

205822  
985428  
985884

# Bacheloroppgave

## Høyskolen Kristiania – VÅR 2016



### "Fremtidens arena for kunnskapsdeling – Fra kunnskapsarbeiderens perspektiv"

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."

## **Forord**

Fra starten av prosjektet har vi vært enige om å forske på temaet kunnskapsdeling. Derimot har oppgaven etter hvert utviklet seg til å bli mer og mer spennende grunnet aktualiteten på problemstillingen. Dette har vi fått bekreftet gjennom den store interessen vi har møtt i forbindelse med vår undersøkelse. Dessuten har vi vært heldige å få hjelp fra mange ivrige og dedikerte personer og bedrifter som har beriket oppgaven. Vi er positivt overrasket over den åpenhet vi har møtt og at så mange har vært villige til å dele sine erfaringer.

Først og fremst vil vi si stort takk til vår veileder Tore Fagernes på Høyskolen Kristiania, som har vært en inspirasjonskilde uten like. Uten dine innspill hadde ikke oppgaven blitt det den er i dag. Når det kommer til utdeling av veileder kunne det ikke ha blitt mer relevant, fordi du sitter på så mye kunnskap på området og interesse for temaet.

I tillegg var vi heldige som fikk en ekstern veileder fra vår fokusbedrift Bekk. Jarle Svendsrud, stort takk til deg og. Du har hjulpet oss med å få en god forståelse av bransjen og kunnskapsarbeideren, samt kommet med konstruktiv kritikk til oppgaven som har vært svært nyttig. Det å få utenforstående perspektiver har hjulpet mye på oppgaven.

Tusen takk til Bekk for godt samarbeid og respondentene som stilte opp. Vi vil også takke informantene som bidro; DnB, Deloitte, Ulf Boman fra Kairos Future og Kenneth Tveito fra Kinnarps. Dere har vært viktige bidragsytere til å forstå dagens og fremtidens arenaer for kunnskapsdeling.

Til sist vil vi takke venner og familie som har vært der for oss og vist tålmodighet i denne hektiske tiden.

**God lesning!**

## **Sammendrag**

Denne oppgaven handler om kunnskapsdeling internt i organisasjoner, kunnskapsarbeiderens behov og trender innenfor arenaer for kunnskapsdeling. Disse temaene ses i lys av den teknologiske utviklingen og hvilken påvirkning de raske endringene i samfunnet medfører. Formålet er å forstå hvordan kunnskapsdeling i en mer og mer kompleks verden foregår, og på hvilken måte taus og eksplisitt kunnskap opptrer i fysiske og digitale arenaer. Det forskningen ønsker å belyse er hvordan en kan forme fremtidens arenaer for kunnskapsdeling internt i organisasjoner, og at dette må gjøres med kunnskapsarbeiderens behov i fokus. Oppgaven skal også vise hvordan organisasjoner kan bli bevisste på hvilken kontekst som kan fremme deling av taus og eksplisitt kunnskap.

Det vitenskapelige utgangspunktet har vært fortolkningsbasert, dermed har virkelighetsbildet blitt konstruert av intervjuobjektene som har deltatt. En kvalitativ tilnærming har gitt en dybdeforståelse for de aktuelle temaene. Det er blitt gjennomført en enkeltcase-studie i fokusbedriften Bekk, i tillegg til ytterligere datainnhenting fra informanter i DnB, Deloitte, Kairos Future og Kinnarps.

Resultatene viser at fremtidens arenaer for kunnskapsdeling bør formes etter kunnskapsarbeiderens behov, og at det fremover vil bli enda viktigere med et samspill mellom digitale og fysiske arenaer for å få delt både taus og eksplisitt kunnskap. Dette kan hjelpe organisasjoner med å respondere på en verden som endrer seg raskt med tanke på markeder, teknologi og konkurrenter.

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	s. 6-8
1.1 Presentasjon av problemstilling.....	s. 6-7
1.2 Avgrensning.....	s. 8
1.3 Disposisjon av oppgaven.....	s. 8
2.0 Teori.....	s. 9-24
2.1 Kunnskapsbegrepet.....	s. 9-10
2.1.1 Kunnskap fra et filosofisk perspektiv.....	s. 9
2.1.2 Kunnskap fra et bedriftsperspektiv.....	s. 9
2.1.3 Kunnskap fra et strukturelt og prosessuelt perspektiv.....	s. 9-10
2.2 Taus og eksplisitt kunnskap.....	s. 10-15
2.2.1 SEKI-modellen.....	s. 11-13
2.2.2 Ba.....	s. 14-15
2.3 Kunnskapsdeling.....	s. 16-17
2.3.1 Hvordan lærer mennesker og hvordan deler vi kunnskap?.....	s. 16
2.3.2 Hvorfor deler vi kunnskap?.....	s. 16-17
2.4 Kunnskapsledelse.....	s. 17-18
2.4.1 Kunnskap i en skandinavisk arbeidslivskontekst.....	s. 18
2.5 Kunnskapsstrategi – Personalisering og kodifisering.....	s. 18-19
2.6 Kunnskapsarbeideren.....	s. 19-20
2.7 Praksisfellesskap.....	s. 20-22
2.8 Organisasjonsdesign.....	s. 22-24
2.8.1 Aktivitetsbaserte arbeidsplasser.....	s. 23-24
3.0 Metode.....	s. 24-32
3.1 Oppgavens vitenskapelige utgangspunkt.....	s. 24
3.2 Problemstilling.....	s. 24-25
3.3 Valg av metode.....	s. 25
3.4 Undersøkellesdesign.....	s. 25-26
3.5 Utvalg.....	s. 26-27

3.5.1 Informanter.....	s. 26-27
3.5.2 Respondenter.....	s. 27
3.6 Metode for datainnsamling.....	s. 28
3.6.1 Det åpne, individuelle intervjuet.....	s. 28
3.6.2 Dokumentstudier.....	s. 28
3.7 Intervjuguide.....	s. 29-30
3.7.1 Utforming av intervjuguide.....	s. 29
3.7.2 Gjennomføring av intervjuer.....	s. 30
3.7.3 Dokumentering av intervju.....	s. 30
3.8 Forskningsetikk.....	s. 30-31
3.9 Reliabilitet.....	s. 31
3.10 Validitet.....	s. 31-32
4.0 Analyse og drøfting av funn.....	s. 32-53
4.1 Forskningsspørsmål A.....	s. 32-35
4.1.1 Delkonklusjon A.....	s. 35
4.2 Forskningsspørsmål B.....	s. 35-43
4.2.1 Autonomi.....	s. 37-39
4.2.2 Relasjoner.....	s. 39-41
4.2.3 Tilgjengelighet.....	s. 41-43
4.2.4 Delkonklusjon B.....	s. 43
4.3 Forskningsspørsmål C.....	s. 43-51
4.3.1 Praksisfellesskap og ba.....	s. 44-46
4.3.2 Fysiske arenaer.....	s. 46-48
4.3.3 Digitale arenaer.....	s. 48-51
4.3.4 Delkonklusjon C.....	s. 51
4.4 Hovedkonklusjon.....	s. 52-53
5.0 Kritikk til egen forskning.....	s. 53-54
6.0 Videre forskning.....	s. 54

7.0 Litteraturliste.....	s. 55-58
--------------------------	----------

#### Tabeller

Tabell 1: Sammenlikning av det strukturelle og prosessuelle synet på kunnskap	s. 10
Tabell 2: Oversikt over informanter.....	s. 27
Tabell 3: Oversikt over respondenter.....	s. 27

#### Figurer

Figur 1: Oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål.....	s. 7
Figur 2: SEKI-modellen.....	s. 12
Figur 3: Ba illustrert i SEKI-modellen.....	s. 15
Figur 4: Illustrasjon av prosessstilmærningen.....	s. 26
Figur 5: Forskningsspørsmål A.....	s. 32
Figur 6: Forskningsspørsmål B.....	s. 36
Figur 7: Forskningsspørsmål C.....	s. 44
Figur 8: Konklusjon.....	s. 52

#### Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide Kairos Future
Vedlegg 2: Intervjuguide Kinnarps
Vedlegg 3: Intervjuguide DnB
Vedlegg 4: Intervjuguide Deloitte
Vedlegg 5: Intervjuguide Bekk
Vedlegg 6: Transkribering Kinnarps
Vedlegg 7: Transkribering Bekk
Vedlegg 8: Prosjektbeskrivelse

*Resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel*

## **1.0 Innledning**

Statsminister Erna Solberg har tidligere uttalt at "kunnskapssamfunnet er fremtidens olje for Norge" (NHO). 2016 er spådd til å bli året der "survival of the fittest er ensbetydende med survival of the fastest" (Austad Langberg og Wergeland-Jenssen 2016). Dette fordi at raske endringer i samfunnet gjør at det blir enda viktigere å kunne utvikle og utnytte kunnskap for å oppnå et varig konkurransefortrinn (Nonaka og Toyama 2003; Nonaka og Takeuchi 1995). Ny teknologi har ført til en revolusjon på arbeidsplassen, dermed er ikke arbeidstakeren lenger låst til et spesielt sted eller tid. Vi går mot en totalt trådløs æra (Trendrapport 2013; Trendrapport 2015). Fremtidsstrateg Ulf Boman spår at den produktivitetsøkningen vi så under den industrielle revolusjon på 1900-tallet, kommer vi nå til å se på kontoret hos kunnskapsarbeideren. Han understreker at vi beveger oss mot en kunnskapsøkonomi hvor ansatte vil bli mer selvstendige og hvor selskaper vil gi ansatte økt frihet til å velge hvordan de vil jobbe. Endringene i arbeidsmønsteret har gjort at bedrifter må lytte til kunnskapsarbeiderens behov. I tillegg har disse endringene sammen med den teknologiske utviklingen drevet frem nye måter å samhandle på. Her har blant annet metodikken aktivitetsbaserte arbeidsplasser vokst frem. I tillegg har bruken av digitale arenaer økt, noe som kan ses i tråd med utviklingen av sosiale medier. Facebook at Work er et godt eksempel. Derfor mener vi at kunnskapsdeling, sett i lys av denne utviklingen, er et interessant og aktuelt tema.

### **1.1 Presentasjon av problemstilling**

Vår problemstilling tar utgangspunkt i hvordan en kan forme fremtidens arenaer for kunnskapsdeling, sett fra kunnskapsarbeiderens perspektiv. Dette fordi det, ifølge teorien, er de som kommer til å være en stor del av arbeidsmarkedet fremover (Lines 2011). På bakgrunn av dette utformet vi følgende problemstilling:

*Hvordan forme fremtidens arenaer for kunnskapsdeling internt i organisasjoner?*

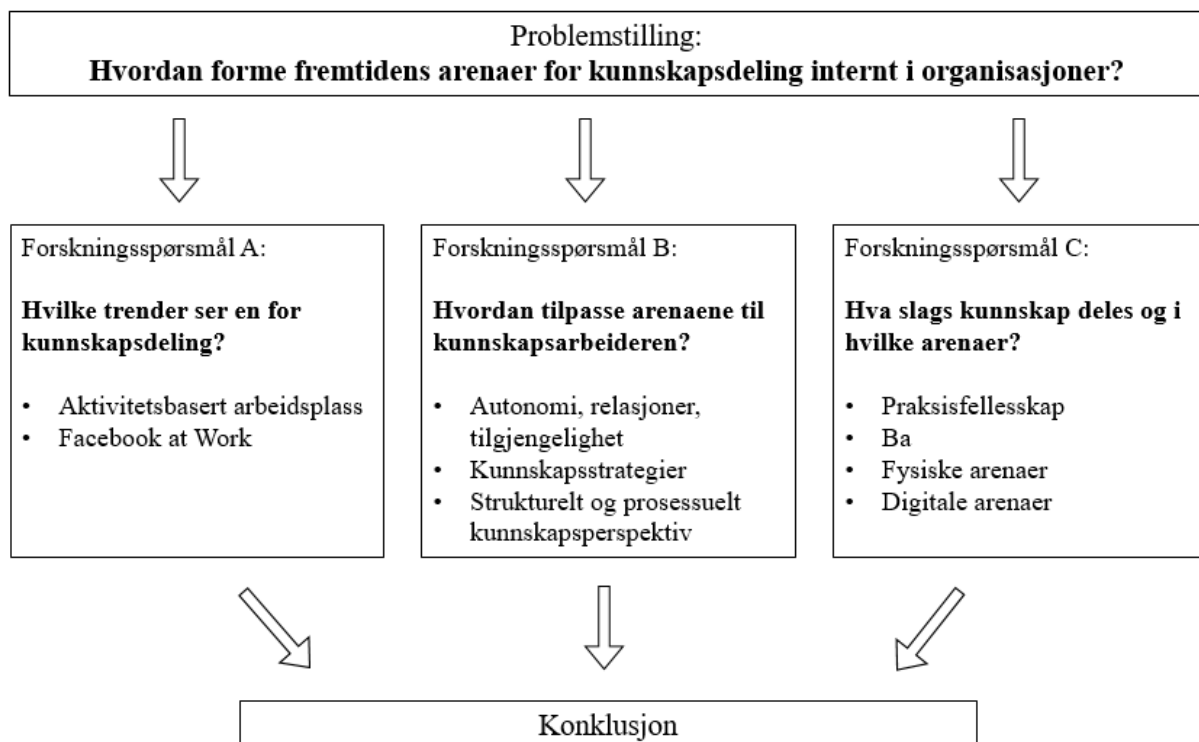
For å kunne sikre et godt svar på denne problemstillingen valgte vi tre forskningsspørsmål:

Forskingsspørsmål A: *Hvilke trender ser en for kunnskapsdeling?*

Forskingsspørsmål B: *Hvordan tilpasse arenaene til kunnskapsarbeideren?*

Forskingsspørsmål C: *Hva slags kunnskap deles og i hvilke arenaer?*

Disse forskningsspørsmålene mener vi består av momenter som vil belyse problemstillingen og gjøre oss i stand til å besvare den på best mulig måte. Forskingsspørsmål A skal bidra med en analyse av hvilke trender som kan påvirke kunnskapsdeling. Drøftingen vil i hovedsak handle om aktivitetsbaserte arbeidsplasser og Facebook at Work. Forskingsspørsmål B skal fokusere på kunnskapsarbeidere og hvilke faktorer som påvirker dem i sin arbeidshverdag. Vi delte dette i kategoriene autonomi, relasjoner og tilgjengelighet. I tillegg vil dette ses i lys av kunnskapsstrategiene personalisering og kodifisering, samt det prosessuelle og strukturelle perspektivet på kunnskap. Forskingsspørsmål C vil ta for seg hvilken kontekst kunnskap oppstår i. Det vil si hvordan en ved hjelp av praksisfelleskap og ba kan skape digitale og fysiske kunnskapsdelingsarenaer. Problemstilling og forskningsspørsmål kan illustreres slik:



Figur 1: Oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål



## **1.2 Avgrensning**

Kunnskap er et omfattende begrep. Vi ønsket å fokusere på hvordan en kan tilrettelegge for kunnskapsdeling og ikke selve tilegnelsen av kunnskap. Vi har derfor ikke gått inn på læring, som er en faktor som ofte ses i forbindelse med kunnskap. Dermed ønsket vi å se på hvilke arenaer, og funksjoner i disse, som kan bidra til å gjøre kunnskapsdeling lettere. Oppgaven er blitt begrenset til å kun se på en skandinavisk arbeidslivskontekst. Vi har valgt å se på den interne kunnskapsdelingen mellom kollegaer og ikke mellom bedrifter i den samme bransjen. Dette fordi vi kun har hatt en fokusbedrift. Vi har sett på konsulentbransjen fordi den består av kunnskapsarbeidere som lever av å selge sin kunnskap. Derfor synes vi det var interessant å se på hvordan samhandlingen mellom kollegaer, i en slik organisasjon, foregår. Forskning på kunnskapsarbeidere ser gjerne på hvordan disse kan motiveres til å yte best mulig. Motivasjon er derimot ikke i fokus i denne oppgaven.

## **1.3 Disposisjon av oppgaven**

I denne oppgaven vil vi begynne med å presentere det teoretiske rammeverket. De viktigste momentene i teorien er først en forklaring av kunnskapsbegrepet. Videre ser vi på taus og eksplisitt kunnskap, hvor vi forklarer SEKI-modellen og ba. Deretter går vi til kunnskapsledelse og kunnskapsarbeideren. Neste del handler om praksisfellesskap og organisasjonsdesign. Teorikapittelet avsluttes med hvordan og hvor kunnskapsdeling skjer. Det neste kapittelet vil forklare den metodiske tilnærmingen for oppgaven, der vi har valgt en kvalitativ metode. Analysekapittelet består av drøfting av funn mot teori. Her vil vi diskutere forskningsspørsmålene hver for seg som resulterer i hovedkonklusjonen. Til sist vil vi nevne noen momenter vi har reflektert over under prosessen, og som kan ha påvirket oppgavens resultat. På slutten vil vi løfte blikket fremover for å vise hvordan vi mener at temaet vi har undersøkt kan forskes på videre.

## **2.0 Teori**

### **2.1 Kunnskapsbegrepet**

#### **2.1.1 Kunnskap fra et filosofisk perspektiv**

Kunnskap som begrep har vært diskutert siden Platons tid i det klassiske Hellas. Platon mener at kunnskap er "bekreftet, sann oppfatning, eller bekræftede fakta som enkeltindividet selv tror på". Det er gjennom vår tro, kontekst og handling at kunnskapen skapes og realiseres (Wille 2003, 10). Andre Comte Sponville (sitert i Wille 2003, 12-13) ser kunnskap i et kontekstuellt perspektiv. Det er altså den situasjonen vi befinner oss i som er med på å definere hva kunnskap er. Hans oppfatning er dermed at kunnskap er et relativt begrep, ikke noe absolutt. Kunnskapen må settes inn i en sammenheng og det blir opp til hver enkelt å definere hva sann kunnskap egentlig er (Wille 2003, 12-13). Wille sier at det er ved utøvelsen av en handling at kunnskap blir relevant, og at det er ved handlingen at det skapes ny kunnskap. Følgende sitat er med på å definere kunnskapsbegrepet fra et filosofisk perspektiv: "Å kunne noe, vil si å forstå det, men også kunne anvende det. Det er virkelig kunnskap" (2003, 15-17).

#### **2.1.2 Kunnskap fra et bedriftsperspektiv**

Davenport og Prusak definerer begrepet kunnskap ut ifra en arbeidslivskontekst. De refererer til kunnskap som en blanding av en rekke erfaringer, kontekstavhengig informasjon og innsikt som gjør det mulig å evaluere nye erfaringer og informasjon. Kunnskap i organisasjoner kommer til uttrykk i dokumenter og rapporter, så vel som i rutiner, prosesser, praksiser og normer. Deres forskning på temaet understreker at kunnskap ikke er et tydelig begrep og at det ikke kan forklares på en enkel måte, det er en blanding av ulike elementer. Den er flytende, men samtidig strukturert. Den er intuitiv og derfor vanskelig å fange med ord eller forstå fullstendig i logiske termer. Kunnskap befinner seg inne i mennesket, og er en del av menneskelig kompleksitet og uforutsigbarhet (Davenport og Prusak 1998, 5).

#### **2.1.3 Kunnskap fra et prosessuelt og strukturelt perspektiv**

For å få en bedre forståelse av kunnskap som begrep presenterer Blackler to ulike syn, det strukturelle og det prosessuelle perspektivet (1995, 1021-1046). Irgens har bygget videre på dette og har illustrert perspektivene i sin bok "*Profesjon og organisasjon – Å arbeide som*

*profesjonsutdannet*" (2007, 59; tabell 1). Det strukturelle perspektivet på kunnskap vil si noe som er konkret, målbart og lett å identifisere. Det er et substantiv og kan "eies" av de ansatte. Det kan sammenlignes med en aksje som kan gis en bestemt verdi. Det prosessuelle perspektivet derimot, forteller oss at kunnskap ikke kan eies, og at det vanskelig lar seg avgrense og måle. Kunnskapen er noe som utvikles i samspill og i relasjoner, og er knyttet til handling og praksis (Irgens 2007, 59-60).

Strukturelt perspektiv	Prosessuelt perspektiv
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnskap er resultatet av en intellektuell prosess, frukten av tenking</li> <li>• Kunnskap er en avgrensbar enhet som kan atskilles fra mennesker</li> <li>• Kunnskap er noe mennesker har og organisasjoner har</li> <li>• Kunnskap er objektive fakta</li> <li>• Kunnskap finnes på individ- og organisasjonsnivå</li> <li>• Kunnskap kan måles og gis en verdi</li> <li>• Eksplisitt kunnskap er viktigere enn taus Kunnskap</li> <li>• Kunnskap kan oppdeles i ulike avgrensede Kategorier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnskap er rotfestet i praksis, handling og sosiale relasjoner</li> <li>• Kunnskap er kroppsliggjort i mennesker</li> <li>• Kunnskap er sosialt konstruert, skapt i samhandling mellom mennesker</li> <li>• Kunnskap er dynamisk – Kunnskapsprosessen er like viktig som kunnskap</li> <li>• Kunnskap er subjektiv, knyttet til maktforhold og konstant utfordret</li> <li>• Kunnskap er innbakt i kulturen</li> <li>• Taus og eksplisitt kunnskap henger sammen</li> <li>• Kunnskap er multidimensjonal og i praksis vanskelig å atskille i kategorier</li> </ul>

Tabell 1: Sammenligning av det strukturelle og prosessuelle synet på kunnskap (Irgens 2007, 59).

## 2.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Kunnskap deles inn i implisitt og eksplisitt kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen er objektiv og lett å kommunisere, da den kan kodifiseres og uttrykkes i ord og tall, vitenskapelige formler, kodifiserte prosedyrer eller universelle prinsipper (Nonaka og Takeuchi 1995, 9). Denne kunnskapen nedfelles gjerne skriftlig og kan med fordel settes i system i form av

strukturer, rutiner og prosedyrer. Den implisitte kunnskapen kalles også taus kunnskap. Den kjennetegnes av at den er vanskelig å dokumentere og dele med andre. Dette fordi den er personlig, og ofte danner lang erfaring grunnlaget. Det er dessuten gjerne kunnskap som en ikke reflekterer over eller er seg bevisst (Jacobsen og Thorsvik 2013, 362). Det er ikke mulig å bruke eksplisitt kunnskap for å forklare alt rundt, for eksempel, en handling. Derfor vil det være liten mening i å formidle eksplisitt kunnskap til de man egentlig ønsker å dele taus kunnskap med (Filstad 2010, 99). Forskjellen mellom taus og eksplisitt kunnskap er avgjørende for kunnskapsdeling og den tause kunnskapen må gjøres eksplisitt for å deles (Nonaka og Takeuchi 1995, 9). Kunnskapen må videre gjøres tilgjengelig for så mange som mulig i organisasjonen, slik at den kan tas i bruk og bli til praktisk nytte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 362). Den tause kunnskapen kan deles inn i to grupper: tekniske og kognitive dimensjoner. Teknisk taus kunnskap vil si informasjon og ferdigheter som skapes gjennom handlinger og erfaringer i en situasjon. Den kognitive tause kunnskapen er derimot lettere overførbart ved hjelp av språk fordi den kan komme av sosial aktivitet og uformelle diskusjoner. På den måten kan deler av taus kunnskap deles gjennom kommunikasjon, men det er fortsatt umulig å få overført "hele sannheten" (Filstad 2010, 104; Nonaka og Takeuchi 1995, 9).

### **2.2.1 SEKI-modellen**

SEKI-modellen (figur 2) er en kunnskapsmodell som er basert på antakelser om at kunnskap skapes gjennom interaksjoner mellom taus og eksplisitt kunnskap. Den beskriver en dynamisk prosess der taus og eksplisitt kunnskap utveksles og utvikles kontinuerlig. Modellen presenterer fire ulike stadier for konvertering og skapelse av kunnskap og viser mekanismer hvor individuell erfaring artikuleres og forsterkes i og gjennom organisasjonen (Filstad 2010, 105; Nonaka, Toyama og Konno 2000).

		Taus kunnskap	Til	Eksplisitt kunnskap
Taus kunnskap		Sosialisering		Eksternalisering
Fra				
Eksplisitt kunnskap		Internalisering		Kombinering

Figur 2: SEKI-modellen (Nonaka og Takeuchi 1995)

### 1. Sosialisering: Fra taus til taus kunnskap

Sosialisering er en prosess der en skaper ny taus kunnskap gjennom delte erfaringer i den daglige interaksjonen (Nonaka og Konno 1998). Kunnskapen kan spres uten at en nødvendigvis er bevisst over at en deler kunnskap (Jacobsen og Thorsvik 2013, 363). Taus kunnskap er vanskelig å formalisere og ses derfor på som avhengig av tid, sted og delte erfaringer. Grunnen til dette er at det skal være mulig å sette seg inn i den andres individuelle tenkemåte og dermed lære gjennom "hands-on" erfaring. Forutsetninger for sosialisering vil derfor være felles møtesteder der en kan tilbringe tid sammen, som for eksempel i et arbeidsmiljø. Sosialisering gjør at ny taus kunnskap skapes ved at ethvert individ har ulike oppfattelser (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000). Også etter overføringen har skjedd vil kunnskapen fortsatt være taus, dette vanskeliggjør mulighetene for diskusjon, granskning og utprøving av hverandres erfaringer i fellesskap (Jacobsen og Thorsvik 2013, 363).

## **2. Eksternalisering: Fra taus til eksplisitt kunnskap**

Eksternalisering er en prosess for konvertering av taus til eksplisitt kunnskap. Her artikuleres den tause kunnskapen hos den enkelte, enten skriftlig eller muntlig, og gjøres dermed tilgjengelig for andre (Jacobsen og Thorsvik 2013, 363). Dette innebærer teknikker som skal hjelpe til med å forklare den tause kunnskapen som for eksempel ord, visualiseringer, metaforer, hypoteser eller modeller. Det gjør at kunnskapen kan deles og formes til basis for ny kunnskap. Eksternalisering fremmes gjennom dialoger mellom individer og kollektive refleksjoner, slik at kunnskapen enkelt kan forstås i sin eksplisitte form (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000).

