personlig bruk. En av våre informanter forteller om hvordan tillit er alfa og omega, fordi du trenger ikke alltid å tenke deg om to ganger for hvordan du skal samhandle, eller hva du kan si og ikke. En informant nevner blant annet at tillit til hverandre kan hjelpe dem med å unngå konflikter. Tilstedeværelsen av tillit og sårbarhet kan hjelpe joint venturen med å unngå konflikt, samt medføre at man ikke trenger å dobbeltsjekke alt av informasjon. Dette kan føre at kunnskapsdeling blir mer kostnadseffektivt (Lee et al., 2010, s. 478; Levin & Cross, 2004, s. 1478).

Det er derimot ikke alle medlemmer som har like gode relasjoner og tilknytning, derfor har ikke alle det samme nivået av tillit. Ettersom tillit handler om å håndtere risiko og usikkerhet, samt akseptere sårbarhet er det viktig å engasjere alle deltakerne til å opparbeide en tillit. Nettopp det å ha trygghet til hverandre er verdsatt av informantene. Dette kan i tillegg hindre fremveksten av de forskjellige barrierene for både samarbeid og kunnskapsdeling. Det er fordi

gode relasjoner og tillit øker motivasjon og vilje til å skape et godt samarbeid, dele kunnskap, og ta imot læring fra andre utenfor din indre sirkel.

I teorikapitlet introduserte vi to ulike perspektiver på tillit: kompetansetillit og goodwill-tillit (Jiang et al. 2013, s. 984). Kompetansetillit baserer seg mer på det profesjonelle, mens goodwill-tillit baserer seg på det emosjonelle. Våre funn tyder på at det er et generelt høyt nivå av kompetansetillit. Informantene gir ikke uttrykk for at den ene eller andre bedriften har for lite kompetanse til å utføre sine oppgaver for prosjektet. Selv om det er informanter som virker nølende til valget av partner og deres størrelse, stiller de aldri spørsmål ved deres faglige og profesjonelle kompetanse. Flertallet av informantene vektlegger erfaring og kompetanse fra deltakerne på tvers av bedriftene, og hvordan dette vil styrke samarbeidet. Dette indikerer en høy grad av kompetansetillit da de evaluerer at partneren er kapabel til å gjennomføre sine obligasjoner basert på forutsetninger, tidligere oppførsel og pålitelighet (Rempel, Holmes & Zanna, 1985, gjengitt i Jiang et al. 2013, s. 985)

På den andre siden ser det ut til å være blandede nivåer av såkalt goodwill-tillit. Dette perspektivet dreier seg om tillit som er basert på personer, kjennskap og relasjoner. Noen informanter har tette bånd til andre deltakere, mens andre enda ikke har etablert noen personlige forhold. Denne type tillit kommer fra velvilje, integritet, god tro og at man bryr seg om den andre partnerens velferd (Das & Teng, 1998; Das & Teng, 2001b; Lewis & Weigert, 1985, gjengitt i Jiang et al. 2013, s. 984). Hvis en enda ikke har etablert noe som helst personlige forhold vil det bli vanskelig å føle på god tro og at man bryr seg om velstanden til den andre parten. Likevel synes det å være felles forståelse om at denne type personlig tillit legger et godt grunnlag for hvordan samarbeidet skal foregå. Når prosjektmedlemmer utvikler sterkere personlige bånd, kan tillit utvikles. Videre kan dette føre til et mer åpent sinn i samarbeidet, samt bedre informasjonsflyt og kommunikasjon som gjør kunnskapsdelingen både mer effektiv og omfattende (Ceci et al., 2021; Hansen, 2009; Hu & Randel, 2014, gjengitt i Inkpen & Pien, 2006). Informantene må dog passe på at de har en kontrollert grad av goodwill-tillit. En informant nevner at de fort kan bli litt "husvarme", og glemme at de representerer forskjellige bedrifter. Samtidig som denne type tillit kan være en tilrettelegger for samarbeid, må de ta høyde for for mye tillit. For som Jiang et al. (2013, s. 985) beskriver, kan for mye goodwill-tillit påvirke hvordan kunnskap håndteres, og informasjon kan flyte rundt uoversiktlig.

