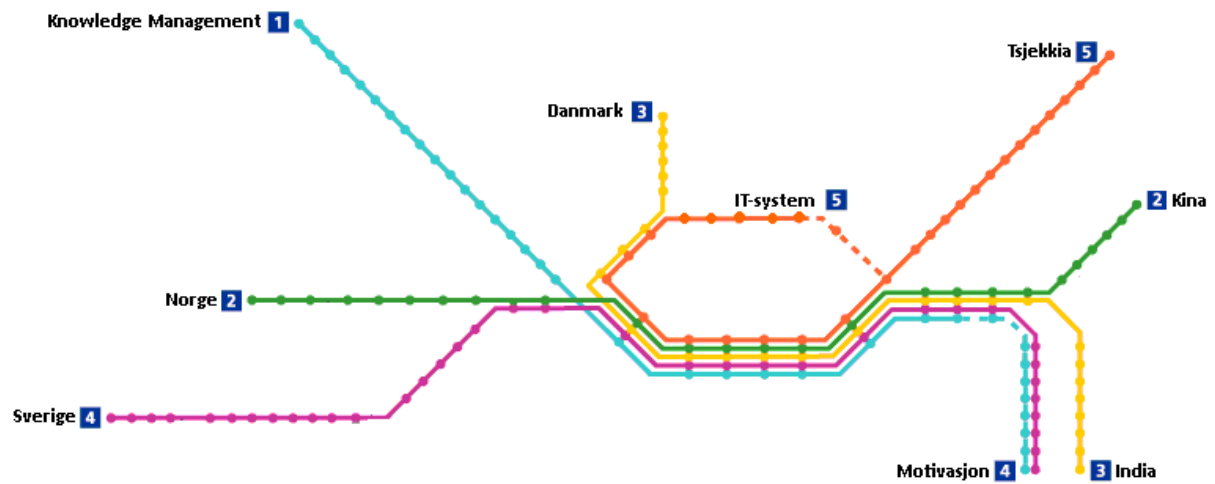


[VÅR 2012]



# [BACHELOROPPGAVE]

Hva er suksesskriteriene for Knowledge Management i konsulenthuset Valcon?

# BACHELOR

## BAC3100

### Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling

Markedshøyskolen Campus Kristiania, Juni 2012

**Studium:** Bachelor i Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling.

**Emnenavn:** BAC3100

**Utdanningsinstitusjon:** Markedshøyskolen i Oslo.

**Innleveringsdato:** 01.06.2012

**Type publikasjon:** Bacheloroppgave, gruppe

**Lvert av:**

Studentnummer: 979886

Studentnummer: 979861

Studentnummer: 979853

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

## SAMMENDRAG

I denne oppgaven har vi sett nærmere på Knowledge Management (KM) i organisatorisk sammenheng med problemstillingen ”Hva er suksesskriteriene for Knowledge Management?” Vi ønsket å finne ut av hva fremmere og hemmere for Knowledge Management var, og hvordan en organisasjon, da spesielt Valcon som vi samarbeidet med, kan legge til rette for implementeringen av et nytt KM-system. Formålet var at Valcon skulle kunne få mer utbytte av det KM-systemet de har investert i.

Vi har tatt utgangspunkt i anerkjente forfattere og forskere innen fagområdene Knowledge Management, motivasjon, evaluering og endringsledelse. Dette brede spekteret av teori har vært nødvendig på grunn av kompleksiteten ved å kombinere et IT-system med menneskelige ressurser. Vi gjennomførte en workshop, 6 dybdeintervjuer og en spørreundersøkelse som totalt ga oss en innsikt i Valcons nåsituasjon og som har fungert som et slags før-studium for evaluering av den forestående KM-prosessen.

Våre funn viser at Valcon antageligvis har for stort fokus på IT-løsningen i seg selv og manglende fokus på mellommenneskelige aspekter som omhandler motivasjon og belønning. Vi har forsterket dette med funn fra teorien som sier at et vesentlig suksesskriterium for KM er systemer som er rettet mot menneskers indre motiver for behovstilfredsstillelse.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

## DEL I

|  |      |
|--|------|
| 1.0 Innledning .....                     | s.7  |
| 1.1 Introduksjon .....                   | s.7  |
| 1.1.1 Valg av problemstilling .....      | s.8  |
| 1.1.2 Avgrensninger .....                | s.9  |
| 1.1.3 Teoretiske kilder .....            | s.9  |
| 1.2 Undersøkelsescaset Valcon .....      | s.11 |
| 1.3 Tidsaksen .....                      | s.12 |
| 1.3.1 Prosessen til nå .....             | s.13 |
| 1.3.2 Valcon i dag .....                 | s.14 |
| 1.3.3 Valcons fremdriftsplan .....       | s.15 |
| 1.3.4 Vår involvering .....              | s.15 |
| 1.4 Overordnet prosessdesign .....       | s.16 |
| 2.0 Overordnet metode .....              | s.17 |
| 3.0 Workshop .....                       | s.19 |
| 3.1 Hensikt med workshopen .....         | s.19 |
| 3.2 Sammendrag av workshop .....         | s.20 |
| 3.3 Funn fra workshopen: effektmål ..... | s.22 |

## DEL II

|   |      |
|---|------|
| 4.0 Teori .....   | s.23 |
| 4.1 Evalueringsteori .....  | s.23 |
| 4.1.1 Evalueringskriterier .....  | s.24 |
| 4.2 Knowledge Management .....  | s.26 |
| 4.3 Endringsledelse .....   | s.30 |
| 4.3.1 Motstand mot endring .....  | s.30 |
| 4.3.2 Hvorfor er det vanskelig å komme i gang med endringsprosesser ..... | s.32 |
| 4.3.3 Fallgruver og suksesskriterier for endringsledelse .....            | s.33 |
| 4.3.4 Suksesskriterier ved endring .....                                  | s.34 |
| 4.4 Motivasjonsteori .....  | s.36 |
| 4.4.1 Behovsteorier: Maslows behovshierarki .....                         | s.36 |
| 4.4.2 Jobbkarakteristika-modeller: Herzbergs tofaktorteori .....          | s.38 |

|                |   |       |
|----------------|---|-------|
| 4.4.3          | Jobbkarakteristika-modellen: Richard Hackman og Greg Oldham .....                               | s.42  |
| 4.5            | Indre og ytre motivasjon .....  | s.43  |
| 4.5.1          | Prestasjonsbaserte belønninger og incentiver .....  | s.43  |
| 4.5.2          | Hard og myk HRM .....   | s.44  |
| 4.5.3          | Indre og ytre motivasjon .....  | s.45  |
| 4.5.4          | Forhold som skaper indre motivasjon og effekt på<br>arbeidsprestasjoner .....                   | s.46  |
| 4.5.5          | Indre motivasjon og belønning .....   | s.47  |
| 4.5.6          | Organisasjonsforpliktelse og bruk av kollektive ikke-instrumentelle<br>belønningssystemer ..... | s.48  |
| 4.5.7          | Effekten av ulike typer prestasjonsbaserte belønninger .....                                    | s.49  |
| <br>           |   |       |
| <b>DEL III</b> |   |       |
| 5.0            | Hypoteser .....   | s.52  |
| 6.0            | Kvalitative intervjuer og kvantitativ undersøkelse .....  | s.53  |
| 6.1            | Kvalitative intervjuer .....  | s.54  |
| 6.1.1          | Validitet .....   | s.54  |
| 6.2            | Sammendrag/funn fra de kvalitative intervjuene .....  | s.55  |
| 6.3            | Kvantitativ undersøkelse .....  | s.57  |
| 6.4            | Funn fra kvantitativ undersøkelse .....   | s.58  |
| 7.0            | Analysegrunnlag .....   | s. 60 |
| 7.1            | Meningsinnhold i kvalitative intervjuer .....   | s.61  |
| 7.2            | Faktoranalyse i SPSS .....  | s.62  |
| <br>           |   |       |
| <b>DEL IV</b>  |   |       |
| 8.0            | Drøfting og avslutning.....   | s.66  |
| 8.1            | Valcons KM-system.....  | s.66  |
| 8.2            | Potensialet i et KM-system.....   | s.68  |
| 8.3            | Fasilitering av mellommenneskelige aspekter.....  | s.73  |
| 8.3.1          | Sikre langsiktig motivasjon.....  | s.73  |
| 8.3.2          | Fasilitering av de mellommenneskelige aspektene i Valcon.....                                   | s.74  |
| 8.3.3          | Forhold som påvirker motivasjonen i Valcon .....  | s.74  |
| 8.3.4          | Ansattprofiler.....   | s.75  |
| 8.3.5          | Bruk av ytre belønninger i Valcon.....  | s.77  |

|       |   |      |
|-------|---|------|
| 8.3.6 | Bruk av indre belønninger i Valcon..... | s.78 |
| 8.3.7 | Ekstrarolleatferd.....                  | s.78 |
| 8.3.8 | Endringsledelse i Valcon.....           | s.79 |
| 9.0   | Konklusjon.....                         | s.80 |
| 10.0  | Kildeliste .....                        | s.82 |

## Figurer og tabeller

|                   |                                       |      |
|-------------------|---------------------------------------|------|
| <i>Figur 1.1</i>  | <i>Tidsakse.....</i>                  | s.12 |
| <i>Modell 4.1</i> | <i>Mazlows behovshieraki .....</i>    | s.37 |
| <i>Modell 4.2</i> | <i>Hertzbergs tofaktorteori .....</i> | s.38 |
| <i>Figur 4.1</i>  | <i>Jobbprestasjon .....</i>           | s.47 |
| <i>Tabell 7.1</i> | <i>Communalities .....</i>            | s.63 |
| <i>Tabell 7.2</i> | <i>Factor Matrix .....</i>            | s.64 |
| <i>Tabell 7.3</i> | <i>Factor Matrix .....</i>            | s.65 |
| <i>Figur 8.1</i>  | <i>Utvidet tidsakse.....</i>          | s.73 |

## Vedlegg

|            |  |
|------------|--|
| Vedlegg 1  | Risk Assessment                                      |
| Vedlegg 2  | Steering Committee III                               |
| Vedlegg 3  | Steering Committee IV                                |
| Vedlegg 4  | Sammendrag workshop                                  |
| Vedlegg 5  | Agenda workshop                                      |
| Vedlegg 6  | Intervjuguide  |
| Vedlegg 7  | Intervju med Torbjørn Joys Guthe                     |
| Vedlegg 8  | Intervju med Linus Henning                           |
| Vedlegg 9  | Intervju med Svein Jørgen Veie Fuglesang             |
| Vedlegg 10 | Intervju med Per Maahr                               |
| Vedlegg 11 | Intervju med Stefan Wertheimer                       |
| Vedlegg 12 | Anne Lena Ramsøy                                     |
| Vedlegg 13 | Kvantitativ undersøkelse                             |
| Vedlegg 14 | Grafisk fremstilling av kvantitativ undersøkelse     |
| Vedlegg 15 | Digital oppgave med vedlegg og lydfil av intervjuene |

## **1.0 INNLEDNING**

### **1.1 INTRODUKSJON**

Det moderne, økonomiske samfunnet er ikke lenger dominert av industri- og produksjonsvirksomheter. Selv om Norge i størst grad henter sin inntjening fra selskaper innen maritim sektor og petroleum, er det likevel tjenesteytende bedrifter som dominerer markedet, og som har hatt den største veksten i antall oppstartede selskaper. Dette påvirker hvordan selskapene drives, og fører til endringer i tankegangen om hvordan ledelse og ansatte skal håndtere de menneskelige ressursene.

Tjenesteytende bedrifter selger tjenester, altså er produktet de leverer immaterielt. Denne definisjonen inkluderer et bredt spekter av bedrifter; som banker, trimstudioer, regnskapskontorer og IT-selskaper. På mange måter kan man si at produktet som selges, er bedriftens ekspertise innen sitt område.

Ekspertens hovedråvare er kunnskap. Dermed blir håndteringen av denne kunnskapen vel så viktig som andre organisatoriske oppgaver og gjøremål. Kanskje også viktigere. Man kan nesten våge seg til å påstå at siden kunnskapen står så sentralt i servicebedriftenes leveranse, så vil en foredling av prosessene tilknyttet den bidra til økt omsetning – rett og slett fordi økt kvalitet som regel fører til økt kundeopplevelse, som igjen fører til økt salg! Dette er selvfølgelig påstander vi ønsker å drøfte videre i denne oppgaven, gjennom å se på hvordan vår casebedrift forholder seg til området, og hva som skrives i aktuell teori; både av eldre og nyere utgivelser.

I tillegg til at kunnskap som omsetningsbar råvare utgjør en vesentlig del av norske næringers produksjon, vil vi også hevde at den utgjør en stor del av selskapenes verdi utover den bokførte selskapsverdien, og at den intellektuelle kapitalen som besittes i en organisasjon utgjør store deler av dens markedsverdi. Dette beskriver Von Krogh, Ichijo og Nonaka i boken «Slik skapes kunnskap» (2000), hvor de forklarer en børsnotert organisasjons intellektuelle kapital som differansen mellom markedsverdi og bokført verdi som et tilnærmet mål på verdien av den intellektuelle kapitalen. I 1979 representerte bokførte verdier 95% av

markedsverdien - i dag utgjør de bare ca. 25%. Dette viser at intellektuell kapital har hatt en vesentlig økning som en del av en organisasjons verdi i de siste 30 årene, og utgjør nå hele 75% av markedsverdien i snitt. Dermed blir det rimelig å anta at intellektuell kapital, som blant annet innebefatter kunnskap og kompetanse internt i organisasjonen, må få økt fokus.

Dette fokuset får man gjennom å benytte seg av tiltak og verktøy som er tilpasset kunnskapsprosesser i organisasjonen. Disse prosessene starter med den enkeltes ideer, holdninger og egenskaper, og følger kunnskapens reise fra individuelt til organisatorisk nivå. Kunnskapen skal skapes, foredles, deles, lagres og gjenbrukes – uten at den forringes eller går tapt. Spesielt gjelder dette i prosjektbaserte arbeidsformer, eller når et selskap står ovenfor turnover. I korte trekk handler det om å plukke opp kunnskapen som befinner seg på huset, og tilpasse rutiner og systemer slik at den blir lagret og tilgjengelig for andre også. Dette kalles Knowledge Management, og er hovedtema for vår oppgave.

### 1.1.1 Valg av problemstilling

Vi har i denne bacheloroppgaven valgt følgende problemstilling:

***”Hva er suksesskriteriene for Knowledge Management?”***

Grunnlaget for denne problemstillingen er at vi ønsker vi å få svar på følgende: Hva er Knowledge Management (heretter også kalt KM), hvordan sette opp et KM-system, hvordan implementere Knowledge Management i en organisasjon og hvordan måle og evaluere effekten av det? Vi har videre valgt denne problemstillingen basert på en antagelse om at KM som fagfelt ikke er allment kjent i organisasjoner, på tross av at KM blir brukt hos de fleste.

Denne påstanden har rot i at vi mistenker at selskapene ikke praktiserer en fokusert innsats rettet mot de verktøyene de har til rådighet for kunnskapshåndtering, på tross av at de ser viktigheten av det. Knowledge Management er nært knyttet opp mot HRM (Human Resource Management), og det er viktig at selskapet har en konsekvent plan for hvordan HR-aktiviteter skal legges opp for å støtte KM-initiativer. Alt for mange selskaper investerer i nye, kostbare programmer og systemer som skal fungere som et nett for å plukke opp tilgjengelig kunnskap, men det finnes liten kjennskap til hvorfor dette gjøres og hvilken faktisk effekt det vil ha på selskapets bunnlinje. Derfor får denne slags initiativer ofte lite oppmerksomhet på lang sikt,



noe som fører til at det blir nok et prosjekt uten håndfaste, målbare resultater.