## **3. Kombinering: Fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap**

Når eksplisitt kunnskap har blitt til, handler det om å systematisere denne til ny eksplisitt kunnskap. Denne prosessen kalles kombinering. Den eksplisitte kunnskapen blir samlet inn, enten internt eller eksternt, og deretter redigert eller prosessert til ny kunnskap. Dette kan gjøres gjennom dialog, dokumenter, møter, telefonsamtaler eller IT-systemer. I praksis vil kombineringen foregå i tre deler. Den første delen er å finne og integrere ny eksplisitt kunnskap. Neste steg er formidling av kunnskapen. Den tredje og siste delen innebærer redigering og prosessering av kunnskapen slik at den kan tas i bruk (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000).

## **4. Internalisering: Fra eksplisitt til taus kunnskap**

Etter de tre forutgående prosessene vil den eksplisitte kunnskapen bli delt i organisasjonen og utvikle seg til taus kunnskap hos hvert individ gjennom internaliseringsfasen. Dette krever at en identifiserer hva som er relevant kunnskap for en selv blant kunnskapen i organisasjonen. Dette kan sammenliknes med praksis og relateres til begrepet "learning by doing". Dette fordi den eksplisitte kunnskapen må tas i bruk gjennom handling slik at en kan danne ny taus kunnskap. Internaliseringen er avhengig av to dimensjoner. For det første må den eksplisitte kunnskapen være nedfelt i handling og praksis. Den andre dimensjonen går ut på forankring av eksplisitt kunnskap gjennom simuleringer eller eksperimenter som trigger "learning by doing" prosesser. Gjennom disse to dimensjonene vil kunnskapen ligge til rette for identifisering for hver enkelt (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000).

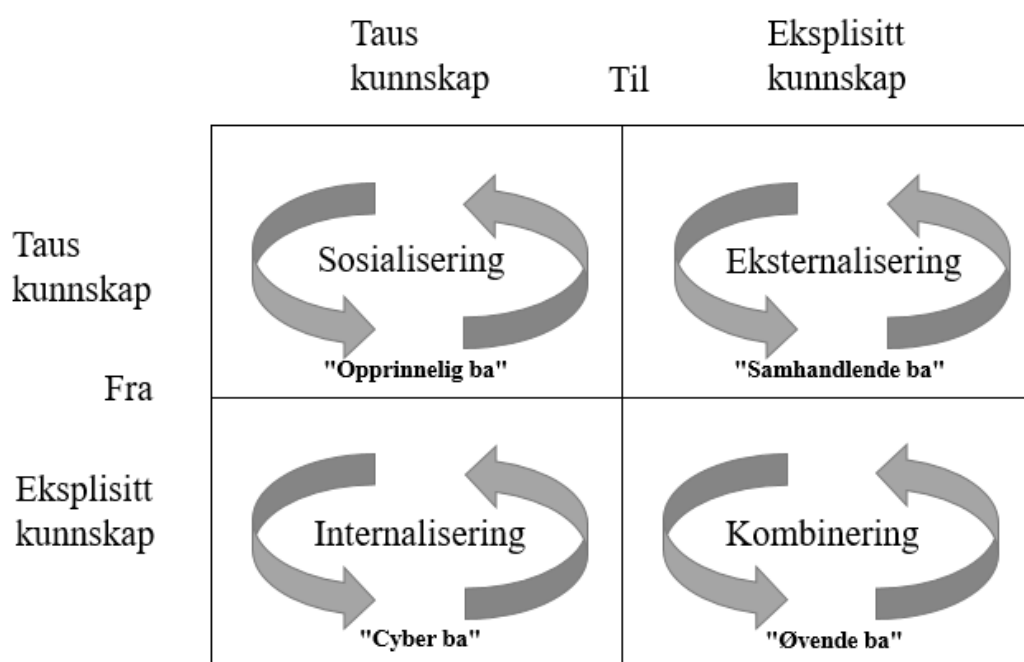
### 2.2.2 Ba

Begrepet "ba" i seg selv stammer fra den japanske filosofen Kitaro Nishida og arbeidet hans, men har i senere tid blitt utviklet av flere filosofer og professorer, deriblant Nonaka og Konno. Ordet ba i seg selv betyr "sted" på japansk, men omtales som et dynamisk begrep i sammenheng med skapelse av kunnskap (Nonaka og Konno, 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000). Kunnskap er kontekst-spesifikt og trenger en fysisk kontekst for å bli skapt. Uten kontekst vil kunnskapen kun være informasjon, noe som kan kommuniseres uavhengig av ba (Nonaka, Toyama og Nagata, 2000; Nonaka og Konno, 1998). Nonaka og Toyama definerer ba som en delt kontekst i bevegelse, hvor kunnskap blir delt, skapt og utnyttet mellom mennesker. Et ba skal medføre energi, kvalitet og plass til å utføre de individuelle kunnskapskonverteringene i SEKI-modellen (2003). Ba er med andre ord et fenomenologisk begrep om tid og sted der kunnskap blir til. Det vil si at ba også er en kontinuerlig skapende og genererende mekanisme som stimulerer kunnskaps-skapende aktiviteter. Det er det eksistensielle stedet der deltakerne deler sin kontekst og skaper nye betydninger gjennom interaksjoner. Dette stedet kan være fysisk, virtuelt, mentalt eller en kombinasjon av disse. Fysiske steder kan for eksempel være på arbeidsplassen, konferanser eller ute hos kunden. Virtuelle steder derimot vil være kommunikasjon gjennom tele- og datakommunikasjon, som e-mail og telefonkonferanse. Fra et mentalt perspektiv forekommer ba ved delte erfaringer, ideer, idealer og lignende (Nonaka og Konno, 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000).

Det som skiller ba fra normal interaksjon mellom mennesker er konseptet om skapelse av kunnskap. Kunnskap er innebygd i de delte omgivelsene, hvor hvert individ tilegner seg denne gjennom erfaringer og refleksjoner fra andre. Et ba kan forekomme på mange nivåer og kan komme fra et større ba, som også kjent som "basho" (Nonaka og Konno 1998). Det kan være delt mellom individer, grupper, prosjektteam, informasjonssirkler, møter, virtuelt og ved direkte kundekontakt. En organisasjon kan dermed bli sett på som en konfigurasjon av forskjellige ba (basho), der mennesker interagerer med hverandre og omgivelsene basert på kunnskapen de har og betydningene de skaper.

Det finnes fire ulike typer ba som korresponderer med de fire nivåene i SEKI-modellen (figur 3). Det vil si at det finnes et ba som er spesielt tilpasset for kunnskapskonvertering i hvert nivå og at dette skal stimulere konverteringsprosessen (Nonaka og Konno, 1998; Nonaka,

Toyama og Konno 2000). Den første typen kalles "opprinnelig ba", og er verden der individene deler følelser, emosjoner, erfaringer og mentale modeller. Individene sympatiserer eller empatiserer med andre. "Opprinnelig ba" ses på som det primære baet der skapelse av kunnskap starter og representerer sosialiseringsfasen for overføring av taus kunnskap. Den neste typen ba kalles for "samhandlende ba". Det er mer bevisst konstruert sammenliknet med "opprinnelig ba". Det vil si at omgivelsene legges til rette, som for eksempel ved å velge ut en blanding av personer til et team. Det er stedet der taus kunnskap gjøres eksplisitt og representerer derfor eksternaliseringsfasen. "Cyber ba" er den tredje typen, og er stedet for interaksjon i den virtuelle verden. Her blir ny eksplisitt kunnskap kombinert med eksisterende kunnskap og informasjon. "Cyber ba" ses derfor i sammenheng med kombineringsfasen. Kombineringsfasen av eksplisitt kunnskap utnyttes best mulig ved bruk av informasjonsteknologi som for eksempel databasedokumentering, intranett og nettgrupper. Den siste typen ba representerer internaliseringsfasen og kalles "øvende ba". Det fasiliterer konvertering av eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Dette inneholder fokusert trening, ofte med seniormentorere og kolleger, der en blir utsatt for øvelser hvor en må finne egne løsninger. Bevisstheten rundt de ulike bæene kan fremme de ulike konverteringsprosessene i SEKI-modellen. Ba er et dynamisk begrep som ikke har noen definert kontekst. Et ba skal medføre energi, kvalitet og plass til å utføre de individuelle kunnskapskonverteringene. Det er dermed ikke slik at det finnes en fasit for det korrekte ba (Nonaka og Konno, 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000).



Figur 3: Ba illustrert i SEKI-modellen



## **2.3 Kunnskapsdeling**

### **2.3.1 Hvordan lærer mennesker og hvordan deler vi kunnskap?**

For å forklare hvordan vi mennesker deler kunnskap og hva som skjer i den prosessen, må en forstå de 4 stadiene av læring; data, informasjon, kunnskap og visdom. Disse er tett knyttet til hvordan vi mennesker lærer i arbeidssituasjoner. Data er det laveste nivået og er det man har i hodet men ikke klarer å anvende (Tobin 1998, 24). Data er kun data fordi det ikke er satt inn i en kontekst (Filstad 2010, 98). Det andre stadiet kan forklares som en slags filtreringsprosess, hvor en sorterer blant annet dataen for å få tak i det som er av betydning. Informasjon er som oftest det det legges vekt på, men det er først når man tar informasjonen og gjør den meningsfull i forhold til jobbutførelsen at man får kunnskap, det tredje nivået. Gjennom erfaring oppnår en det fjerde, og siste nivået – visdom. Dette består av to komponenter; kunnskap og intuisjon (Tobin 1998, 24-26). Vi mennesker lærer først og fremst på to måter; gjennom erfaring og gjennom interaksjon med andre. Når to mennesker skal lære av hverandre deler de kun data. Det er først når relevansen kan ses i forhold til sin egen arbeidssituasjon at en kan si at en har tilegnet seg kunnskap (Tobin 1998, 28-29).

### **2.3.2 Hvorfor deler vi kunnskap?**

von Krogh fra 2000 (siteret i Filstad 2010, 111) påstår at kunnskapsdeling er en avgjørende faktor for at organisasjoner skal lykkes, og at det er gjennom kunnskapsdeling en kan videreutvikle kunnskapen som er i organisasjonen (Filstad 2010, 111). Et spørsmål ledere ofte stiller seg er hvordan en skal få kulturen for kunnskapsdeling til å bli det som utgjør kjerneverdien i bedriften (Jashapara 2004, 199). Hvis alle samarbeider for å gjøre hverandre gode, kan en utvikle et positivt miljø for deling av kunnskap. En viktig faktor for å få til dette er å legge til rette for at medarbeiderne utvikler direkte relasjoner til hverandre, siden det har stor betydning for deling av taus kunnskap (Filstad 2010, 111). Nordhaug, Hildebrandt og Brandi presenterer en organisk helhets- og nettverkstenking. Her er det blitt viktigere med samarbeid, relasjonsbygging og å utøve kunnskapsdeling med andre, også mellom ulike fagområder. Videre illustrerer de den nye organisasjonsformen som organisk istedenfor hierarkisk, hvor en leder gjennom bruken av en overordnet visjon og verdier (2008, 49-50).

Et avgjørende tiltak for at organisasjoner skal kunne forstå hva som gjør medarbeiderne villige (eller ikke) til å dele kunnskap, er å finne ut hvilke barrierer som eksisterer. Mooradian m.fl. fra 2006 (sitert i Filstad 2010, 111) peker på noen faktorer man kan fokusere på. Først og fremst er det viktig å se på ledelsen og hvilke signaler deres handlinger gir til resten av organisasjonen. Videre kan man se på de menneskelige relasjonene og om hvert enkelt individ faktisk er motivert for å dele sin kunnskap med andre. Organisasjonen må se på hvordan en tilrettelegger for å få til det miljøet en ønsker (Filstad 2010, 111-112). Det krever tilgang til ressurser i form av tid og penger, samt ledelsens incitament til nyskapning, som vil være bestemmende for utfallet (Wille 2003, 9).

## **2.4 Kunnskapsledelse**

Kunnskapsledelse er et relativt ungt begrep. Det var først på 1990-tallet hvor ledere begynte å aktivt praktisere det (Hansen et al. 1999). Det er i hovedsak en prosess som omhandler utvikling, lagring, overføring og anvendelse av kunnskap (Teece 1998, 62-63). I følge Davenport og Prusak fra 1998 (sitert i Alavi og Leidner 2001, 113-114) har kunnskapsledelse først og fremst tre mål: Det første er å kartlegge kunnskapen for å gjøre den synlig og vise hvilken rolle den har i organisasjonen. For det andre er det å skape en kunnskapsintensiv kultur ved å oppfordre til kunnskapsdelende atferd. Det vil si at en søker og tilbyr kunnskap individer imellom. Det siste er at en bygger en kunnskapsstruktur. Det vil ikke bare si tekniske systemer, men også at en har plass, tid og verktøy til å dele og anvende kunnskapen. I dette er det avgjørende at organisasjonen oppfordrer til samhandling og samarbeid (Alavi og Leidner 2001, 113-114).

Kunnskapsledelse innebærer at en identifiserer og utnytter kollektiv kunnskap i en organisasjon, som kan føre til at en oppnår et konkurransefortrinn (von Krogh 1998, 133). Newell m.fl. argumenterer for at en kan oppnå dette ved å identifisere, utvinne og fange kunnskapen i selskapet. Hvis en får utnyttet og beskyttet den kunnskapen, kan en bli bedre rustet enn sine konkurrenter. De mener at det underliggende målet med kunnskapsledelse er å fange den kunnskapen som befinner seg i hodene og hendene til ansatte. Utfordringen er at dette kan være vanskelig å få tak i. Dette fordi arbeidslivet har blitt mer komplekst, og tradisjonelle former for arbeid har blitt erstattet av det en refererer til som kunnskapsarbeid (Newell m.fl. 2002, 18). Organisasjoner som fokuserer på kunnskapsledelse kan oppnå flere

fordeler. Det kan bidra til å finne ut hvor kunnskapen trengs, hvordan en kan få tilgang på den og ikke minst hvordan den kan utnyttes bedre. I tillegg vektlegges det at kunnskapsledelse kan hjelpe en med å orientere seg om hvor kunnskapen forsvinner (Wiig 1994, 131).

Kunnskapsledelse kan også øke graden av innovasjon og gjøre at en kan respondere hurtigere på uventede situasjoner (Hackbarth 1998, 588-590).

#### **2.4.1 Kunnskapsledelse i en skandinavisk arbeidslivskontekst**

Skandinaviske ledere tenderer til å ha en mer demokratisk tilnærming, altså en deltakende og inkluderende tilnærming i beslutninger og endringsprosesser. En analyse av bedrifter i Skandinavia viste at lederstilen bar preg av deling og inkludering. Det var høy informasjonsspredning, fokus på å stryke arbeidstakerens ferdigheter og innflytelse, som igjen medførte at ansatte opplevde at de hadde påvirkningskraft (Scramm-Nielsen, Lawrence og Sivesind 2004, 102-104). Kunnskapsledelse består derfor av ulike ledelsesformer, tuftet på ulike forestillinger om hvordan kunnskapsarbeid kan ledes (Irgens og Wennes 2011, 102).

#### **2.5 Kunnskapsstrategi – Personalisering og kodifisering**

Kunnskapsledelse kan hjelpe til med å drive den overordnede strategien (Dalkir 2005, 20). Valget av kunnskapsstrategi bør ikke være vilkårlig, det bør bestemmes av hvordan bedriften tjener sine kunder, den økonomiske situasjonen i bedriften og hvem en ansetter (Hansen m.fl. 1999). Å skape kunnskap i organisasjonen er en lang prosess som kan beskrives gjennom evnen til å skape ny kunnskap, fordele den i organisasjonen og implementere den i organisasjonens produkter, tjenester og systemer (Nonaka og Takeuchi 1991, viii). I litteraturen vises det til to forskjellige strategier for å dele taus og eksplisitt kunnskap; "personalization" og "codification". Disse to begrepene vil videre i oppgaven omtales som "personalisering" og "kodifisering". Hvis en fokuserer på feil strategi kan det virke svekkende for bedriften (Hansen m.fl. 1999). For å kunne dele kunnskapen på riktig måte for bedriften må en skape forståelse for hvorfor kunnskapen er nødvendig og hvordan den kan anvendes (Hall 2006, 124).

Når virksomheten i hovedsak håndterer standardiserte arbeidsoppgaver bør en bruke en strategi som har som hensikt å lagre kunnskapen, slik at andre i virksomheten også kan dra nytte av den. En slik strategi kalles kodifisering. Meningen er å samle kunnskapen, lagre den i databaser og tilby all tilgjengelig kunnskap i en eksplisitt og kodifisert form. Dette kan være en måte for virksomheten å spare tid og penger. Denne fremgangsmåten tillater mange å søke etter og hente informasjon uten å måtte få tak i den som sitter på kunnskapen, hvilket kan bety at en oppnår en større skala av deling og gjenbruk (Hansen m.fl. 1999).

Hvis hensikten ikke er å lagre kunnskapen, men å hjelpe menneskene i organisasjonen med å dele den, kan man bruke en personaliseringsstrategi. Det som kjennetegner slike bedrifter er at de fokuserer på dialog mellom individer. Kunnskap deles gjennom f.eks. brainstorming og en-til-en samtaler (Hansen m.fl. 1999). Hensikten er å overføre, kommunisere og utveksle kunnskap via kunnskapsnettverk. En slik strategi bør velges hvis den overordnede strategien til virksomheten fokuserer på å tilby kundene spesifikke løsninger eller innovative produkter (Hansen m.fl. 1999). Dette fordi en er opptatt av å øke kunnskapsflyten i organisasjonen gjennom nettverksbygging og interaksjon (Oluikpe 2012, 864). Hansen m.fl. påpeker at firmaer som håndterer kompliserte oppgaver ofte skaper skreddersydde løsninger for å håndtere problemer, de tilbyr derfor gjerne kundene sine råd som er rike på taus kunnskap. En slik prosess kan innebære høye kostnader og at arbeidet tar lenger tid å utføre (1999, 110).

## **2.6 Kunnskapsarbeideren**

Drucker fra 1959 (sitert i Sandvik 2011) var en av de første som presenterte begrepet kunnskapsarbeid. Til tross for at det er et omdiskutert begrep har man allikevel ikke klart å komme frem til en tydelig definisjon. I Magma forteller Sandvik om hvordan en gjennomgang av forskning på feltet har ført ham til en egen definisjon av kunnskapsarbeid. Han definerer det som "et sett med karakteristika ved arbeidet, bestående av jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter". Videre foreslår han at "arbeidet foregår i en kontekst som er autonom" (Sandvik 2011).

Hislop fra 2013 (sitert i Eikeland 2015, 6) har sett på hvordan begrepet kunnskapsarbeidere har blitt forklart gjennom årene. Han viser til noen likhetstrekk i beskrivelsene som har blitt

gjort. Det er deres ( gjerne) høye kvalifikasjoner, at arbeidet de utfører har stor betydning for deres organisasjon og at de bruker kunnskapen de sitter på, men at de også kontinuerlig skaper ny kunnskap (Eikeland 2015, 6). Kunnskapsarbeidere er i dag, grunnet sin høyt ettertraktede kompetanse, jaktet på av organisasjoner og sies derfor å ha mer makt over sin arbeidsgiver enn ansatte tradisjonelt sett har hatt i arbeidslivet (Lines, 2011).

Brown og Duguid fra 1996 samt Dumaine fra 1994 (siteret i Lines 2011) har sett på viktigheten av det sosiale aspektet ved arbeidet for kunnskapsarbeidere. På den ene siden er de opptatt av å dele kunnskap med andre innom samme yrkeskategori, mens de på den andre siden også har et sterkt konkurranseinstinkt (Lines 2011). Videre påpekes det at kunnskapsarbeidere sitter inne med mye taus kunnskap som ikke kan kodifiseres på en enkel måte, hvilket kan innebære problemer for organisasjonen hvis de yter mindre under en periode, eller forsvinner ut av selskapet siden de da tar kunnskapen sin med seg (Lines 2011). Siden vi kan se at kunnskapsarbeideren vil ha stor betydning for organisasjonene fremover, er det viktig at det jobbes for å fremstå som attraktiv for disse. Dette må gjøres gjennom å skape organisasjoner som bidrar til kreativitet og kunnskapsdeling og som muliggjør utvikling (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi 2008, 144).

## **2.7 Praksisfellesskap**

Praksisfellesskap finnes overalt. Vi tilhører alle praksisfellesskap; hjemme, på jobben, på skolen eller gjennom våre hobbyer, og vi kan tilhøre flere forskjellige fellesskap samtidig (Wenger 1998, 6). Praksisfellesskap har som oftest egne formål og interesser. En betingelse for deltakelse er at det vurderes som nyttig og av betydning for den enkelte (Filstad 2008). Det er viktig å være bevisst på hva slags kunnskap som deles i praksisfellesskapene som eksisterer i en organisasjon, fordi det kan hjelpe til med å skape grupperinger som utvikler og deler kunnskap med organisasjonens beste i tankene (Filstad 2008). I motsetning til mer formelle strukturer i organisasjoner, har ikke praksisfellesskap tydelige begynnelse eller slutt, derfor er det forskjell mellom disse enhetene og for eksempel et team eller en arbeidsgruppe. Mens typiske arbeidsgrupper begynner og slutter med en spesifikk oppgave, kan praksisfellesskap fortsette under mer uoffisielle former også etter at den originale oppgaven er utført (Wenger 1998, 96). Det er noen forskjeller mellom det å være en del av det tradisjonelle teamet og deltakelse i et praksisfellesskap. Relasjoner i team bygges opp ved at ansatte

tildeles et medlemskap av organisasjonen. Ved praksisfellesskap derimot, utvikles relasjoner rundt praksis (Lesser og Storck 2001, 832). Det sies at praksisfellesskap er en effektiv måte for organisasjoner å løse ustrukturerte problemer og å dele kunnskap utenfor den tradisjonelle organisasjonsstrukturen (Lesser og Storck 2001, 832).

I følge Wenger er det tre kjennetegn ved et praksisfellesskap. Det første er det hun kaller "mutual engagement", som er kilden til samhørighet i et fellesskap. Den viktigste komponenten i et praksisfellesskap er derfor å skape et gjensidig engasjement mellom medlemmene. For noen kan det være det å ha et kontor å gå til, hvor du møter kollegaer du kan interagere med. Det å bli inkludert i det som er av betydning for praksisfellesskapet, er et krav for å kunne skape engasjement hos den enkelte. Wenger påpeker videre at homogenitet ikke er et krav blant medlemmene i et praksisfellesskap. Det som gjør engasjement mulig i praksis handler like mye om ulikheter som likheter. Det er like viktig med utfyllende kompetanse blant medlemmene som overlappende kompetanse. Et praksisfellesskap kan bidra til å skape tette bånd mellom medlemmene og nettopp dette vokser frem gjennom et gjensidig engasjement (1998, 73-76). Det andre kjennetegnet ved praksisfellesskap er det som Wenger kaller "joint enterprise". Felles blant medlemmene er at alt er forhandlet fram i fellesskap, ikke at de nødvendigvis tror på akkurat de samme tingene. Forståelsen av en oppgave må altså ikke være ensartet for at det skal være et felles produkt (Wenger 1998, 78-79). Det tredje og siste kjennetegnet blir kalt "shared repertoire". Dette omfatter rutiner, ord, verktøy, måter å gjøre ting på, fortellinger, symboler og konsepter som fellesskapet har produsert eller innført under løpet av sin eksistens og som har blitt utviklet til å bli en del av praksisen i gruppen (Wenger 1998, 82-83).

I følge Lesser og Storck er praksisfellesskap definert som "en gruppe hvor medlemmene regelmessig deler med og lærer av hverandre, og deltakelse baseres på felles interesser". De påpeker videre viktigheten av støtte ovenfra, og at dette kan føre til en forbedring av organisasjonens resultater (2001, 831). En tradisjonell oppfatning av praksisfellesskap er at deltakelse bygger på jobb- og interesserelaterte områder og at det er frivillig. Før var oppfatningen at praksisfellesskap kun var verdifullt for den enkelte, men nå er det blitt anerkjent som verdiskapende for organisasjonen som helhet (Lesser og Storck 2001, 832). Det er blitt sagt at praksisfellesskap er uformelle og at de ikke trenger struktur og ledelse, men

siden livet og forretningsverden er blitt mer kompleks ser man at de i dag trenger mer struktur og tilsyn for å kunne utgjøre en forskjell over en lengre tid (McDermott og Archibald 2010, 89).

McDermott og Archibald har kommet frem til fire prinsipper som styrer utformingen og integreringen av effektive praksisfellesskap. Det første prinsippet innebærer at gruppen bør fokusere på problemer som er viktige for organisasjonen og at dette innspillet bør komme fra ledelsen. I følge det andre prinsippet bør det utarbeides langsiktige mål for gruppen. Dette skal hjelpe til med å holde fokus innad, samtidig som det faststiller bidraget som praksisfellesskapet gir til organisasjonen. Det tredje prinsippet forteller om viktigheten av at disse praksisfellesskapene får muligheten til å integreres i organisasjonen gjennom sterke relasjoner til toppledelsen. Det fjerde og siste prinsippet handler om at disse praksisfellesskapene, akkurat som hvilke som helst team, blir positivt påvirket av ledelsens forventninger. Denne støtten blir mindre verdt hvis ledelsen ikke er genuint interesserte i det arbeidet som utføres i praksisfellesskapene (McDermott og Archibald 2010, 85-87).

Det finnes fire måter for organisasjoner å øke den operasjonelle effektiviteten i praksisfellesskap. For det første må det settes av god tid for deltakelse. For det andre må lederne av praksisfellesskap tilbys opplæring, siden det er annerledes å lede slike grupper fremfor det tradisjonelle teamet. Den tredje måten å effektivisere disse praksisfellesskapene på er å se til at medlemmene kan møtes ansikt-til-ansikt, siden de i dag inkluderer mange medlemmer som ikke er på samme sted til daglig. Denne måten å møtes på er mer effektiv enn å kommunisere elektronisk, og medlemmene får muligheten til å bygge opp tillit og nære relasjoner til hverandre. Den fjerde måten innebærer å bruke enkle it-verktøy, de viktigste kravene er at de er enkle og brukervennlige fremfor funksjonelt sofistikerte (McDermott og Archibald 2010, 88-89).