Som påpekt i teorikapitlet er det like viktig å ta tilstrekkelig hensyn til den sosiale og kulturelle konteksten som trengs for å muliggjøre og støtte kunnskapsarbeid (Newell et al., 2009), og det er nettopp her relasjoner blir vesentlig å følge med på. Det underliggende temaet for forholdet mellom relasjoner og kunnskapsdeling blir evnen til å kunne bruke positive relasjoner på arbeidsplassen for å effektivisere og optimalisere både samarbeidet og kunnskapsforvaltning.

Gjennom intervjuene blir det innlysende at det er stor avstand fra de som har sterke relasjoner og de som enda ikke har etablert noen. Her blir det viktig å fokusere på relasjonene innad i hele prosjektet, og ikke bare mellom enkeltpersoner som kjenner hverandre fra før av. Som en informant nevnte jobber “varme” team veldig effektivt sammen, men det kan også bli vanskeligere for nye medlemmer og integrere seg hvis det er en veldig tett gruppe. På den andre siden, kan en nykommer utfordre den varme gruppen med nye perspektiver og innsikt. Det er avgjørende at begge parter forstår og setter pris på den andres bidrag og kunnskap slik at informasjonen flyter bra og medlemmene føler seg verdsatt.

6.0 Konklusjon

Dette avsluttende kapitlet oppsummerer oppgavens viktigste funn, i det vi har besvart problemstillingen *hvordan foregår kunnskapsdeling og samarbeid innenfor rammene av et joint venture?* Formålet med masteroppgaven har vært å utvikle forståelse for hvordan kunnskapsdeling og samarbeid foregår i et joint venture, basert på et casestudie. Herunder hvordan et joint venture skaper en god ramme for effektiv kunnskapsdeling og et godt samarbeid. Vår tilnærming til temaene har vært å lære mer om hvordan dette foregår i et joint venture. Gjennom ni intervjuer med informanter fra de to bedriftene, fant vi interessante funn som belyser vår problemstilling.

6.1 Hvordan samarbeid foregår i et joint venture

Vårt første betydelige funn i denne studien er at samarbeid foregår, allerede i en tidlig fase, med flere styrker. Styrkene som beskriver et godt samarbeid er et klart definert og felles mål, hvilken organisasjonsstruktur som blir valgt, tidlig involvering fra begge parter, gode relasjoner og en passende grad av tillit. Dette er styrker som gagnar samarbeidet og hvordan det foregår.

Den kanskje viktigste styrken informantene har beskrevet angående samarbeidet, er at de har et felles mål og en kollektiv ambisjon om å oppnå målet de har satt. Informantene viser til at dette er en essensiell faktor for at samarbeidet skal foregå på en vellykket måte. Et felles mål og ambisjon om å vinne rettigheter til prosjektet, bidrar til høy grad av motivasjon til et godt og effektivt samarbeid.

Våre funn viser at organisasjonsstrukturen i joint venturen legger til rette for godt samarbeid. Det har blitt strukturert slik at det er fem arbeidsstrømmer innad i prosjektet. Disse ligger direkte under styringskomiteen som gjør at det er tett tilknytning mellom alle leddene i joint venturen. Arbeidsstrømmene brukes som bindeledd mellom bedriftene, og nettopp dette fører til involvering fra alle deltakerne. Dette bidrar til engasjement fra begge parter, samt at det legger til rette for mer samhandling på tvers av bedriftene. Bruk av joint venture som samarbeidsform legger opp til tidlig involvering av begge parter. De to bedriftene har begge vært med på beslutningsprosessene fra begynnelsen, noe informantene beskriver som viktig. Dette har ført til at de fleste deltakerne i samarbeidet føler mer tilknytning til prosjektet.