### **1.1.2 Avgrensninger**

For å kunne undersøke våre antakelser, har vi samarbeidet med et konsulenthus. Valget falt på denne bransjen, da disse organisasjonene er preget av å være sterkt styrt av kunnskap og kunnskapsproduksjon. Det sies jo at en konsultents verdi kan måles i det han kan – og dermed er dette et godt utgangspunkt for oss som casebedrift, i og med at kunnskap som råvare for produksjon er rendyrket her. I tillegg har vår casebedrift planer om å initiere et nytt Knowledge Management system i år.

Men vi har selvsagt begrensninger å forholde oss til. Implementering av et nytt KM-system er et stort arbeid, som krever mye planlegging. I første omgang må selskapet formulere visjoner og mål for prosjektet, deretter må kravspesifikasjoner utarbeides, tilbud fra leverandører må hentes inn og tekniske systemløsninger må designes. Ikke minst må det skje en avlæring av de ansatte, og disse må videre læres opp i det nye systemet. Dette innebærer ikke bare at de må kunne bruke systemet, men at de også ser nytten av det, og har tillitt til at det blir et verktøy som gir dem fordeler i en arbeidshverdag som allerede har en oppfylt kapasitet.

Siden dette er et omfattende prosjektarbeid, vil vi ikke kunne ta del i hele prosjektet, men vi har vært heldige og deltatt i mange av de kritiske fasene, hvor målformulering og utforming av systemet har vært fokusområdet for selskapet. I denne oppgaven vil vi altså drøfte observasjonsfunn fra denne prosessen for deretter å komme med avsluttende råd for arbeidet med KM videre.

### **1.1.3 Teoretiske kilder**

Som vi har nevnt i avsnittene over, blir vårt hovedmål med denne oppgaven å avdekke hva som er suksesskriteriene for Knowledge Management. Videre har vi nevnt at dette vil kreve at vi undersøker hva Knowledge Management er, hvordan man setter opp et system tilknyttet KM, hvordan man implementerer Knowledge Management i organisasjoner og hvordan man kan måle og evaluere effekten av det. Disse spørsmålene gir oss et bredt grunnlag å jobbe

med rent teoretisk, da vi vil dra nytte av å bruke kunnskapsteori og teori som omhandler Knowledge Management, evalueringsteori, ledelses- og motivasjonsteori, samt organisasjonsteori.

I valg av teori har vi valgt å forholde oss til anerkjente forskere innen de feltene vi jobber med, samt at vi har valgt teori som i stor grad er evidensbasert, for å sørge for en gjennomgående valid oppgave. I tillegg har vi forsøkt å finne teori som kun omhandler kjernen av det vi undersøker, for å holde teoribruken til et minimum, men med høy relevans.

Innen kunnskapsteori og Knowledge Management har vi valgt å hente mye av teorien fra de anerkjente japanske forskerne Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi, som begge er kjent for sitt banebrytende arbeid innen dette fagområdet. Nonaka ble blant annet i 2008 listet som en av de mest innflytelsesrike forretningstenkerne (Erin White, «Quest for Innovation, Motivation Inspires the Gurus», Wall Street Journal, 10. oktober, 2008).

Motivasjonsteori og organisasjonsteorier har vi hentet fra blant andre Geir Kaufmann og Bård Kuvaas. Kaufmann er en norsk psykolog og professor ved Handelshøyskolen BI i Oslo. Han har særlig jobbet med spørsmål knyttet til organisasjon, ledelse, problemløsning og kreativitet. Han mottok i 2005 den internasjonale, prestisjetunge prisen "Emerald Citation of Excellence" innen ledelsesforskning. Kuvaas er også professor ved Handelshøyskolen BI i Oslo, og har bakgrunn som siviløkonom. Han jobber hovedsakelig med spørsmål knyttet til organisasjon og ledelse, men arbeider i tillegg mye med motivasjon og beslutningsatferd. Dette knytter han opp mot HMS, hvor han særlig ser på praktisk HR og HR-resultater. Han er utnevnt til norsk ambassadør i HR Division ved Academy of Management.

Videre har vi valgt å innhente teorier fra ledelse- og endringsfag, da særlig endringsledelse. Her anser vi John Paul Kotter for å være en av de mest anerkjente. Han er en amerikansk professor ved Harvard Business School, og er en ledende autoritet innen ledelse og endring. I Oktober 2001, ranket magasinet Business Week ham som den øverste «leadership guru»'en i USA. Hans mest kjente bok om endringsledelse, «Leading Change» (1996) ligger som en av de mest solgte bøkene på Amazon.com. Hans teorier er brukt mye av Morten Emil Berg, som er en professor ved Handelshøyskolen BI i Oslo. Vi har benyttet oss en del av Bergs bok «Ledelse – verktøy og virkemidler» (2010) som gir forenklete forklaringer på noen av Kotters teorier.

## 1.2 UNDERSØKELSESCASET VALCON

Vi har forsøkt å komme i dybden av valgt problemstilling gjennom et samarbeid med Valcon, som er en forkortelse for Value Consulting.

Valcon har fokus på konsulenttenester som Lean og Operational Excellence og deres valg om å initiere et system for håndtering av Knowledge Management gjorde at selskapet var et godt valg for vår bacheloroppgave. I tillegg utgjør selskapets ansatte en interessant fokusgruppe for vårt tema, da konsulenters arbeidshverdag består av innhenting, bruk, foredling og lagring av kunnskap. Den kunnskapen som besittes på huset avgjør selskapets verdi for kunden. Dette er med på å forsterke valg av casebedrift.



(bilde: valcon)

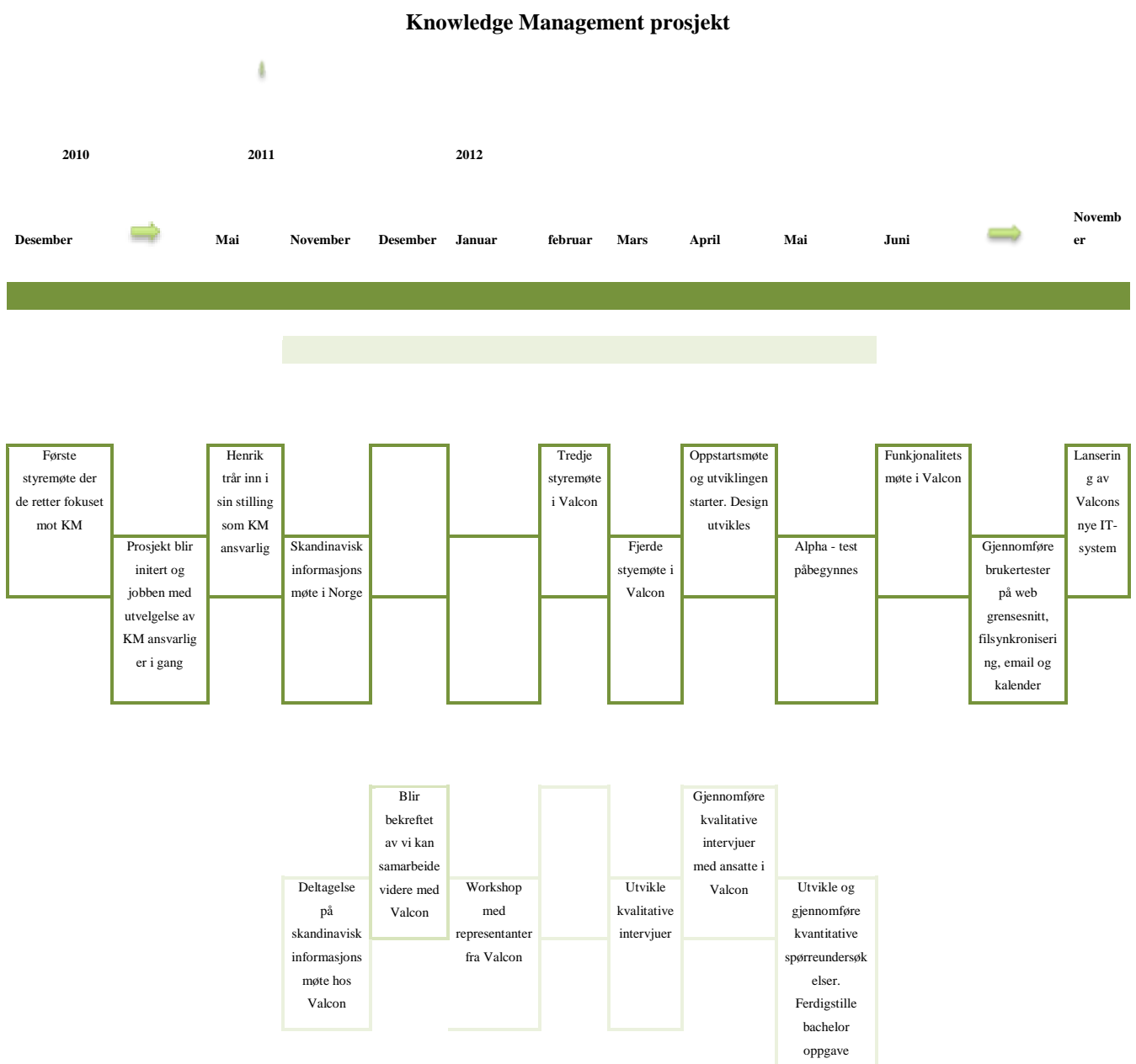
Valcon er et konsulenthus som ble etablert i 2001 av fire konsulenter med bakgrunn fra PriceWaterhouseCoopers (PWC) og har sitt utspring i Hørsholm i Danmark. Deres kjernevirksomhet er verdiskapning gjennom strategiske og operasjonelle oppgaver innen effektivisering, styring, vekst, globalisering og innovasjon, og selskapet har en forretningsvisjon som sier at de skal sette igjen et "fotavtrykk hos kunden". For 5 år siden kjøpte Valcon AS opp konsulenthuset Protec i Norge med sine 20 ansatte, og har de senere årene også etablert seg i Sverige, Tjekkia, India og Kina. I dag består Valcon AS av 180 ansatte globalt.

Organisasjonsstrukturen er relativt flat, med kun tre tydelige nivåer: CEO'er for de ulike landene øverst, direktører for de ulike fagfeltene og konsulentene nederst. Hovedtyngden av Valcons kompetanse ligger på seniornivå og de opererer hovedsakelig på fire fagfelt: Strategic Change, Industrial Operations, Service Improvements og Operational Excellence. De har også et egenutviklet Lean Management program.

### 1.3 TIDSAKSEN

Under vil du se en fremdriftsplan. Denne går fra starten av Valcon sitt KM prosjekt til det skal være avsluttet i november 2012. Det som er merket mørkegrønt er de aktivitetene Valcon selv gjennomfører, mens det som er merket lysegrønt er den perioden og de aktivitetene vi tar del i. Vi vil bidra i prosessen frem til 1. juni, og har dermed ikke mulighet til å evaluere i etterkant.

Figur 1.1 Tidsakse



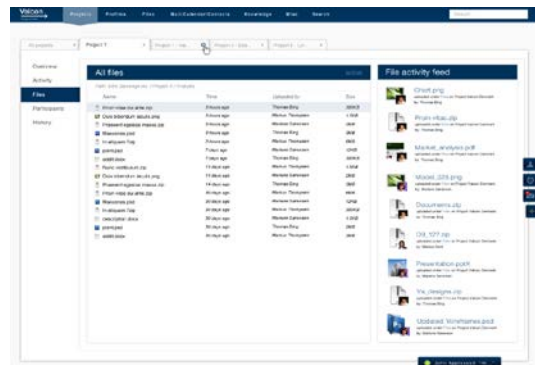
### 1.3.1 Prosessen til nå

Valcon påbegynte en omfattende prosess med å strukturere og sette Knowledge Management i system høsten 2010. Prosjektet ble initiert fra styret i Valcon og det var allerede vedtatt at de skulle rette fokuset mot Knowledge Management da Henrik Louis Petersen ble innsatt som leder for prosjektet i mai 2011. Videre har de pekt ut representanter i Norge og Sverige som skal ha et ambassadørsansvar for hvert sitt land. De har til dags dato hatt fire styremøter inkludert møtet der de bestemte å rette fokuset mot KM. Det har til nå vært en møysommelig planleggingsprosess med vurderinger av alternativer, utarbeidelse av kravspesifikasjoner samt risikovurderinger (se vedlegg 1, Risk Analysis) ikke minst når det gjelder grunnsteinen i denne KM-satsingen: valg av IT leverandør.

Løsningen de ønsker for å kunne håndtere KM er meget kompleks, men har likevel høy brukervennlighet. KM-systemet er bygget opp av følgende funksjoner:

#### *Prosjektrom*

Et rom der du kan dele arbeidsmateriell og informasjon fortløpende med de involverte i ditt prosjekt.



#### *CV-database*

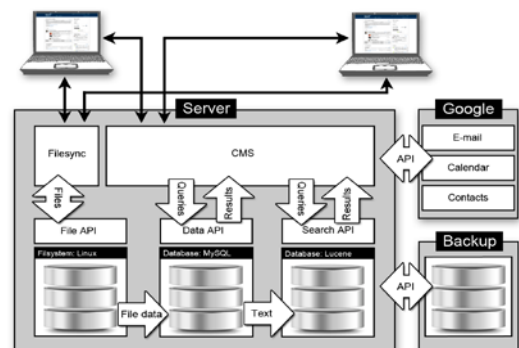
Her kan man finne en kollega med rett kompetanse, kvalifikasjoner og erfaringer til prosjektet eller oppgaven.

#### *Valcon Puls*

Her får du alle nyhetene i Valcon direkte til deg gjennom RRS-feed.

*Wiki* (red.adm. Fra kunnskapsplattformen Wikipedia)

En intern informasjonsdatabase.



(Valcon)

### *Søkemotoren*

Her kan du finne for eksempel riktig dokumentasjon, prosjekt eller maler på en PowerPoint salgspresentasjon ved hjelp av nyttige ”tags” for bedre søk og fremheving av populære søkeord.

Prosessen med å velge hvilke funksjoner som er ideelle å benytte ved håndtering av den intellektuelle kapitalen, samt skaffe et konkurransefortrinn, har til nå vært krevende. Valcon har totalt brukt 11 måneder fra de aktivt startet KM-prosjektet til endelig utvelgelse av en IT-leverandør.

### **1.3.2 Valcon i dag**

I dag benytter Valcons ansatte seg av mange ulike verktøy i arbeidshverdagen. Systemet består av en eksterne servere, Lotus Notes (multi-user client-server cross-platform applikasjon levert av IBM), Maconomy (Enterprise Resource Planning software levert av PPU Software A/S) og lokale hardisker på konsulentenes datamaskiner. Problemet med dagens system er at de ikke brukes på samme måte av alle, at det ikke finnes rutiner for bruk, og at mange mener det ikke er brukervennlig; spesielt med tanke på innhenting og søk av informasjon. Det nye KM-systemet skal være en felles plattform som skal dekke alle behov på ett sted. Den skal ha faste rutiner for bruk, samt at den skal ha et meget brukervennlig design. Slik skal Valcon eliminere de tidligere problemene konsulentene har slitt med.

Valg av IT-system falt på Secoyas Open-Source-løsning, og utvelgelsen av det nye IT-leverandør er basert på følgende seks faktorer, i prioritert rekkefølge:

1. Operasjonell stabilitet og ytelse online på daglig basis, over hele verden.
2. Enkel og rask tilgang til filer i ”fileshare” og i prosjekttrom.
3. Enkel deling av filer og dokumenter mellom konsulenter og mellom konsulenten og kunden.
4. En utmerket søkemotor som gjør det enkelt å finne fram blant filer, wikier, blogger, lagrede mail osv.
5. Mulighet for statusoppdateringer via en form for ”Pulse” (RSS- feed).
6. En enkel og forståelig struktur i kunnskapsbasen.