## **2.8 Organisasjonsdesign**

I over 100 år har måten vi organiserer arbeidet på foregått på mer eller mindre samme måte. Mange arbeidsgivere organiserer fortsatt arbeidsplassene i en hierarkisk struktur hvor man deler inn organisasjonen etter avdelinger (Iversen 2016). I følge Jacobsen og Thorsvik handler

organisasjonsstruktur om hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres. De sier at også beslutningsmyndighet og hvordan den skal fordeles er inkludert i dette begrepet. Videre sier de at tempo, fleksibilitet, integrering, koordinering og innovasjon er faktorer man må ta hensyn til når man bestemmer organisasjonsstrukturen og hvordan arbeidet skal foregå. I tillegg må man vurdere hvordan struktur og kultur påvirker hverandre og hvordan disse dimensjonene sammen påvirker resten av prosessene i organisasjonen (2013, 70-71). Miller fra 1987 (sitert i Claver-Cortez, Zaragoza-Saez og Pertusa-Ortega 2007, 48) påstår at organisasjonsstrukturen kan påvirke informasjonsflyt og interaksjoner mellom mennesker, og at utviklingen går mot en mer fleksibel organisasjon istedenfor den hierarkiske og byråkratiske strukturen (2007, 48).

Det som kan hjelpe til med å skape en struktur og et miljø som støtter kunnskapsledelsesprosesser er en organisasjonskultur hvor innovasjon og læring er i fokus, en teknologisk plattform som skal legge til rette for tilegnelse og deling av kunnskap, en må ha en strategisk tilnærming til kunnskap og organisasjonsdesignet må forenkle kommunikasjon og interaksjon. Hvordan en organiserer seg er avgjørende for kunnskapsflyten og den eksisterende kunnskapen utnyttes ikke alltid fullt ut, grunnet valget av organisasjonsmodell. Derfor må en innføre en struktur som innebærer større muligheter for å skape og overføre kunnskap (Claver-Cortez, Zaragoza-Saez og Pertusa-Ortega 2007, 46-47).

Hvordan individer er plassert innen den fysiske strukturen i en bygning kan ha mye å si om hvordan de vil opptre, og størrelsen på en bygning kan fremme eller hemme relasjoner (Davis 1984, 272-273). Hvem som er plassert sammen med hvem er enda en faktor som vil gi et signal om selskapets verdier (Ornstein 1989, 145). Jo nærmere hverandre en sitter, jo mer sannsynlig er det at en møtes, og fysisk avstand kan påvirke den spontane kontakten mellom medarbeiderne (Davis 1984, 272). For å lage mer effektive løsninger bør man analysere hva slags oppgaver som skal gjøres og hvilken teknologi som trengs (Ornstein 1989, 146).

### **2.8.1 Aktivitetsbaserte arbeidsplasser**

Kontoret fungerer ikke lenger på samme måte som det gjorde før, det er ikke lenger en plass for å få tilgang på informasjon, dette er nå noe vi kan få hvor som helst og når som helst. Kontoret er derimot en plass hvor vi kan møte andre mennesker ansikt-til-ansikt hvilket kan



bidra til mer samhandling og bedre kommunikasjon (Digitaltonto). Utviklingen mot et aktivitetsbasert arbeidsmiljø kommer av at vi ikke lenger er avhengig av teknologi, da denne er blitt tilgjengelig overalt, dermed må vi ikke lenger ha faste arbeidsplasser, sier interiørarkitekt Charlotte Bay (Thon Eiendom).

En aktivitetsbasert arbeidsplass innebærer at man innreder og organiserer kontoret for å tilpasse seg de oppgaver som organisasjonen som helhet skal utføre. Det handler også om å ha mulighet for å imøtekomme forskjellige behov hos medarbeiderne (Syvertsen, 2016). Denne måten å organisere seg på innebærer at kravene til teknologien blir større og at arbeidsplassen blir mindre, fysisk sett (Revfem 2014). Hvis en skal innføre en slik løsning må en tilpasse seg de behovene organisasjonen har, og de oppgavene som skal utføres. I et slikt tilfelle er det vanskelig å bruke "best practice". Det som fungerer for en organisasjon må ikke nødvendigvis fungere for en annen. Overgangen til et aktivitetsbasert arbeidsmiljø bør behandles som en endringsprosess. Å sikre forståelse fra medarbeiderne er den mest kritiske oppgaven ved å gjennomføre en slik endring (Hörnfeldt-Bylund 2014).

### **3.0 Metode**

#### **3.1 Oppgavens vitenskapelige utgangspunkt**

I denne oppgaven har vi hatt en fortolkningsbasert tilnærming til samfunnsvitenskapen. Med dette erkjennes det at det ikke finnes en objektiv virkelighet. Virkelighetsbildet har dermed blitt påvirket av respondentene og informantene, og konstruert gjennom deres fortolkninger. Fokuset har vært på det unike og særegne ved de organisasjonene som har blitt undersøkt, og den innhentende kunnskapen har vært lokal og unik (Jacobsen 2015, 31).

#### **3.2 Problemstilling**

I denne forskningen har det vært et behov for en mer eksplorerende, utforskende undersøkelse. Dette fordi problemstillingen vår kan kategoriseres som uklar, da vi hadde lite førkunnskap om temaet. I tillegg kan problemstillingen ses på som beskrivende. Temaet vårt kunnskapsdeling, har gjort det nødvendig med et dypdykk i konsultentselskapet Bekk, for å få en bedre forståelse av kunnskapsarbeideren. Dette fordi vi ønsket å beskrive dagens situasjon og prøve å si noe om utviklingen fremover (Jacobsen 2015, 79- 82). Undersøkelsen var

avgrenset til kun en tidsperiode, noe som gjorde resultatene vanskelig å generalisere. Resultatene ga dermed en høy intern gyldighet der kun de undersøkte informantene og respondentene vil kunne kjenne seg igjen (Jacobsen 2015, 228).

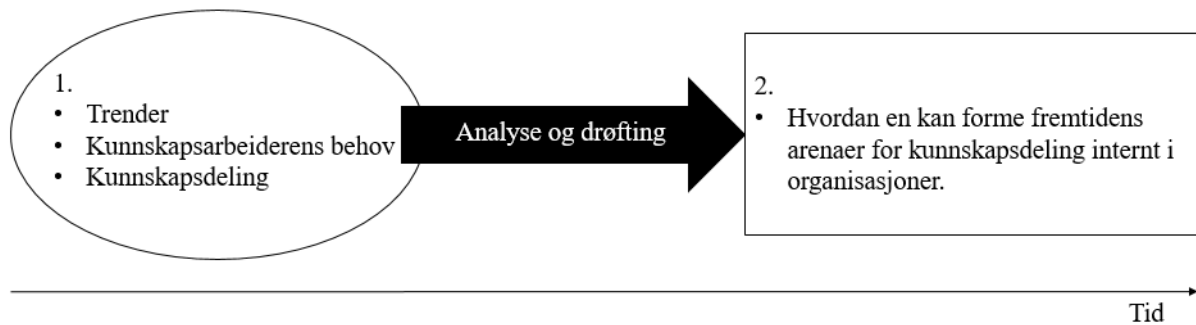
### **3.3 Valg av metode**

Grunnet valg av problemstilling krevde oppgaven en metode som lot oss være åpne for nye inntrykk og muligheter under prosessen (Jacobsen 2015, 129). Dette ville en kvalitativ tilnærming være med på å bidra til. En kvalitativ tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, derfor samles informasjon inn i form av ord som kan gi forskeren mer detaljer (Jacobsen 2015, 24). I vår oppgave var det avgjørende å få en nærhet til undersøkelsesobjektene, dette fordi vi undersøkte et tema som ikke alle nødvendigvis reflekterer over i sitt daglige arbeid. Dermed var det viktig å få mulighet til å utdype spørsmål og begreper. Denne nyanserikdommen ville vi ikke kunnet få tak i med en kvantitativ tilnærming. Fleksibilitet var et annet viktig kriterium ved valg av metode. Vi kunne hente inn ny data og gå tilbake for å revurdere problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguider (Jacobsen 2015, 129-130). Valget av en kvalitativ tilnærming gjorde at vi satt igjen med mye data, og analyseprosessen ble derfor omfattende. Vi kunne heller ikke med fullstendig sikkerhet vite hva slags data vi ville ende opp med etter innsamlingen, slik vi ville gjort ved en kvantitativ tilnærming (Jacobsen 2015, 132).

### **3.4 Undersøkelsesdesign**

En kvalitativ tilnærming sies å ha en sterk sammenheng med såkalte intensive undersøkelsesopplegg (Jacobsen 2015, 133). På bakgrunn av problemstillingen har vi utført et intensivt design i form av et enkeltcase-studie. Fokuset har vært på noen få undersøkelsesenheter. Meningsinnhold har vært sentralt for problemstillingen, hvor vi har tolket den dypere meningen bak folks tanker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 173). På denne måten fikk vi god innsikt i temaet og kunne danne tykke beskrivelser om fenomenet. Fokuset er å beskrive de kausale mekanismene mellom, 1. Trender, kunnskapsarbeiderens behov og kunnskapsdeling og 2. Hvordan en kan forme fremtidens arenaer for kunnskapsdeling internt i organisasjoner. Dette kan med andre ord beskrives som

en prosesstilnærming hvor de kausale sammenhengene avdekkes. Dette kan illustreres på følgende måte:



Figur 4: Illustrasjon av prosesstilnærmingen

Tilnærmingen har ført til en teoretisk generalisering hvor vi dannet en generell teori om hvordan fagteori og virkelighet henger sammen. Dette med utgangspunkt i våre informanter og respondenter (Jacobsen 2015, 90-96).

### 3.5 Utvalg

I denne oppgaven hadde vi et formålsstyrt utvalg, fordi det var viktig å finne enheter med kjennskap til temaet (Jacobsen 2015, 180; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 103). Dette fordi, i samfunnsforskningen, vil undersøkelsesenheter og den innsamlede dataen kunne påvirke påliteligheten og troverdigheten (Jacobsen 2015, 177). Videre vil vi gjøre en presentasjon av utvalgsprosessen med de ulike informantene og respondentene.

#### 3.5.1 Informanter

Ved rekruttering av informanter benyttet vi oss av et ekstremt utvalg (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 106-107). De besto av bedrifter som har gjennomført spesielle prosjekter eller som jobber med noen av de områdene innenfor vårt utvalgte tema (tabell 2). Dette skulle bidra med data som kunne støtte argumentasjonen og konklusjonen i oppgaven. Vi fikk ikke tak i alle informantene vi ønsket til å begynne med, men supplerte med flere underveis (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 104-106). Det er blant annet denne fleksibiliteten som ligger til grunn bak valget av den kvalitative tilnærmingen (Jacobsen 2015, 183).

<b>Informanter</b>		
<b>Organisasjon</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Intervjuobjekt</b>
<b>Kairos Future</b>	Et internasjonalt konsulent- og analysebyrå som assisterer organisasjoner og forretninger med å forstå og forme sin fremtid (Kairos Future).	Framtidsstrateg – Ulf Boman
<b>Kinnarps</b>	Designer og leverer interiørløsninger for organisasjoner. De har utformet det de mener er fremtidens arbeidsmiljø ved bruk av arbeidsmetodikken aktivitetsbaserte arbeidsplasser (Kinnarps).	Concept Manager – Kenneth Tveito
<b>Deloitte</b>	Et konsulenthus som leverer revisjon, rådgivning og advokattjenester. De har utformet en aktivitetsbasert arbeidsplass ved kontoret i Oslo (Deloitte).	Anonymisert
<b>DnB</b>	Norges største finanskonsern. De har nylig implementert kommunikasjonskanalen Facebook at Work (DnB).	Anonymisert

Tabell 2: Oversikt over informanter

### 3.5.2 Respondenter

Vi utførte en strategisk utvelgelse av respondentene. Det første steget var å bestemme hvilken målgruppe som skulle undersøkes, som i denne oppgaven var kunnskapsarbeidere. Det neste steget var å velge ut personene som skulle delta i undersøkelsen (tabell 3). Her så vi på hensiktsmessighet som det viktigste kriteriet fremfor representativitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 106-107). For å få tak i respondenter sendte vår eksterne veileder ut en felles mail til alle i Bekk med en forklaring av oppgaven og deretter kunne de som var interessert melde sin interesse. På denne måten sikret vi oss respondenter med en genuin interesse for temaet.

<b>Respondenter</b>		
<b>Organisasjon</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Intervjuobjekter</b>
<b>Bekk</b>	Et norsk konsulentselskap som gjennomfører prosjekter for store private og offentlige virksomheter innen strategisk rådgivning utvikling av IT-systemer og design av digitale tjenester.	Respondent A Respondent B Respondent C Respondent D Respondent E

Tabell 3: Oversikt over respondenter

## **3.6 Metode for datainnsamling**

### **3.6.1 Det åpne, individuelle intervjuet**

Vi brukte det åpne, individuelle intervjuet som vår hovedmetode for datainnsamling, dermed kunne vi få tak i den enkeltes meninger og oppfatninger (Jacobsen 2015, 145-146). Vi benyttet oss av forskjellige former for det individuelle intervjuet. De fleste intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Dette ga oss nærhet til undersøkelsesobjektene og bidro til en mer dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon. Ansikt-til-ansikt intervjuene ga oss muligheten til observasjon av intervjuobjektet og vi kunne dermed fange opp non-verbal kommunikasjon som f.eks. gestikuleringer. Dette bidro til et bedre helhetsinntrykk av intervjuet og gjorde det enklere for oss å vite når vi kunne stille neste spørsmål. Ansikt-til-ansikt intervjuer er gjerne tidkrevende, men vi mente at denne tilnærmingen bidro til å bygge tillit og skape åpenhet. Det var derimot utfordrende å få tak i enkelte informanter på grunn av tid og geografisk avstand. Dermed benyttet vi oss av telefon- eller videointervju med hjelp av kommunikasjonsverktøyet Skype. Dette ga oss en større tilgang på intervjuobjekter, samtidig som den direkte kontakten ble bevart (Jacobsen 2015, 147-148).

### **3.6.2 Dokumentstudier**

Vi har i tillegg til vitenskapsteori og primærdata fra intervju benyttet en rekke ulike sekundærkilder, for eksempel års- og trendrapporter, nettsider og aviser. Årsaken til at vi har benyttet oss av dokumentstudier er fordi vi ikke har hatt tilgang på primærkilden. Dette har gitt oss tilgang på ytterligere informasjon utenfor egen datagenering (Jacobsen 2015, 170; Tjora 2012, 166). Vi har hatt et bevisst forhold til at dokumentene som er tatt i bruk har omhandlet et spesifikt saksforhold, tidspunkt, sted og spesifikke lesere (Tjora 2012, 163). Et eksempel er Trendrapport 2013 og 2015 utviklet av Kinnarps. Disse rapporten er en del av deres markedsføringskonsept. Derimot er rapporten utarbeidet av tverrfaglige team internt i Kinnarps samt trendanalytikere fra eksterne partnere, noe som kan bidra til at den er mer objektiv. Vi har derfor nøye vurdert hvordan vi skal benytte dataen i egen forskning.

## 3.7 Intervjuguide

### 3.7.1 Utforming av intervjuguider

Vi utformet forskjellige intervjuguider til respondentene og informantene. I Bekk brukte vi samme intervjuguide til alle respondentene, for å sikre sammenlignbar data til analysefasen (vedlegg 5). Til informantene rettet spørsmålene seg kun mot deres spesifikke prosjekter (vedlegg 1, 2, 3, 4). Innledningen i intervjuguiden besto av enkle spørsmål som skulle få intervjuobjektet til å føle seg komfortabel i situasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 141). De innledende spørsmålene var stort sett like til alle informanter og respondenter. Ved utformingen av intervjuguidene gikk vi ut ifra temaer i teorien, som sikret datainnsamling fra alle de områdene som skulle analyseres. Disse spørsmålene var våre nøkkelspørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 141). Vi ønsket å holde disse spørsmålene relativt åpne for å få frem intervjuobjektens refleksjoner, uten at deres svar ble farget av vår forskning.

Vi hadde en semi-strukturert tilnærming som ga oss muligheten til å hoppe over spørsmål eller endre på rekkefølgen i intervjuguiden. Denne fleksibiliteten var nødvendig for å tilpasse oss hver enkelt respondent og informant, det ga oss muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og utdype områder dersom noe var uklart (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 136). Vi lagde stikkord til oss selv i intervjuguiden, for å kunne gi intervjuobjektet en retning og et fokusområde hvis de hadde vanskeligheter med å svare (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 143). Vi avsluttet hvert intervju med å stille et åpent spørsmål om det var noe de ønsket å tilføre oppgaven. Med dette spørsmålet kunne vi sikre tilleggsinformasjon og få en myk avslutning på intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 142). Valget av en semi-strukturert tilnærming var først og fremst på bakgrunn av ønsket om å la intervjuobjektene formulere svarene med sine egne ord, og trekke frem det de selv synes var viktigst (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 137). Vi hadde en relativt lav strukturingsgrad i vår oppgave, men en viss pre-strukturering var nødvendig. Dette for å hjelpe oss med å holde fokus på hva slags informasjon vi skulle innhente, og for å bidra til å forenkle analysen av dataen (Jacobsen 2015, 149).

### **3.7.2 Gjennomføring av intervjuer**

I forkant av hvert intervju sendte vi ut en prosjektbeskrivelse til intervjuobjektene. Denne inneholdt informasjon om prosjektet, lengde på intervjuet, muligheter for anonymisering og hva dataen skulle brukes til (vedlegg 8). På denne måten kunne vi sette i gang en tankeprosess hos intervjuobjektene allerede før intervjuet, slik at de kunne være mer forberedt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 141). Dette var dessuten med på å vise at hensikten rundt intervjuet var åpen, da temaet ikke var sensitivt (Jacobsen 2015, 153). Vi valgte å holde intervjuene i en naturlig kontekst, og la vekt på at intervjuobjektene skulle få velge hvor og når de skulle gjennomføres, så langt det var mulig. Dette gjorde det enklere for respondentene å delta i undersøkelsen samtidig som det bidro til at de kunne føle seg tryggere under intervjuet (Jacobsen 2015, 152). Informantene fikk også samme valgfrihet som respondentene, men her ble vi nødt til å tilpasse oss mer, da flere av informantene var mindre fleksible i forhold til tid og sted.

### **3.7.3 Dokumentering av intervjuer**

Prosjektbeskrivelsen informerte om at det skulle bli tatt opptak under intervjuet. Vi benyttet oss av lydopptak med hjelp av mobil og data. Vi noterte noen stikkord underveis, hvilket vi mente ville hjelpe oss å huske interessante utsagn til analysefasen (Jacobsen 2015, 153). Siden vi alltid var to eller tre intervjuere kunne en av oss fokusere på å styre intervjuet og de(n) andre noterte det som var av spesiell interesse og hjalp til med å stille oppfølgingsspørsmål. Dessuten innebar det at vi kunne diskutere funnene og hvordan vi tolket intervjuobjektet i etterkant av intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 146). Vi transkriberte intervjuene ordrett. Dette medførte at vi, i analysefasen, lettere kunne bevege oss fram og tilbake i teksten og finne fram de spennende passasjene (Jacobsen 2015, 201).

## **3.8 Forskningsetikk**

Forskere har plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil bli oppfattet og brukt. Dette stiller alle som vil gjennomføre studier ovenfor noen etiske dilemmaer (Jacobsen 2015, 45). I vår prosess har vi gjort etiske vurderinger før, underveis og etter undersøkelsen. I en forskningsprosess er det viktig å være åpen om undersøkelsens hensikt. I vår forskning fikk intervjuobjektene kjennskap til hvordan dataen skulle brukes og lagres (Jacobsen 2005, 46- 48). Dette hadde som hensikt å skape

trygghet og åpenhet rundt prosjektet. De fikk beskjed om at de hadde mulighet til å trekke seg når som helst i prosessen, dersom de ønsket det (Balsvik og Solli 2008, 364). Det er sentralt at forskeren gjengir resultatene fra datainnsamlingen på en fullstendig og korrekt måte. Sitater hentet ut fra en større sammenheng, kan få en helt annen mening hvis det ikke blir satt inn i en større kontekst. Derimot er det ikke alltid mulig å gi en fullstendig korrekt gjengivelse. I vår oppgave valgte vi å trekke ut sentrale funn i drøftingen, uten å alltid bruke hele sitatet. For å sikre riktig gjengivelse sendte vi analysert data tilbake til de aktørene som ønsket å godkjenne før det kom på trykk (Jacobsen 2015, 51- 52). Et hovedprinsipp i samfunnsvitenskapelig forskning er at alle opplysninger som samles inn i et forskningsprosjekt skal behandles konfidensielt. Dette innebærer at opplysningene om respondenter og informanter presenteres slik at de ikke kan identifiseres. I vår forskning ble de som ønsket anonymisert, og vi brukte ikke sitater som kunne gjøre disse personene identifiserbare. I de tilfellene vi brukte navn på enkeltpersoner og selskaper, ble dette drøftet med vedkommende og godkjent i forkant (Ringdal 2011, 430).

### **3.9 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om at resultatene skal være til å stole på. Sagt på en annen måte, "måler vi det vi ønsker å måle?" (Askheim og Grenness 2008, 22). Det var derfor viktig å vurdere om måten vi gjennomførte undersøkelsene på, påvirket resultatene vi kom frem til (Jacobsen 2015, 241). Vi har prøvd å holde en nøytral profil gjennom ikke-verbal kommunikasjon for å redusere påvirkningen på intervjuobjektene. Gjennomføring av intervjuet ble planlagt sammen med deltakerne for å sikre trygge rammer og en naturlig kontekst (Jacobsen 2015, 243). Vi sikret nødvendig registrering av data ved bruk av lydopptak. Ordrett transkribering av dette gjorde det mulig å gjøre rådataen tilgjengelig for omverdenen. På den måten kan andre undersøke om konklusjonene vi har trukket er riktige og troverdige (Jacobsen 2015, 245- 246).

### **3.10 Validitet**

Validitet i kvalitativ forskning handler om forskerens fremgangsmåte. Funnene reflekterer formålet ved studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte, og Christoffersen 2015, 230). Jacobsen presiserer at en må vurdere om en har innhentet de riktige kildene for å kunne besvare det en forsker på (2015, 228-229). Intern gyldighet vil derfor si noe om



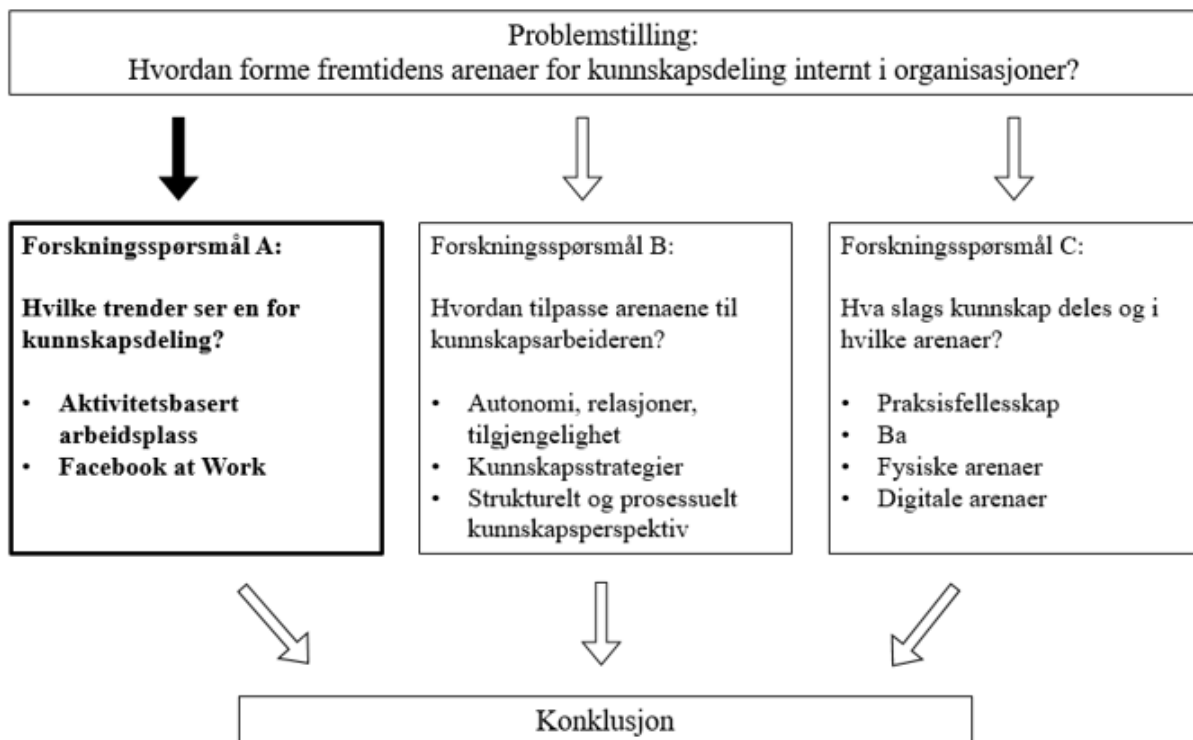
resultatene en presenterer oppfattes som riktige. Vi har i denne oppgaven involvert flere ulike aktører som vi mener kan si noe om arenaer for kunnskapsdeling. Derimot erkjenner vi at det kan være andre aktører som kunne gitt oss mer informasjon om temaet. Dette har i hovedsak blitt begrenset av tidsrammen og nettverket vi har hatt tilgang til. Under intervjuene har kombinasjonen av forberedte intervju spørsmål og spontan tilføring av informasjon fra intervjuobjektene bidratt til større gyldighet (Jacobsen 2015, 232-233). For å sikre respondentvaliditet konfronterte vi to av informantene med intervjudataen. På denne måten kunne vi sikre at de opplevde funnene som sanne og realistiske (Lincoln og Guba 1985, 314).

#### 4.0 Analyse og drøfting av funn

I denne delen av oppgaven vil vi presentere funn fra intervjuene og drøfte disse mot teori. De tre forskningsspørsmålene vil lede til tre delkonklusjoner som til sammen vil forme en hovedkonklusjon.