Mange av medlemmene i joint venturen har allerede etablert relasjoner med hverandre på tvers av bedriftene, som beskrives som en positiv og nyttig faktor for et godt samarbeid. Flere av informantene forklarer hvordan det bidrar til at samarbeidet starter på et høyere nivå og at det derfor blir en enklere prosess å opparbeide forståelse av hverandre. Disse sterke personlige båndene mellom personer kan skape tillit mellom deltakerne. Gode relasjoner og tillit bidrar til et mer nærstående og oppriktig arbeidsforhold. Vi finner at tillit i et samarbeid er høyt verdsatt av informantene. Relasjoner og tillit påvirker hvordan samarbeidet foregår ved at det legger til rette for åpenhet, trygghet og forståelse.

Til tross for at samarbeidet fungerer godt innenfor rammene av et joint venture, med flere tydelige styrker, finnes det også utfordringer. Vi finner at det er usikkerhet blant noen informanter om den valgte partneren og hva deres bidrag er i dette samarbeidet. På den andre siden er det noen som uttrykker klar begeistring for både valget av partner og deres kompetanse og ressurser. Vi ser på dette som en mangel på forståelse og kommunikasjon. Disse manglene kan ikke bare skape utfordringer og barrierer for samarbeid, men også påvirke graden av motivasjon. Lite motivasjon kan føre til liten interesse for deltakerne fra den andre parten, dermed gjøre samarbeid og forening vanskelig.

Vi finner at usikkerheten som er relatert til valget av partner og deres bidrag, kan kobles til svake relasjoner og lav teamfølelse blant medlemmer på tvers av joint venturen. Denne barrieren for et godt samarbeid kan minke ved å fokusere på kommunikasjon, og i tillegg kommunisere til alle deltakere hvorfor akkurat dette samarbeidet ble dannet og hva begge parter bidrar med av ressurser. Dersom personlige relasjoner ikke er til stede kan det skape flere barrierer for samarbeid, blant annet not-invented-here og hoarding. Nære relasjoner bidrar til både kompetansetillit og goodwill-tillit. Grunnet mangel på teamfølelse og felles forståelse hos noen av deltakerne, er det viktig at joint venturen fortsetter å dyrke og øke relasjoner og tillit, som vil bidra mot en sterkere teamfølelse, felles verdi av teamarbeid og forening.

6.2 Hvordan kunnskapsdeling foregår i et joint venture

Vårt andre viktigste funn i denne studien er at joint venturen bruker arbeidsstrømmene som strategi for kunnskapsdeling. Gjennom teamwork og samhandling med ulike oppgaver i forskjellige grupper, blir tidligere kunnskap brukt og fordelt innad i samarbeidet, samtidig som ny kunnskap blir utviklet. Informantene forteller selv at de får mye utbytte av denne måten å samarbeide og dele kunnskap med hverandre på.

Vi finner at kunnskapsdeling også foregår ved at begge bedriftene i samarbeidet har strategier og prosedyrer for å kanalisere kunnskap inn og ut av joint venturen. Disse brukes til å ta med erfaring og kompetanse inn i dette prosjektet, slik at de kan dra mest mulig nytte av det. Samtidig bruker de samme kanaler for å ta med kunnskap ut av joint venturen, for å kunne bruke nyutviklet kunnskap i senere prosjekt. Med egne fasilitatorer i joint venturen som sørger for at kunnskapen blir fordelt rundt i prosjektet, og inn og ut av de to bedriftene, forstår vi at de har vilje til å lære, og kapasiteten til det. Selv om enkelte av informantene påpeker at det noen ganger mangler systemer for erfaringsoverføring, finner vi at det overordnet er systemer for dette i joint venturen. Dersom disse systemene er personavhengige og ikke blir fulgt like godt i alle prosjekt, vil det føre til at både joint venturen og bedriften går glipp av kunnskap som kunne vært videreført.