(Vedlegg 2, Knowledge Management Steering Committee III, slide 4)

Valcon har allerede satt opp infrastruktur for plattformen. De har påbegynt arbeidet med å utvikle design for løsningen, samt at de har satt i gang alpha-testingen. I tillegg er fremdriftsplanen fram til lansering utviklet.

### **1.3.3 Valcons fremdriftsplan**

Fremdriftsplanen for Valcon strekker seg fra nå, og frem til estimert lansering ("Go-Live") i November 2012. I denne perioden skal design og funksjonene for IT-løsningen utvikles og tilpasses samt at infrastrukturen må på plass.

Fra juli i år begynner implementeringsprosessen av Secoya Open-Source, og i august starter de med beta-testing av funksjonene etterfulgt av migrering av data. De begynner også med brukertester av de ulike funksjonene som skal være klar til oktober. Den siste måneden skal brukes til de siste tilpasningene og justeringene, samt å utvikle måleparametere og belønningssystemer.

### **1.3.4 Vår involvering.**

Vår oppgave er i første omgang å levere en god bachelor, men for oss betyr det også å kunne bistå Valcon med vår teoretiske innsikt og levere anbefalinger for måleparametere og suksesskriterier for KM. Dette gjelder ikke bare ved selve bruken av et IT-system, men også hvordan man håndterer de menneskelige ressursene. Hovedmålet med KM er å organisere den intellektuelle kapitalen.

Da vårt samarbeid med Valcon startet i Oktober 2011 hadde de allerede påbegynt prosessen med KM. Prosjektgruppen hadde laget kravspesifikasjoner til system, sett på ønskede funksjoner og utnevnt sine lokale representanter. Vi har i liten grad kunnet påvirke de avgjørelsene som er tatt, og vi har ikke ansvar for videreutvikling utover det vi kan levere av anbefalinger basert på de undersøkelsene vi gjør, og den data vi samler inn. Vi leverer

oppgaven 1. Juni, og vil avslutte vårt samarbeid med Valcon denne datoen. De har da fortsatt et stykke igjen for å fullføre og implementere KM, men vil da kunne basere sine avgjørelser og vurderinger videre på funn i vår oppgave.

Vi har som mål å utvikle et løsningsforslag for hvordan de med størst mulig suksess kan ta i bruk KM, samt avdekke potensielle fallgruver.

## 1.4 OVERORDNET PROSESSDESIGN

Oppgaven vår er et evalueringsprosjekt og ikke et forskningsprosjekt, da vårt fokus ligger på å forstå helheten i Valcons KM-satsning, og ikke i å utvikle ny vitenskap. For å komme fram til suksesskriteriene for Knowledge Management i Valcon, som er oppgavens hovedformål, har vår arbeidsprosess forløpt seg slik:

1. Workshop
  - Kartlegge Valcons ønsker og behov
  - Kartlegge faktorer å jobbe videre med
2. Dybdeintervjuer
  - Gå i dybden av funn fra workshop, sette i sammenheng med teori.
3. Spørreundersøkelse
  - Hvilke tidligere funn trenger vi å få bekreftet/avkreftet?
4. Leverer løsningsforslag

Innhenting av primærdata gjennomførte vi følgende datoer:

|                        |  |
|------------------------|--|
| Tirsdag 24 januar 2012 | Workshop                                 |
| Mandag 19 mars 2012    | Intervju med Torbjørn Joys Guthe         |
| Mandag 19 mars 2012    | Intervju med Linus Henning               |
| Mandag 19 mars 2012    | Intervju med Svein Jørgen Veie Fuglesang |
| Onsdag 21 mars 2012    | Intervju med Per Maahr                   |
| Fredag 23 mars 2012    | Intervju med Stefan Werthheimer          |
| Fredag 23 mars 2012    | Intervju med Anne Lene Ramsøy            |
| 2 - 10. mai 2012       | Kvantitativ Spørreundersøkelse           |



Grunnen for at vi har lagt opp prosessen og strukturen slik, er at vi ved oppgavestart måtte få avklart en del behov i henhold til vår casebedrift. Dette gjorde vi i en workshop som ble holdt innledningsvis, videre gjennomførte vi intervjuer med de ansatte i Valcon. Målet med intervjuene var å gå i dybden av funn fra workshopen, og med dette se hva som motiverer de ansatte i forhold til bruk av KM-verktøy. I påfølgende trinn utviklet vi en spørreundersøkelse for å bekrefte våre tidligere funn, samt gjøre disse funnene valide.

## **2.0 OVERORDNET METODE**

Fokus for, og hensikten med vår datainnsamlingsmetode er å generalisere og kategorisere dimensjoner blant de ansatte som omhandler motiver for bruk og hvorvidt de forstår KM. Dette gjøres ved hjelp av en workshop, dybdeintervjuer og et spørreskjema. Vi ønsker selvsagt også å validere våre funn og eventuelt finne skjulte dimensjoner gjennom en faktoranalyse av resultatene fra spørreskjemaet.

På grunnlag av overnevnte metoder vil vi, som nevnt, identifisere enkelte dimensjoner. Vi vil vurdere relevansen av disse opp mot vår problemstilling, samt utpeke fremtredende faktorer - så vel som motsetninger/ekstremiteter, eksempelvis gruppe- og individforskjeller.

Vi har i denne prosessen samlet inn primærdata på følgende tre måter:

### **1. Workshop**

Vår workshop som ble gjennomført den 24. Januar bestod av prosjektleder for Knowledge Management, Henrik Louise Petersen, vår kontaktperson ved Valcon Norge, Joackim Olsson, ambassadør i Norge, Emil Grossner og bachelorgruppen. De viktigste punktene ved workshopen var å forstå prosessen Valcon er i. Samtidig ønsket vi en åpen diskusjon rundt Valcons egne tanker og meninger om suksesskriterier, virkemidler og fallgruver rundt Knowledge Management. Dette skulle hjelpe oss til å forstå Valcons hensikter med et økt fokus på KM, og hvilke effekter de så for seg at KM ville ha for selskapet.

### **2. Kvalitative intervjuer**

På grunnlag av informasjon tilegnet gjennom workshopen, har vi i løpet av en to ukers periode gjennomført seks intervjuer med ansatte i Valcon. De kvalitative intervjuene har vi

brukt for å kunne gå i dybden på funnene fra workshopen, og for å kategorisere dimensjonene som har kommet frem under den.

### **3. Kvantitativ undersøkelse**

Som siste ledd i primærdatainnhenting, har vi gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse med 176 mottakere. Av disse har 81 besvart undersøkelsen. Denne ble sendt ut til alle ansatte i Norge, Sverige og Danmark på lokale språk med en ukes svarfrist. Spørreskjemaene inneholdt fjorten spørsmål der svaralternativene varierte på en skala fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig). Denne undersøkelsen ble gjennomført for å gjøre tidligere funn valide og for å finne statistisk signifikans.

Vi har nå beskrevet våre innsamlingsmetoder for primærdata i korte trekk. En dypere forståelse og grundigere gjennomgang av de ulike metodene vil komme underveis i oppgaven, der hvor det er hensiktsmessig å beskrive dem, og i tilknytning til datainnsamlingen og dens funn.

Parallelt med våre datainnsamlinger har vi fått tilgang på et stort omfang av sekundærdata. Vi har hatt tett kontakt med prosjektlederen av KM i Danmark, vi har mottatt informasjon om utvelgelse av KM-systemet, samt alle kravspesifikasjoner som er blitt utarbeidet i forkant, i tillegg til referater fra styremøter. Disse ligger som vedlegg til oppgaven (vedlegg 2 og 3, Steering Committee III og IV).

## 3.0 WORKSHOP

Som nevnt over holdt vi en workshop med Valcon den 24. Januar, (vedlegg 4, sammendrag workshop). Vi valgte denne arbeidsmetoden da den passet best for temaene vi ville jobbe med og det ønskede utfallet. Siden workshop er en kreativ prosess med en gruppe utvalgte representanter var dette den arbeidsmetoden som ville fungere best og for å til den dynamiske prosessen vi ønsket. Samtidig som kjennetegnet for en workshop åpne samtaler med tilhørende diskusjoner om et eller flere gitte temaer.

### 3.1 HENSIKT MED WORKSHOPEN

Vi hadde i forkant utarbeidet en agenda for dagen, (vedlegg 5, agenda workshop), samt at vi hadde satt noen mål for hva vi ønsket oppnå med dagen. Vi ville med denne åpne-samle-lukke prosessen kartlegge hvilke tanker Valcon selv hadde rundt temaet KM. Vi hadde delt den seks timers lange workshopen inn i følgende temaer:

1. Mål og hensikt med KM i Valcon
2. Virkemidler i henhold til
  - System
  - Opplæring
  - Belønning
  - Superbruker
  - Kvalitetssikring
  - Kundedeling
3. Rammevilkår og forutsetninger
4. Suksessfaktorer og fallgruver:
  - Personlige
  - Organisatoriske
  - Kulturelle
  - Motivasjon / engasjement
  - Kvalitetssikring

Vi vil nå gi en kort oppsummering av workshopen og kapittel 3.3 har vi definert, organisert og kategorisert de viktigste funnene og effektmålene.

### 3.2 SAMMENDRAG AV WORKSHOP

Før vi startet på workshopens fire hovedtemaer innledet vår bachelorveileder med en praktisk, historisk og teoretisk gjennomgang av Knowledge Management. Derfra overtok møteholder, fra bachelorgruppen, med en kort presentasjon av dagen. Valcon fikk først fortelle om hvor de var i dag og hvilke forventninger de hadde til dagen og til oss. Når det gjaldt forventninger til å innlemme oss i deres prosess var de positive, for da fikk de innspill fra noen på utsiden, og de hadde ønske om at vi skulle bidra med et design de kunne ha nytte av. De syntes vi kom inn i prosjektet på riktig tidspunkt og mente at vi kunne bidra med noe konkret.

Videre fikk vi innblikk i hvor i prosessen de befant seg, vi fikk høre om hvilke funksjoner de ønsket for det nye systemet, nevnt i avsnitt 1.3.1, samt en kort innføring i hvordan prosjektplanen så ut fremover. Vi snakket også om incentivbruk og hvordan de kunne settes opp. I tillegg hadde vi en åpen samtale om hvordan de tror de ansatte burde motiveres.

Vi diskuterte rundt temaet om lanseringen av systemet: om det burde lanseres i Skandinavia først, prøves ut av et mindre utvalg eller testgruppe og hvilket språk systemet og dets innhold burde være på. Deretter hadde vi en dialog om kulturforskjeller, ikke bare mellom Kina, India og Tsjekia, men også mellom de nordiske landene.

Når det gjaldt de fire hovedtemaene for workshopen er dette hva vi kom frem til i korte trekk:

#### **Mål – her ble vi enig om at målene måtte deles i tre:**

De viktigste *interne* målene var: definere visjonen, beholde kunnskapen i Valcon, gjøre samarbeidet mer effektivt, både internt og ut til kunden, samt forenkle informasjonssøk.

Målene for de *ansatte* var følgende: ha standardiserte maler slik at de ansatte slipper ”å finne opp hjulet på nytt”, slik at det forenkler arbeidsprosessene, samt at det vil være lettere å finne informasjon og personer med rett kompetanse.

De viktigste målene i henhold til *kundene* var: levere lik kvalitet på alle prosjekter på en raskere måte, kjøre flere parallelle leveranser, samtidig som man leverer de beste løsningene.

### **Virkemidler**

Virkemidler i henhold til *systemet* var at de ønskede funksjonene skulle være så attraktive at de ansatte bruker dem av egen vilje.

*Opplæring* må ikke gjøres for avansert og systemet skal ha så høy ytelse at det ikke skaper irritasjon. Valcon mener at de bare har én mulighet, så om systemet ikke er 100% ved planlagt oppstartsdato skal oppstarten utsettes.

*Kvalitetssikringen* skal gjøres ved at mest mulig materiale blir standardisert og kategorisert, samt at søkekriteriene blir definert, samtidig som materiale ble tagget (temamerket) av personer.

Agendaen hadde flere punkter om virkemidler, men vi valgte å ikke ta dem opp i denne omgangen, men heller se om vi kunne drøfte disse punktene gjennom samtaler med de ansatte.

### **Forutsetninger og virkemidler**

Noen forutsetninger som ble nevnt er at KM må være forankret i ledelsen og at viktigheten rundt KM blir kommunisert slik at de ansatte ser behovet for det. Samtidig mener Valcon at om Wiki-løsningen allerede har innhold når det lanseres vil det motivere de ansatte til videre bruk. Ledelsen må samtidig kartlegge motivasjonen til de ansatte parallelt som de prøver å stoppe den hurtige endringen av arbeidsfokus fra et prosjekt til neste, uten evaluering mellom. Organisasjonen må også få en bedre tilbakemeldingskultur.

### **Suksessfaktorer og virkemidler**

Dette punktet har sammenheng med forrige tema. Tilstedeværelsen av alle forutsetningene er suksessfaktorer, mens fravær av dem vil gi negativt utslag. I tillegg til sårbarhet rundt det tekniske brukergrensesnittet vil prosessen være avhengig av forpliktelse fra ledelsen.

### 3.3 FUNN FRA WORKSHOPEN: EFFEKTMÅL

Etter gjennomføring av workshop med Valcon, laget vi en oversikt over punkter vi har kalt effektmål. Dette er områder vi mener vil påvirkes i mer eller mindre grad ved et økt fokus på KM i organisasjonen. Disse effektmålene har fremkommet etter at vi i 6 timer diskuterte hva som var viktig for Valcon å forbedre eller endre ved hjelp av sitt nye KM-verktøy, og hva de anså som realistiske endringer som følge av dette. Delen over gir en oppsummering av workshopen, og et fullt referat finnes vedlagt (vedlegg 4, sammendrag workshop).

Effektmålene deles i to, etter hvilken del av organisasjonen som blir påvirket. På den ene siden vil økonomiske aspekter påvirkes, og på den andre siden finnes et menneskelig aspekt som blir påvirket. Vi vil i denne delen av oppgaven gi en kort innføring i disse. En dyptgående drøfting og analyse av disse områdene kommer i kapittel 8.

Vi kom fram til ni ulike effektmål da vi jobbet med Valcon under workshopen. Mål 1 – 5 er økonomiske effektmål, mens 6 – 9 utgjør mål som påvirker de menneskelige ressursene:

Økonomiske:

1. Skape kontroll over intellektuell kapital.
2. Effektivisering av produksjon og levering.
3. Effektivisert/forbedret bemanning av prosjekter.
4. Foredling av dagens og fremtidige modeller, arbeidsmetoder og rutiner, samt salgsinformasjon. Standardisert kvalitet.
5. Vekst.

Menneskelige:

6. Forenkle uthenting av kunnskap, samt minske tap av verdifull informasjon.
7. Bidra til læring og innovasjon.
8. One shall be 100: Globalisert samarbeid.
9. Økt engasjement og kompetansestøtte for de ansatte

## **4.0 TEORI**

Hensikten med teorien vi har valgt å bruke i denne oppgaven, er å formulere hypoteser for suksesskriterier for KM. Dette skal gjøres gjennom å benytte motivasjonsteori, endringsledelse, og teori som omhandler Knowledge Management.

Knowledge Management teori skal bidra til å gi et grunnlag for å forstå området som eget fagfelt, slik at den ligger til grunn for å forstå den KM vi beskriver i praksis hos Valcon. Motivasjonsteorien skal gi en innsikt i hvilke motivasjonsfaktorer som kan finne sted i Valcon, både i samtale med de ansatte og i samspillet mellom dem. Teorien som omhandler endringsledelse skal brukes for å komme med forslag til områder ledelsen må være oppmerksom på når de skal håndtere de endringene som vil skje i forbindelse med Valcons nye KM-system. Vi ønsker også å kort gjennomgå litt om evaluering, da dette står sentralt som et suksesskriterier for KM. En KM-prosess må evalueres for å se om den har vært vellykket.