#### 4.1 Forskningsspørsmål A: Hvilke trender ser man for kunnskapsdeling i bedrifter?

I dette forskningsspørsmålet vil vi i hovedsak redegjøre for hvilke trender som har utviklet seg innen kunnskapsdeling. Det legges vekt på aktivitetsbaserte arbeidsplasser og Facebook at Work (figur 5).



Figur 5: Forskingsspørsmål A

Analytikere spår et skifte i form og innhold i fremtidens arbeidsplasser der teknologi vil bli en enda viktigere del av arbeidshverdagen (dagensperspektiv; Sterk blanding; Mellomrom).

Tveito fra Kinnarps sa at en av de store trendene vi ser i dag er endringer i arbeidsmønster hos kunnskapsarbeideren. Han påpekte at det kommer til å bli mindre individuelt arbeid og mer kollektiv samhandling. Boman sa seg enig og understreket at teknologien har blitt en forutsetning som er drevet frem av at vi mennesker ønsker å jobbe på ulike måter. Historisk sett har teknologi alltid ført til vekst og frigjort ressurser. Det som er annerledes nå er hurtigheten i endringene, utviklingen av flere teknologier som virker sammen, og ikke minst kompleksiteten som kan løses ved hjelp av teknologiene (SINTEF). Dette har ført frem til en ny arbeidsmetodikk som kalles aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Både Tveito og Boman sa at dette skyldes den digitale revolusjonen som gjør at det er mulig å arbeide overalt, da fleksibiliteten og tilgang til informasjon øker i takt med den voksende teknologien. Kontoret fungerer dermed ikke lenger på samme måte som det gjorde før, det er ikke lenger en plass for å få tilgang på informasjon. Derimot er det en plass hvor vi kan møte andre mennesker ansikt-til-ansikt, hvilket kan bidra til mer samhandling og bedre kommunikasjon (Digitaltonto).

Endringer i arbeidsmønsteret påvirker hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres, med andre ord hele organisasjonsstrukturen (Jacobsen 2013, 70). Kinnarps har sammen med trendanalysebyråer i Europa utviklet trendrapporter der de har analysert hvilke forandringer som kommer til å påvirke fremtidens kontor. Rapportene avdekker at en av årsakene til endringen i arbeidsmønsteret ikke bare er forårsaket av teknologiveksten, men også individets ønske om det nyeste i markedet og søken etter forandring. Det har ført til et mer fleksibelt arbeidsmønster. Vi ser dermed en utvikling av en ny generasjon kontorarbeidere. En generasjon som alltid er beredt for arbeid uavhengig av tid og sted (Trendrapport 2013, 8; Trendrapport 2015). En annen faktor som kan ha påvirket dette er de yngre generasjoner som trer inn i arbeidsmarkedet. Dette fordi de har en vane å kunne jobbe mobilt og fleksibelt med hjelp av den nye teknologien. Det forventes rett og slett at de jobber annerledes enn hva de eldre generasjonene gjør, mener Boman. På en annen side sa Deloitte, som har innført en aktivitetsbasert arbeidsplass, at generasjoner ikke har hatt stor betydning for hvordan en ønsker å jobbe. Motsatt av hva en hadde forventet, var det de yngre som hadde lyst på fast plass og som på studiet hadde gledet seg til å få eget kontor. De eldre derimot, var mer positive enn ventet. Deloitte har derfor ikke sett et klart generasjonsskille. Dette er med på å si noe om på hvilken måte teknologien påvirker samfunnet som helhet.

En aktivitetsbasert arbeidsplass må derimot tilpasses de behovene organisasjonen har og de oppgavene som skal utføres. Det som fungerer for en bedrift må ikke nødvendigvis fungere for en annen. Dette fordi bedrifter har forskjellige oppgaver og ansatte har ulike preferanser for en arbeidsplass. Derfor bør en behandle overgangen til et aktivitetsbasert arbeidsmiljø som en hvilken som helst endringsprosess (Hörnfeldt-Bylund 2014). Det er derfor viktig å gjøre en analyse av bedriften påpekte Tveito. Rett og slett gjennomføre et dypdykk helt ned til avdelingene og spørre: "Hvis folk kunne velge selv hvor de ville gjort den oppgaven de skal utføre, hvor ville de arbeidet?". Dette kan gjøre det lettere å imøtekomme de ansattes behov og sikre at alle områdene i den aktivitetsbaserte arbeidsplassen blir benyttet.

Metodikken innebærer at man innreder og organiserer kontoret for å tilpasse seg oppgavene som organisasjonen som helhet skal utføre. Det handler også om å ha mulighet for å imøtekomme forskjellige behov hos medarbeiderne (Syvertsen, 2016). Kontorene våre og bedriftene kommer til å bli identitetsbyggende, og hvordan vi fysisk utformer kontorene vil være med på å tiltrekke de gode hodene, sa Tveito. Det betyr at det blir viktigere å være klar over arbeiderens behov. Denne måten å organisere seg på innebærer at arbeidsplassen blir mindre, fysisk sett (Revfem 2014). Allikevel skal metodikken stimulere til kunnskapsdeling. Boman utdypet dette ved å si at delingen skjer mye mer spontant, i og med at man beveger mer på seg for å bytte plass og treffer derfor ulike personer på en annen måte enn ved tradisjonelle kontor. I tillegg er det ofte en eller annen form for torg eller sentral plass som utgjør et samlingspunkt. Hensikten er å skape en kontekst der samhandling skjer naturlig. Det gjør også at den hierarkiske strukturen brytes ned og det kan være lettere å samhandle på tvers av hierarkier og avdelinger. Intervjudata fra Deloitte viser at det er mye lettere å gå til en leder, fordi en ikke må banke på en dør, men at en faktisk kan sitte ved siden av de ved pulten og slå av en prat.

Metodikken består derimot ikke kun av fysiske møteplasser, men det er en slik fysisk organisering som kan ses på som en trend. De digitale møteplassene er selvsagt også en del av den aktivitetsbaserte arbeidsplassen. Intervjudata avdekker at det ikke er store endringer innenfor de digitale møteplassene. Kommunikasjonsarenaene baserer seg på det samme som før, for eksempel chat, video og telefon, og forskjellige typer intranett. Endringen i arbeidsmønsteret og den teknologiske utviklingen har derimot påvirket bruken av det digitale

verktøyet og kombinasjonen av dem. Boman sa at teknologien i seg selv bare er en forutsetning for å kunne jobbe på denne måten, men en er dermed avhengig av at teknologien skal fungere. Et eksempel er DnB som har tatt i bruk kommunikasjonskanalen Facebook at Work. Et intern-kommunikasjonssystem som gjør det mulig for ansatte å oppdatere hverandre, samle inn ideer til prosjekter, opprette sosiale arrangementer og knytte folk sammen på tvers av avdelinger og profesjoner (RBS). Hos DnB blir vi fortalt at chatten gjennom Facebook at Work har skapt en revolusjon. Dette fordi de på kort tid kan samle inn riktige folk til en gruppesamtale hvor det er behov for å løse en situasjon. Det er i tillegg så lav terskel for å vise at man er informert og at man informerer. En av grunnene til suksessen er rett og slett bruken av og aksept for sosiale medier. Tveito mente at dette gjør at vi kommer til å lære og lære bort på andre måter. Kunnskapsoverføringen vil være helt annerledes enn før. Elin Vigrestad, direktør for internkommunikasjon i DnB, forteller i Aftenposten at dette var en av hypotesene deres når de valgte Facebook at Work. Hun sier: "når de aller fleste nordmenn daglig velger å dele fra livene sine på vanlig Facebook, vil de fleste også velge å dele mer av jobblivet i et lukket nettverk av kollegaer" (Aftenposten). Her ser vi et eksempel på hvordan en har endret bruken av ulike typer av digitale arenaer.

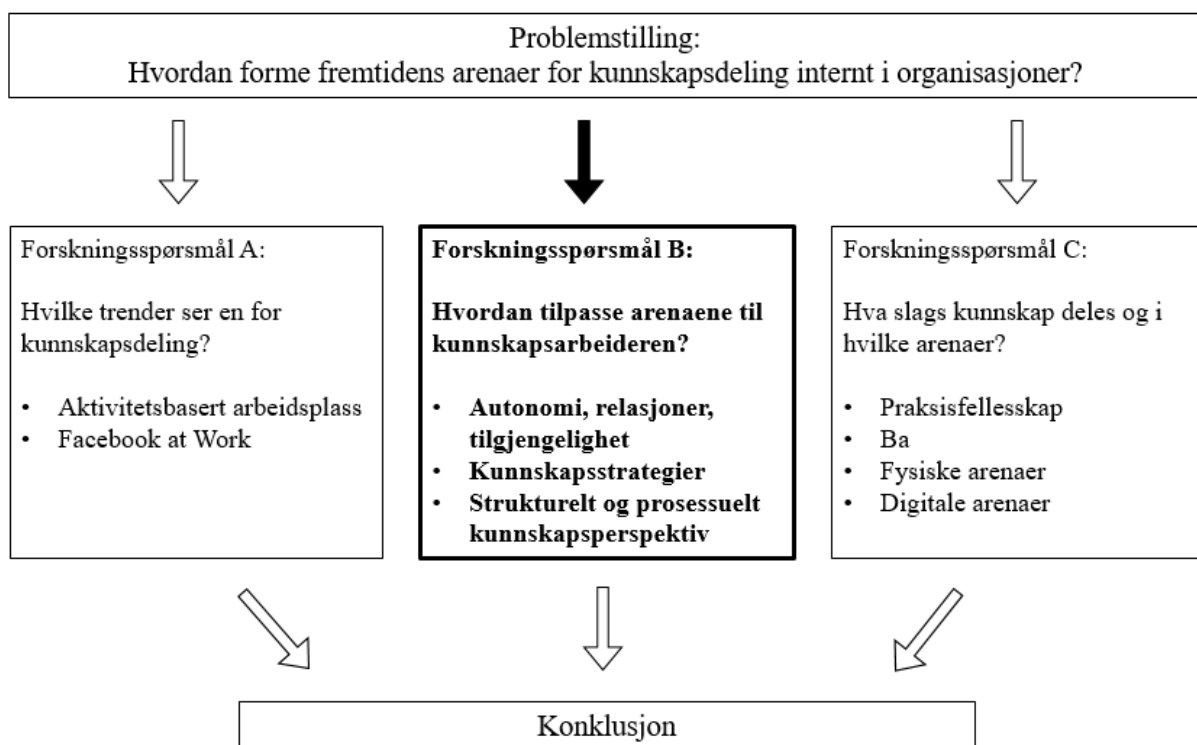
#### **4.1.1 Delkonklusjon A**

En aktivitetsbasert arbeidsplass er ikke en kontorløsning, men en arbeidsmetodikk. Vi er i ferd med å gå fra en industriverden til en kunnskapsverden, der kunnskapsarbeideren blir mer verdifull. Det blir dermed viktigere å imøtekomme de ansattes behov. Sammen med de teknologiske løsningene vil dette være med på å tilrettelegge for samhandling og deling av kunnskap. Teknologien har lenge vært der, men den økende tilgjengeligheten har ført til et nytt arbeidsmønster og dermed skapt en trend med aktivitetsbaserte arbeidsplasser og ny bruk av digitale arenaer.

#### **4.2 Forskningsspørsmål B: Hvordan tilpasse arenaene til kunnskapsarbeideren?**

Det er viktig å tilpasse arenaene til kunnskapsarbeiderens behov med tanke på autonomi, utvikling av relasjoner og at arenaene skal være tilgjengelige. Med autonomi tenker vi på den enkeltes mulighet for selvstyre og påvirkning på egen arbeidssituasjon. Utvikling av relasjoner derimot innebærer å knytte personlige kontakter, men også å bygge større nettverk

på tvers av organisasjonen. Med tilgjengelighet mener vi at kunnskapsarbeideren skal ha tilgang til arenaene etter ønske og at de skal være brukervennlige. Dette vil bli en sentral del av drøftingen i dette forskningsspørsmålet (figur 6). Sandvik definerer kunnskapsarbeid som et sett med karakteristika ved arbeidet, bestående av jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og et mangfold av ferdigheter (2011). Derfor bør kunnskapsarbeiderens komplekse arbeidshverdag tas til betraktning. Dette kan en oppnå ved å benytte seg av enten en personaliserings- eller kodifiseringsstrategi. Derfor vil den videre diskusjonen se på hvordan autonomi, relasjoner og tilgjengelighet vil kunne påvirkes av disse kunnskapsstrategiene. Vi vil også knytte disse strategiene opp mot det prosessuelle og det strukturelle perspektivet på kunnskap. Sammen kan disse faktorene sikre at organisasjoner benytter seg av de arenaene som bidrar til å dele kunnskap på best mulig måte (Hall 2006, 124).



Figur 6: Forskningsspørsmål B

#### 4.2.1 Autonomi

Intervjudata viser at det fremover blir enda viktigere for kunnskapsarbeideren å ha muligheten til å påvirke egen arbeidssituasjon. Det vil si at de må få ta del i beslutninger rundt hvilke arenaer organisasjonen skal benytte for å oppnå kunnskapsdeling. Skandinaviske ledere tenderer til å ha en deltakende og inkluderende tilnærming overfor sine ansatte (Scramm-Nielsen, Lawrence og Sivesind 2004, 102-104). Et eksempel på dette er hos Deloitte, hvor overgangen til en aktivitetsbasert arbeidsplass har ført til tettere relasjoner mellom ansatte og ledere, fordi de nå kan sitte ved siden av hverandre og dermed lettere komme i dialog. Boman presiserte at de skandinaviske organisasjonene ikke preges av hierarki. Han fortsatte med å si at lederne i en aktivitetsbasert arbeidsplass ofte ikke har et eget rom, men at de er en del av kontorlandskapet sammen med sine ansatte. Dette kan dermed være med på å bryte ned hierarkiet, og styrke fokuset på inkludering og deltakelse (Scramm-Nielsen, Lawrence og Sivesind 2004, 102-104). Respondent C sa at en av årsakene til at han ønsket å jobbe i Bekk var at det er et norsk selskap med norske verdier og lite spisse albuer. Videre sa han at det blir sett om du deler kunnskap og er inkluderende. Derfor spør vi oss om kombinasjonen av en aktivitetsbasert arbeidsplass og den skandinaviske lederkulturen, kan føre til en flatere struktur hvor ansatte selv får større mulighet til å delta og bestemme over egen arbeidssituasjon. Videre kan en slik kombinasjon ha betydning for kunnskapsdeling. Respondent B sa at deres digitale arenaer for kunnskapsdeling ikke har kommet fra ledelsen og ned, men fra ansatte og opp. Dermed er de ansatte med på å bestemme hvilke kanaler som kan brukes internt. De tar dessuten initiativ til å finne nye kanaler dersom de mener at det er noe som ikke fungerer med de eksisterende. På en annen side, om de ansatte ikke hadde vært like engasjerte, men samtidig avgjørende for implementering av tiltak, kunne dette hatt en negativ effekt for organisasjonen. Lines presiserer at kunnskapsarbeideren sitter inne med mye taus kunnskap. Dette innebærer at organisasjonen kan oppleve problemer hvis de yter mindre i en periode (2011). Derfor kan det tenkes at selvbestemmelse uten engasjerte medarbeidere ikke nødvendigvis vil ha positiv virkning for kunnskapsdeling. Dermed er det kanskje først når ansatte selv tar ansvar for egen arbeidshverdag, at autonomi vil ha en positiv effekt for organisasjonen. Dette har likhetstrekk med den skandinaviske lederstilen hvor en ønsker å styrke ansattes innflytelse og påvirkningskraft (Scramm- Nielsen, Lawrence og Sivesind 2004, 102-104).

For å imøtekomme kunnskapsarbeiderens behov kan kombinasjonen av en aktivitetsbasert arbeidsplass og en Skandinavisk lederstil fungere godt. Det neste spørsmålet er dermed hvilken kunnskapsstrategi en skal implementere for å lykkes med kunnskapsdeling. Intervjudata viser at respondentene i Bekk i hovedsak ønsker dialogbasert kunnskapsdeling. Respondent B utdypet dette ved å fortelle at kunnskap som oppstår gjennom dialog kan være vanskelig å erstatte med et system. Han påpekte dermed at regelmessig dialog er et behov for kunnskapsarbeideren. For å på best mulig måte tilrettelegge for dette mener vi at en personaliseringsstrategi er passende. Dette fordi den skal hjelpe medlemmene i organisasjonen med å dele taus kunnskap gjennom interaksjon (Hansen m.fl. 1999). Funn hos respondent B bekrefter at noe av løsningen for deling av taus kunnskap kan ligge i den sosiale måten å dele på, at det er mer lystbetont og har en form for dialog. Dette kan sammenlignes med et prosessuelt perspektiv på kunnskap, der kunnskapen utvikles i samspill og praksis (Irgens 2007, 59). Fremtidsstrateg Boman sa at kontorets utforming må støtte det arbeidet som utføres og imøtekomme arbeidstagerens behov. I Bekks tilfelle vil det derfor kunne være å sikre at kunnskapsarbeideren får drive dialogbasert kunnskapsdeling. Tveito sa at vi jobber mindre og mindre alene, og mer og mer med andre. Videre sa han at kunnskapsdelingen skjer overalt og hele tiden. Han presiserte at vi går fra en industriverden til en kunnskapsverden, og at verdien ligger i å møte andre mennesker. Med dette kan en spørre seg om en personaliseringsstrategi i kombinasjon med en aktivitetsbasert arbeidsplass kan bli enda viktigere fremover, fordi den legger fokus på at ansatte skal møtes og interagere. Dette blir spesielt viktig å ta hensyn til fordi jobben kunnskapsarbeidere utfører har stor betydning for organisasjonen (Eikland 2015, 6).

Eikland sier at kunnskapsarbeideren kontinuerlig bruker og skaper ny kunnskap (2015, 6). I en kodifiseringsstrategi er hensikten gjenbruk av kunnskap. Respondent C sa at de ikke lagrer erfaringer og læringspunkter. Derfor mente han at det kan hende noen andre har gjort akkurat det samme som det han lurer på, uten at han kan dra nytte av den erfaringen. I et slikt tilfelle kan en kodifiseringsstrategi fungere godt, fordi kunnskapen blir lagret i en kodifisert form og er tilgjengelig for alle (Hansen m. fl 1999). På en annen side er utfordringen, som respondent C påpekte, at kunnskapen han søker etter ofte er utdatert. Dette fordi situasjonen og konteksten i markedet har endret seg. Altså kan en spørre seg om kunnskapen som oppstår i kunnskapsbedrifter kan ses på som en ferskvare med en utløpsdato. Respondent E påpekte at deres kunder er veldig forskjellige, og at kunnskapen man har utviklet for et prosjekt kan være

så unik at det ikke passer til et nytt prosjekt. Dette støtter et mer prosessuelt perspektiv hvor kunnskapen er multidimensjonal og i praksis er vanskelig å atskille og kategorisere. Vi opplever derfor at en kodifiseringsstrategi kan fungere i noen tilfeller, men at det i hovedsak er en personaliseringsstrategi som vil egne seg best for deling av erfaringer og dermed den tause kunnskapen. Grunnen til det er at respondentene opplevde at kunnskapen er i stadig endring og ikke minst at de selv påpekte at de ønsker en mer dialogbasert kunnskapsdeling. Det er viktig at respondentenes refleksjoner rundt hvordan de deler og anvender kunnskap får påvirke hvilke strategier og arenaer organisasjonen benytter. Dette fordi kunnskapsarbeideren har stor betydning for organisasjonen grunnet deres høyt ettertraktede kompetanse (Eikland 2015, 6). Vi er dessuten på vei mot en kunnskapsøkonomi hvor ansatte vil jobbe mer autonomt og selskaper vil gi ansatte mer frihet med tanke på hvordan de ønsker å jobbe (Tendrapport 2013, 24; Tendrapport 2015). Vi opplever at dette samsvarer med hvordan kunnskapsarbeideren ønsker å arbeide fremover.

#### **4.2.2 Relasjoner**

Relasjonene kunnskapsarbeiderne seg imellom, kan påvirke hvordan en bør tilpasse arenaene, og hvilken strategi en bør benytte for å oppnå større grad av kunnskapsdeling. Dette innebærer å tilrettelegge for at personlige kontakter knyttes, og at en samtidig kan bygge større nettverk på tvers av organisasjonen. Respondent A mente at kunnskapsdelingen i selskapet er kulturelt betont. Dette har likhetstrekk med det prosessuelle kunnskapsperspektivet hvor en mener at kunnskapen er innbakt i kulturen (Irgens 2007, 59). En viktig faktor er derfor det å kunne skape en kultur der læring og kunnskapsdeling skjer naturlig (Tendrapport 2013, 25; Tendrapport 2015). Respondent D sa at kunnskapsdeling har betydning for tilhørighet og samhold. Hvis man samarbeider og gjør hverandre gode, kan en utvikle et positivt miljø for deling av kunnskap (Filstad 2010, 111). Med dette ser man at kunnskapsdeling og relasjoner påvirker og kan styrke hverandre, at kunnskapsdeling kan føre til sterkere relasjoner, men også at relasjoner kan føre til mer kunnskapsdeling. Arbeidsplassen er ikke lenger bare et sted hvor man jobber, men også et viktig sted for å interagere med andre (Tendrapport 2013, 24; Tendrapport 2015). Boman påpekte at tanker og ideer skapes bedre sammen enn alene. Noe som intervjudataen også støtter. Vi mener derfor at en personaliseringsstrategi kan være et godt utgangspunkt, fordi den fokuserer på fysiske møter som kan påvirke interaksjonen mellom medarbeidere (Oluikpe 2012, 864).



Respondent B sa at han kontinuerlig prøver å utvide sitt interne nettverk slik at han har mulighet til å samhandle med flere. En utfordring når det kommer til kunnskapsdeling kan være at noen i organisasjonen ikke ønsker å dele kunnskap (Filstad 2010, 111- 112). Derimot sa alle respondentene i Bekk at de har en sterk delingskultur i organisasjonen. Respondent D presiserte at det er forventet at alle bidrar, og at det er med på å bygge en delingskultur. Videre sa respondent A at kunnskapsdelingen og engasjementet kommer fra "grasrota". Med dette får vi en forståelse av at de ansatte i Bekk er villige til å dele kunnskap, og et slikt kunnskapsdelende miljø kan ses i sammenheng med en personaliseringsstrategi (Oluikpe 2012, 864; Filstad 2010, 111-112). Dette fordi vi mener at en strategi med fokus på nettverksbygging og interaksjon, kan bidra til å bygge tettere relasjoner, som igjen kan føre til en delingskultur. Vi opplever også, på bakgrunn av funn, at grunnen til at de har skapt en sterk delingskultur i Bekk er at de ansatte er dedikerte mennesker som drives av å dele kunnskap. Dette kan ha bidratt til en positiv effekt som kan ha gjort at bedriften virker mer attraktiv for potensielle ansatte. Det bekreftes dessuten av studentundersøkelsen fra Universum, hvor Bekk har blitt rangert som en av de mest attraktive arbeidsplassene i Norge (Universum Global). Derfor kan det se ut som om Bekk har et bevisst forhold til hvem de ansetter, noe en også bør ha når en velger kunnskapsstrategi. Hvis de ansatte er opptatt av kunnskapsdeling og samhandling bør en velge en personaliseringsstrategi (Hansen m.fl. 1999).

Kunnskapsdeling basert på relasjoner gjør at en må ha god kjennskap til alle i organisasjonen. Respondent C sa at det kan være vanskelig å vite hvem som kan hva, og at han ikke nødvendigvis vet hvem han skal spørre om hjelp. Dette kan være en utfordring med en personaliseringsstrategi fordi en er nødt til å søke etter den som sitter på kunnskapen (Hansen m. fl. 1999). På en annen side kan bruk av digitale verktøy forenkle dette søket. Et eksempel er DnB som fortalte at deres kommunikasjonskanal Facebook at Work gjør at en har tilgang til alle i organisasjonen. Dette gjør at en kan opprette interessegrupper på tvers av organisasjonen og samle kunnskapen i grupper. Respondent B sa at digitale verktøy er utrolig nyttig når en sitter fra hverandre og at chattefunksjoner fungerer godt til diskusjoner, erfaringsdeling og spørsmål. Respondent D bekreftet dette da han sa at de digitale arenaene som har kommet er mer muntlige. På den måten mener vi at digitale verktøy kan være med på å støtte en personaliseringsstrategi og gjøre den mer effektiv.

Ved bruk av en kodifiseringsstrategi er en mindre avhengig av de fysiske møtene og medarbeidere kan heller kommunisere gjennom en database (Hansen m. fl. 1999). Dette gjør at en kan dele med mange flere enn hva en kan gjennom en personaliseringsstrategi. En kan derfor oppleve en større skala av deling og flere i organisasjonen kan dra nytte av kunnskapen (Hansen m. fl. 1999). Respondent D sa at digitale arenaer gjør at det er en lavere terskel for å delta, fordi en har lett tilgang til disse. Respondent A mente at digitale arenaer gjør at barrierer for å hente ut kunnskap blir lavere, og at det handler om å gjøre det lettere å finne og dele kunnskap. På en annen side kan en ikke være sikker på at informasjonen en henter fra en database blir til kunnskap. En database inneholder mye informasjon, men det er først når man tar informasjonen i bruk og gjør den meningsfull i forhold til jobbutførselen at en tilegner seg kunnskap (Tobin 1998, 24-26). Respondent E illustrerte dette ved å fortelle at han først henvender seg til sine teammedlemmer i et prosjekt dersom han har et spørsmål, fordi de er en del av samme kontekst. Utfordringen når en henter ut informasjon fra en database er at en ikke har forståelse for hvilken sammenheng informasjonen er sett i. Derfor kan det argumenteres for en personaliseringsstrategi. Dette fordi en i større grad skaper relasjoner som bidrar til at informasjonen settes i en kontekst og at en dermed kan tilegne seg kunnskap. I tillegg består en kunnskapsarbeiders hverdag av jobbkompleksitet og problemløsning, og arbeidet de utfører handler om å skape spesifikke løsninger for kunden (Sandvik 2011; Hansen m. fl. 1999). Respondent E sa at kundene deres er veldig forskjellige, og at det derfor ofte er behov for å diskutere løsninger sammen med kollegaer. Dette kan støtte påstanden om at en personaliseringsstrategi vil fungere bedre. Dette fordi de direkte relasjonene har betydning for deling av taus kunnskap (Filstad 2010, 111).