Enda et viktig funn er at prosedyren med å sette personer med tung kunnskapsbakgrunn inn i prosjektet, bidrar med kunnskapsdeling og erfaring bedre enn rapporter ville gjort. Dessuten gjør samhandlingen at taus kunnskap ikke blir en hindring for å dele erfaringer og kunnskap, fordi personene løser oppgavene i prosjektet i fellesskap. At arbeidsstrømmene går på tvers av hverandre fører til at deltakerne i joint venturen ofte samarbeider, som holder informasjonsflyten og kunnskapsdelingen i gang. I tillegg har joint venturen som fokus å få skrevet ned ny kunnskap i rapporter og dokumenter, slik at den ikke bare er personavhengig, men kan enklere deles videre. Kunnskapsdelingen i joint venturen skjer også gjennom at rapporter blir publisert på den digitale plattformen som begge bedrifter har tilgang til.

Gjennom samhandlingen og viljen til å dele kunnskap i joint venturen, finner vi ingen grunner for at "The Search-Transfer Problem" som Hansen (1999) presenterer, vil bli noen hindring i dette samarbeidet. I barrierene Carlile (2002; 2004) gjengitt i Newell et al. (2009) skriver om,

finner vi heller ikke grunnlag for at disse blir hindringer for hverken kunnskapsdeling eller samarbeid.

For videre forskning ville det vært interessant å følge joint venturen i senere faser av prosjektet for å se hvordan de fortsetter å bruke de strategiene og prosedyrene de har. Å se på hvordan disse blir brukt og i hvilken grad joint venturen klarer å produsere ny kunnskap og dele denne ut til bedriftene. I tillegg kunne vi sett på hvordan samarbeidet utvikler seg, og om joint venturen går gjennom noen omstrukturering som vil endre på hvordan arbeidsstrømmene og andre strategier brukes.

7.0 Litteraturliste

Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 14(3). <https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/4135139?seq=1>

Choi, B. & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information and Management*, 40(5), 403-417. [http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00060-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00060-5)

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152. <https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/2393553?sid=primo&origin=crossref&seq=1>

Cooper, Ian., (2012). 14 Ways to Develop Your Business through Joint Ventures and Collaboration.” *Financial Times Guide to Business Development How to Win Profitable Customers and Clients*, Financial Times Prentice Hall, Harlow U.a., 114–118.

Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management review*, 24(3), 522-537. <https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/259140?sid=primo&origin=crossref&seq=1>

Espinosa, M. del M. B. (2012). Joint Venture, an Alternative for Knowledge Learning. *Knowledge and process management*, 19(1), 1–16. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.uio.no/doi/full/10.1002/kpm.1378>

Espinosa, M. del M. B, Dobón, S. R. & Sánchez, Á. M. (2011). The role of entrepreneurs in transferring knowledge through human resource management and joint venture.

- International journal of manpower*. 32(1), 117-131. <https://www-emerald-com.ezproxy.uio.no/insight/content/doi/10.1108/0143772111121260/full/html>
- Gann, D. M. & Salter, A. J. (2000). Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research policy*. 29(7), 955-972. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.uio.no/science/article/pii/S0048733300001141>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/2776392?sid=primo&seq=1#metadata_info_tab_contents
- Granovetter, M. S. (1982). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological theory*, 1, 201-233. https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/202051?sid=primo&origin=crossref&seq=1#metadata_info_tab_contents
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (1987). *Feltmetodikk: grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Gyldendal.
- Hansen, M. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.uio.no/doi/abs/10.2307/2667032>
- Hansen, M. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, build common ground, and reap big results*. Harvard Business Review Press.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B., (2003). Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration*. *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 2, 321–347., <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00342>.
- Hargie, O. (2019). *The Handbook of Communication Skills*. Routledge.