## **4.1 EVALUERINGSTEORI**

Når et prosjekt har blitt ferdigstilt eller en prosess har blitt implementert, er det ønskelig å vite hvordan det gikk. Fører endringen til ønsket resultat og effekt? Eller sagt med andre ord: fører den gitte input til ønsket output? Ordet evaluering er ofte referert til som å finne ut om noe virket, og kort fortalt er det ofte beskrivelser av hvordan en prosess har forløpt og hvorfor ting skjedde. Alt som kan verifiseres, endres eller påvirkes kan også evalueres. Dette omhandler alt, som for eksempel mål, virkninger, utvikling, implementering og studier av prosesser.

Hensikten med evaluering er å kunne sette en form for målbar verdi til det man evaluerer, og vil kunne være et viktig styringsredskap i forhold til målsetninger, videre forbedringstiltak og korrigeringer. Ofte studeres også selve prosessen som førte til at et prosjekt utviklet seg i en bestemt retning, og det har også blitt vanlig å trekke de som evalueres inn i prosessen gjennom samarbeid, deltakelse og iverksetting (Sverdrup 2002).

### 4.1.1 Evalueringskriterier

I en evalueringsprosess må det være utarbeidet kriterier som sier noe om målsetningen til et ønsket tiltak. Evalueringskriterier utarbeides i den hensikt å kunne fastsette noen mål på suksess eller måloppnåelse. Sverdrup (2002) skriver i sin bok "Evaluering – faser, design og gjennomføring" at evalueringskriteriene benyttes i den empiriske gjennomføringen for å sammenlikne det man har oppnådd med det som var intensjonen. Samtidig skal de angi hvordan ulike forhold kan måles og vurderes. Videre skriver hun at evalueringskriteriene og evalueringsdesign er to aktiviteter i en evalueringsprosess som henger nøye sammen; begge må være klart formulert slik at de får en logisk sammenheng. Sammen utgjør resultatene av de to aktivitetene rammene og føringene rundt gjennomføringen av evalueringen.

I prosjekter der det er snakk om skjønnsmessige eller antydende målsetninger vil man med fordel kunne bruke flere metoder eller innfallsvinkler for å få et godt evalueringsresultat. Om problemstillingen ikke blir godt nok belyst av den første undersøkelsen, kan man gjennomføre flere eller andre undersøkelser for å få nye innfallsvinkler eller perspektiver. Denne fremgangsmåten, kalt triangulering, vil kunne sikre at man opprettholder kompleksiteten i evalueringen og belyser sammensatte forhold fra flere sider. En god evalueringsprosess er en som veksler mellom kompleksiteten i evalueringen, samtidig som den sikrer de forenklede, helhetlige og overordnede resultatene. Dette gjelder spesielt i prosjekter der det ikke er mulig å utarbeide enkle, funksjonelle evalueringskriterier (Sverdrup 2002).

Tiwana skriver i sin bok Knowledge Management Toolkit fra 2002 at det er åtte anbefalinger en bør tenke nøye gjennom i forkant av en KM-evaluering.

Disse er:

#### 1. Hvorfor vi skal ha KM?

Det er en nødvendighet å måle de parameterne som er viktige for organisasjonen. Det kan for eksempel være å redusere kostnadene, effektivisere ressurser eller gi kundene en bedre totale opplevelse.

#### 2. Etablere en baseline.

Å etablere en baseline er et suksesskriterie for å skape suksess i alle ledd. Baseline er lettere å identifisere og utvikle i forkant av påbegynt arbeid enn å prøve å fastsette i



etterkant om det var suksess.

### **3. Vurder kvalitative metoder.**

Verdien av sosiale nettverk og storytelling bør ikke bli ignorert siden KM er et kvalitativt konsept.

### **4. Ikke gjør det for avansert.**

Man trenger ikke mange måleparametere. En håndfull robuste parametere er nok for å illustrere at KM tilfører bedriften din verdi.

### **5. Unngå måleparametere som er for vanskelig å evaluere.**

Dette er en av de største fallgruvene ved å utvikle måleparametere. De måleparameterne en utvikler skal være enkle og lette å måle.

### **6. Mål på riktig sted.**

I oppstartsfasen er det lettest å måle et prosjekt eller en avdeling. Senere kan man gjøre målinger som gjelder hele organisasjonen.

### **7. Det må være sammenheng mellom belønning og vurdering.**

Det er ikke KM-vurderingen som skal være i fokus. Det er KM-resultater som bør bli belønnet i form av incentiver.

### **8. Vær nøye med forslagene.**

Når man skal kalkulere ROI for KM-prosjektet er det bedre å sikte for høyt enn for lavt når det gjelder å vurdere kostnader i forhold til verdi av KM.

Som punktene over påpeker, er det mange faktorer man må avdekke før en fastsetter og velger ut et evalueringssystem. Om det lar seg gjøre kan man benytte seg av et allerede eksisterende system som de overnevnte, men i veldig mange tilfeller må man utvikle et eget system tilpasset egen organisasjon. Det er viktig at man tar hensyn til de overnevnte anbefalingene, slik at man ikke begår feil valg.

## 4.2 KNOWLEDGE MANAGEMENT

*“If only HP knew what it knows, it would make three times more profit tomorrow.”*

Lew Platt, tidligere CEO i Hewlett Packard

*“Knowledge Management is the discipline of enabling individuals, teams and entire organizations to collectively and systematically create, share and apply knowledge, to better achieve their objectives.”*

Ron Young, CEO/CKO i Knowledge Associates International

De to sitatene over kommer fra to ledere som har erfaring fra bruk av Knowledge Management i store, internasjonale selskaper. Det finnes mange ulike definisjoner og perspektiver på hva Knowledge Management er. Mange mener at KM omhandler teknologi og datasystemer, noen mener det handler om læring i organisasjoner, enkelte hevder KM innebærer metoder og teknikker, mens andre vil si at KM betyr å forvalte en organisasjons intellektuelle kapital. Vi vil påstå at Knowledge Management innebefatter alt som er nevnt over.

Ut fra navnet, er det enkelt å skjønne at KM handler om kunnskap. Men hva er så kunnskap? Kunnskap er en blanding av erfaringer, rutiner, verdier, tillært ekspertise, informasjon og intuisjon – for å nevne noe. Denne kunnskapen bruker vi for å kunne behandle ny informasjon og nye opplevelser. Den stammer fra hvert enkelt individs hjerne, men stadfestes ofte gjennom organisasjonsrutiner, prosesser, praksis, systemer, software og normer. (Fritt gjengitt, Tiwana, 2010).

Kort fortalt kan Knowledge Management beskrives som tiltak som benyttes i et selskap for å finne, hente ut, produsere, og distribuere denne kunnskapen; og som videre muliggjør adopsjon av innsikt og erfaringer til senere bruk. Dette er kunnskap som enten er nedfelt i enkeltpersoner eller innebygd i organisasjoner gjennom prosesser eller praksis som nevnt over. (Nonaka og Takeuchi, 1995)

Knowledge Management tiltak har som regel fokus på å forbedre ytelsen i organisasjonen som helhet, skape bedre eller flere konkurransefortrinn, erfaringsdeling og øke innovasjonsgraden. Samtidig skal KM bidra til kontinuerlig forbedring av organisasjonen. KM-aktiviteter overlapper med annen uorganisert læring, men skiller fra den type læring ved at det innebærer et større fokus på forvaltningen av kunnskap som strategisk ressurs. I tillegg menes det å oppmuntre til holdningsendring rundt deling av kunnskap.

Knowledge Management som et fokusområde i organisasjoner møter også enkelte utfordringer, da det er en arbeidsmetodikk som baserer seg på måling og bearbeiding av verdier og data som ofte er vanskelig å måle og er avhengig av gode, kvalitative evalueringer – både før, under og etter at tiltak iverksettes. En annen utfordring er å kunne utarbeide arbeidsprosesser som muliggjør en kontinuerlig skapning, deling, lagring – og ikke minst gjenbruk av – kunnskap og kompetanse. Denne utfordringen løses ofte, eller blir forsøkt løst av, IT-systemer tilpasset Knowledge Management. Disse systemene omtales ofte som Knowledge Management Solutions eller Systems Becerra-Fernandez og Sabherwal (2010).

Knowledge Management kan sees på som en bro mellom menneske og system. Dette er det overordnede verktøyet som skal knytte sammen prosesser og systemer med praksis, erfaringer og holdninger. I tillegg innebærer KM at man tar styring over de prosessene som er forbundet med deling av kunnskap. Styring betyr dermed å fjerne hindringer og barrierer, og at man tilrettelegger arbeidshverdagen slik at man får frigjort tid og ressurser til kunnskapsdeling. Selvsagt vil det også være avgjørende at det systemet som skal støtte opp under arbeidsprosessene tilknyttet KM er tilpasset de som skal bruke det. (Von Krogh, Ichijo og Nonaka)

Amrit Tiwana beskriver i sin bok, "The Knowledge Management Toolkit" fra 2002, en ti-trinns prosess som dekker de ulike aspektene som omhandler Knowledge Management i en organisasjon. De ti trinnene er:

## **1. Analysere den eksisterende infrastrukturen**

I dette trinnet analyserer man først den allerede eksisterende infrastrukturen i selskapet, for så å identifisere konkrete steg man må gjennomgå for å utnytte og bygge videre på en KM-plattform. I denne fasen forsøker man å få en forståelse for de ulike komponentene KM-

strategien og den tilhørende teknologien utgjør. Ved å analysere hvilke komponenter som allerede er tilstede i organisasjonen, kan man identifisere kritiske gap i den eksisterende infrastrukturen.

## **2. Sidestille Knowledge Management og bedriftsstrategien**

Bedriftsstrategi foregår alltid på et høyt, overordnet nivå, mens Knowledge Management foregår på et lavere nivå; på «gulvet». Det som trengs er spesifikasjoner og funksjoner, ikke abstrakte visjoner. Derfor er det viktig at Knowledge Management plattformen heves opp på strategisk nivå og at bedriftsstrategien trekkes ned til systemdesign-nivå.

## **3. Utforme Knowledge Management infrastruktur**

I denne fasen må organisasjonen finne ut hvilke infrastrukturelle komponenter KM-systemet skal inneholde. Altså må man se på den teknologiske arkitekturen og designet. Det finnes allerede mange tilgjengelige plattformer man kan bruke, så for å velge riktig er det viktig at man tenker på «infostruktur» fremfor infrastruktur. Den største avgjørelsen ligger i valget av en samarbeidsplattform for de ansatte. Her må det velges om det skal brukes en som er webbasert eller en som er egenutviklet for selskapet. Andre aspekter man må undersøke er hvilket nivå av intelligens man ønsker at systemet skal ha. Her snakkes det om datalagrings-warehouse, algoritmer, logiske, resonerende systemer og så videre. Det er også aktuelt å søke opp teknologiske nyvinninger som kan være gunstig å bruke i forbindelse med selskapets KM-satsning.

## **4. Revidere eksisterende kunnskap**

Et KM-prosjekt må alltid starte med det organisasjonen allerede vet. I denne fasen må man kartlegge og analysere den kunnskapen som allerede finnes, se hvor deres styrker ligger, og deretter finne ut hvor svakheter og mangler i kunnskapsbasen ligger.

## **5. Utforme Knowledge Management teamet**

I dette trinnet utarbeider man et team som skal ha ansvar for å designe, bygge, implementere og sette i bruk organisasjonens KM-system. For å utarbeide et effektivt KM-team er det viktig å identifisere avgjørende nøkkelpersoner både internt og eksternt, identifisere personer som

innehar nødvendig ekspertise, samt å finne personer som innehar både den tekniske og den administrative kompetansen som trengs i et slikt team.

## **6. Utarbeide en detaljert handlingsplan for Knowledge Management-systemet**

Dette trinnet integrerer deler fra alle de fem tidligere trinnene. I denne fasen må KM-teamet utarbeide en handlingsplan for KM systemet i organisasjonen. Ikke bare må man planlegge aktiviteter og handlinger for planleggings- og implementeringsfasen, men det må også utarbeides en strategi for hvordan KM skal opprettholdes på et langsiktig plan. Spesielt har dette som formål å kunne sørge for at systemet ikke «går tom for bensin» når neste bølge av nymotens teknologi kommer på markedet.

## **7. Utvikle et Knowledge Management-system**

Etter at handlingsplanen i trinn 6 er utarbeidet, må teamet lage det faktiske KM-systemet som skal tas i bruk. Det er viktig at det fokuseres på å lage et system som er logisk og stabilt – allerede fra starten.

## **8. Pilotteste og distribuere systemet**

Et KM-system er typisk en stor satsing for et selskap, og dermed blir viktigheten av å teste ut systemet grundig før utrulling vesentlig. En pilot-test av systemets funksjonaliteter i bruk vil være en virkelighetssjekk som viser om systemet holder den standarden den må ha for å kunne generere den planlagte effekten. Ved hjelp av pilot-testen vil man kunne feilsøke, avdekke og isolere svikt i systemet.

## **9. Ledelsen må administrere endring, kultur og belønningssystemer**

Den mest feilaktige antakelsen mange selskaper har, er at egenverdien i KM-systemet i seg selv vil skape nok entusiasme til at systemet tas fullstendig i bruk. Man kan ikke tvinge noen til å dele kunnskap: de ansatte er ikke soldater som kan instrueres, de er mer som frivillige hjelpere. For å oppmuntre til bruk og for å få støtte fra de ansatte, kreves det nye belønningsstrukturer som motiverer de ansatte til å bruke systemet, tilføre verdi og til slutt fullstendig adapsjon. Dette krever at ledelsen helt fra starten setter et eksempel de andre kan følge. Vi utdyper temaene endringsledelse og motivasjon mer i kapittel 4.3 og 4.4.

## **10. Evaluere resultatene, måle avkastningen, og trinnvis finjustere KM-systemet**

Steg 10 representerer den fasen de aller fleste organisasjoner sliter mest med: å måle hvilke resultater KM-systemet har gitt. Ledere må levere videre hard data, og når de blir presset til dette, velger de ofte feilaktige måle- og evalueringsmetoder, som eksempelvis enkle kost-nytte analyser og investeringsanalyser.

En Return of Investment (ROI)-analyse for et KM-initiativ må dekke både økonomisk og menneskelig avkastning, og på denne måten vil man ha informasjon som på den ene siden viser hard data man kan bruke for å overbevise toppledelsen om effekten av KM, og på den andre siden vil den gi grunnlag for å foredle KM-designet.

### **4.3 ENDRINGSLEDELSE**

Endringsledelse har en sentral plassering når det snakkes om KM og implementering av KM-systemer. Grunnen for dette er at ved implementering av KM vil arbeidsrutinene og metodene bli vesentlig endret, samt at det vil oppstå emosjonelle reaksjoner. Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann (2009, 277) beskriver endringsledelse som en samlebetegnelse for ledelse av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner. Siden endring er så sentralt i Valcons KM-satsing vil vi i dette avsnittet belyse hvorfor det er så vanskelig å komme i gang med organisatorisk endring, samt hva som er suksesskriterier og fallgruver ved en slik gjennomføring.