#### **4.2.3 Tilgjengelighet**

Endringer i arbeidsmønsteret har ført til at en er tilgjengelig for, og har tilgang til, medarbeidere på en helt annen måte enn tidligere. Både Tveito og Boman sa at teknologi gjør det mulig å få tilgang til informasjon og kunnskap nesten overalt. DnB fortalte at deres digitale arena Facebook at Work har ført til at en har mulighet til å tilegne seg kunnskap når og hvor som helst, og at det har skapt raskere arbeidsflyt. Dette fordi arenaen er tilgjengelig på alle de ansattes digitale flater som PC, telefon og nettbrett.

Digitaliseringen har i tillegg gjort at kunnskapen som kommuniseres kan bli lagret, da det uttrykkes eksplisitt. Et eksempel er DnB som sa at en fordel med Facebook at Work er at historikken i chat og grupper er søkbar, hvilket gjør at en lettere kan finne tilbake til temaer som er blitt diskutert. Dette kan derfor være et argument for å benytte seg av en kodifiseringsstrategi. Her har en altså et strukturelt perspektiv på kunnskap hvor man mener at kunnskapen er noe konkret som kan deles inn i kategorier (Irgens 2007, 59). Fordelen med en slik strategi er at kunnskapsarbeideren får tilgang til arenaer som gir rik informasjon på eksplisitt kunnskap. I tillegg vil organisasjonen kunne spare tid og penger ved at en lagrer kunnskapen i systemer (Hansen m.fl. 1999). Respondent A og B sa derimot at en utfordring kan være at en har for mange ulike digitale arenaer. Respondent B sa videre at en derfor må prioritere hvilke kanaler som skal brukes. Dette er et sentralt argument fordi tanken bak en kodifiseringsstrategi er at man skal kunne søke i en database og unngå å måtte kontakte mange ulike medarbeidere for å få den kunnskapen en trenger (Hansen m.fl. 1999). Derfor kan organisasjoner undergrave hensikten med en denne strategien, ved å benytte for mange kanaler. Dessuten fortalte respondent B at han har opplevd at det er utfordrende å få folk til å legge ut for eksempel erfaringsdokumenter og at informasjonen for det meste ikke blir brukt.

På en annen side kan en ha et mer prosessuelt syn på kunnskap, hvor en mener at kunnskapen ikke lar seg eie, avgrense eller måle (Hansen m.fl. 1999; Irgens 2007, 59). I et slikt tilfelle vil en heller måtte benytte seg av en personaliseringsstrategi. Her ligger fokus på at de ansatte interagerer med hverandre (Hansen m.fl. 1999). Utfordringen med en slik strategi derimot er at det innebærer høye kostnader og kunnskapsdelingen kan være tidkrevende (Hansen m.fl. 1999). Flere av respondentene påpekte at mangel på tid til kunnskapsdeling var en utfordring. Teknologi kan derfor bidra til å gjøre arenaene mer tilgjengelige for dem, siden fysisk tilstedeværelse ikke lenger blir nødvendig for å dele kunnskap. Interaksjon over en digital kanal fører dermed til at en kan drive kunnskapsdeling uten å være fysisk nær den man ønsker å dele kunnskap med. Respondent B sa at kunnskapsdeling for ham selv handler mye om prioritering, og tror det også er slik for mange andre i organisasjonen. Det kan derfor argumenteres for at brukervennlige digitale kanaler kan være med på å frigjøre tid, og dermed stimulere til mer kunnskapsdeling. Det at en har plass, tid og verktøy kan være med på å løse tidsproblemet (Alavi og Leidner 2001, 113-114). Respondentene i Bekk sa at ti prosent av arbeidstiden er satt av til kompetansebygging, som blant annet innebærer kunnskapsdelende aktiviteter. De opplever allikevel at tiden som er satt av ikke strekker til. Derfor kan tiltak som

skal fremme en naturlig kontekst for kunnskapsdeling hjelpe. Dette kan tilrettelegges gjennom en aktivitetsbasert arbeidsplass. Deloitte sa at i deres aktivitetsbaserte arbeidsplass forflytter de ansatte seg etter hva de skal jobbe med. De kan for eksempel sitte i stillesonen hvis de skal arbeide individuelt eller velge en samhandlingssone dersom de skal jobbe flere sammen. Denne forflyttingen innad i organisasjonen kan hjelpe til med å føre sammen mennesker og at de dermed deler mer kunnskap ubevisst gjennom den daglige interaksjonen. Derfor kan det argumenteres for at en personaliseringsstrategi sammen med en aktivitetsbasert arbeidsmetodikk kan fungere effektivt for å hjelpe på tidsproblemet.

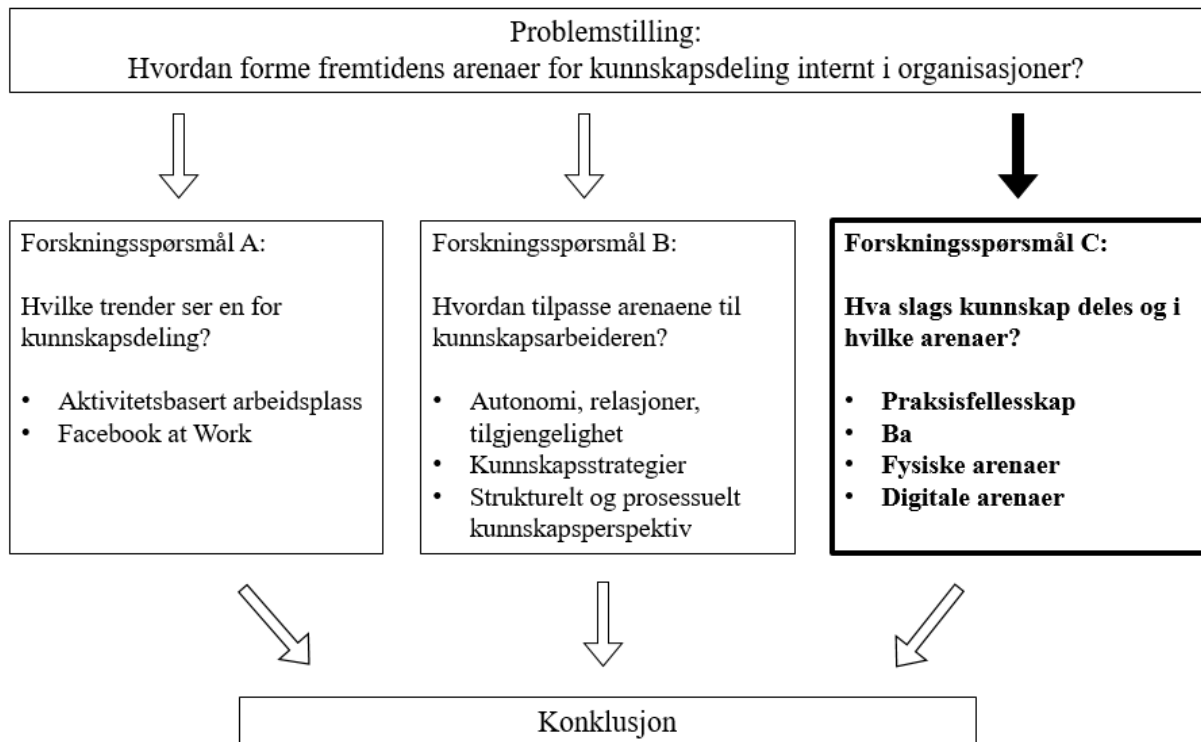
#### **4.2.4 Delkonklusjon B**

Boman presiserte at det å selv kunne bestemme og påvirke egen arbeidssituasjon blir enda viktigere i organisasjoner. Ved å ha muligheten til å påvirke hva man gjør, hvordan man gjør det og ta egne beslutninger, trives man bedre på jobb. Intervjudata viser at det er viktig for kunnskapsarbeideren å utvikle relasjoner som bidrar til dialog, interaksjon og nettverksbygging. I tillegg bør en ha muligheten til å dele med flere i virksomheten og oppnå en større skala av deling (Hansen m. fl 1999). Derfor bør en være bevisst på valg av kunnskapsstrategi. Strategien bør legge til rette for kunnskapsdeling uavhengig av tid og sted. Det gjør at vi fremover ser et større behov for å kombinere fysiske og digitale arenaene for å imøtekomme kunnskapsarbeiderens behov.

#### **4.3 Forskningsspørsmål C: Hva slags kunnskap deles og i hvilke arenaer?**

Det er ikke alltid at den eksisterende kunnskapen utnyttes fullt ut i organisasjoner. Det er derfor viktig å innføre en struktur som innebærer større muligheter for å skape og overføre kunnskap (Claver-Cortes, Zaragoza-Saez og Pertusa-Ortega 2007, 46-47). Med andre ord å danne praksisfellesskap og ba. Vi har sett at kontorets utseende har endret seg over tid og trenden i dag er aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Dette skal tilrettelegge for naturlig interaksjon og kan derfor kalles et basho, som inneholder flere ulike ba. Teknologien har gjort at det er mulig å kombinere flere ba i et basho på grunn av muligheten til å arbeide overalt til enhver tid. Allikevel er det noen ba som stimulerer bedre til overføring av en type kunnskap enn en annen (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000). Et praksisfellesskap er stabilt og det tar tid før en tilegner seg nok kunnskap for å være en del av

fellesskapet (Wenger 1998, 96). Ba derimot er dynamisk og har ingen grenser, det blir skapt, fungerer og forsvinner etter behov. Et ba har derfor en kvalitet som regnes som "her og nå" siden det er avhengig av kontekst (Nonaka, Toyama og Nagata, 2000). Praksisfellesskap har på en annen side ingen tydelige begynnelse eller slutt, og fortsetter derfor uavhengig av tid og sted (Wenger 1998, 96). Diskusjonen videre vil bygge på hvordan kunnskapsdelingen i fysiske og digitale arenaer kan stimuleres av praksisfellesskap og ba (figur 7).



Figur 7: Forsknings spørsmål C

#### 4.3.1 Praksisfellesskap og ba

Når vi mennesker skal lære av hverandre og dele kunnskap er det gjennom interaksjon med andre (Tobin 1998, 28-29). Kunnskapen blir den viktigste ressursen på arbeidsplassen og det individuelle arbeidet minsker til fordel for mer samhandling (Trendrapport 2013, 24; Trendrapport 2015). Bekk sender ofte ut team til kunden fremfor en enkelt konsulent. Som respondent E fortalte er et team bedre enn et hode og han påpekte at jo flere en har å sparre med, jo bedre resultat får en. Flere av respondentene sa også at de deler best i det daglige arbeidet gjennom å for eksempel diskutere med kollegaer. Dette kan tolkes som et "opprinnelig ba", hvor ny taus kunnskap skapes gjennom at mennesker deler erfaringer i den daglige interaksjonen (figur 3). Her kan også kunnskapen gå fra taus til eksplisitt gjennom de

daglige dialogene (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000). Derfor blir samhandling en viktig faktor for organisasjoner fordi det er mer sannsynlig at en får delt kunnskap som i utgangspunktet er vanskelig å dele (Nonaka og Takeuchi 1995, 9).

Nonaka og Konno nevner det som kalles for et "opprinnelig ba", hvor felles møtesteder der en kan tilbringe tid sammen øker sannsynligheten for at en legger til rette for at medarbeidere kan dele taus til taus kunnskap (figur 2). En slik prosess, sosialiseringprosessen, sies å være avhengig av tid, sted og delte erfaringer (1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000).

Respondent E nevnte i denne sammenheng at hvis han trenger hjelp, går han til sine teamdeltakere først. Dette er først og fremst grunnet tilgjengelighet, men også fordi han mener at det er enklere å løse visse problemstillinger sammen med dem, siden de er en del av konteksten. Derfor kan det være viktig å benytte seg av team, fordi det øker muligheten for at ansatte skaper ny taus kunnskap. En slik analyse av hvordan de ansatte interagerer med hverandre, kan øke bevisstheten rundt hva slags kunnskap som deles i forskjellige arenaer.

Wenger påpeker viktigheten av både utfyllende og overlappende kompetanse i praksisfellesskap (1998, 73-76). Intervjudata viser at mange av respondentene synes at det fungerer godt med prosjekter hvor man jobber på tvers av avdelinger og fagområder. Respondent B påpekte at han har vært ute på mange prosjekter med personer fra ulike avdelinger. Dette har medført at han har bygget et større nettverk internt i organisasjonen, hvilket har ført til at det er enklere å stille spørsmål og dele kunnskap. Det samme nevnte respondent C. Han fortalte at de man har en relasjon til er de en faktisk spør om hjelp. Videre sa han at hvis en aldri jobber på tvers av avdelinger eller alltid er ute med samme team, får en ikke muligheten til å utvikle nye nettverk. Dette kan gå ut over den totale kunnskapsdelingen internt og utviklingen av praksisfellesskap. Her kan en tydelig se skillet mellom de typiske arbeidsgruppene og et praksisfellesskap. Praksisfellesskap fortsetter dessuten gjerne etter at en spesifikk oppgave er slutført (Wenger 1998, 96). En betingelse for deltakelse i praksisfellesskap er at det må vurderes som nyttig for den enkelte (Filstad 2008). Det kan hende at ansatte ikke ser behovet for å jobbe sammen med alle i organisasjonen. Derfor bør en fokusere på å føre sammen mennesker som har samme interesser og som står overfor liknende problemstillinger (Filstad 2008). Respondent C mente at det er nyttig å få diskutert med andre som er på samme nivå. Dette sa også respondent E. Han påpekte derimot at den kunnskapen

som deles i slike samlinger ikke når ut til resten av organisasjonen, og at kunnskapsdelingen dermed blir begrenset. På en annen side sa respondent A at dette fører til at man får delt mye detaljkunnskap. Han sa videre at selv om kunnskapsdelingen blir begrenset, er det ikke sikkert at det faktisk er hensiktsmessig å dele alt med alle. Gjennom å legge omgivelsene bevisst til rette kan en skape "samhandlende ba", noe som kan fremme konvertering av taus til eksplisitt kunnskap (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000).

Som Lesser og Storck påpeker kan det være viktig at praksisfellesskapene kjenner støtte fra ledelsens side (2001, 831). Respondent E sa at det ligger en forventning om at de ansatte bidrar til utvalgte samlinger. Dermed kan en spørre seg om denne forventningen gir en følelse av støtte eller oppleves som press. På en annen side kan en slik forventning, uavhengig av hensikten bak, være nødvendig siden verden rundt oss blir mer og mer kompleks. Dette kan innebære at praksisfellesskap virkelig trenger struktur og tilsyn for å faktisk kunne utgjøre en forskjell for bedriften (McDermott og Archibald 2010, 89). Hvis rammene settes fra ledelsens siden, men innholdet styres fra "grasrota", vil en kunne oppnå et praksisfellesskap som utvikler og deler kunnskap med organisasjonens beste i tankene (Filstad 2008).

#### **4.3.2 Fysiske arenaer**

Kunnskapsarbeiderens behov for stadig utvikling av ny kunnskap stiller krav til fysiske arenaer hvor interaksjon mellom medarbeidere kan foregå. Det er dermed slik at først når relevansen kan ses i forhold til ens egen arbeidssituasjon at en kan si at en har tilegnet seg kunnskap (Tobin 1998, 28-29). Kunnskapsarbeidere sitter inne med mye taus kunnskap som ikke kan deles på en enkel måte. Dette forklarte respondent A da han fortalte at de sannsynligvis bygger mye kunnskap ubevisst i prosjekter. Han sa videre at hensikten kanskje ikke er å bygge kompetanse, men at det kommer som en positiv bi-effekt. Det daglige arbeidet i prosjekt fører til skapelse av et "opprinnelig ba", hvor kontekst skaper en mekanisme som stimulerer til kunnskapsdeling (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000). Respondent C fortalte at han og teamet han er en del av sitter sammen i et åpent rom og dermed utveksler spørsmål regelmessig. Det vil si at kunnskapsdelingen skjer kontinuerlig og det oppstår et ba i det åpne rommet. Kunnskapen er dermed innebygd i de delte omgivelsene, hvor teammedlemmene tilegner seg denne gjennom erfaringer og refleksjoner fra andre.

Denne type kunnskapsdeling kan plasseres i sosialiseringsfasen i SEKI-modellen der taus kunnskap overføres til ny taus kunnskap (figur 2) (Nonaka og Konno, 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000).

Sosialiseringprosessen kan ses på som den viktigste prosessen for kunnskapsarbeidere. Flere av respondentene fortalte at de tilegner seg kunnskap best under fysisk samhandling, enten med kollegaer eller kunder. Forutsetninger for sosialisering vil være felles møtesteder der en kan tilbringe tid sammen (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000). Siden en stor del av de ansatte i Bekk sitter ute hos kunder vil det bli desto viktigere å benytte ulike fysiske arenaer for samhandling. Intervjudata viser at bedriften har slike arenaer som f.eks. fagdager, faggrupper og fredagsmøter. Her er omgivelsene lagt til rette ved at medarbeiderne befinner seg på samme sted til samme tid. Disse delingsarenaene kan derfor ses som flere forskjellige "samhandlende ba" (figur 3) (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000). Flere av respondentene sa at de blant annet på disse møteplassene forteller om vellykkede prosjekt for å dele erfaringene med resten. På denne måten gjøres taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap. Derimot viser felles funn at det allikevel er flere ting som ikke kan bli forklart på akkurat samme måte, som da kunnskapen ble til, fordi de andre ikke var til stede og var en del av konteksten.

Det er tydelig at fysisk interaksjon kan forenkle deling av kunnskap. Hvordan individer er plassert innen den fysiske strukturen i en bygning kan derfor ha mye å si for samhandlingen (Davis 1984, 272-273). Respondent A fortalte at plasseringen av mennesker er viktig da det ikke er et bestemt møte eller handling som fører til kunnskapsdeling. Han sa at det for eksempel kan forekomme ved at man møtes ved kaffeautomaten. Flere av respondentene sa seg enige i påstanden og pekte på den uunngåelige verdien med disse møtene. Hos Deloitte fortalte de at disse uformelle møtene ofte gjerne går over i mer formelle møter. Dette kan være en fordel fordi strukturen forenkler kommunikasjon og interaksjon, hvilket igjen kan påvirke kunnskapsflyten internt og fremme relasjonsbygging (Claver-Cortes, Zaragoza-Saez og Pertusa-Ortega 2007, 46-47; Nonaka, Toyama og Nagata, 2000). Dermed kan en ubevisst oppnå ulike ba (figur 3).



Fysisk avstand kan påvirke den spontane kontakten mellom medarbeidere (Davis 1984, 272). Respondent A påpekte at måten han er plassert på i bygget kan være en faktor som hindrer andre fagmiljøer å ta kontakt. Videre sa respondenten at det kan være en fordel hvis man fikk valgmuligheten til å sitte spredt, men at det er viktig at man ikke plasserer seg for langt unna sitt fagmiljø. Siden Bekks ansatte sitter store deler av sin tid ute hos kunder, påpekte mange av respondentene nyttheten av strukturerte fysiske arenaer hvor en kan møtes ansikt-til-ansikt. Respondent D for eksempel, sa at det har hjulpet han å holde seg oppdatert utenfor sin avdeling. Han påpekte at dette minsker bi-effektene av at mange er ute hos kunder, og at en gjennom samlinger fremmer relasjonsbygging internt. Kan de fysiske arenaene dermed være med på å bygge der Wenger kaller "shared repertoire"? Hvor normer som fellesskapet produserer eller innfører under sin eksistens, utvikles til å bli en del av praksisen i gruppen (1998, 82-83).

### **4.3.3 Digitale arenaer**

Digitaliseringen har ført til et økt behov for konstant fornyelse og utvikling. Boman påpekte at denne utviklingen har gjort informasjons- og kunnskapsinnhenting lettere. Ved valg av digitale arenaer i organisasjonen er det derfor viktig å reflektere over hvordan de skal bidra til kunnskapsdeling, og ikke kun deling av data eller informasjon (Tobin 1998, 24-26). Boman påpekte videre at det er vanskelig å vite om informasjon innhentet gjennom digitale arenaer faktisk blir til kunnskap. Siden en digital arena forutsetter at en kan uttrykke seg med ord, er det tydelig at kunnskapen som utveksles er eksplisitt. Ved bruk av slike arenaer vil det derfor oppstå ulike "cyber ba", steder for interaksjon i den virtuelle verden. Dette baet fasiliterer kombineringsfasen i SEKI-modellen der eksplisitt kunnskap blir til ny eksplisitt kunnskap (figur 2) (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000). Respondent B fortalte at det at kunnskap er eksplisitt i digitale arenaer har sine fordeler og ulemper. På bakgrunn av erfaring fortalte han at det som er målbart og kvantifiserbart er lett å diskutere på et forum, men at jo mer følelsesmessig noe er, jo vanskeligere er det å bruke digitale løsninger for å dele kunnskap. Han fortalte videre om en tur hvor han hadde hatt muligheten til å bli med en kunde og oppleve hvordan deres arbeidshverdag så ut. Han nevnte at mange av de opplevelsene han hadde hatt ikke hadde vært mulig å dele med kollegaene hjemme. Dette fordi opplevelsene bestod av mye taus kunnskap, som han opplever som ikke direkte delbar. Selv om han hadde gjort sitt beste for å beskrive hva han hadde vært med på og hva han hadde lært under turen, ville kollegaene skape sine egne bilder om hva som hadde skjedd og hvordan

det hadde sett ut. De som ikke var tilstede ville ikke kunnet tilegne seg alt fordi de ikke var der når skapelsen av taus kunnskap ble til. En kan derfor stille spørsmål om deling av taus kunnskap gjennom digitale arenaer vil være mulig. Denne refleksjonen er med på å illustrere hvilke begrensninger teknologien har. Ved at det kun skapes cyber ba gjennom teknologien kan en her i teorien kun dele eksplisitt til eksplisitt kunnskap. På en annen side kan en spørre seg om de fremvoksende digitale arenaene, med funksjoner som ligner mer på den muntlige kommunikasjonen, kan skape det Nonaka og Konno kaller for sosialiseringfasen også i den virtuelle verden (1998). Videre kan en fundere på om dette i fremtiden kan skape rom for deling av taus kunnskap gjennom digitale arenaer.

Sett gjennom praksisfellesskap derimot, kan det være slik at digitale arenaer kan bidra til sosialisering, som sies å være en pådriver for deling av taus kunnskap (Nonaka og Konno 1998; Nonaka, Toyama og Konno 2000). Dette fordi digitale arenaer kan bidra til at en enkelt kan ta kontakt med andre som har samme interesse, uavhengig av fysisk nærhet. Et eksempel er DnB som sier at ansatte kan opprette egne interessegrupper gjennom deres kommunikasjonskanal Facebook at Work. Ansatte har muligheten til å utveksle kunnskap og informasjon internt i gruppene. Dette kan ses på som et praksisfellesskap fordi medlemmene regelmessig deler med hverandre og deltakelsen baseres på felles interesser (Lesser og Storck 2001, 831). I og med at det er stor frihet til å gjøre det en ønsker gjennom Facebook at Work tror vi at dette kan være med på å fremme bruken av kanalen. På en annen side må en møtes ansikt-til-ansikt for å effektivisere praksisfellesskap. Dette fordi praksisfellesskap i dag gjerne inkluderer mange mennesker som ikke er på samme sted til daglig. Den fysiske interaksjonen er mer effektiv enn å kommunisere elektronisk, og gir medlemmene mulighet til å bygge tillitt og relasjoner (McDermott og Archibald 2010, 88-89). På bakgrunn av intervjudataen tolker vi det derfor som viktig å beholde de fysiske arenaene og at en er bevisst på hvilken nytte de har for organisasjonen.

En klar fordel med digitale arenaer er muligheten til å dele mye til mange på kort tid. Respondent A påpekte at deling av breddekunnskap fungerer best gjennom digitale løsninger, og at dybdekunnskap deles best i en fysisk arena. Dette styrkes av Boman som påpekte at kunnskapsdeling og samhandling skjer i møtet mellom mennesker. Han sier videre at møtet kan skje i det fysiske rom eller via en digital plattform, men det avgjørende er at mennesket interagerer for at kunnskapsdeling skal skje. Boman påpekte derfor viktigheten av en digital

arena, for eksempel et intranett, for å lettere ha mulighet til å dele kunnskap og følge med på hva slags kompetanse kollegaene innehar. I Bekk sa respondent A at den volummessige delingen skjer digitalt og at om man skal ha et budskap ut til mange, er det lettere å gjøre det gjennom en digital arena. Hvis en derimot skal dele mer detaljrik kunnskap, sa han at en må ha mindre grupper. Respondent B styrket denne påstanden da han fortalte om sin opplevelse rundt dette. Han kom med et eksempel om fellesmøter med ledelsen der de ansatte får mye informasjon, men ikke nødvendigvis tilegner seg kunnskap fordi det skjer i større forsamlinger. Dette fordi han ikke har mulighet til å utfordre. Det er først ved utøvelsen av en handling at kunnskapen blir relevant, og at det er ved handlingen at det skapes ny kunnskap (Wille 2003, 15- 17).

Filstad påpeker at organisasjonen må finne ut hvilke barrierer som hindrer ansatte i å formidle og dele kunnskap (2010, 111-112). Flere av respondentene fortalte at en barriere ved digitale arenaer kunne være at de kunne føles for formelle med tanke på krav til språk og formulering, og at dette kunne føre til at noen holder tilbake spørsmål. Respondent E mente derfor at en mer muntlig og sosial måte å kommunisere på kunne være løsningen. Han fortalte videre at han hadde sett en utvikling fra mer formelle kanaler til mer uformelle kanaler som for eksempel chat. Dette kan tenkes fordi de fleste er vant med ulike chat-løsninger i hverdagen og dermed har en lavere terskel for å publisere i en slik kanal. Dette bekrefter intervjudata fra DnB som sier at bruken av og aksept for sosiale medier er med på å bryte ned de formelle strukturene i de digitale arenaene. Intervjudataen viser at det er stor forskjell når det gjelder hvilke kvaliteter som foretrekkes ved de digitale arenaene. Respondent D sa at han liker at et av systemene er muntlig og enkelt. Respondent B derimot påpekte at det samme systemet er vanskelig å følge med på, fordi det blir for ustrukturert. Dette fordi en for eksempel ikke kan søke opp tråder i etterkant, og at diskusjonen ikke følger et spesifikt tema. Han påpekte videre at dette systemet gir en umiddelbar kunnskapsdeling. Til tross for en muntlig og avslappet tone, er det mest sannsynlig færre av de ansatte i bedriften som får ta del av den kunnskapen som deles. Dette fordi en selv er nødt til å aktivt følge med i de spesifikke diskusjonene for å være en del av konteksten.