- He, J., Butler, B. S., & King, W. R. (2007). Team Cognition: Development and Evolution in Software Project Teams. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 261-292. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.uio.no/doi/pdf/10.2753/MIS0742-1222240210?needAccess=true&>
- Hu, L., & Randel, A. E. (2014). *Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation*, 39(2. utgave), 213–243. *Group & Organization Management*. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.uio.no/doi/pdf/10.1177/1059601114520969>
- Inkpen, A. C., & Pien, W. (2006). *An Examination of Collaboration and Knowledge Transfer: China–Singapore Suzhou Industrial Park: Vol. 44.* (pp. 0022–2380). *Journal of Management Studies*. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.uio.no/doi/pdfdirect/10.1111/j.1467-6486.2006.00611>.
- Jiang, X., Li, M., Gao, S., Bao, Y. & Jiang, F. (2013). Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts. *Industrial marketing management*, 42(6), 983-991. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850113000631>
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E.B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lane, P. J., Salk, J. E. & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 22(12), 1139-1161. <https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/3094468?seq=1>
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. & Wearing, A. (2010) Leadership and Trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management learning*, 41(4), 473-491. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.uio.no/doi/abs/10.1177/1350507610362036>

- Leonard-Barton, D. & Sinha, D. K. (1993). Developer-User Interaction and User Satisfaction In Internal Technology Transfer. *Academy of Management journal*, 36(5), 1125-1139. https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/256649?sid=primo&origin=crossref&seq=1#metadata_info_tab_contents
- Levin, D. Z. & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490. <https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/30047959>
- Lievens, F. & Sackett, P. (2012). The validity of interpersonal skills assessment via situational judgment tests for predicting academic success and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 460–468.
- Mantecon, T., Song, K. & Luo, H. (2015). The Control and Performance of Joint Ventures. *Financial Management*, 45(2), 431-465. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.uio.no/doi/full/10.1111/fima.12100>
- NESH. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough H., & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2. utg). Red Globe Press.
- Noe, T. H., Rebello, M. J., & Shrikande, M. M. (2002). Structuring International Cooperative Ventures. *The Review of financial studies*, 15(4), 1251-1282. <https://academic.oup.com/rfs/article/15/4/1251/1569058>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company how Japanese companies create the dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in Organizational Knowledge Creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary Organizations: Enabling Collaboration Among Unexpected Allies. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 422–459. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.uio.no/doi/pdf/10.2189/asqu.53.3.422>
- Rehman, W. U., Ilyas, M., & Asghar, N. (2015). Knowledge sharing, Knowledge management strategy and performance: A Knowledge Based View. *Pakistan Economic and Social Review*, 53, 177–202.
- Sampson, R. C. (2004). Organizational choice in R&D alliances: Knowledge-based and transaction cost perspectives. *Managerial and decision economics*, 25(6-7), 421-436. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/mde.1199>
- Seale, C., Gobo, G., Silverman, D. & Gubrium, J. (2004). *Sampling, Representativeness and Generalizability*. SAGE Publications Ltd.
- Simonin, B. L. (2004) An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances. *Journal of international business studies*. 35(5), 407-427. <https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/3875202?sid=primo&seq=1>
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311–321. <https://doi.org/10.1108/13673270110411733>
- Spender, J. C. (1996) Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of organizational change management*, 9(1), 63-78. <https://www-emerald-com.ezproxy.uio.no/insight/content/doi/10.1108/09534819610156813/full/html>

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.) Gyldendal akademisk.

Tong, T. W., & Reuer, J. J. (2010) Competitive Consequences of Interfirm Collaboration: How Joint Ventures Shape Industry Profitability.” *Journal of International Business Studies*, vol. 41, no. 6, 1056–1073. <https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/40731696?seq=3>

Walczak, S. (2005). Organizational Knowledge Management Structure. *The Learning Organization*, 12(4), 330–339.

Yun, Y.-J., & Lee, K.-J. (2017). Social skills as a moderator between R&D personnel’s knowledge sharing and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 387–400.

Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm akademisk.