#### **4.3.1 Motstand mot endring**

Et tidlig steg i en endringsprosess er ikke nødvendigvis selve endringen, men avlæringen. Ledere og medarbeidere har over tid opparbeidet seg rutiner, vaner og et handlingsmønster de som oftest er tilfreds med. Det å avlære en slik atferd kan være en av de største utfordringene, og ved slike endringsprosesser kan det fort oppstå en del motstand. Siviløkonom og amanuensis ved Handelshøyskolen BI, Morten Emil Berg, skriver i sin bok "Ledelse - verktøy og virkemidler" fra 2010, at all endring innebærer bevegelse, og dermed økt bruk av energi.

Det kan være mindre krevende å ”gjøre som alltid”, og derfor kan endring bli møtt med usikkerhet, angst og åpen motstand. For å unngå dette må medarbeidere involveres, begeistres og forplikte seg til å bidra i endringsprosessen.

Berg (2010) nevner fire grunner for hvorfor det kan oppstå motstand til endring: Organisasjonskulturen, egeninteressen, ulik tolkning av situasjonen og endring av maktforhold. Motstand i organisasjonskulturen kan for eksempel være preget av snillisme eller en forventning internt at ingen skal for eksempel sprengte akkorden. Siden medarbeiderne vet hva de har, med sine opparbeidede fordeler og privilegier, men ikke hva de får, er det sannsynlig at noen vil komme til å arbeide ut i fra skjulte agendaer for å verne om sine egne interesser. Medarbeiderne som ikke besitter samme informasjon som ledelsen kan komme til å tolke endringsprosessen forskjellig, og verken se behovet for eller være psykologisk forberedt på endringen.

Siden mennesker har ulik bakgrunn, forutsetninger og persepsjon, kan det ikke forutses hva den emosjonelle reaksjonen på endring vil være. Noen kan føle det som en trussel og være redd for å mislykkes eller måtte bytte arbeidsmetoder. Andre kan se på det som noe nytt og spennende, og som en mulighet for høyere jobbtilfredshet. Det er viktig å være oppmerksom på denne emosjonelle dimensjonen, og behandle den riktig, hvis ikke kan den bli en hindring. Han trekker frem tre faktorer som er viktige for ledelsen å fokusere på:

- Identifiser følelsesmessige reaksjoner forbundet med endring.
- Kartlegg hvilke problemer som oppstår på grunn av motstand og mentale sperrer, gjennom hele endringsprosessen.
- Håndter den emosjonelle dimensjonen.

”Utfordringen er å finne en løsning på to tilsynelatende uforenlige forhold: på den ene siden, den følelsesmessige motstanden mot endring og folks mentale sperrer; og på den andre siden, behovet for involvering av de ansatte for å sikre en vellykket endringsprosess” (Berg 2010, 262). Motstand vil alltid være sterkest i starten av en endringsprosess, for så å avta – men sjelden forsvinne helt. Graden av motstand har sammenheng med hvordan behovet for endring blir definert og formidlet, men det vil sjelden bli mye motstand om forslaget til endringen kommer fra de ansatte som selv berøres av endringen.

For å få til en vellykket endring, og for å unngå at de ansatte ser på endringen som en trussel, må ledelsen formidle endringen som en mulighet og løsning på et problem. Konsekvensen av at dette ikke tatt til følge, er det kan oppstå en del følelsesmessige reaksjoner hos de ansatte. Dette kan for eksempel være utrygghet på grunn av manglende forståelse for løsningen, avvisning av løsningen for de mener den er feilaktig eller rett og slett likegyldighet. Å fjerne eller redusere slik motstand krever at tiltaket tilpasses de ulike reaksjonene.

En annen type motstand ledelsen må forholde seg til, er de ansattes mentale sperrer. Mentale sperrer innebærer ikke nødvendigvis at endringsforslag avvises helt, men innebærer en manglende evne til å bidra positivt til endringsprosessen ved å endre seg, eller finne frem til den beste løsningen på problemer man støter på underveis. Mentale sperrer er forestillinger som en person ikke klarer å løsrive seg fra, og personen gjør vanskelighetene større og større (Berg 2010).

#### **4.3.2 Hvorfor er det vanskelig å komme i gang med endringsprosesser.**

I denne oppgaven har prosessen til Valcon kommet så langt at endringsprosessen allerede er initiert og vedtatt. Vi vil allikevel nevne de mest kjente årsakene til hvorfor det er vanskelig å komme i gang med endring, uten å gå noe nærmere inn på de. Berg (2010) har satt opp de syv vanligste barrierene:

1. Ledelsen er "husblind"
2. Organisasjonen er for treg med handling
3. Det er manglende fokus og energi på endring
4. Ledelsen mener at endringsarbeid er for kostbart
5. Ledelsen føler at risikoen for å mislykkes er for stor
6. Ledelsen er redd for at prosjektet skal komme ut av kontroll
7. Enkelte medarbeidere motsetter seg prosessen

Dette er faktorer som ledelsen eller styret har muligheten til å gjøre noe med om de har den nødvendig innsikt i egen situasjon.



### 4.3.3 Fallgruver og suksesskriterier for endringsledelse

Som vi kan se over, er det mange usikkerhetsmomenter og mye å forholde seg til når det er snakk om å få mennesker til å endre seg, eller å gå i en bestemt retning. Selv om man mot formodning skulle klare å tilpasse endringen i forhold til alle faktorene ovenfor er det fortsatt mange fallgruver som bør belyses og vurderes i forhold til egen situasjon. John Paul Kotter har skrevet i sin bok "Leading Change" (1996) om den kjente 8-steps prosessen for å implementere endring.

#### 1. Det er ikke tilstrekkelig press og kriseforståelse i bedriften:

En forutsetning for vellykket endring er at nøkkelpersoner erkjenner at det kan få dramatiske konsekvenser å ikke endre bedriftens drift slik den utføres i dag. Dette må formidles ut til organisasjonen for å skape motivasjon for endring. Kotter (1996) mener at det må skapes en "kritisk masse" som støtter endringen og helst minst  $\frac{3}{4}$  av bedriftens ledere og medarbeidere må være innstilt på at endring er eneste utvei.

#### 2. Alliansegruppen bak endringsprosessen har ikke nok gjennomslagskraft/makt:

Dette punktet henger litt sammen med det overstående. Den gruppen som står for endringsprosessen må ha nok makt og innflytelse på de som inngår i endringsprosessen til at det skal bli en suksess.

#### 3. Visjonen er ikke klart nok formulert:

Det er viktig at visjonen gjenspeiler det som faktisk skal endres, at den er formulert tydelig og at de ansatte kan identifisere seg med den.

#### 4. Mangelfull formidling og markedsføring av visjonen:

Dette handler om å selge visjonen og hensikten med endringen internt i organisasjonen. Det hjelper lite å ha en visjon om ingen vet om den. Her må også ledelsen gå frem som gode eksempler og fremstå som gode rollemodeller.

#### 5. Manglende vilje til å fjerne hindringer for å kunne gjennomføre endringene:

Dette er en kritisk faktor. I mange organisasjoner er det organisasjonsstrukturer, organisasjonskulturer og medarbeidere som står i veien for endringsprosessen. Det vil være alt fra urimelige krav til motstand mot å endre rutiner og atferd. Å fjerne, omplassere eller

redusere slike hindringer er en stor utfordring og kan være relativt upopulært hos enkelte. Det er allikevel noe som må gjøres for at ikke endringen skal bli en fiasko.

#### **6. Mangelfull planlegging av og vilje til å skape gevinster/tidlig suksess:**

Dette punktet er viktig, for om det ikke gis belønninger underveis risikerer man å miste medarbeidernes oppmerksomhet og fokus.

#### **7. Ta seieren på forskudd:**

Det er ikke lurt å forvente umiddelbar suksess. Den virkelige endringen kan være synlig først etter 5- 10 år og kan sies å være en del av organisasjonskulturen. Ledelsen bør her heller rette fokuset mot nye utfordringer, som strukturer og systemer som ikke er forenlige med visjonen og målene. Det er fort gjort å falle tilbake på gamle rutiner når endringspresset forsvinner.

#### **8. Endringen er ikke forankret i bedriftskulturen:**

For å få til denne forankringen er organisasjonen avhengig av at ledelsen kan vise til resultater i form av forbedret produktivitet, effektivitet og konkurransevne. Det er viktig at ledelsen ”produserer” suksesser og viser at endringen er på rett spor. Det andre viktige momentet under dette punktet er at ledelsen identifiserer seg med endringen og deltar aktivt i endringsarbeidet. Det er også lurt å utforme ansettelseskriterier etter den nye bedriftskulturen.

Det skal sies at selv om man kjenner til disse 8 årsakene til at endringsprosesser kan mislykkes, betyr det ikke at man er sikret suksess, men sjansene økes betraktelig.

### **4.3.4 Suksesskriterier ved endring**

Nå som vi har gått igjennom fallgruvene ved endringsprosesser er det naturlig å ta for seg suksesskriteriene. Flere av dem kan anses som direkte motstykker til fallgruvene, men vi vil allikevel gå igjennom de vi antar har størst betydning for Valcon.

#### **1. Utvikle en felles virkelighetsforståelse og forklare hvorfor endring er nødvendig:**

Dette er helt avgjørende, for om de som skal lede endringen ikke er enige om virkemidler

eller årsak til prosessen, vil det mye usikkerhet og uro. Slik krisemaksimering er en vanlig strategi som brukes og det fremstilles gjerne som et ”skremmebilde” på organisasjonens fremtid. Det kan gjerne være overdrevet, men ikke mer enn at det kan forvares av ledelsen.

## **2. Involvere medarbeidere:**

Eierskapsfølelse til endringsprosessen er en kritisk faktor. Å involvere de ansatte kan være tidkrevende, men det har sine fordeler. Forslag som medarbeiderne selv har kommet med vil de gjennomføre lettere og neppe motarbeide senere. Spesielt mellomledere og sentrale medarbeidere med formell eller uformell innflytelse på organisasjonen vil det være stor gevinst av å involvere. Disse vil ha roller som fanebærer av prosjektet.

## **3. Topplederens engasjement:**

En leder som går foran med et godt eksempel og viser resultater er den beste måten å opprettholde trykket på endringsprosessen. Dessverre er det på dette punktet det sviktes oftest.

## **4. Skape tidlige og synlige suksesser i prosessen:**

Det er viktig å vise at endringen som er iverksatt faktisk gir resultater. Det å feire milepæler og små suksesser er svært motiverende for videre endringsarbeid.

## **5. Utvikle en bedriftskultur og organisasjonskultur som støtter endringsprosessen:**

Uten en tilstrekkelig forankring i organisasjonskulturen blir det dårlige, vedvarende resultater. Det som kan gjøres er å tydeliggjøre roller, utvikle felles spilleregler, samt utvikle formelle og uformelle belønningssystemer. Disse må være av en slik grad at det som bedriften tjener på, også skaper lønnsomhet for medarbeiderne.

## **6. Kontinuerlig evaluere prosessen og lære av dette:**

Dette har vi allerede utdypet i kapittel 4.1 om evalueringsteori, men kort fortalt bør man med jevne mellomrom se tilbake på det som er gjort og vurdere om man er på rett spor, samt effekten av de ulike virkemidlene som er iverksatt. Denne evalueringen vil sette retning for videre arbeid.

## 7. Kommunisere:

Berg (2010) sier at der kommunikasjonen stopper, starter ryktene. Medarbeiderne har ulikt behov for informasjon og reagerer ulikt på endringer. Det er derfor viktig at ledelsen tar seg tid til å informere, forklare og formidle budskapet på en slik måte at det blir forstått og øker ønsket om involvering.

Som på avsnittet om fallgruver, er disse punktene ingen garantert suksessoppskrift, men de øker sjansene for vellykkede endringsprosesser.

## 4.4 MOTIVASJONSTEORI

For vår problemstilling blir det vesentlig å se på hvilke faktorer som må være tilstede for at de ansatte skal føle seg motiverte til å både bruke, og bidra til det nye KM-systemet som skal tas i bruk i Valcon. Her mener vi det er viktig å ta for oss grunnleggende motivasjonsteori, og vi vil kort gå gjennom de mest vesentlige teoriene: Maslows behovshierarki, Herzbergs tofaktorteori og Richard Hackman og Greg Oldhams jobbkarakteristika-modell. Vi vil også trekke frem teorier hentet fra Geir Kaufmanns bok om forskning rundt arbeidsmiljø, ledelse og kreativitet, "Hva er kreativitet" 2006 Til sammen vil denne samlingen av empiri hentet fra motivasjonsforskning dekke disse motivasjonsteoriene: behovsteorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. Dette vil danne et bilde av motivasjonsteori i historisk perspektiv, før vi går mer konkret inn på motivasjon tilknyttet organisasjonen før vi drøfter indre og ytre motivasjon knyttet opp mot prestasjon.

### 4.4.1 Behovsteorier: Maslows behovshierarki

Motivasjonsteorier som omhandler behov som en utløsende faktor går langt tilbake i psykologien. Denne måten å forklare hvorfor mennesket handlet slik det gjorde var en av de første måtene å beskrive motivasjonsfaktorer på, og den første som klassifiserte disse behovene inn i et system var den russisk-amerikanske psykologen Abraham Maslow i sin forskningsrapport «A Theory of Human Motivation» fra 1943. Den fulle teorien ble derimot først uttrykt i hans bok «Motivation and Personality» fra 1954 (Wikipedia).

Som skrevet innledningsvis, handler Maslows teori om menneskelige behov. Han delte våre behov inn i to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter, og disse videre inn i fem hovedkategorier. (Se modellen til høyre). Maslow mente at et menneske kun ville fokusere på å få sine behov for vekstmuligheter tilfredsstilt om de hadde fått sine behov for underskuddsdekning dekket først. Altså mente han at om man ikke hadde mat og husly, så ville man heller ikke søke anerkjennelse eller behov for selvrealisering. De fem hovedkategoriene som inngår i Maslows kategorisering er (Kaufmann og Kaufmann, 2009):



### 1. Fysiologiske behov

Dette er helt grunnleggende behov for overlevelse, som for eksempel mat, vann og husly. I arbeidssammenheng er det vanlig å trekke inn minstelønn som et eksempel her.

### 2. Sikkerhetsbehov

Etter at de grunnleggende fysiologiske behovene er dekket vil man søke etter omgivelser som vil sikre fysisk og psykisk trygghet. I arbeidssammenheng kan man for eksempel trekke frem arbeidsmiljø som en sikkerhetsfaktor.

### 3. Sosiale behov

Dette er det øverste av det Maslow kaller underskuddsmotiver, og handler om at mennesket videre vil søke etter venner, kollegaer og partnere som vil bidra til å skape støtte og aksept. I arbeidssammenheng snakker vi her for eksempel om gode samarbeidsforhold.

### 4. Aktelse

Det fjerde behovsnivået er behov for selvrespekt og anerkjennelse. Dette tilhører gruppen overskudds- eller vekstmotiver. Dette behovet sikter mot individets personlige vekst. Eksempelvis videreutvikling av kompetanse og personlige egenskaper. I arbeidssammenheng kan man nevne prestisje og suksess som eksempler. Mange mener at dette er det viktigste behovsnivået når man snakker om motivasjon i arbeidslivet.

## 5. Selvaktualisering

Maslows øverste nivå er behovet for å realisere sine evner og potensialer. Dette handler i arbeidssammenheng om å gi medarbeidere muligheten til å realisere sine potensialer i form av iboende anlegg, evner og egenskaper. Dette beskrives som en sterk pådriver for motivasjon, og man yter som regel sitt aller beste under disse forutsetningene.

Maslows teori har blitt kritisert av mange, da den lett lar seg motbevise. For eksempel er det en kjentsak at mange kunstnere har et større behov for selvrealisering enn å skaffe mat på bordet, og det blir dermed vanskelig å forklare deres motivasjon ved hjelp av Maslows pyramide. På tross av dette blir Maslows behovshierarki ofte henvist til som en grunnleggende modell som kartlegger behov på en enkel måte, og den har vært en grunnstein som mange av nåtidens kjente psykologer og forskere har bygget videre på når de har utviklet sine egne teorier rundt motivasjon, både på individuelt nivå og på organisatorisk nivå.