En annen utfordring med digitale arenaer er at det skaper rom for ulike fortolkninger. Det presenteres som en sentral del i kombineringsfasen ved deling av eksplisitt kunnskap (Nonaka

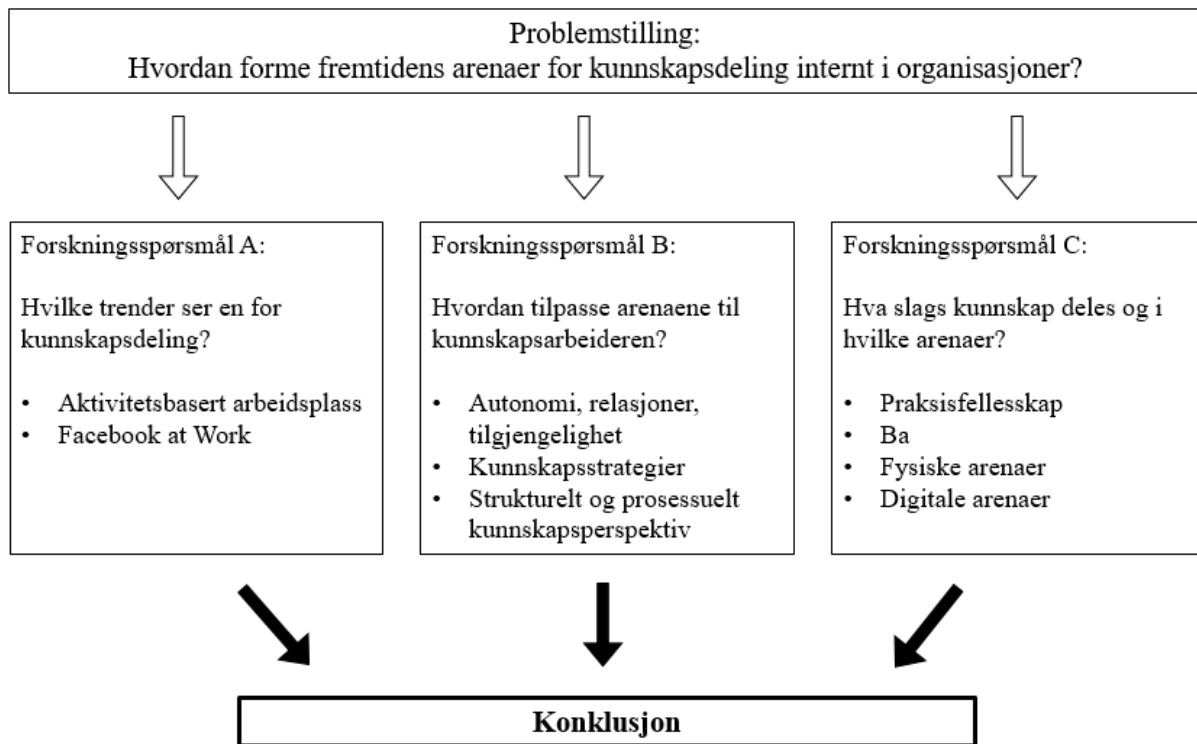
og Takeuchi 1995, 9). Dette kan være en utfordring fordi senderen av et budskap kan ha en annen intensjon enn det som blir tolket av mottakeren. En vil da kunne ha vanskeligheter med å sette seg inn i akkurat samme situasjon. Dette fordi fortolkningsprosessen påvirkes av førdommer, altså antakelser mennesker har om hvordan verden ser ut, noe som er lært gjennom erfaring (Jacobsen 2015, 28; 72). Ved å i tillegg til digitale arenaer, legge til rette for fysiske møteplasser, kan en minske risikoen for at feiltolkninger skjer. På en annen side kan en ikke endre en annens før-dommer her og nå, da dette i så fall må skje over tid.

En fordel ved digitale arenaer derimot er at en lettere kan nå ut til hverandre til enhver tid. Dette påpekte DnB var en av de positive effektene da de implementerte Facebook at Work. Chattefunksjonen for eksempel, kunne hjelpe til å samle inn riktige folk til en gruppesamtale for å løse en situasjon. De nye teknologiske løsningene er med på å bidra til at man kan være tilgjengelig på en helt annen måte enn tidligere. På en annen side kan en stille spørsmål ved om denne tilgjengeligheten alltid er en fordel. Dette er en av de negative faktorene Tveito påpekte i forbindelse med den nye teknologien, at mange er vant til å være online døgnet rundt. Deloitte sa at en må få en balanse og oppfordre de ansatte til å sette sine egne grenser mellom jobb og privatliv. Respondent A sa dessuten at det praktisk sett ikke tar så lang tid å dele kunnskap, men at mottakeren derimot må bruke mye tid for å prosessere informasjonen. Derfor kan det være viktig å ha retningslinjer for hva som skal deles i de digitale arenaene. Om det derimot blir for mange retningslinjer for hvordan en skal bruke arenaene, funderer vi på om kunnskapsarbeideren vil miste interesse.

#### **4.3.4 Delkonklusjon C**

I praksisfellesskap og ba er det ifølge teorien ingen fasit på hvilke typer arenaer som egner seg best til kunnskapsdeling. Det er derfor viktig å bevisstgjøre kvalitetene de ulike arenaene har. Gjennom en digital arena vil en kunne dele kunnskap raskere og nå ut til mange. Derimot vil en oppleve utfordringer med å dele taus kunnskap som krever fysisk samhandling. For å kunne respondere til en verden som endrer seg raskt med tanke på markeder, teknologi og konkurrenter, blir kontinuerlig utvikling av kunnskap avgjørende for kunnskapsarbeideren. Dannelse av de riktige praksisfellesskapene og baene kan bidra til dette og styrke organisasjonen i sin helhet.

## 4.4 Hovedkonklusjon



Figur 8: Konklusjon

Vi er i ferd med å entre en kunnskapsverden hvor teknologiutviklingen endrer måten vi arbeider på. Dette vil ha stor betydning for hvordan en kan forme fremtidens arenaer for kunnskapsdeling. Vi ser en ny trend gjennom den aktivitetsbaserte arbeidsplassen, hvor ansatte nå kan arbeide hvor de vil og når de vil. I tillegg har det kommet teknologiske løsninger som har ført til en endring i bruken av digitale kanaler internt i organisasjoner. Dette har medført en mer muntlig form for kunnskapsdeling. Funnene har vist at kunnskapsarbeideren bør ha en påvirkning på organisasjonens valg av kunnskapsstrategi og arenaer.

Vår forskning viser at digitale arenaer kan gjøre at kunnskapsdeling skjer raskere, at en får delt med flere, og at det blir lettere å søke etter kunnskap. Derimot er det tydelig at de fysiske arenaene og interaksjonen mellom kunnskapsarbeidere fortsatt vil være av stor betydning ved deling av taus kunnskap. På bakgrunn av dette tror vi at det, i fremtiden, blir enda viktigere å

fokusere på samspillet mellom fysiske og digitale arenaer. En bør dog være bevisst på hva slags kunnskap en ønsker å dele, og hvilke kvaliteter de ulike arenaene har. Dermed har en bedre forutsetning for å tilrettelegge for konteksten der deling skjer.

De foregående faktorene viser hvordan organisasjoner kan imøtekomme kunnskapsarbeiderens behov for å kontinuerlig utvikle og dele kunnskap. På denne måten kan en være godt rustet til å forme fremtidens arena for kunnskapsdeling internt i organisasjoner. Dermed kan en respondere til en verden som endrer seg raskt med tanke på markeder, teknologi og konkurrenter.

## **5.0 Kritikk til egen forskning**

Det ble i starten av metodekapittelet presentert at vi har hatt en fortolkningsbasert tilnærming til forskningen. Det nærmeste vi har kommet virkeligheten har vært når respondentene og informantene hadde en lik oppfatning av temaet seg imellom (Jacobsen 2015, 28). Det kan dermed ha vært en forskjell på hvordan de ser på virkeligheten, og hvordan den fremsto for oss som forskere (Jacobsen 2015, 23). Dette fordi vi gjennom vår forståelse av virkeligheten kan ha gjort en annen tolkning enn hva respondentene og informantene har prøvd å formidle.

Videre er vi klar over at det kan finnes andre trender og organisasjoner i markedet som er relevante for kunnskapsdeling, og at vår forskning ikke viser hele bildet når det kommer til utformingen av fremtidens arenaer for kunnskapsdeling. Derimot skal det presiseres at hensikten ikke har vært å få breddekunnskaper eller å kunne generalisere. Det har heller vært et fokus på å ta et dypdykk i noen få organisasjoner for å få en bedre forståelse og tykke beskrivelser. Vi kunne også ha lagt mer fokus på å sikre et større mangfold av data i Bekk. Dette ved å intervju respondentene fra ulike nivåer i virksomheten. Slik kunne en ha sikret en høyere intern validitet. En undersøkelse av flere bedrifter kunne ha gitt oss mulighet til å generalisere og oppnå ekstern validitet. Dette ble dog begrenset av tid og tilgang på respondenter (Jacobsen 2015, 237).

I det vi begynte med kodingsprosessen trakk vi ut de funnene vi mente var de mest sentrale fra hvert intervju. En slik prosess vil være avgjørende for hvilket fokus en får i de neste

fasene. Valget av analysemetode kan derfor ha endret formen på og påvirket resultatet av oppgaven. I analysefasen oppdaget vi at flere oppfølgingsspørsmål under intervjuene kunne bidratt til mere utfyllende svar og gitt større innsikt. I tillegg kunne en benyttet seg av observasjonsstudier, fordi dette kunne avdekke hvordan kunnskapsdelingen faktisk foregår. En slik metode ville derimot være for omfattende med tanke på forskningens omfang. Vi tar med oss disse læringspunktene videre. Likevel opplever vi at det har vært en verdifull prosess som har utviklet oss innen forskningsarbeid og gitt oss en dypere forståelse av teamet kunnskapsdeling.

## **6.0 Videre forskning**

I videre forskning kunne en ha utført en kvantitativ undersøkelse for å ha mulighet til å kunne generalisere forskningen til flere organisasjoner. Vi oppdaget også at organisasjonskultur og trygghet var viktige faktorer for deling av kunnskap. I videre forskning kunne en derfor studert hvordan dette har innvirkning på kunnskapsdeling i organisasjoner. I tillegg blir det spennende å følge med på den teknologiske utviklingen og hvilke nye digitale verktøy og arenaer som kan bidra til en mer effektiv kunnskapsdeling. Derfor kunne det vært aktuelt å gjøre et studie som kun retter seg mot digitale arenaer og deres mulighet til å overføre taus kunnskap. Et eksempel kan være VR-teknologien også kjent som virtuell virkelighet. Dette er en teknologi som lar brukeren påvirke og bli påvirket i et dataskapt miljø og skal etterligne virkeligheten. En slik teknologi omfatter både syns- og lydinntrykk gjennom et spesielt, stereoskopisk apparat (MIT Technology Review). Vi mener derfor at det fremover kan være aktuelt å gjøre enda mer forskning på sammenhengen mellom teknologi og muligheten for deling av taus kunnskap.

## 7.0 Litteraturliste

- Aftenposten. Økonomi. "Nå har Facebook blitt det nye intranettet". Lesedato 15. april 2016: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Na-har-Facebook-blitt-det-nye-intranettet-8440738.html>
- Alavi, Maryam og Dorothy E. Leidner. 2001. "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". *Business Source Complete*, 25(1):107-136. Lesedato 2. februar 2016: doi: 10.2307/3250961
- Austad Langberg, Martine og Einar Wergeland-Jenssen. 2016. "Verden endrer seg raskere enn din organisasjon". *AS3 Transition*. 12. januar. Lesedato 29. mars 2016: <http://www.as3transition.no/blogg/verden-endrer-seg-raskere-enn-din-organisasjon/>
- Bekk. Om Bekk. Lesedato 16. mai 2016: <http://bekk.no/#OmBekk/>
- Blackler, Frank. 1995. Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6):1021-1046. Lesedato 15. mars 2016: doi: 10.1177/017084069501600605.
- Claver-Cortes, Enrique, Patrocinio Zaragoza-Saez og Eva Pertusa-Ortega. 2007. "Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes" *Journal of Knowledge Management*, 11(4):45-57. Lesedato 17. mars 2016: doi: 10.1108/13673270710762701.
- Coor. Nyhetsbrevet Nova. Lesedato 29. mars 2016: <http://www.coor.se/Nyheter--Press/Nyhetsbrevet-Nova/2014/Nova-no-2--2014/Nyfiken-pa-aktivitetsbaserat-kontor-Har-ar-de-vanligaste-fallgroparna/>
- Dalkir, Kimiz. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Inc.
- Davenport, Thomas H. og Laurance Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, Tim R. V. 1984. "The Influence of the Physical Environment in Offices". *Academy of management review*, 9(2):271-283. Business Source Complete (4277654).
- Deloitte. Lesedato 16. mai 2016: <http://www2.deloitte.com/no/no.html>
- Dixon, Nancy M. 2000. *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dnb. Om oss. Lesedato 16. mai 2016: <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>
- Drucker, Peter F. 1999. "Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge". *California Management Review*, 41(2):79-94. Business Source Complete (1671234).
- Eikeland, Lene. 2015. "Motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere". Masteroppgave, Universitetet i Oslo.



- Filstad, Cathrine. 2010. *Organisasjonslæring – Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Evabra. Taus kunnskap. Lesedato 3. Februar 2016:  
<https://evabra.wordpress.com/2009/03/09/taus-kunnskap/>
- Greg. 2016. "Why we Seem to be Talking More and Working Less – The Nature of Work has Changed". *DigitalTonto*, 20. mars. Lesedato 31. mars 2016:  
<http://www.digitaltonto.com/2016/why-we-seem-to-be-talking-more-and-working-less-the-nature-of-work-has-changed/>.
- Hall, Matthew. 2006. "Knowledge Management and the Limits of Knowledge Codification". *Journal of Knowledge Management*, 10(3):117-126. Lesedato 8. februar 2016: doi: 10.1108/13673270610670894
- Hansen, Morten T, Nitin Nohria, and Thomas Tierney. 1999. "What's your Strategy for Managing Knowledge? ". *Harvard Business Review*, 1999(march-april).
- Hansson, Jørgen. HR Norge. Læring og utvikling. Lesedato 17. januar 2016:  
<http://hrnorge.no/hr-tema/1%C3%A6ring-og-utvikling/kompetansestyring/kompetanse-som-konkurransefortrinn>.
- Irgens, Eirik J. 2007. *Profesjon og organisasjon: Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, Eirik J. og Grete Wennes. 2011. *Kunnskapsarbeid: – Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Iversen, Sven K. HR Norge. Organisasjon. Lesedato 29. mars 2016: <http://hrnorge.no/hr-tema/organisasjon/org-utvikling/vil-fremtidens-organisasjonsform-v%C3%A6re-arbeidsfellesskap>.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vingmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Cappelen Damm AS.
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2008. "Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner". *Magma*, 2008(1).
- Jashapara, Ashok. 2004. *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Essex: Pearson Education Limited.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2015. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kairos Future. Lesedato 16. mai 2016: <http://www.kairosfuture.com/>
- Kinnarps. Interior Solutions. Lesedato 16. mai 2016:  
<http://www.kinnarps.com/no/no/InteriorSolutions/NextOffice/>
- Kinnarps. Trendrapport 2013 8. *Changes Effecting the Workplace of Tomorrow*.
- Krogh, Georg Von. 1998. Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3):133.

- Lesser, E. L og J. Storck. 2001. "Communities of Practice and Organizational Performance". *IBM Systems Journal*, 40(4):831-841.
- Lincoln, Yvonnas S. og Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic inquiry*. Newbury Park CA: Sage
- Lines, Rune. 2011. "Ledelse av Kunnskapsarbeidere". *Focus*, 5. januar. Lesedato 8. februar 2016: <http://blogg.nhh.no/focus/ledelse-av-kunnskapsarbeidere/>
- McDermott, Richard og Douglas Archibald. 2010. "Harnessing your Staff's Informal Networks". *Harvard Business Review*, 88(3):82-89. Business Source Complete (48219387)
- Metz, Rachel. 2015. "Four Important Things to Expect in Virtual Reality in 2016". *MIT Technology Review*, 28. Desember. Lesedato 21. Mai 2016: <https://www.technologyreview.com/s/545011/four-important-things-to-expect-in-virtual-reality-in-2016/>
- Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough & Jacky Swan. 2002. *Managing Knowledge Work*. New York: Palgrave Macmillan.
- NHO. Årskonferanse. Lesedato 17. februar 2016: <https://www.nho.no/arskonferanse/Laeringslivet/Nyhetsarkiv/--Fremtidens-olje/>
- Nonaka, Ikujiro og Noboru Konno. 1998. "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation". *California Management Review*, 40(3):40-54. Lesedato 17. Februar 2016: doi: 10.2307/41165942
- Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press
- Nonaka, Ikujiro og Ryoko Toyama. 2003. "The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process". *Knowledge Management Research & Practice* 1:2-10. Lesedato 18. januar 2016: [http://www.iei.liu.se/indek/utbildning/ekonomiska-informationssystem/tdei21/dolda\\_file/1.187379/NonoToy2003.pdf](http://www.iei.liu.se/indek/utbildning/ekonomiska-informationssystem/tdei21/dolda_file/1.187379/NonoToy2003.pdf)
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama og Akiya Nagata. 2000. "A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. Industrial and Corporate Change". Oxford University Press 9(1):1-20. Lesedato: 17. Februar 2016: doi: 10.1093/icc/9.1.1
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama og Noboru Konno. 2000. "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation". *Long Range Planning* 33:5-34. Lesedato 18. januar 2016: <https://ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/nonaka-seci-ba-leadership.pdf>
- Nordhaug, Odd, Steen Hildebrandt og Søren Brandi. 2008. *Ledelse for fremtiden: Et Humanistisk Perspektiv*. Oslo: Forlag1.
- Oluikpe, Paul. 2012. "Developing a Corporate Knowledge Management Strategy". *Journal of Knowledge Management*, 16(6):862-878. Lesedato 8. februar 2016: doi:10.1108/13673271211276164

- Ornstein, Suzyn. 1989. "The Hidden Influences of Office Design". *The academy of management executive*, 3(2):144-147. Business Source Complete (4274765).
- RBS. News and opinions. Lesedato 1 april 2016:  
<http://www.rbs.com/news/2015/october/rbs-becomes-first-bank-in-the-world-to-launch-facebook-at-work.html>
- Revfem, Jan. 2014. "Gir fra seg kremlokalene". *Ne Nyheter*, 17. mars. Lesedato 29. mars 2016: <http://www.nenyheter.no/41607>.
- Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sandvik, Alexander Madsen. 2011. "Ledelse av kunnskapsarbeid". *Magma*, mars. Lesedato 8. februar 2016: <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>.
- Scram-Nielsen, Jette, Peter Lawrence og Karl Henrik Sivesind. 2004. *Management in Scandinavia, Culture, Context and Change*. 1. Utg. Cheltenham: Edward Elgar
- Syvvertsen, Jan Sverre. 2015. "Fremtidens regjeringskvartal er aktivitetsbasert". *Jobb smartere*, 15. juni. Lesedato 29. mars 2016:  
<http://jobbsmartere.no/2015/06/fremtidens-regjeringskvartal-er-aktivitetsbasert/#.Vvk0kih94U0>.
- Teece, David J. 1998. "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets". *California Management Review* 40 (3): 62-63.
- The Economist. Design. Lesedato 1. april 2016:  
<https://www.1843magazine.com/design/versailles-in-the-valley>
- Thon eiendom. Aktivitetsbasert kontor. Lesedato 29. mars 2016:  
<http://www.thoneiendom.no/Naringseiendom/Inspirasjon/Aktivitetsbasert-kontor/>.
- Tobin, Daniel R. 1998. *The Knowledge-enabled Organization: Moving From "Training" to "Learning" to Meet Business Goals*. New York: AMACOM.
- Universum. Ideal Employer Rankings. Lesedato 21. Mai 2016:  
<http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/student-surveys/norway/>
- Wenger, Etienne. 1998. *Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.
- Wille, Gunnar E. 2003. *Kompetanseledelse: Samvirke mellom menneske, organisasjon og teknologi*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.

## Intervjuguide Kairos Future

Intervjatype: Semi-strukturert Skype-intervju

- Kan du kort fortelle om hva ditt arbeid som framtidsstrateg innebærer?
- Hvordan tror du trender i arbeidslivet vil påvirke tilegnelse av kunnskap?
  - *Ny teknologi, nye verdier, globalisering og skiftet til et tankesamfunn*
- "Det sies at kunnskapsarbeideren og deres produktivitet vil være av størst betydning og utgjøre den viktigste ressursen for bedrifter".
  - Er dette noe du kan kjenne igjen i utviklingen som skjer? Kan du nevne noen eksempler?
    - *Tilpasset arbeidstid og sted, involvering, medbestemmelse, høyre krav til organisasjonen, sosiale aspekter*
- "Kunnskapsarbeiderens betydning fremover vil gjøre det viktig for organisasjoner å fremstå som attraktiv".
  - Hvilke faktorer blir viktige for å skape en slik organisasjon/arbeidsplass fremover?
    - *Trender, Tiltak, arenaer, møteplasser, fleksibilitet, frihet, utviklingsmuligheter*
  - Noen tips til å holde følge?
- Hvordan kan en tilrettelegge for deling av kunnskap fremover?
  - *Positivt/negativt*
  - *Møteplasser, IT, struktur, sosialt*
- Vi leste kort om Kinnarps Trend Report 2013 og 2015 på deres hjemmesider:
  - Hvilke forandringer ser du i måten en arbeider, møtes og lærer?
  - Hvordan kan disse forandringene kan påvirke kunnskapsdeling?

- Hvordan tror du den økende digitaliseringen kan påvirke samhandling og kommunikasjon internt?
  - "*Morgendagens arbeidsplass*"?

## Intervjuguide Kinnarps

Intervjutype: Semi-strukturert Skype-intervju

- Kan du kort fortelle om hva ditt arbeid som Concept Manager innebærer?
- Hvordan arbeider dere for å være først ute med aktuelle løsninger?
  - *"Trendsetter: Et steg foran kunden"*
- Kan du si noe om de vanligste utfordringene til kundene?
  - *Henger disse sammen med endringer/trender?*
  - Ser du noen forskjeller/ulikheter i utfordringer mellom bransjene?
- Hvordan kommer dere frem til løsninger for kunden?
  - Hva er viktige faktorer?
  - Kan du utdype: belegningsgrad, aktivitets- og oppgavemønster, ulike miljøer for ulike oppgaver, grad av konsentrasjon.
- Hvordan tror du trender i arbeidslivet vil påvirke deling av kunnskap?
- "Kunnskapsarbeiderens betydning fremover vil gjøre det viktig for organisasjoner å fremstå som attraktiv".
  - Hvordan kan organisasjonsdesign bidra til dette?
    - *Trender, arenaer, møteplasser*
- En "aktivitetsbasert arbeidsplass (ABW) " ser ut til å være det nye:
  - Hva gjør dette til den nye arbeidsplassen?
    - *Hvilke faktorer, trender, krav fra ansatte*
  - Er den for "alle"?
- Vi leste kort om Kinnarps Trend Report 2013 og 2015 på deres hjemmesider:
  - Hvilke forandringer ser du i måten en arbeider, møtes og lærer?
  - Hvordan kan disse forandringene kan påvirke kunnskapsdeling?

## Intervjuguide DnB

Intervjutype: Semi-strukturert intervju

- Hva har din rolle vært i prosessen?
- Når startet prosessen med å skifte ut intranettet mot Facebook at Work?
- Kan du fortelle kort om bakgrunnen for prosjektet Facebook at Work?
  - *Hvem stod bak beslutningen?*
  - *Hvilke faktorer/behov påvirket endringen til det nye systemet?*
  - *Var det noen andre system dere vurderte?*
  - *Hvilke utfordringer diskuterte dere ved implementeringen av Facebook at Work?*
- Hvordan ble de ansatte involvert når dere utviklet Facebook at Work?
- Hva bruker dere Facebook at Work til?
  - *Kan du fortelle om de formelle og mer uformelle forumene som brukes i Facebook at Work?*
- Hvilke nye arenaer har oppstått gjennom Facebook at Work
  - *Hvilke muligheter har de nye arenaene gitt?*
- På hvilken måte har dere sett endringer etter at dere innførte det nye systemet?
  - *Har dere sett de forbedringene dere ønsket?*
  - *Utfordringer?*
  - *Overraskelser?*
- Hvordan har omstillingen til Facebook at Work vært?
- Hvordan har Facebook at Work påvirket interaksjonen mellom ansatte?

- Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra medarbeiderne?
  - *Positive/negative*



## Intervjuguide Deloitte

Intervjotype: Semi-strukturert intervju

- Kan du kort fortelle om din stilling i Deloitte?
  - Hvilken rolle har du hatt i utviklingen?
  
- Hvilken type kontorløsning hadde dere tidligere?
  
- Kan du forklare løsningen dere har i dag?
  - Sitter de fleste på kontoret?
    - Hvis nei, hvordan løses dette med tanke på samhandling?
  
- Hvorfor besluttet dere å gå over til ABW?
  - Hvilke utfordringer diskuterte dere ved overgangen?
  
- Tatt ut fra en artikkel. "Medarbeiderne ble introdusert for løsningen gjennom en egenutviklet vifteformet grafikk", kan du si noe om dette?
  