Antall ord: 35 435

Vedlegg 1 Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon:

- a) Hvilken organisasjon jobber du for?
- b) Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
- c) Hvilken rolle har du og hvor lenge har du innehatt den?
- d) Arbeidsbakgrunn
- e) Utdanning

Om [...] Project:

- 1) Hvor lenge har du jobbet med prosjektet [...]?
- 2) Hvordan fikk du først høre om [...]
 - a) Hvilke tanker gjorde du deg?
 - i) Hvorfor?
- 3) Hva er din rolle i samarbeidet/hva har arbeidsoppgavene gått ut på?
 - a) Tror du at du vil ha ulike roller i prosjektet gjennom dets levetid?
- 4) På hvilket grunnlag/motivasjon har man gått inn i dette samarbeidet med [...]? (Til direktør/SC)
 - a) Hva ser du som fordeler ved å gå inn i dette samarbeidet med [...] ?
 - b) Hva ser du på som utfordringer med dette samarbeidet med [...]
- 5) Hvordan opplever du prosessen rundt etableringen av [...] prosjektet?
 - a) Har du noe inntrykk av hvordan andre opplever det?
- 6) Hvordan synes du det er å jobbe i et prosjekt med denne tidshorisonten?
- 7) Hvordan opplever du samarbeidet så langt?

Samarbeid i [...]

- 1) Kan du beskrive hvordan prosjektet er bygget opp? Styre, ledelse, avdelinger, nivåer og arbeidsstrømmer etc.
- 2) Hva slags kontakt har du med de som jobber i prosjektet sammen med deg, både internt og i partnerorganisasjon?
 - a) Personlig eller digital interaksjon? Møter, kontorfasiliteter, digitale møter?
 - i) Hva er dine tanker rundt digitale vs. fysiske møter?
- 3) Hvordan foregår informasjonsdelingen internt i prosjektet?
 - a) Kun digitalt? Felles IT-systemer, dokumenttilgang etc.
- 4) Hva ser du på som de viktigste arenaene for eks utveksling av ideer, kunnskap og kompetanse?
- 5) På hvilken måte involveres ulike nivåer/personell i beslutningstaking?
- 6) Hvordan er prosessen når nye personer blir involvert i prosjektorganisasjonen?
 - a) Opplæring, Integrering

Kunnskap

- 1) Hva opplever du på som viktige bidrag dere i [...] kommer med i samarbeidet?
 - a) Er dette kompetanse/erfaring og kunnskap dere kan tenke dere å integrere i [...]?
 - i) Hvilken strategi har dere for å gjennomføre dette?
- 2) Hva kan dere få til sammen som dere ikke kunne fått til alene?
- 3) På hvilken måte har dere fokus på å eventuelt beskytte kompetanse og kunnskap som gir [...] et konkurransefortrinn på feltet? Er dere villig til å dele all type kunnskap med [...] (til leder)
- 4) Hvordan jobber dere for at alle i organisasjonen skal få tilgang på kunnskap og kompetanse som er relevant for prosjektet og deltakerne?
 - a) Hvordan?

Om tidligere samarbeidsprosjekter:

- 1) Har du tidligere arbeidet med liknende joint venture-prosjekter?
 - a) Hvis ja:
 - i) Hvordan opplever du det?
 - ii) Hva er viktige erfaringer du har tatt med deg fra disse prosjektene
 - iii) benyttes erfaringer og kunnskap fra andre tilsvarende prosjekter?
 - 1) Hvordan?
 - b) Skiller [...] prosjektet seg på noen måte fra andre lignende prosjekter du evt har vært med på tidligere?
 - i) Hvordan?
- 2) Hvilke utfordringer/fordeler ser du med å gå inn i slike samarbeidsprosjekt?

Vedlegg 2 NSD-Vurdering

19.01.2022

Referansenummer

771960

Prosjekttittel

Master om kunnskapsdeling og læring i joint venture

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektperiode

15.11.2021 - 01.06.2022

[Meldeskjema](#)

Dato

19.01.2022

Type

Standard

Kommentar

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 19.01.2022. Behandlingen kan starte. TYPE

OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2022. 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 Personverntjenester 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 • 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: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester 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** Personverntjenester 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). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. **MELD VESENTLIGE ENDRINGER** Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss 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 oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!