### 4.4.2 Jobbkarakteristika-modeller: Herzbergs tofaktorteori

Fellesbetegnelsen for teorier som omhandler egenskaper ved jobben som en påvirker av arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner kalles jobbkarakteristika-modeller. Den amerikanske psykologen Frederick Irving Herzberg har utarbeidet en av de mest kjente teoriene som omhandler jobbtilfredshet og motivasjon. Hans bakgrunn fra konsentrasjonsleir under 2. verdenskrig gjorde ham særlig opptatt av motivasjon. Hans publikasjon «One More Time, How Do You Motivate Employees?» om hygienefaktorer (også kjent som tofaktorteorien) fra 1968 ble solgt i 1,2 millioner eksemplarer, og ble den mest etterspurte artikkelen i Harvard Business Review innen 1987 (Wikipedia).

## Modell 4.2 Herzbergs tofaktorteori



### Motivasjonsfaktorer:

1. Arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte
2. Ansvar for eget arbeid, og kontroll over egen arbeidssituasjon.
3. Prestasjoner og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb.
4. Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid
5. Forfremmelse
6. Vekst



### Hygienefaktorer:

1. Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer.
2. Lederens kompetanse og måte å lede underordnede på.
3. De mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede.
4. Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses.
5. Lønn.
6. Status.
7. Sikkerhet i jobben.
8. Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.

Modellen over viser en kort oppsummering av Herzbergs teori om faktorer som påvirker trivsel og mistrivsel i arbeidsdagen til en medarbeider. Denne teorien var banebrytende da den ble lansert i 1968, da den utfordret den måten man oppfattet de underliggende dimensjonene ved jobbegenskaper (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Herzberg hadde gjennomført et omfattende studie hvor han intervjuet hundrevis av arbeidere og ba dem beskrive a) en situasjon som hadde ført til trivsel på jobben, og b) en situasjon som hadde ført til mistrivsel på jobb. Hans funn var ganske overraskende. Han fant ut at de ansattes trivsel og mistrivsel ble styrt av to ulike sett faktorer – altså to helt uavhengige dimensjoner. Han kalte disse faktorene motiveringsfaktorer og hygienefaktorer. Motiveringsfaktorene virker fremmende på jobbtrivsel, og hygienefaktorer utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Dermed kunne han trekke følgende generelle konklusjoner:

1. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede. (Eksempler på hygienefaktorer finnes i modellen på foregående side.)

2. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede. (Eksempler på motivasjonsfaktorer finnes i modellen på foregående side.)

Herzbergs forskning har ført til et viktig bidrag til arbeidsmiljøet, som blir kalt jobb-berikelse. Denne har som mål å forbedre hygiene- og motivasjonsfaktorene i en organisasjon. Her er noen eksempler: (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

- Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren
- Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar
- Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver
- Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang til informasjon
- Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg

Også her i Norge har Herzbergs forskning satt sine spor i arbeidslivet, da gjennom Einar Thorsruds banebrytende bidrag til arbeidsmiljøet på norske arbeidsplasser. Gjennom et samarbeid med LO og NAF (nå NHO) gjorde han et studie som siktet etter å medvirke til sosial endring i det norske samfunnet, samt at han ønsket å bidra til en endring i organisasjonsstrukturer slik at man i større grad kunne nå målsetningene om medvirkning og demokrati i arbeidslivet. Undersøkelsen førte til en formulering av seks jobbkrav som må være oppfylt for å ivareta arbeidstakernes mulighet til å få dekket sine behov for innhold i jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2009):

1. Behov for innhold i form av et rimelig nivå på utfordringer og et minimum av variasjon i jobben.
2. Behov for å lære noe i jobben og kunne fortsette denne læringsprosessen.
3. Behov for et minimumsnivå av beslutningsmyndighet og ansvar som individet kan kalle sitt eget.



4. Behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen.
5. Behov for å kunne relatere det man gjør og produserer på jobben, til ens sosiale liv i videre forstand.
6. Behov for å kunne se at jobben fører frem til ønskverdige fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling.

Resultatene av dette studiet, altså disse seks jobbkravene, ble sett på som så viktige og grunnleggende for norsk arbeidsliv, at de i 1977 ble innarbeidet som en del av arbeidsmiljøloven i Norge, her formulert som psykologiske jobbkrav.

Geir Kaufmann skriver videre om dette i sin bok «Hva er kreativitet» fra 2006, hvor han oppsummerer samfunnsforskeren Frank Andrews' funn fra et studie som kartla slike jobbkrav blant 126 arkitekter. (Han valgte nettopp arkitekter, da han mente disse jobbet både kreativt og analytisk, og dermed var perfekte forskningsobjekter i forbindelse med måling av motivasjon og kreativitet.) Andrews brukte fire jobbkrav eller miljøfaktorer som han mente utpekte seg vesentlig. Disse minner om jobbkravene som ble formulert av Thorsrud (direkte sitert fra Kaufmann, 2006, 124):

1. Selvstendig ansvar for å initiere egne aktiviteter, og definere egne prosjekter, eller prosjektutforminger.
2. Innflytelse over viktige faglige beslutninger av betydning for prosjektvalg og prosjektutforming, arbeidsbetingelser, ressurser i form av assistenthjelp og annen nødvendig infrastruktur.
3. Unngår byråkratisk innblanding fra administrasjonen i arbeidsprosessene og arbeidsbetingelsene.
4. Jobbtrygghet.

Videre kartla Andrews sine funn, for å se hvilken sammenheng disse faktorene hadde med grad av kreativitet. Her har vi valgt å bruke dette eksempelet, nettopp fordi vi anser at det er

en sterk sammenheng mellom nivå av kreativitet og motivasjon. Andrews' undersøkelse viste en ganske sjokkerende sammenheng mellom faktorene og respondentenes grad av kreativitet. Undersøkelsen viste nemlig at samtlige faktorer måtte være tilstede for å oppnå stor grad av kreativitet, mens om man bare fjernet én av dem, ville kreativitetsnivået hos den ansatte rase drastisk. Fjernet man alle, ville graden bli nærmest fullstendig tilintetgjort. Dermed så man at det som er viktigst for å sikre motivasjon i en organisasjon er å sørge for at alle faktorer er tilstede, men at det er mangelen på dem som skaper mistrivsel, ikke tilstedeværelsen av dem som skaper trivsel. Andrews' funn følger under. - 1.00 tilsvarer perfekt negativt samsvar, + 1.00 tilsvarer perfekt positivt samsvar, mens 00 tilsvarer ingen samsvar.

Alle fire faktorer tilstede:  $r = + 0.55$

Tre faktorer tilstede:  $r = - 0.07$

To faktorer tilstede:  $r = - 0.19$

En faktor tilstede:  $r = - 0.40$

Null faktorer tilstede:  $r = - 0.97$

Denne undersøkelsen forsterker dermed Herzbergs og Thorsruds forskning og teorier.

#### **4.4.3 Jobbkarakteristika-modellen: Richard Hackman og Greg Oldham**

De amerikanske organisasjonspsykologene J. Richard Hackman og Greg R. Oldham publiserte i 1980 en modell som systematiserte synspunktene på jobb-berikelse på en slik måte at den gir best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte. Denne modellen regnes som den best utviklede. Poenget med modellen er å kunne lage et konkret system som muliggjør måling av hvert enkelt individs subjektive opplevelse av sin arbeidskvalitet, og igjen kunne se hvor stor grad av motivasjon og trivsel medarbeideren har. Teorien bygger videre på de allerede nevnte jobbkarakteristika, men disse klassifiseres etter en skala som gjør at det er mulig å sette dem inn i et målbart system. Disse er også hentet fra et utdrag fra Kaufmann og Kaufmann (2009, 111-112). Vi vil gi en kort gjengivelse:

1. Variasjon i ferdigheter: Mulighet for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i en jobb.

2. Oppgaveidentitet: Muligheten til å kunne bidra til et helt stykke arbeid fremfor kun en liten del av det.
3. Oppgavebetydning: Det å se en større mening med det arbeidet man utfører.
4. Autonomi: Kontroll over, og ansvar for egen arbeidssituasjon.
5. Tilbakemelding: Informasjon om resultatene fra arbeidet man utfører.

Nok en gang kan man trekke klare likhetstrekk mellom denne teorien, og de vi har nevnt tidligere. Dette viser at teori som omhandler motivasjon har kunnet vise til relativt like funn gjennom forskning som har blitt gjort; både i etterkrigstid, på 60- og 70-tallet, og til det moderne samfunnet vi lever i dag. Likevel er det også viktig at man husker på at det alltid vil være snakk om at opplevelsen av motivasjon og jobbtilfredshet er subjektiv. Ingen arbeidstakere er like, og det vil være subjektive forskjeller mellom hvert enkelt individ. Autonomi og variasjon i arbeid trekkes for eksempel frem som arbeidstrekk som er viktigere for medarbeidere med lengre utdanning, men det kan være mindre viktig for andre. Eksempelvis finnes det mange arbeidstakere som ville trivdes vel så godt i et mindre variert arbeidsforhold.

## **4.5 INDRE OG YTRE MOTIVASJON**

For å kunne drøfte hva det er som driver mennesker og hvilke incentiver og belønninger som kan påvirke ansatte til å forbedre arbeidsprestasjonene, har vi i avsnittene over gitt en innføring i grunnleggende motivasjonsteori. Videre vil vi nå drøfte de ulike HRM tiltak, indre og ytre motivasjon og hvordan man kan bruke ulike belønningssystemer.

### **4.5.1 Prestasjonsbaserte belønninger og incentiver**

Bård Kuvaas, som er foreleser ved Handelshøyskolen BI, har skrevet en bok som omhandler evidensbasert HRM. Med dette menes ledelse av HR-tiltak og aktiviteter (f.eks. belønningssystemer) som referer til bruk av beste evidens eller dokumentasjon i

organisatorisk praksis på bakgrunn av forskning.

Kuvaas (2008) skriver i denne boken om motivasjon i praktisk forstand, og hvordan belønninger og incentiver bør brukes for å få best mulig effekt. Her trekker han inn forskning fra kjente teoretikere, som McGregor og hans teori om X- og Y-ledere, samt at han benytter statistikk fra store nasjonale og internasjonale undersøkelser. Med dette kan man danne seg et bilde over hva som kjennetegner den jevne medarbeider, og hvilke faktorer som styrer og motiverer ham i arbeidssammenheng. Vi vil her gi en kort oppsummering av Kuvaas' beskrivelser av motivasjon og belønning.

#### **4.5.2 Hard og myk HRM**

HRM (Human Resource Management, ledelse av menneskelige ressurser) kan grovt sett deles inn i myk og hard HRM. Her vil vi diskutere hva det vil bety for en organisasjon dersom den lar teorier basert på økonomifagets hovedforutsetninger påvirke praktisk HRM. Her snakkes det da om hard HRM.

Det finnes godt dokumentert forskning som tilsier at egeninteresse som hovedmotiv for atferd ikke gir gode forklaringer på faktisk atferd. Likevel blir det i større og større grad tilegnet som et legitimt motiv for atferd i arbeidssammenheng, og dette vises godt i norsk næringsliv. Blant annet har bruken av prestasjonsbaserte belønninger økt med 15 % i årene mellom 1997 og 2003 (Barth et al. [2005], etter Kuvaas 2008) på tross av at forskning kan vise til at dette ikke er fordelaktig.

Hard og myk HRM baserer seg på vidt forskjellige antakelser om hvilke forutsetninger som påvirker den ansatte til å gjøre en god jobb. Hard HRM, også kalt kontrollorientert HRM, baserer seg på at de ansatte i hovedsak er umotiverte og late, eller at de kun er opptatt av egeninteresse. Dette ligner på McGregors X- og Y-teori. McGregor delte ledere i to: X-lederen mener at de ansatte ikke er interesserte i jobben sin og at de kun bryr seg om sin egen jobbsikkerhet, og at disse måtte kontrolleres og styres. I motsatt ende fant han at Y-lederen så på den ansatte som motivert, ansvarlig, opptatt av å utvikle sine ferdigheter, og at han bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål. Kontrollorientert HRM og bruk av ytre belønninger, som vi skal skrive mer om senere, vil være riktig å bruke om de ansatte i organisasjonen går

under alternativ X. Viktigst av alt er det at organisasjonen bruker konsekvent HRM, altså at retorikken som brukes stemmer overens med de faktiske tiltakene som iverksettes.

Men hva kjennetegner de fleste ansatte? Forskning på dette området har kommet frem til funn som kan forklare hvorfor ledelsen ofte sliter med å være konsekvente med sine HR-tiltak. I sin retorikk prater ledere ofte om myk HRM, men i praksis brukes belønninger tilpasset hard HRM (Truss et al. [1997], etter Kuvaas 2008). Flere studier har vist at når man selv skal forklare egen motivasjon nevner man interessante og spennende oppgaver og en meningsfull jobb som hovedmotiver, mens når vi svarer på hva vi tror våre kolleger mener, tror vi at de trenger ytre stimulans for å gjøre en god jobb. En undersøkelse av 486 advokater viste nettopp dette: 64 % oppga at de hadde valgt en juridisk karriere fordi det var intellektuelt stimulerende, mens hele 62 % av de samme respondentene mente at andre jusstudenter hadde valgt den samme karrieren ut fra økonomiske motiver. Dette er med på å bevise at vi har en tendens til å overvurdere menneskers behov for ytre stimulans, og dermed undervurdere behovet for indre stimulans (Heath [1999], etter Kuvaas 2008).

### **4.5.3 Indre og ytre motivasjon**

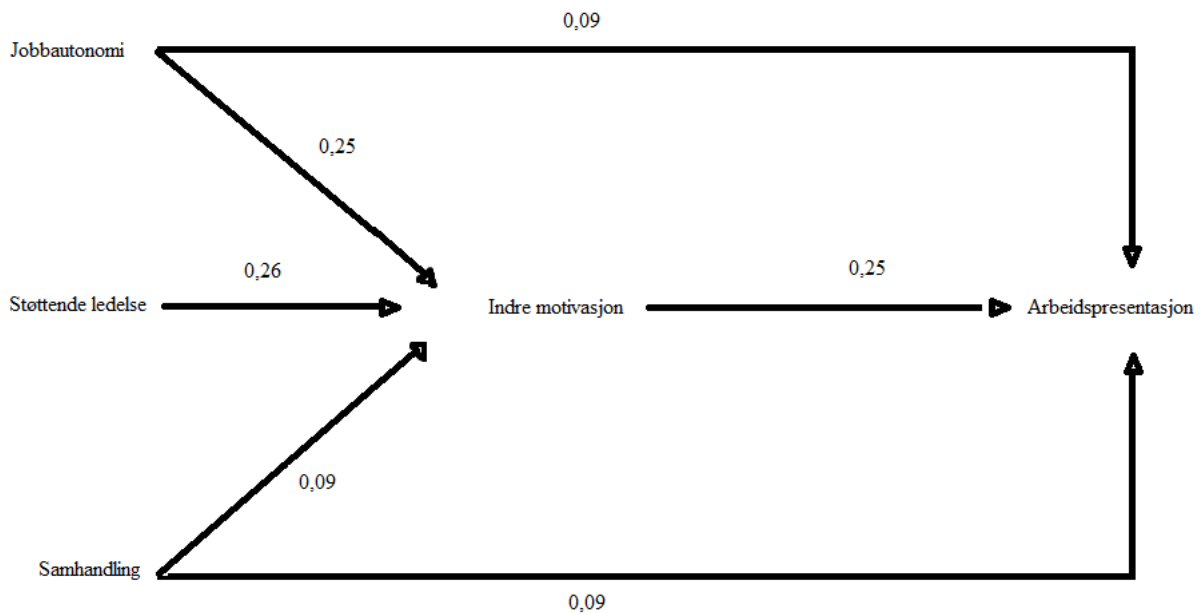
Motivasjon kan deles i indre og ytre faktorer. Eksempler på indre motivasjon er den gleden man får av å mestre noe, eller at man føler seg som en del av noe og dermed ønsker å prestere på vegne av helheten. Ytre faktorer er eksempelvis prestasjonsbaserte bonuser, som at man for eksempel får en bonus om man selger 10 % mer enn måneden før. Generelt sett kan man si at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber som er komplekse og sammensatte, mens ytre motivasjon vil egne seg der hvor oppgavene er enkle, ukompliserte og relativt trivielle (Jenkins et al. [1998], etter Kuvaas). Kuvaas har samlet inn data fra ledere og ansatte i norske virksomheter i forbindelse med ulike problemstillinger innen HR. I denne sammenheng har han også sørget for å måle indre motivasjon i mange av utvalgene. Jevnt over viser dataene en sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidspresentasjon, med en gjennomsnittlig betakoeffisient på 0,33. I tillegg har han undersøkt sammenhengen mellom indre motivasjon og ekstrarolleatferd (viljen til å ta på seg oppgaver utover de formelle jobbkravene), affektiv organisasjonsforpliktelse (identifisering og involvering i egen organisasjon) og turnoverintensjon (negativ for turnover). Alle disse sammenligningene viste en sterk positiv

korrelasjon. Utover dette kunne man også se at indre motivasjon er signifikant negativt relatert til jobbstress og sykefravær (Kuvaas 2008).