- Hva oppnår dere med ABW som ikke var mulig tidligere?
  - Hva fungerer spesielt godt?
    - Hvilke utfordringer har dere med ABW?
  
- Har det oppstått nye møteplasser?
  - I så fall, hvilke?
  - Hvordan har ABW bidratt til kunnskapsdeling og innovasjon?
  
- Har dere en digital struktur som bidrar til samhandling utenom det man oppnår i ABW?
  
- "ABW er fremtidens arena for kunnskapsdeling", hva er dine refleksjoner rundt dette?

## Intervjuguide Bekk

Intervjotype: Semi-strukturert dybdeintervju

### *(Kunnskapsarbeideren)*

- Hva er din rolle i Bekk?
  - *Innebærer jobben din at du sitter mye in house eller ute hos kunder?*

*Hvis mye ute hos kunde: så, slik som vi forstår det bruker du store deler av din arbeidstid ute hos kunder. Allikevel er du ansatt i et konsulenthus med flere medarbeidere. Spørsmålene vil derfor i hovedsak omhandle hvordan du driver deling av kunnskap internt i Bekk.*

- Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
  - *Evt. Erfaringer?*
- Hvordan vil du beskrive din arbeidshverdag i Bekk?
  - *Hvis kun ute hos kunde: Hvor ofte møter og samhandler du med kollegaer i Bekk?*
- Når vi tenker på kunnskap mener vi de erfaringene man tilegner seg gjennom utdanning og jobb og den forståelsen og innsikten man har innen sitt fagfelt
  - Mener du at du får brukt kunnskapen du besitter?
    - I så fall, på hvilken måte?
    - Hvis nei: hva må til?

### *(Kunnskapsdeling)*

- Hvordan tilegner du deg relevant kunnskap i forhold til og i ditt arbeid?
- Hvordan deler du kunnskap med dine kollegaer i Bekk?
- Er det noe som hindrer deg i å dele kunnskap med kollegaer i Bekk?
- I hvilke situasjoner opplever du at du og dine kolleger i Bekk deler kunnskap?
  - Hva blir viktig for dere for å kunne dele kunnskap fremover?

- På hvilken måte tror du kunnskapsdeling har betydning for organisasjonen?
  - *På hvilken måte vises dette?*
  
- Hvordan opplever du balansen mellom det å konkurrere med medarbeidere om karrieremuligheter og samtidig drive med kunnskapsdeling internt?
  - *Hvis respondenten synes det er greit å svare på slike mer sensitive spørsmål: Hvordan tror du at denne konkurransen kan påvirke den enkeltes innflytelse og påvirkningskraft i sitt arbeid?*
  
- Hvordan påvirker det at mange sitter ute hos kunder måten dere deler kunnskap internt i organisasjonen?
  - *In house vs. Ute hos kunde*
  - *Kunnskapsdeling like relevant for de in house?*
    - *Kanskje ikke føler samme eierskap til kjernevirksomheten?*

**(Arenaer)**

- Hvilke tiltak er iverksatt for å sikre kunnskapsdeling i Bekk?
  - *Plass, tid, verktøy etc.*
  - *Hva mener du er de mest ideelle tiltakene?*
  - *På hvilken måte blir de ansatte involvert i dette arbeidet?*
  - *Hva slags kunnskap deler dere i de forskjellige arenaene?*
  
- Hvilke hjelpemidler tar dere i bruk for å dele kunnskap?
  - *Hvilke faktorer tror du blir viktige fremover for å øke kunnskapsdelingen?*
  
- Hvilke arenaer mener du egner seg best for å dele kunnskap med dine kollegaer?
  - *Hvorfor?*
  - *Hva kan bli bedre med de andre arenaene?*

## **Transkribering av intervju med informant i Kinnarps**

Intervjuer: Kan du kort fortelle om hva ditt arbeid som Concept Manager innebærer?

Informant: Det kan jeg gjøre. Jeg er ansvarlig for kommunikasjon rundt fremtidens kontor. Vi kaller vårt konsept for "the next office" som er vår tolkning av fremtidskontor. Vi ønsker gjerne å si at vi har fasiten på fremtidskontoret, men det har vi selvfølgelig ikke. Men det er vår tolkning. Min hovedoppgave er å implementere dette i egen organisasjon og ikke minst jobbe med eksisterende og potensielle kunder for oss som er interessert i å implementere tanker rundt fremtidskontoret i sin organisasjon.

Intervjuer: Ok, kan du også fortelle kort om de som utarbeider løsninger for kunder? Hvordan arbeider de?

Informant: Det er jo først og fremst våre selgere eller rådgivere som tegner og innreder kontorene til våre kunder. I tillegg så har vi egne interiørarkitekter som utformer kontorer, og det er jo heletiden basert på gode analyser, gode spørsmål og god dialog med kunder. Jeg vet ikke om det er godt nok svar. De tegner, lager fargeforslag, heletiden basert på den behovsanalysen eller den generelle analysen.

Intervjuer: Har dere noen spesielle analyseverktøy i jobbsammenheng? Hvilke er disse?

Informant: Ja, det har vi. Vi har et eget utviklerprogram som heter Insight.

Intervjuer: Kan du fortelle kort om det?

Informant: Ja. Det er et analyseverktøy eller kartleggingsverktøy som vi selger til kunden. Spesielt folk som er i en endringsprosess. Så kunden kan se "Hvordan ser vår bedrift ut?". Det er rett og slett et dypdykk, å ta et røntgenbilde eller skanning av bedriften helt ned til avdelingene. Og det vi mener er viktig å måle er 4-5 elementer. Det første er belegningsgrad, som vil si hvor stor del av dagen er du ved skrivebordet. Så måler vi oppgavemønster. Hva gjør de ulike menneskene i løpet av en dag, og hvor mange timer i uka er du i telefon, hvor mange timer i uka skriver du, hvor mange timer i uka booker du møter, spontane møter osv. osv. Også måler vi det vi kaller for den beste plassen. Hvis folk kunne velge selv hvor de ville de gjort den oppgaven de skal gjøre. Ved pulten sin eller andre steder. Hvis de kunne få en større grad av valg frihet. Hvor ønsker de å gjøre dette her. I hvilken grad av konsentrasjon er også viktig. Det måler vi og. Også måler vi forholdet mellom individuelt og kollektivt arbeid

som krever høy eller lav konsentrasjon. Så det er de fem hovedelementene som vi kartlegger i vårt verktøy.

Intervjuer: Ok. Hvordan arbeider dere for å være først ute med aktuelle løsninger for kunder?

Informant: For det første jobber vi med, har vi på konsernnivå en produktutvikleravdeling. Det er det "product range development". De driver selvfølgelig med å utvikle produkter som vi tror og mener bør komme. Og vi har jo vår egen trendrapport. Vi har to trendrapporter, 2013 og 2015. Hvor vi sammen med masse eksterne folk og et par gode trendanalysebyråer i Europa har spurt markedet: Hvor går vi hen, hvilke forandringer er det som kommer til å påvirke fremtidens kontor. Også er det dette vi baserer all vår utvikling på. Ikke bare hva vi tror, men også hva vi blir fortalt kommer til å skje.

Intervjuer: Ok. Skjønner. Kan du si noe om de vanligste utfordringene til kundene?

Informant: Kan du definere utfordringer littegrann? Det er jo så mange.

Intervjuer: Ja, mer sann når man kommer til å designe lokalene. Er noen utfordringer som er knyttet til trendene i markedet?

Informant: De store utfordringene til kunden det er jo teknologi. Hvor gode er de teknologisk. Hvor langt har bedrifter kommet i mobilitet f. eks. Så er det definitivt skepsis mot forandring. Det er jo en stor del av en bedrifts utfordringer, det å jobbe annerledes. En av de store trendene vi ser i dag er jo endringer i arbeidsmønster. Vi jobber mindre og mindre alene og mer og mer sammen med andre. Mindre individuelt arbeid og mer kollektiv samhandling. Dette skyldes jo teknologien. Den digitale revolusjonen. Vi jobber mer og mer sammen med andre og mindre alene. Det skyldes jo at vi er i ferd med å gå fra en industriverden til en kunnskapsverden. Det er klart at det, i verdiskapingen vår ligger i å treffe andre mennesker. I verdi eller verdigrunnlaget tror vi ideer blomstrer. De store utfordringene vi har er jo også å tilpasse ny teknologi og arbeidsmønster i den innredningen og designet de har i dag.

Intervjuer: Ser du noen forskjeller eller ulikheter i utfordringene mellom bransjene?

Informant: Nei, det er veldig marginalt. Nå snakker jeg jo om kontoristene. Verken frisører eller bønder, men de menneskene som jobber kontor. Men de ulike bransjene vil gjerne si at de er så spesielle og at det du snakker om går ikke hos oss for vi er så spesielle. Men det er kun marginale med forandringer. Husk at de trendene vi ser, jeg snakker ikke om designtrend, men de store skiftene, de påvirker alle mennesker. Om man er lærer, advokat,

regnskapsmedarbeider, ingeniører det påvirker alle. Og jeg tror det er ulike bransjer som gjerne vil at det skal være store forskjeller. Men det er det ikke, de er marginale.

Intervjuer: Hvordan kommer dere frem til løsninger for kunden?

Informant: Ved å lytte til kundens utfordringer og behov først og fremst. Og ikke minst da ved hjelp av å bruke kartleggingsverktøy. Men det handler jo om å stille de spørsmål og lytte til de og tolke de.

Intervjuer: Hvordan tror du trender i arbeidslivet vil påvirke delingen av kunnskap?

Informant: Still spørsmålet en gang til.

Intervjuer: Hvordan tror du trender i arbeidslivet, ut ifra det vi har snakket om nå vil påvirke delingen av kunnskap.

Informant: .... Skal vi se jeg må bare tenke meg om litte grann. For det første vil jo den digitale revolusjonen gjøre at vi kommer til å lære og lære bort på andre måter. Vi lærer jo av hverandre hver eneste dag. Kunnskapsoverføring før var helt annerledes, i dag lærer vi jo av hverandre heletida. Og enhver bedrift er jo i dag en kunnskapsbedrift i mine øyne. Vi lærer av hverandre heletiden, vi lærer av hverandre på andre måter. I dag så treffer vi hverandre overalt, vi lærer i lukka rom, vi lærer i åpne rom, vi deler kunnskap overalt i dag. Fra mobiltelefoner og via Skype, videokonferanser, vi treffer hverandre overalt. Det er ikke bare kunnskapsoverføring på kontoret, det er overalt altså. Og det påvirker oss. Det var veldig overfladisk sagt. Litt klisje egentlig, men vi lærer og lærer bort overalt og det påvirker oss.

Intervjuer: Nå kommer jeg med en påstand. Så kommer det er spørsmål etter den påstanden. "Kunnskapsarbeiderens betydning fremover vil gjøre det viktig for organisasjoner å fremstå som attraktiv". Hvordan kan organisasjonsdesign bidra til dette?

Informant: Når du sier organisasjonsdesign, hva mener du med det?

Intervjuer: Altså hvordan man fysisk strukturerer seg, arenaer man har på arbeidsplassen, møteplasser mellom ansatte osv.

Informant: For det første er jeg helt enig i påstanden! Der er jo et av våre store postulatorer at kontorene våre og bedriftene kommer til å bli identitetsbyggende, hvordan vi fysisk utformer kontorene våre vil være med på å tiltrekke de gode hodene. Er overbevisst om at kontorene våre er med på å beholde folk og tiltrekke folk.

Intervjuer: Skjønner. Vi så litt på den trendrapporten deres. Og en aktivitetsbasert arbeidsplass (ABW) ser ut til å være det nye: Hva gjør dette til den nye arbeidsplassen?

Informant: For det første har jeg lyst til å si at ABW, som er begrepet, er jo et kontor. Men bransjen har nok dessverre begynt å snakke altfor mye om det aktivitetsstyrte kontoret. Men ABW er en arbeidsmetodikk: hvor hver enkelt person velger den plassen som er egnet for det en skal gjøre. Grunntanken med er at ABW er at ingen eier sin egen arbeidspult. Men den byttes ut av et hav av fleksible, moderne og varierte arbeidsmiljøer. Som gjør at folk selv velger den arbeidsplassen som er best egnet. Jeg tror det er fremtidens arbeidsform fordi det er en veldig fleksibel måte å jobbe på. Også er det jo ingen revolusjon, vi har jo mange jobbet på denne måten lenge. Men det har nå kommet et nytt begrep som virker skremmende å lære å jobbe på denne måten. Jeg tror dette er verdens beste måte å jobbe på. Det er fleksibelt, variert, mindre plasskrevende, mindre miljøfiendtlig, mer bærekraftig, lønnsomt, arealbesparende.

Intervjuer: Men tror du denne typen løsning er for "alle"?

Informant: Hehe.. Ja, jeg tror det. Men ikke nødvendigvis i dag. Så kommer det fryktelig an på.... Nei, la meg si det sånn, det passer nok ikke for alle i dag med engang, men fler og fler etter hvert, og mange fler enn vi tror. Det kan godt være bransjer hvor dette her er vanskelig. Men husk en ting at ABW handler hverken om et cellekontor, et åpent landskap eller free seating, men om fleksibilitet og variasjon. Og når jeg sier at folk kommer til å miste sin skrivepult, så gjør de ikke det. De får så mye mer. Jeg har aldri sagt at skrivebordet er ut og ikke fungerer eller at ingen trenger det, men jeg tror ikke alle trenger det hele tiden. Derfor skal det være nok skrivebord i nye måter å jobbe på. ABW inneholder alle de tenkelige og utenkelige arbeidsmiljøer som du trenger for å gjøre jobben din. Men dette finner man ut av kartleggingen. Hvor mye trenger man av hver pult, stillerom, møterom, dropping-soner, touchdown-soner osv. Men husk at ABW er i prinsippet ikke et kontor men en metodikk som skal støttes av aktivitetskontorer.

Intervjuer: Ok. Skjønner. Føler du at det er noen negativt og positive sider ved en sånn løsning?

Informant: Helt personlig så ser jeg ingen negative. Det er fordi jeg har jobbet sånn i 4 år. Jeg har verken hatt et eget kontor eller skrivebord på fire år. Jeg har materialet mitt i en koffert og

jobber hvor som helst og når som helst. Så for meg er det ingen negative ting. Det negative må være hvis folk tror at ABW bare er et kontor og bare innreder masse fleksibelt. Den store forskjellen på ABW og at aktivitetsfullt kontor er jo forandringsprosess. Det er å lære seg å jobbe på en annen måte. Det er der den største utfordringen ligger og hvis bedriften ikke tar forandringsprosessen på alvor blir ikke dette bra.

Intervjuer: Vi leste kort om Kinnarps Trend Report 2013 og 2015 på deres hjemmesider: Hvilke forandringer ser du i måten en arbeider, møtes og lærer?

Informant: For det første så møter en arbeider i dag et større mangfold av mennesker. Det er jo første gang 4 generasjoner, arbeidsgenerasjoner, på jobb samtidig. Gapet mellom eldstemann og yngstemann øker. Arbeidere i dag må for det første forholde seg til flere typer mennesker. Det er alt fra alder til kjønn, store små, friske, mindre friske, funksjons nedsatt osv. osv. Det er et stort mangfold. Og en arbeider kommer til å møte en digital revolusjon som vi ikke kan fatte rekkevidden av. Vi kommer til å bruke tekniske hjelpemidler. Vi kommer til å kommunisere med hverandre på mange, mange forskjellige måter. Vi snakker med hverandre, vi snakker med hverandre virtuelt gjennom video og telefon. Jeg tror visse hovedtrekk kommer til å påvirke arbeideren i kunnskapsdeling tror jeg.

Intervjuer: Ja, for det var vel det vi hadde som et siste spørsmål i forhold til den biten her. Og det var: "Hvordan kan disse forandringene kan påvirke kunnskapsdeling?" De faktorene du har pratet om nå.

Informant: Jeg tror vi kommer til å lære fortere, og jeg tror jeg kommer til å lære mer. Jeg tror vi kommer til å treffe hverandre på ulike arenaer som gjør at vi blir flinkere til å lære og lære bort. Vi kommer til å jobbe mer sammen med andre. Så vil vi rent fysisk se og snakke mer med hverandre. Før jobbet vi mer individuelt i vårt rom. I dag treffes vi mer og mer. Så en naturlig konsekvens er at vi kommer til å dele mer. Jeg tror vi kommer til å lære mer og lære mer bort.

Intervjuer: Også har vi et spørsmål fra sidelinjen her: Tror du den økende bruken og tilgang på teknologi, kan det gjøre det vanskeligere med samhandlingen gjennom ABW?

Informant: Svaret er nei. Jeg kan ikke se noen negative ting ved den teknologien som kommer nå med tanke på kunnskapsdeling. Man kan gjerne diskutere om det er bra om spesielt unge mennesker som er så PÅ heletida. Også gjelder det ikke bare dere. Jeg ser selv folk på min



alder (50) som bor i telefonen sin. Det diskuteres jo overalt om hvor tilgjengelig vi bør være, og det er en helt annen diskusjon. Diskusjonen om den digitale måten å jobbe på er kommet for å bli der, men jeg ser ingen negativitet i teknologi når det kommer til kunnskapsdeling. Ikke i det heletatt.

Jeg skal bare si at digitaliseringen, eller den digitale revolusjon, den er ikke bare nødvendig, men grunnlaget for at vi kan jobbe annerledes. Og uten den biten der kan vi ikke jobbe såkalt aktivitetsstyrt. Det går ikke.

Intervjuer: Men tror du at den måten man har utformet kontorlokaler nå, og den teknologien har gitt tilgang på ny eller annen type kunnskap enn det man kanskje fikk til før?

Informant: Kan du si det spørsmålet en gang til?

Intervjuer: Tror du den utformingen, eller det designet og teknologien som nå har kommet har gitt tilgang på ny eller annen kunnskap som man ikke hadde tilgang på før?

Informant: Jeg tror ikke kontorutformingen styrer mengden informasjon. Det er den digitale delen som styrer det. Det er jo ingen tvil om at vi får ti millioner Googlesøk i dag, i forhold til før. Vi googler jo alt og vi har tilgang på alt i dag og den digitale delen/teknologien gjør at vi har tilgang på mer. Relevant eller ikke relevant.

Intervjuer: Vi var så heldig å ha deg i en forelesning i fjor. Og da hadde du med det et sånn spill med forskjellige typer bilder hvor du sa man kunne utføre forskjellige typer arbeidsoppgaver. Når du utfordrer kunden med spillet, tror du de plutselig ser nye arenaer de kan dele kunnskap?

Informant: Ja. Og det kan godt hende jeg er naiv, men jeg tror på dette. Det er det jo dette jeg jobber med! Det er jo en liten del av kartleggingen vår. Det spillet bruker vi når vi snakker med bedrifter i en tidlig fase. Det er helt ufarlig, det er ingen registrering. Det er rett og slett en mind opener. Et kjedelig engelsk ord å bruke. Det er for å åpne øynene for at det finnes så mange andre måter å jobbe på enn det man har visst før. Og der ligger det selvfølgelig; det finnes så mange andre måter og steder å jobbe på og hvor man kan dele informasjon. Det vi ofte spør om er hvor vil du tenke deg å jobbe med andre, å drive presentasjon, kunnskapsdeling eller hva det måtte være. Da svarer ofte kunden mange steder som de ikke har tilgang på i dag. De ønsker ut ifra det første spillet å være mindre og mindre ved pulten sin, og mer og mer alle andre steder. Og det er ikke noe jeg sier til folk. Jeg spør vil du jobbe?

Intervjuer: Tilslutt lurere vi på om det er mulig å få tilgang på de rapportene i sin fulle form?

Informant: Ja ja. Synes den fra 2013 er mye bedre, men har de i PDF versjon begge to. Sender på mail. Dere trenger ikke å anonymisere meg. Bruk det for alt det er verdt! Veldig interessant!

## **Transkribering av intervju med Respondent A**

Intervjuer: Hva er din rolle i Bekk?

Respondent: Jeg jobber i Management Consulting, det miljøet jeg er i driver med forretningsrådgivning. Jeg har vært der i tre år. Mye av jobben er å kjøre prosjekter for kunder. I starten har jeg jo vært mest en sånn analyseressurs og prosjektmedarbeider. I nyere tid har det vært mer prosjektledelse for min del også. Jeg er også en del av det en kaller digitalisering av Bekk. Det er en mer tverrfaglig sammenstilling med folk fra Bekk fra de ulike avdelingene vi har. Det vil si design, teknologi og forretning. Vi har da slått sammen kompetanse for å levere et mer helhetlig tilbud rundt digitalisering. Det krever litt mere kompetanse enn de ulike isolert. Det er nok også derfor Jarle ville at dere skulle prate litt med meg. En del av det jeg er med på er å bygge kompetanse i Bekk generelt. Om det skulle være digitalisering som er veldig i markedet akkurat nå. Utover det har jeg en del andre oppgaver. Jeg er med på rekruttering og arrangerer en del av de sosiale tingene som skjer i Bekk. Videre er jeg med på ulike kompetansehevingsaktiviteter.

Intervjuer: Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

Respondent: Jeg har gått på industriell økonomi og teknologiledelse på NTNU i Trondheim, også kjent som indøk. Jeg har fem år derfra, så har jeg gått grunderskolen i San Fransisco og så har jeg offisersutdanning fra hæren.

Intervjuer: Hvordan vil du beskrive din arbeidshverdag i Bekk?

Respondent: Det er alltid vanskelig som konsulent å si hvordan hverdagen ser ut. Dette fordi den varierer ut fra hvilke type prosjekt man er på. Om man er i et prosjekt akkurat nå, hvor mye ting man er involvert i utenfor prosjekt og litt hva man gjør det til selv. Så for min del har jeg mulighet til å styre min arbeidshverdag selv, på bakgrunn av de målene og retningslinjene jeg har. I det store og det hele er min arbeidshverdag knyttet til et eller annet prosjekt som gjør vi gjør for en kunde. Gjerne jobber vi hos kunden, og ikke herfra. Men akkurat hva det innebærer er jo ekstremt forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Bekk er veldig bevisste på at vi ikke skal drive med det kalles for body shopping. Hvor en kunde ber om en prosjektleder eller en spesiell ressurs innen for ett eller annet tema, alene. Bekk selger i så å si alle tilfeller team som hjelper kunden. Vi er som regel, hvert fall i min avdeling, to til fire fra Bekk som jobber for kunden. Med også et større apparat hos kunden. Jeg sitter nok cirka 80 prosent ute hos kunden og 20 prosent her. Vi i Bekk Management Consulting har mye kortere prosjekt enn

det de har i de andre avdelingene, stor sett. Som gjør at man har litt tid mellom de ulike prosjektene. Pluss at vi bruker en del tid på kompetansebygging. Det er vel et sånn halvveis utpekt mål at cirka ti prosent av arbeidstiden skal brukes på kompetansebygging. Det betyr ikke at jeg setter av halve fredagen hver uke til å bygge kompetanse, men over tid er det nok 10 prosent, om man legger sammen fagdager, faggruppemøter og litt ulike type arenaer som gjør at vi deler kunnskap. Ut over det så jobber vi kanskje mer enn de andre avdelingene gjør. Det er litt ulikt hvor mye man jobber ut fra hva man jobber med. Hvor det er vanlig for en forretningsrådgiver å jobbe noe mer enn det er for en teknolog, det er nok tilfellet i vårt selskap.

Intervjuer: Når vi tenker på kunnskap mener vi de erfaringene man tilegner seg gjennom utdanning og jobb og den forståelsen og innsikten man har innen sitt fagfelt. Mener du at du får brukt kunnskapen du besitter?

Respondent: Ja, men ikke alt. Fra skolen for eksempel så har jeg jo en økonomiutdanning, koblet med teknologiske fag. Det er ikke så mye av det direkte som jeg har bruk for i arbeidshverdagen. Men det er mange gode gevinster indirekte. Spesielt med tanke på struktur, metodikk og litt ulike verktøy som jeg hadde med meg fra skolen. Måten å bryte opp problemer og løse de. Men jeg bruker veldig lite av det konkrete vi lærte på skolen. Alle typer ingeniørfag jeg hadde bruker jeg jo ikke i hverdagen. Økonomifagene jeg hadde handler jo om forståelse rundt økonomi, men jeg sitter ikke og regner på opsjoner og derivater i hverdagen. Fra grunderskolen så har jeg litt mer kunnskap om det å lage en forretningsmodell, forretningsplaner og realisere ting. Det har jeg kanskje litt mer bruk for igjen. For alle prosjekter handler jo på sett å vis om det, i en eller annen form. Ofte må selskap legge opp en plan for hvordan de ønsker å gjøre ting og visualisere de målene de setter seg. Så fra grunderskolen har jeg kanskje fått litt mer direkte kompetanse. Fra militæret får jeg mer bruk for de erfaringene jeg gjorde meg, rundt det å jobbe i team, jobbe med mennesker og kommunisere med mennesker. Men når det gjelder kompetanse vi bygger i Bekk, har jeg bruk for det meste. Vi har jo målrettet kompetansebygging innenfor ulike felt. Det jeg har bygget kompetanse på de tre siste årene, har jeg ekstremt godt nytte av i prosjekthverdagen.

Intervjuer: Hvordan tilegner du deg relevant kunnskap i forhold til og i ditt arbeid?

Respondent: Det er jo forskjellige måter. Den beste måten å lære gjennom å gjøre, på prosjekter i vårt tilfelle. Jeg kan også tilegne meg kunnskap ved å lese meg opp, hvis vi skal

jobbe på et prosjekt med litt nye ting som jeg ikke har vært borte i før. Så da leser jeg meg opp på en haug av ulike ting. Det kan være trender, hva som skjer, rapporter fra ulike analysebyråer. Vi bruker mye Forrester og Gartner, det er to analysebyråer vi bruker ganske mye. De skriver mye bra. Vi prøver å trekke på mye kompetanse internt i Bekk for å se om de har gjort noe tilsvarende tidligere. Om de har noen erfaringer fra det, eller dokumentasjon. Det kan være relevant å følge med i nyhetsbilde. Google fungerer jo alltid lett, for å finne frem ting. Da prøver vi jo å finne gode kilder, i så fall. Vi leser ikke alt rått som kommer ut i andre enden i søkefeltet. Vi har jo en del andre fora, blant annet faggrupper, vi bruker kanskje rundt fire timer i måneden på å samles i dedikerte faggrupper som jobber med innenfor sitt tema med ulike problemstillinger for å lære mer og dele kunnskap om det fagfeltet man er involvert i. Så har man jo fagdager som kanskje har et litt mer bredere fokus igjen, hvor man i stor grad har lov til å styre selv hva man har lys til å bygge kompetanse på.