#### **4.5.4 Forhold som skaper indre motivasjon og effekt på arbeidsprestasjoner**

Som vi har nevnt over, burde altså ledelsen i en organisasjon først og fremst forholde seg til indre motivasjon som en kilde til gode prestasjoner. For å gjøre dette, må man vite hvilke forhold som skaper den indre motivasjonen. Som vi har beskrevet tidligere, under kapitlene om motivasjonsteori i et historisk perspektiv, øker den indre motivasjonen med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap, og at dette krever jobber som gir variasjoner i ferdigheter, og som gir grunnlag for oppgaveidentitet, jobbautonomi og tilbakemelding på utført jobb. Disse funnene kommer blant annet fra den tidligere beskrevne jobbkarakteristika-figuren (Hackman og Oldham [1980], etter Kaufmann og Kaufmann 2009), og autonomi trekkes frem som særlig viktig. Undersøkelser viser at medarbeidere som opplever høy grad av autonomi i jobben, ikke bare er mer motiverte og gjør en bedre jobb enn andre, de har høyere generell jobbtilfredshet og er mer tilfredse med ulike jobbfasetter, de har høyere organisasjonsforpliktelse og er mer involverte, de opplever færre fysiske og emosjonelle sykdomssymptomer, mindre rolletvetydighet og rollekonflikt, de har mindre fravær og lavere turnoverintensjon og faktisk turnover (Spector [1986], etter Kuvaas 2008). Men, bortsett fra autonomi, er det fortsatt lite forskning som viser hvordan en leder kan legge til rette for indre motivasjon i arbeidslivet (Gouzet et al. [2004] etter Kuvaas 2008).

Figur 4.1 Jobbprestasjon



Figuren over viser funn fra en av Kuvaas' undersøkelser, hvor han ønsket å ta for seg kilder til behovstilfredstillelse gjennom tre variabler som var påvirkbare fra et lederssynspunkt: de ansattes opplevelse av jobbautonomi, opplevelse av samhandling med andre i jobbutførelse, samt opplevelse av nærmeste leders evne til å stimulere den ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseledelse. I figuren har Kuvaas kalt sistnevnte støttende ledelse. Målet for studiet var å ta for seg disse variablene, og se hvilken virkning de hadde på indre motivasjon, og dermed videre på arbeidsprestasjoner.

Som man kan lese av figuren, viste autonomi og støttende ledelse sterke resultater for innvirkning på indre motivasjon, mens samhandling er noe svak. Derimot viser alle variablene både direkte og indirekte effekt på arbeidsprestasjon. Dermed er det rimelig å anta at undersøkelsen kan støtte tanken om at myk HRM driver gode arbeidsprestasjoner (Kuvaas 2008).

#### 4.5.5 Indre motivasjon og belønning

Kort fortalt kan man forklare prestasjonsbaserte belønningers dårlige effekt med at de i all hovedsak virker på ansattes ytre motivasjon; og som vi har nevnt både innledningsvis og i delen over, er indre motivasjon den sterkeste drivkraften for arbeidslyst og prestasjoner.

Faktisk viser undersøkelser at ytre belønninger (som materielle goder) kan bidra til å *redusere* motivasjonen hos den ansatte! (Deci et al. [1999], etter Kuvaas 2008). Enkelte ytre belønninger, som ros eller overraskende påskjønnelser kan ha positiv effekt på indre motivasjon, men har stort sett hverken positiv eller negativ effekt på motivasjon.

Det finnes enkle måter å forklare hvorfor ytre belønninger ikke ser ut til å ha særlig effekt, og den mest nærliggende forklaringen ligger i viktigheten av den ansattes opplevelse av autonomi. Belønningsmottakeren vil typisk føle seg kontrollert utenifra, og mister dermed følelsen av autonomi, noe som nevnt er en av de aller viktigste faktorene for behovstilfredstillelse. I tillegg vil man stå i fare for å forflytte fokuset fra indre motivasjonsaspekter. Dette er særlig fremtredende om det er en meget tydelig kobling mellom belønningen og aktiviteten, og vil kunne bidra til at indre motivasjon i det lange løp kan bli fortrenget.

#### **4.5.6 Organisasjonsforpliktelse og bruk av kollektive ikke-instrumentelle belønningssystemer**

Ideelt sett søker en organisasjon ansatte som er normativt indre motiverte, altså som har en sterk forpliktelse til organisasjonen på et emosjonelt nivå. Dette kalles psykologisk eierskap og vil kunne redusere behovet for kontroll og styring, og bidra til økt intern lojalitet. Medarbeidere som er normativt indre motivert vil alltid yte «det lille ekstra», og gjør mer enn det forventes, eller de får betalt for. Den normative indre motivasjonen skapes gjennom et fokus på sosiale relasjoner, og gjennom å skape gode psykologiske kontrakter. Dette forklares gjennom sosiale bytteteorier: når en organisasjon investerer i sine ansatte, vil det oppstå gode relasjoner og et sosioemosjonelt bytteforhold i den forstand at den ansatte ønsker å gi noe tilbake. Denne sosiale virkningen vil man aldri kunne oppnå ved et økonomisk bytteforhold, da et slikt forhold er upersonlig og har fokus på korte, avgrensede finansielle transaksjoner. Dette fremkommer særlig i et studie utført av Shore et al. (etter Kuvaas 2008), som kunne vise til at organisasjoner som oppleves som sosiale har høyere forpliktelse og støtte, og det motsatte for organisasjoner som oppleves som økonomiske relasjonelt sett. Bård Kuvaas og Anders Dysvik ([2007], etter Kuvaas, 2008) utvidet også dette til å gjelde andre- og tredjepartsansatte etter en undersøkelse av vikarer og nyansatte, noe som videre forsterker at dette gjelder samtlige i en organisasjon. Det kan også trekkes frem at undersøkelsene det



henvises til har hatt et bredt fokus, med respondenter fra flere ulike ansvarsområder og arbeidsfelt. I tillegg er de statistisk kontrollert for kommune, kjønn, alder, ansiennitet, utdanning, lønnsnivå, personalansvar og sektor.

Ser man på funnene som er presentert over, vil man se en enkel og lønnsom logikk. Ved å forplikte seg til de ansatte gjennom å bygge langsiktige, gode relasjoner, vil de ansatte gjengjelde dette ved å yte ekstra. I tillegg viser det seg også at normativ indre forpliktelse er desto viktigere jo mer komplekse og sammensatte arbeidsoppgavene er. Normativ indre forpliktelse blir også hovedforklaringen på hvorfor kollektive ikke-instrumentelle belønningssystemer kan ha stor positiv effekt. Dette forutsetter at ledelsen har en langsiktig og disiplinert HR-innsats.

#### **4.5.7 Effekten av ulike typer prestasjonsbaserte belønninger**

Begrepet prestasjonsbasert belønning henviser til en rekke former for lønnsutbetalinger som har til felles at de er basert på vurderinger av mottakerens prestasjoner. Disse deles videre inn i individuelle og kollektive belønninger, og om prestasjonene er objektivt eller subjektivt vurdert. Utover dette skilles det også mellom variable og faste lønnskomponenter. (Månedlig eller årlig ekstrautbetaling, eller prestasjonstillegg i den faste eller garanterte lønnen.) Formålet med bruk av prestasjonsbaserte belønninger er hovedsakelig enten atferds- og holdningspåvirkning eller seleksjon. Dette kalles indirekte incentiveeffekter. Hensikten er å stimulere til økt prestasjon, innsats eller andre ting medarbeideren (antakeligvis) ikke ville ha gjort, eller å kunne tiltrekke, beholde eller bli kvitt medarbeidere gjennom objektivt målbare kriterier som muliggjør seleksjon.

Prestasjonsbaserte belønninger med indirekte effekter (som for eksempel kollektive variable systemer) kan øke medarbeidernes lojalitet, organisasjonsforpliktelse og psykologisk eierskap, som igjen kan føre til økt jobbeffektivitet. Men de direkte incentiveeffektene er som regel lave, og funker som regel kun om de har som formål å signalisere at man er ”i samme båt”, ved å for eksempel ha likt fordelt overskuddsfordeling. Mange organisasjoner ønsker seg systemer som har direkte incentiveeffekter samtidig som de skaper psykologisk eierskap og bidrar til å rekruttere og beholde de beste medarbeiderne. Det finnes dessverre lite som tyder på at det er realistisk at denne ”cocktailen” vil ha positive og forutsigbare effekter. Derfor

anbefaler Kuvaas (2008) å rendyrke et belønningssystem; enten et instrumentelt med direkte incentiveffekter, eller et som er best mulig egnet til å skape psykologisk eierskap og vilfølelse. I tillegg må selvsagt belønningssystemet være tilpasset selskapets HR-strategi.

Med tanke på de effekter og momenter som er nevnt over, kan man konkludere med noen effekter man kan forvente ved bruk av ytre belønning i arbeidssituasjoner det ikke passer (for eksempel ved komplekse, sammensatte oppgaver):

1. Om belønningen faller bort, vil motivasjonen bli lavere enn før man fikk den første belønningen. Altså vil den virke demotiverende.
2. Ytre belønninger gir effekt på innsats ikke på kunnskap, ferdigheter og evner (har effekt på kvantitet, ikke kvalitet). Om man bruker belønninger med mål om å forbedre et område som krever økte ferdigheter, vil den ansatte altså ikke klare dette, noe som mest sannsynlig vil føre til demotivasjon.
3. Det er menneskelig å kun gjøre det man må for å oppnå belønningen – ikke mer.
4. Ytre belønninger kan virke *for* godt, og kan føre til uetiske handlinger og manipulering.
5. Ytre belønninger kan føre til kortsiktig tenkning og være til skade for de langsiktige målsetningene.

Avslutningsvis ønsker vi å ta frem et konkret eksempel som Kuvaas beskriver i sin bok. Eksempelet er hentet fra en nordamerikansk studie av 21 gatekjøkken fra en hurtigmatkjede (Peterson & Luthans [2006] etter Kuvaas, 2008). Disse restaurantene ble delt i tre grupper: den ene gruppen (1) skulle benytte seg av finansielle belønninger (gjennomsnittlig \$475 mer i lønn), den andre (2) ikke-finansielle belønninger som ros og oppmuntring, og den tredje fungerte som kontrollgruppe. Resultatene var følgende:

Gruppe 1:

30 % økning i profitt

19 % reduksjon i gjennomkjøringstid

13 % reduksjon i turnover

## Gruppe 2:

36 % økning i profitt

25 % reduksjon i gjennomkjøringstid

10 % reduksjon i turnover

Som man kan lese av resultatene over, er endringene i begge eksemplene over ganske like.

Men gruppe 1, som benyttet seg av finansielle belønninger, har betalt i gjennomsnitt \$475 mer i lønn per ansatt. Dermed kan man konkludere med at det kan regnes som mindre lønnsomt å benytte seg av denne typen belønning, og at man stort sett vinner på å benytte seg av belønningssystemer som bidrar til indre motivasjon, og som gir samarbeidsånd og psykologisk eierskap.

Til slutt er det også viktig å merke seg at de som gjør en god jobb, liker å bli godt betalt – men at god betaling ikke dermed er årsaken til at de gjør en god jobb! Per G. Gyllenhammar, styreformann i Kinnevik, sa følgende om dette til svensk TV (Uppdrag granskning, 14. mars [2006] etter Kuvaas, 2008): ”At man inte drivs av pengar er inte samma sak som at man overhuvudtaget inte vil ha pengar,” Altså skal man ikke underbetale sine medarbeidere, men sørge for at de får rettferdig betaling for sitt arbeid, og at man deretter gjør alt man kan for å få de ansatte til å glemme økonomiske incentiver som drivkraften for å gjøre en god jobb. Gode ansatte tenker tross alt ikke på sin egen eller andres lommebok når de jobber; de tenker på tjenesten, produktet, kunden, klienten eller brukeren!

## 5.0 HYPOTESER

Vi har ut i fra kombinasjonen av teori og funn fra workshopen kommet frem til noen hypoteser som er basert på noen antagelser. Disse antagelsene har vi fordelt i fire områder: motivasjon, ytelse/system, forståelse av KM som fagfelt og endringsledelse.

Antagelsene våre for motivasjon er følgende :

- De ansatte ønsker incentiver for input
- De ansatte motiveres ikke av sanksjoner for mangel av input
- Få vil bidra med input
- De ansatte vil ha vanskeligheter med å dele sin spisskompetanse fordi de verner om sin egen kunnskap (personlig kunnskap = konsulentenes markedsverdi).

Disse antagelsene har vi samlet i en hypotese som sier følgende: **bruk må belønnes, input må belønnes mest.** Med dette mener vi at vi tror riktig bruk av incentiver vil avgjøre mye av suksessen for Valcon.

Videre har vi gjort oss opp følgende antagelser for ytelse og system:

- KM-systemet vil øke effektivisering av arbeidsprosesser.
- KM-systemet vil forenkle samarbeidet mellom konsulentene, både lokalt og globalt.
- KM-systemet vil gjøre organisasjonen mer transparent.

Hypotesen vi har utformet ut ifra dette er: **så lenge systemet fungerer som det skal, vil det øke effektiviteten og kvaliteten på arbeidet som utføres.** Vi tror dette er en enkel, men avgjørende faktor i den store sammenhengen. Et system som ikke fungerer optimalt tror vi kan redusere interesse og innsats fra de ansatte.

Den langsiktige effekten av KM blir vanskelig å evaluere, fordi vår del av samarbeidet avsluttes før oppstart, men det vil ikke hindre oss i å gjøre oss opp noen antagelser om hvilke effekter de kan forvente å se.

Antagelsene for forståelsen av KM som fagfelt er følgende:

- Ledelsen mangler innsikt i KM-teori.
- Prosesseierne av KM-prosjektet mangler kritisk innsikt i aktuelle fallgruver.

Vår hypotese på dette området er: ***Valcon vil, men forstår ikke.*** Vi tror at ledelsen og styringsgruppen til Valcon har både vilje og fokus på KM, men kanskje ikke helt forstår hva det innebærer utover bruken av IT-systemet.