Intervjuer: Hvordan deler du kunnskap med dine kollegaer i Bekk?

Respondent: Vi har jo ulike fora hvor vi deler kunnskap. Det ene heter SocialCast som kort fortalt er bedriftsintern Facebook med ulike grupper, med ting som blir skrevet, diskuter også videre. Man får en del anbefalinger om en del ting det kan være lurt å lese seg opp på. Man har diskusjoner rundt problemstillinger som kanskje ikke har noe endelig svar. Bruker også Slack. Det er en chatteplattform på sett og vis, hvor man enten enkeltvis eller i grupper kan diskutere ting. Man kan både bruke det operasjonelt i prosjekter, men også til å dele kunnskap eller ha diskusjoner rundt ulike tematikker. Det kan også deles informasjon om man har sett noe bra, sett en video eller lest er bra bok, artikkel eller rapport. Noen deler ting på mail. Jeg har jo vært med på en del konferanser rundt om kring, enten om det er offentlige eller private konferanser, om et tema. Jeg har vært på mye bank og finanskonferanser som jeg er på for å få dypere innsikt i bransjer generelt. Det kan være om et tema eller en problemstilling. Det er ikke alle i Bekk som kan dra på det samtidig. På konferansene er vi kanskje tre fire stykker som på beste evne deler gjennom Slack eller SocialCast de hoved-takeaways fra den dagen eventuelt dele gjennom en presentasjon. Vi har jo også avdelingsmøter hos oss. Det har vi cirka hver måned til annen hver måned cirka, samler vi hele avdelingen, hvor vi har halvparten av fokuset på administrative ting og den andre halve delen er til å bygge kompetanse i avdelingen. Det går på å dele prosjekterfaringer som foregår i avdelingen nå. Avdelingen skal på sett og vis lære av de erfaringene og hva som gjøres på de ulike prosjektene i hverdagen. Det er mulig å gå på kurs, ta etterutdanning og slikt. Selv har jeg tatt

noen ledelsesprogram gjennom NHH på ulike ting som er interessante. Det er jo en evig utfordring at man klarer jo ikke å dele all den kunnskapen man opparbeider seg selv. Så hva er den beste måten å gjøre det på? Det er ikke mulig å dele alt. Men vi bruker jo de arenaene vi har fortalt, etter beste evne til å dele så godt vi klarer. Så har vi også noen tanker i pipelinen vår om at vi skal jobbe med en konkret ting for å samle informasjon og gjøre erfaringsdelingen enda bedre. Vi har jo en del ulike kilder i dag, som er spredt, så vi prøver å samle det litt mere. Så om man eksempelvis ønsker å finne ut litt mer om hva slags kompetanse vi har i Bekk på et tema, så prøver vi å få det på en plattform å søke det opp. Det handler om å få sammenstilt de kildene vi har og kanskje det vi har eksternt også, rundt et tema. Slik at man slipper å lete i mange ulike kanaler. Måten vi deler kunnskap på er gjennom de arenaene vi har nevnt.

Intervjuer: Hva fungerer best, du har jo den relasjonelle biten og så har du systemer eller verktøy?

Respondent: Det sprøs jo litt hva det er. Det spørres kanskje litt hvordan du skal dele det. For med faggrupper for eksempel, de største er kanskje mellom fem og tjue personer tipper jeg. Det er en veldig god arena for å dele detaljkunnskap seg i mellom i gruppen. Men det er jo ikke så god arena til å dele så mye utover faggruppene. Men detaljkunnskap er jo ikke interessant for alle i selskapet. Så vi kan jo ikke dele kunnskap om alt vi driver med heller. Mens man i andre enden, om det er et litt større bilde på ting, la oss si trender i teknologibransjen. Om det da har kommet noe nytt der man ønsker å dele, så blir det interessant for de fleste i virksomheten. Da kan SocialCast være en god arena for å både dele synspunkter, dokumentasjon og få i gang diskusjoner for å få flere vinklinger på ting. Det er viktig å engasjere folk og få de til å tenke gjennom hva de ønsker å dele og dermed diskutere det. Men fagdag er for eksempel bedre for å dele kunnskap på en større skala. Svare er jo at det varierer ut fra hvordan type kompetanse du ønsker å dele.

Intervjuer: Er det noe som hindrer deg i å dele kunnskap med kollegaer i Bekk?

Respondent: Ikke noe annet enn tid. Det tar tid å tilegne seg og dele kunnskap. Det tar kanskje ikke så lang tid å dele det, sånn praktisk sett. Å legge ut en rapport tar et minutt. Men det tar jo tid for alle de som mottar det, som ønsker å lese i gjennom det, om det er en tju sider rapport. Så er det jo en barriere at alle har ikke tid i hverdagen til å lese gjennom alt som deles. Mangel på tid er den største barrieren. Konsulentselskaper lever jo av å levere

prosjekter til kunden og jobbe sammen med kunden. Vi kan ikke sitte og bygge kunnskap hundre prosent av tiden. Kunnskap er jo en viktig del av det vi driver med, vi selger jo kunnskap, så kan vi ikke kun fokusere på det. Fordelen i Bekk er at vi er en del unge, som ikke har familie enda, som bruker en del tid på å tilegne seg kunnskap fordi de er interesserte.

Intervjuer: I hvilke situasjoner opplever du at du og dine kolleger i Bekk deler kunnskap?

Respondent: For en uke siden, vi har noe som heter BMC Entry. Det vil si alle som har vært i Bekk Management Consulting i mindre enn to år. Det er et to års langt læringsløp hvor man går igjennom flere ulike tema som det er viktig å ha kompetanse på som konsulent. Det kan være å bli bedre i Excel og Power Point til presentasjonsteknikk, forstå hva resten av selskapet driver med og vite hva Big data er. Jeg holdt for eksempel et møte hvor jeg fortalte om hva Bekk gjør innenfor digitalisering. Da lager jeg en presentasjon og forbereder et sett med læringspunkter de skal ha med seg. Da bruker jeg to timer sammen med dem, hvor jeg får dem til å fortelle og prate om ulike problemstillinger slik at de deler kunnskap og bygger kompetanse på det temaet jeg er god på. Vi har fått veldig sterkt fokus på det, spesielt i vår egen avdeling at når vi deler kunnskap, så bør det være en toveiskommunikasjon. Det vil si at folk sitter og jobber med problemstillinger, fremfor å bruke to timer på å fortelle gruppen hva de skal lære. Derfor viser jeg ofte frem oppgaver og får dem til å reflektere rundt det.

Intervjuer: Du er jo mye ute hos kunde og sitter jo mye i eget team. Gjør det at det blir vanskeligere å forstå resten av bedriften?

Respondent: Nei, egentlig ikke. Når du er 400 stykker som jobber i Bekk så kan du ikke forstå hva alle driver med. Man kan ikke være ekspert på alle de andre fagfeltene. Fordi man ikke har samme utdanningsbakgrunn eller ikke har jobbet i samme felt. For min del, jeg kan ikke bli en ekspert på programmering, for det er ikke mitt fagfelt. Jeg burde vite hva de andre avdelingene driver med. Sånn sett så er det ganske bra nå, fordi vi jobber på tvers av avdelingene i tverrfaglige prosjekter. Så man får jo vite hva andre gjør til den grad det er behov for det. Spesielt om man er interessert i det. Vi har jo ganske mange arenaer om vi har vært inne på hvor man deler erfaring og kompetanse. Selv om vi ikke nødvendigvis er samlet her på kontor så mye av tiden, så får man med seg hva som skjer ellers i selskapet. Det er hvert fall gode muligheter til å gjøre det om man setter seg inn i det. Men om du ignorerer det som skjer på plattformene og det rundt deg, så får du jo ikke inn det automatisk. Jeg tilegner meg jo kunnskap gjennom teamet. Mye av kunnskapen bygger en jo litt ubevisst i prosjekter

vi gjør. Ikke at hensikten er å bygge kompetanse, men fordi det kommer ut som en positiv effekt av det vi gjør. Vi bygger nok mye kompetanse uten å tenke på det. Det hindrer ikke at vi er små team. De største teamene ute hos kunder er nesten 40 stykker, så hvordan de bygger og deler kunnskap vet jeg ikke. Men det er ikke størrelsen på teamet som er avgjørende for kunnskapsdeling. Men sitter man få på temaet, sånn som vi gjør nå, da kan man jo sette seg ned et kvarter å drøfte litt og diskutere hva man har lært av det man har gjort nå, enn når man er ti stykker hos en kunde. Når man er få har man større forståelse for hva alle driver med til enhver tid. Man får et dypere fokus, men ikke et like bredt fokus, som om man hadde vært ti stykker.

Intervjuer: Hva blir viktig for dere for å kunne dele kunnskap fremover?

Respondent: Jeg føler at vi har mange gode rammebetingelser og vi er flinke til å dele og bygge kunnskap i Bekk. Så spørsmålet er jo hva ønsker vi å gjøre fremover for å gjøre det enda bedre. Vi har jo bare en konkret ting i pipen på det akkurat nå, det er at vi forsøker å bygge en løsning som knytter sammen, som egentlig er temabasert, gjør det lettere å sammenstille den kollektive kunnskapen på en god måte. Så du kan gå et sted for å finne ut hva diskusjonen rundt et tema er, hvilke type kilder og artikler, rapporter som er tilgjengelige og som er best til en hver tid innenfor et tema og en rekke andre funksjonaliteter samlet i en sak. Det vil gjøre at det kanskje blir en enda mindre barriere for å hente ut kunnskap enn når man skal lete seg gjennom veldig mange ulike kilder. Både internt i selskapet og internt. Det handler om å både gjøre det lettere å finne kunnskap og gjøre det lettere å dele kunnskap. Sånn at det er litt crowd source basert. Så om vi får til det, er jo det veldig bra. Det er ikke noe rett frem å få det til, men vi er jo kommet et stykke på veg. Det er det eneste jeg vet om som skal bidra til å gjøre det bedre fremover. Det vil da være en plattform hvor vi henter data fra ulike kilder og sammenstille det. Slik at man kan følge med på den kollektive kunnskapen rundt et tema. Ideelt sett, fremfor at det er plassert mange ulike steder.

Intervjuer: Hvordan opplever du balansen mellom det å konkurrere med medarbeidere om karrieremuligheter og samtidig drive med kunnskapsdeling internt?

Respondent: Det er to måter. Om vi tar det med medarbeidere først. Det er to måter å komme seg opp og frem raskt. Enten er du veldig operasjonelt dyktig i jobben du gjør. Du er effektiv og får ting gjort. Du har god stand hos kunden, og du er flink til å få ting til å skje og får prosjekter til å lykkes. Ellers så kan du være ekstremt faglig dyktig på et eller flere fagfelt og



dermed være en fagspesialist på noe. Det er også en måte å komme seg opp på. Det normale er at man ligger et eller annet sted imellom. Så jeg tror ikke Bekk er det riktige selskapet å stille det spørsmålet i. Det er veldig lite spisse albuer her. Det er ingen som prøver å dytte andre ned, for å komme seg opp og frem selv. Det er ikke nødvendigvis slik at om jeg får en god jobb og en høyere stilling at det ødelegger for noen andre. Det er lite direkte konkurranse på en negativ måte mellom personer. Det er ikke noen konflikt mellom kompetansebygging og karriereveg. Men å ha kunnskap kan muliggjøre å komme seg videre oppover. Det er ikke noe som står i konflikt med hverandre. Det kan jo gjøre det andre steder, men ikke i Bekk. Du får bare bedre muligheter om du bygger kompetanse med tanke på å komme seg oppover.

Intervjuer: Hvordan påvirker det at mange sitter ute hos kunder måten dere deler kunnskap internt i organisasjonen?

Respondent: Det er jo der ute man lærer mest. Men samtidig så har vi så mange gode fysiske og digitale arenaer å dele kunnskap på. Det er ikke noe barriere for å dele kunnskap, at man er forskjellige steder. Man samles ofte nok på tvers av plassering og prosjekter. Ofte nok til å dele kompetanse, men du har også til enhver tid den digitale hjelpen til å dele. Så er det jo viktig at vi har presentasjoner hvor vi deler kunnskap, fremfor å bare legge ut på et digitalt medium. Men tilbake til tid, vi kan ikke ha presentasjoner for hverandre hele tiden, og sånn bør det heller ikke være. Vi må gjøre det ofte nok, sånn at det er bra, men vi kan ikke gjøre det mer om vi fortsatt skal være en lønnsom bedrift.

Intervjuer: Hvordan er balansen mellom kunnskap som deles ansikt til ansikt og det at du deler det på en digital flate?

Respondent: Det spørres jo. På en måte så skjer jo den volummessige kunnskapsdelingen skjer digitalt. Dette fordi jeg kan dele et bra funn, på sett og vis, med alle i Bekk ved et tasteklikk. Men jeg kan ikke kalle inn hele Bekk til en presentasjon om det temaet. Så om jeg skal ha et budskap rett ut, er det bra å gjøre det digitalt. Om man skal kan noe spissest, altså dypere kunnskaper om noe, må man ha mindre grupper å gjøre det i. Selvfølgelig har vi jo noen få fysiske arenaer hvor hele selskapet er samlet, men da er det jo åpenbart at alle kan jo ikke dele alt ting i de type arenaene heller. Så er det jo mer spesifikke ting som trekkes frem i de type arenaene. Vi har jo fredagsmøter en gang i måten cirka, hvor store deler av selskapet møtes her på kontoret på slutten av en fredag. Hvor vi snakker om et prosjekt og driver med

kunnskapsdeling og forteller hva som fungerte bra med det. Oppsummert for bredde bruker vi det digitale, og for dybde så må du gjøre kunnskapsdelingen mer fysisk.

Intervjuer: Innenfor kunnskapsdeling har man noe som kalles for personalization og codification, det vil si om man er mer relasjonell eller mer systemorientert. slik jeg forstår det så er systemene mer for at dere skal få delt kunnskap, så hadde du ønsket mer av det relasjonelle?

Respondent: Vi gjør jo mye av det relasjonelle i dag, men vi har ikke uendelig med tid, så vi kan ikke gjøre det hele tiden og vi burde ikke gjøre det i større grad enn det vi gjør i dag. Fordi da går det på bekostning av andre ting. Den balansen der er nødvendig. Det er ingen hensikt å gjøre så veldig mye mer enn det vi gjør i dag relasjonelt. Men det digitale blir en ekstra mulighet på toppen av det.

Intervjuer: Hvilke tiltak er iverksatt for å sikre kunnskapsdeling i Bekk?

Respondent: Alle arenaene for kunnskapsdeling er jo enten kommet fra ledelsen eller at det er godkjent av ledelsen. At man skal gjøre ting på en viss måte. Det å bygge kunnskap er en viktig del av Bekk sin strategi. Det er en del av fire punkter som gjør at vi totalt sett kan levere bra tjenester i markedet. Så på mange måter så har Bekk lagt gode rammebetingelser, fordi dette med kunnskapsdeling og kunnskapsbygging er viktig. Men så er det jo også en del kunnskapsdeling og engasjement som kommer fra grasrota, hvor det er et faglig engasjement rundt ting. så veldig mye av det som skjer digitalt, enten det er på Slack eller SocialCast eller andre typer kanaler, så er jo ikke det fordi du skal dele så og så mye kompetanse. Det her er jo noe på sett og vis som ansatte selv har bestemt. De mener at dette burde vi gjøre og er generelt opptatt av fag og kunnskap, og har derfor frivillig har dette engasjementet. Det er ingen som tvinger de ansatte til å gjøre det, sånn direkte. Selvfølgelig, sånn som SocialCast og Slack er to arenaer som ikke har kommet fra ledelsen og ned, men fra de ansatte og opp. Men da blitt godkjent med tanke på kostanden med tanke på penger og tid. Det er en miks mellom ledelsen på toppen om at fag og kunnskap er viktig og et engasjement fra ansatte og dette møtes på en god måte.

Intervjuer: Hva mener du er de mest ideelle tiltakene med tanke på kunnskapsdeling. For deg og for ansatte i Bekk?

Respondent: Da må vi igjen se på formålet med det vi gjør for å dele kunnskap. I hovedsak spør det om fokuset er bredt eller at en ønsker å gi et budskap som virkelig absorberes dypt. For vis du snakker om å dele kunnskap med mang, så tipper jeg at det er SocialCast som er best. Skal du ha den mer relasjonelle, hvor du går i dybden, så er det jo en av de mer fysiske møtene. Noen ganger så setter vi av kveldene til å sitte å jobbe med et tema, gjerne med en ekspert eller en som kan mye om det. Det er best for den dype kompetansen. Så har vi jo i prosjekthverdagen av man sitter sammen med en som har mye kunnskap. Det er også en god måte å dele kunnskap på. Men da blir det jo enda færre mottakere igjen da. Men til gjengjeld får du mye dypere kunnskap og forståelse enn å få tilsendt noe digitalt.

Intervjuer: Hvordan involverer ledelsen seg med tanke på kunnskapsdeling?

Respondent: Jeg vet ikke om jeg har nøyaktig riktig svar på det. Men jeg tror ledelsen muliggjør i veldig stor grad at de ansatte kan bygge og dele kunnskap innenfor det de er interessert i også på individnivå. Ved å tenke at man blir best i det man interesserer seg i og ikke nødvendigvis si hva du skal bli god i. men på selskapsnivå så har man oversikt total, hva vi som selskap bygger og deler kompetanse på. Med både internt og eksternt. De sørger både for at man ikke overlapper for mye mellom de ulike miljøene og man på et eller annet vis trekker i samme retning totalt sett. Så ledelsen har i liten grad gått inn og detaljstyrt. Både når det kommer til hvilken kunnskap som bygges og hva som spres ut. Men om vi begynner med ting vi ikke skal drive med, så får man nok en anmodning om å endre fokus.

Intervjuer: Opplever du noen ganger at den kunnskapen du henter inn og anvender er utdatert?

Respondent: Det er litt sånn "shit in, shit out". Hadde alle i Bekk delt utdatert materiale, så hadde jo ikke det vært bra. Men mekanismene er jo sånn at vi til enhver tid har et ønske om å dele kunnskap om noe. De er så interessert i det feltet og kan såpass mye om det at hvis man da finner en bra rapport om et tema, så deler man den, fordi man har vært gjennom den selv, og synes den er bra, på bakgrunn av det man allerede vet. Så sånn sett så er den kunnskapen forhåndsgodkjent eller validert av en som kan det. Så jeg har aldri opplevd å få anbefalt noe som er dårlig. Det kan jo være ting som ikke er interessant. Det som er bra med å bruke internkompetanse. Folk følger med på det som er det nyeste i tiden

Intervjuer: Hva er din refleksjon rundt påstanden om at kunnskap er en ferskvare?

Respondent: Absolutt. Spesielt innenfor teknologiområde, så er kunnskapen en ferskvare i mange tilfeller. Men det er jo mange ganger at kunnskap som er utarbeidet på 90-tallet som fortsatt er høyest gjeldene. Vi har jo kunnskap inne ledelse, HR og mange andre felt som ikke nødvendigvis er utdatert selv om det er gammelt. Retorikk er noe som absolutt man burde kun i dag om man skal dele et budskap, men den kunnskapen ble jo utarbeidet for over 2000 år siden. Men hvis du spør om hva som er teknologitrendene i dag og du ser på en rapport fra 2010, så bommer du. For da var man opptatt av mobilplattform, som fortsatt er viktig i dag, men det er ikke det "hotteste". Men jeg vil jo si at det ofte er en holdbarhetsdato på kunnskap.

Intervjuer: Dere har jo blitt målt på hvordan dere deler kunnskap, men det skal dere gå bort i fra nå. Hva tenker du om det?

Respondent: Det er nok veldig individuelt. Men nå vet jeg ikke om vi skal gå bort ifra det. For det er ikke kommet noe om hvordan man skal evalueres på den nye ordningen. Men jeg vil tippe at kunnskap blir en viktig del an den nye ordningen også. Jeg tror at kunnskapsdeling og bygging i Bekk er en kulturelt betont ting. Ikke noe man gjør fordi det er noen punkter på et evalueringsskjema som vi må bruke en gang i halvåret. Så det er ikke negativt å evaluere kunnskap, ikke i mitt hode hvert fall. Jeg har ikke delt kunnskap i håp om å få den beste karakteren. Det er jo bare fordi man interesserer seg i ulike fag og ønsker å dele med andre. Men mer fordi det er gøy, det tror jeg mange andre også tenker.

Intervjuer: Er det noe innenfor kunnskapsdeling vi ikke har vært innom som du mener er relevant?

Respondent: Om dere løser tidsknipen, er jo mye gjort. En ting er å dele kunnskap, det er på måte en aktivitet du gjør. Men det viktige er jo hvordan kunnskapen mottas. Litt som vi har vært inne på, det spørres jo hvilken kanal du bruker og hvilken grad det synker inn i andre enden.

Intervjuer: Tror du mange er bevisste på hvilken type kanal de bruker for å dele en spesifikk type kunnskap?

Respondent: Ja og nei. Jeg tror det er en generell forståelse av hvor det er best å dele kunnskap. Men man bruker jo noen ganger feil kanaler. Så det er ikke noen retningslinjer som er skrevet noe sted for hvordan man skal gjøre det. Men jeg tror det hvert fall er en mer generell forståelse. Det ser i hvert fall sånn ut for meg for hva som burde bruke til hva. Det er

veldig få som deler prosjekterfaringer, mer ansikt til ansikt som deler det digitalt, når man vet at det gir lite verdi å gjøre det sånn direkte. Det er nok en felles forståelse. Det er jo en ting jeg kan si som vi ikke har snakket om angående plassering. I Bekk, her på kontoret, så sitter de tilsvarende fagmiljøene på samme lokalisering. Samtidig, sånn som der jeg jobber, så har vi alle fra hovedtjenesteområdene i Bekk. Der sitter vi samlokalisert på tvers av avdelingene. Det er en veldig fin måte å dele tverrfaglig kompetanse på. Det å sitte nært hverandre å dele kunnskap på tvers av store fagområder. Selv om vi ikke nødvendigvis sitter og prater om fag hele tiden på tvers, så kan jeg spørre en teknolog om noe jeg ikke forstår og dele synspunkter. Videre at man bare sitter sammen, så deler man mye mer kunnskap på tvers av avdelingene enn om man satt isolert. Det vil jeg nok tro at mer tradisjonelle kontorlandskaper med båser og dør var en ekstremt dårlig arena for kunnskapsdeling. Bedre med åpne landskaper hvor man kan få ulike faggrupperinger til å dele på tvers. Google har jo plassert kaffeautomaten i midten for å møtes for en uformell prat der. For det skjer jo mye kunnskapsdeling i uformelle fora. Så det er ikke et bestemt møte eller noe man skal gå gjennom som fører til kunnskapsdeling. Men mer at man støter på hverandre ved kaffeautomaten mer formelt og uformelt. Så hvordan man plasserer mennesker er nok viktig med tanke på kunnskapsdelingsbiten. Det er nok en viktig del. Det å møte noen på kontoret er veldig personstyrt. Du kan jo unngå mennesker om du ønsker, men det er mange gode muligheter til å møte folk. Så de som tenker på det får til veldig mye bra. Men de som ikke gjør det, går jo glipp av noen muligheter. Det er ikke så mange barrierer her, den største jeg har er at jeg er lukket inne i en boks, som kanskje gjør det mere vanskelig for andre fagmiljø å komme inn. Det er den eneste fysiske barrieren. Det er velig åpent ellers. Det er bra å like mennesker og fagmiljøer samlet på en måte også. Om alle kunne sittet hvor de ville og sittet tilfeldig sprett, så hadde nok det hatt en del gode effekter. Men det kunne jo også ha utvannet en del kompetansefelt, fordi man kommer så langt unna sitt fagmiljø. Hvor mye man deler kunnskap, tid og plassering er alltid en trade off. selv om en del tiltak er smarte, kan det også ha en del ulemper ved seg og.

## Prosjektbeskrivelse

Vi er tre bachelorstudenter ved Høyskolen Kristiania i Oslo, og arbeider for tiden med avsluttende bacheloroppgave i HR og personalledelse. Temaet vårt handler om hvordan man kan forme fremtidens arenaer for kunnskapsdeling. Sentrale elementer er hva slags kunnskap som deles (mellom kollegaer), kunnskapsarbeideren, kunnskapsdeling og arenaer/møteplasser for kunnskapsdeling. For å finne mer ut om dette ønsker vi å benytte oss av ulike aktører som vi opplever er med på å forme fremtidens arenaer for kunnskapsdeling. Forskningen vil inkludere trendanalytikere, selskap som designer kontorløsninger, konsulenthus, teknologibedrifter og bankvirksomheter. Prosjektet vil til sammen inneholde rundt 10 intervjuer av personer som jobber hos de ulike aktørene. Intervjuene vil ta mellom 40-60 minutter å gjennomføre, og det vil bli benyttet båndopptaker samt notert stikkord underveis. Spørsmålene vil hovedsakelig omhandle teamet arenaer for kunnskapsdeling, samt noen innledende spørsmål om bedriften, din stilling og arbeidet du utfører.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi tre som gjennomfører prosjektet, i tillegg til vår veileder på skolen, som vil ha tilgang til personopplysningene. Ingen enkeltpersoner vil kunne kjennes igjen i den ferdige oppgaven. Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom selskapet samtykker, vil vi benytte oss av navn på bedriften. Dette vil ikke gå på bekostning av anonymiseringen av personopplysninger.

Bacheloroppgaven skal leveres innen 25. mai og alle identifiserbare data vil bli slettet etter gjennomført sensur, som er senest i slutten av juni 2016. Har du spørsmål angående prosjektet er det bare å ta kontakt. Kontaktopplysninger finner du nederst i dokumentet.

Med vennlig hilsen

---