Antagelsene våre for endringsledelse er følgende:

- Ledelsen involverer ikke brukerne i prosessen før implementering.
- Prosessen blir ikke tildelt nok fokus.

Til dette området har vi dannet oss følgende to hypoteser: ***de ansatte vil ikke føle eierskap og ha forankring, og ledelsen må ha overordnet ansvar.*** Med tanke på den første hypotesen om eierskap og forankring tror vi at dersom ledelsen tar for mye kontroll over de ansatte vil det hemme involveringen og de vil kunne se på det som et ”prosjekt for ledelsen”. Den andre hypotesen har sammenheng med den første, og med den mener vi at ledelsen kun bør ha det strategiske ansvaret, men la de ansatte få friheten til å forme sin egen hverdag.

## **6.0 KVALITATIVE INTERVJUER OG KVANTITATIV UNDERSØKELSE**

Som vi nevnte innledningsvis i oppgaven har vi utviklet intervjuguiden til de kvalitative intervjuene med utgangspunkt i funn fra workshop, teori og hypotesene. I dette kapitlet skal vi i første omgang beskrive hva kvalitative intervjuer er og hvilken hensikt vi har med dem, samt hvordan vi har utviklet dem. Videre kommer et sammendrag av våre kvalitative intervjuer, før vi ser på den kvantitative undersøkelsen og dens funn. I kapittel 8 vil vi analysere og tolke intervjuene og undersøkelsen med de forutsetningene vi har lagt til grunn i dette kapitlet.

## 6.1 KVALITATIVE INTERVJUER

Resultatene fra workshopen ga oss mange indikasjoner og antagelser på hva suksesskriteriene for KM kunne være. For å komme nærmere kjernen og forståelsen av disse, utarbeidet vi kvalitative dybdeintervjuer. Et slikt intervju er en samtale som bærer mer preg av å være en dialog enn strukturerte spørsmål med påfølgende svaralternativer. Spørsmålene kan være utarbeidet for å hente inn tre typer data. Beskrivende spørsmål som retter seg mot å få svar på konkrete hendelser eller handlinger, fortolkende spørsmål som skal få fram respondentens oppfattelser og fortolkninger på ulike hendelser eller handlinger. De teoretiske spørsmålene er for å avdekke årsaker eller hensikter på handlinger.

Vår hensikt med intervjuene var ikke å generalisere holdninger og oppfatninger, men å utvide alternativene, kunnskapen og kvaliteten på den påfølgende kvantitative undersøkelsen, som er utviklet på grunnlag av denne og workshopen. Vi ønsket å få fram underliggende motivasjonsfaktorer og tolkninger av dagens situasjon i Valcon.

Vi valgte å benytte oss av intervjuer som var semi-strukturerte. Disse kjennetegnes ved at de følger en overordnet intervjuguide, mens rekkefølgen på spørsmålene og temaene kan komme på ulike tidspunkt. Dette har vi gjort i den hensikt at det skal være mulig å sammenligne svarene, samtidig som vi beholder noe av fleksibiliteten og friheten under intervjudialogen som fører til mer fordypende besvarelser.

Intervjuobjektene var medarbeidere i Valcon, og ble rekruttert via mail og telefonkontakt. Intervjuene ble avholdt ansikt-til-ansikt på respondentenes arbeidsplass, på kontoret eller ute på prosjektplassene. De ble gjennomført av alle på bachelorgruppen og rollefordelingen var henholdsvis intervjuholder og referent. Intervjuene ble dokumentert både ved skriftlig referat og lydopptak (se vedlegg 6, intervjuguide, vedlegg 7 – 12, intervjureferat og lydfiler på CD).

### 6.1.1 Validitet

For å kunne vurdere kvaliteten og gyldigheten av de kvalitative og de kvantitative metodene, med tanke på tolkning og analyse, er validitet et viktig begrep. Validitet dreier seg om hvor godt funnene fra undersøkelsen reflekterer formålet og hvordan den representerer

virkeligheten; altså hvor troverdig undersøkelsen er (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2008). En mulighet for å styrke troverdigheten i slike undersøkelser er å benytte seg av vedvarende observasjon eller metodetriangulering. Vedvarende observasjon gir den som undersøker muligheten til å bygge tillit, øke forståelsen for sammenhenger og dermed ha større mulighet for å skille mellom relevant og irrelevant informasjon. Metodetriangulering betyr å anvende flere metoder for å skape et bredere perspektiv. En siste måte å øke troverdigheten er å tilbakeføre resultatene til informanten for å få bekreftet resultatene eller få andre til å analysere de samme funnene for å se om det er samsvar. I vår oppgave har vi brukt metodetriangulering for å gi økt gyldighet, i og med at vi som sagt bruker en kvantitativ undersøkelse til å bekrefte eller avkrefte våre antagelser fra den kvalitative undersøkelsen.

## **6.2 SAMMENDRAG/FUNN FRA DE KVALITATIVE INTERVJUENE**

Vi har, som nevnt i kapittel 2.0 gjennomført 6 kvalitative intervjuer med ansatte i Valcon. Innledningsvis ved alle intervjuene stilte vi spørsmålet: ”Kjenner du til det nye Knowledge Management systemet?” Vi åpnet intervjuet slik for å kunne kartlegge deres kjennskap til systemet, og for dermed å kunne gi en kort introduksjon av det nye systemet. Samtidig som at spørsmålet åpnet for en noe uformell dialog som gjorde at respondentene fikk fortelle fritt. Funnene fra denne samtalen var gjennomgående like, de fleste hadde minimal kjennskap til det nye systemet og dets funksjoner. Noen nevnte at det muligens var sendt ut informasjon via e-post, men som en respondent sa: ”En uforklarende heading på e-posten gjør at det ikke reflekterer innholdet og dermed forblir e-posten ulest hos flere”

Videre jobbet vi oss gjennom intervjuguiden. Siden prosessen er semi-strukturert ble ikke alle spørsmålene stilt i samme rekkefølge, noen spørsmål ble slått sammen med andre og noen spørsmål ble rett og slett utelatt.

På spørsmål om respondentene har erfaring med KM-systemer fra tidligere svarte halvparten at de tidligere ikke hadde jobbet med noen KM-system. Det var en respondent som hadde god kjennskap til det, respondenten (3) hadde tidligere vært involvert i en implementeringsprosess av et omfattende IT-system. (spm. 2 og 5)

Når vi spurte respondentene om systemet Valcon bruker i dag var den generelle oppfatningen at det fungerte dårlig, virket tungt å bruke, ”ingeniør-aktig” og lite intuitivt. Bare én respondent (5) var tro mot systemet. (spm. 3,4 og 5)

På spørsmål om hva respondentene tror hensikten med det nye systemet er, har en felles oppfatning vært at det skal gjøre arbeidshverdagen mer effektivt, de slipper å finne opp hjulet på nytt. To av respondentene henviste til at kunnskapsdelingen skulle forbedres og som en så fint kalte det: ”[...] et gjennomgående ønske om å slå opp i den kollektive hukommelsen”

Hva vil du si er suksesskriteriene for innføring av systemet? var neste spørsmål vi stilte. Flertallet mente at det ikke kunne finnes noen alternative systemer som tar fokuset bort fra bruk av det nye. To respondenter la vekt på at det må brukes av flertallet, og at det må være brukervennlig. Det var enighet om systemet måtte fungere godt nok, og at informasjonen skulle være relevant. En respondent uttrykte også at folk må *ønske* å dele.

Når vi spurte om hva som skulle til for å bruke systemet (spm. 8) svarte alle at brukervennlighet og søkbarheten på informasjon i systemet var viktigst, men på spørsmål om det var snakk om input eller output kom forskjellene. En respondent (6) sier at det må være standard maler og informasjon fra starten, en annen sier at han vil legge inn informasjon så lenge han ser at de andre gjør det, og at andre bruker det han legger inn. To av respondentene sier at det må være rammer, krav og oppfølging.

På spørsmål om hva som kan hindre dem i å bli aktive brukere av systemet svarer en respondent (2) at det ikke må være så overveldende informasjonsmengde at man drukner i den. På samme spørsmål blir hindrene sett i sammenheng med å hente ut informasjon, ikke å legge til informasjon. I tillegg vil mangel på oppfølging og kvalitetssikring gjøre at den tilgjengelige informasjonen ikke blir oppdatert og dermed foreldet. Dette vil også være et hinder for bruk. En respondent (3) sier at om det ikke fungerer offline, vil det hindre han i å benytte det ute hos kunden.

Spørsmålet om hva Valcon burde gjøre for å sikre at utvikling og implementering blir en suksess ble bare stilt til et par av respondentene, og det var stor usikkerhet blant respondentene. Bare den ene respondenten (2) hadde noen konkrete tips: utrulling av KM-



systemet må skje gradvis, starte i Skandinavia, og at det bør ikke gjøres for avansert. Samt at prosjektet måtte ha en god prosjektleder.

På spørsmål om de sitter med kunnskap de kunne tenke seg å dele er det to respondenter (2 og 6) som svarer at de ønsker å dele sin prosjektkunnskap, en som mener han holder seg oppdatert på sitt fagfelt og kunne tenke seg å dele av seg med ting som er teoretisk forankret. En respondent (5) har tidligere jobbet med salg og dette er noe respondenten gjerne kunne bidra med mer enn i dag. Respondent 3 sier han har lang erfaring og gjerne deler denne.

Når vi kom til temaet om motivasjon og hva de trodde de ansatte ble motivert av, nevnte en respondent (1) at Valcon burde benytte seg av ytre belønninger, og at få ansatte ble motivert av indre belønninger. Samme respondent mener også at det er lite prestisjefokus i Valcon, men mer familievennlig og jordnært. Flere respondenter mener at det kanskje ikke trengs belønninger, men at det burde foreligge et krav om å legge inn informasjon i systemet før man kan anse prosjektet sitt som fullført, men at dette ikke må være for komplisert. En annen mente at de kanskje kunne motiveres av at de fikk mer innsikt i prosessen, samt at det var behov for oppfølging etter implementering. Og sist ble det nevnt at det å bli tilbudt flere prosjekter kunne være en motivasjonsfaktor.

### **6.3 KVANTITATIV UNDERSØKELSE**

Hovedforskjellen mellom kvalitative og kvantitative metoder er hvordan data registreres og analyseres. Kvalitative undersøkelser baserer seg på tekst, mens kvantitative har hovedvekten på tall. Det gis allikevel rom for tolkninger av resultatene fra en kvantitativ metode.

Respondentene i slike undersøkelser kalles gjerne enheter, og det som undersøkes kalles variabler og verdier. Målgruppen som skal undersøkes kalles populasjonen, men om det ikke er mulig å undersøke alle i den gitte populasjonen, kan man ta utgangspunkt i et gitt utvalg av enheter. Et viktig moment ved å bruke et utvalg, er å sørge for at utvalget er representativt for populasjonen; at de er dekkende for alle nyanser, avdelinger eller grupperinger. Når undersøkelsene sendes ut, er selvfølgelig målet å få flest mulig svar. Likevel er det sannsynlig at ikke alle vil svare av ulike årsaker, og dette frafallet kalles bortfall. Det totale antallet enheter som mottar undersøkelsen kalles bruttoutvalget, mens det antallet som responderer kalles nettoutvalget. En tommelfingerregel i analysearbeid er at det er akseptabelt for generalisering om svarprosenten er 50 – 60 % (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2008).

I vår oppgave har vi utarbeidet et spørreskjema hvor oppbyggingen besto av 14 spørsmål med bruk av skalaer på henholdsvis fem verdier fra meget uenig til meget enig (se vedlegg 13, spørreundersøkelse). Å bruke minst fem verdier muliggjør mer avanserte analyser, samt at det gir rom for å svare nøytralt. Vi har lagt vekt på å spørre om respondentenes vurderinger på deres forhold til kunnskap, sitt eget nettverk og brukerstøtte i dagens situasjon. Vi har holdt lengden på undersøkelsen på et minimum for å øke responsen. Hvis kun de mest ivrige respondentene hadde besvart undersøkelsen ville det skapt et feil bilde bedriften som helhet. Målgruppen for undersøkelsen var samtlige medarbeiderne i Valcons avdelinger i Danmark, Norge og Sverige. Bruttoutvalget var 176 respondenter og spørreundersøkelsen ble sendt ut fra Valcon via Henrik Louis Petersen. Dette ble gjort for å øke sannsynligheten for respons, av den enkle grunn at flere kan ha en oppfatning av at det ikke er viktig å hjelpe et eksternt evalueringsprosjekt. Fordelen med å anvende denne datainnhentingemetoden er at det gir større muligheter for standardisering og generalisering, og det er mulig å få flere respondenter på kortere tid. Nettoutvalget ble 81, som gir en svarprosent på 46. Altså et noe svakt grunnlag. Her ligger det største bortfallet i Danmark, som også er den største avdelingen.

Vi har avdekket funnene ved bruk av medianen og variasjonsbredden, hvorav medianen er den midterste enheten i resultatet, variasjonsbredden er differansen mellom høyeste og laveste verdi (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2008).

## **6.4 FUNN FRA KVANTITATIV UNDERSØKELSE**

I dette avsnittet har vi kort redegjort for funnene fra spørreskjemaet uten å gå nærmere inn på årsaker eller tolkninger. Se vedlegg 14 for fullstendig grafisk fremstilling av spørreundersøkelsen. En grundigere gjennomgang med tilhørende analyse og tolkning kommer først i kapittel 8.

*1. Jeg er tilfreds med tilgjengeligheten av kunnskap som angår mitt arbeidsfelt.*

De ansatte i Valcon har vanskelig for å lokalisere informasjonen de trenger. Dette begrunner vi med at ca 65 % har svart at de helt eller delvis uenig med at det er enkelt å lokalisere informasjonen.

*2. Det er enkelt for meg å lokalisere informasjonen jeg trenger for å utføre mine arbeidsoppgaver.*

Det kan virke som at de ansatte er usikre på tilgjengeligheten av kunnskap, da det er stor spredning i svarene. Ingen har sagt seg helt enig i utsagnet, dermed er de ikke signifikante.

*3. Jeg vet alltid hvor jeg skal se etter informasjon.*

Nesten  $\frac{3}{4}$  av de ansatte er helt eller delvis uenig i at de alltid vet hvor de skal se etter informasjon. Kun 2 % sier de alltid vet hvor de skal finne informasjonen.

*4. Den tilgjengelige kunnskapen forbedrer min effektivitet når jeg utfører mine oppgaver.*

Den store spredningen i svarene, med tilnærmet lik fordeling per svarkategori, kan tyde på at de ansatte ikke forstår koblingen mellom tilgjengelig kunnskap og arbeidseffektivitet.

*5. Mine overordnede oppfordrer til kunnskapsdeling i min avdeling.*

Her er det også stor spredning, med flest besvarelser på medianen. Dette gir oss også et inntrykk av at det kanskje råder noe usikkerhet om hvor mye ledelsen oppfordrer til kunnskapsdeling, eller hva begrepet innebærer.

*6. Medlemmene i min gruppe deler konsistent sin kunnskap.*

Også her er det stor spredning i svarene og vi mistenker at spørsmålsformuleringen kan ha ført til usikkerhet i besvarelsen, for eksempel fordi vi har brukt ordet konsistent. Dette ser vi i at over 80 % av svarene ligger på medianalternativene 2,3 og 4.

*7. Jeg er tilfreds med håndteringen av kunnskap i min avdeling.*

60 % av de ansatte er utilfreds med kunnskapshåndteringen i sin avdeling.

*8. Den tilgjengelige kunnskapen forbedrer min avdelings effektivitet.*

Dette spørsmålet har en viss spredning, men vi ser at den heller i retning mot "helt enig".  $\frac{3}{4}$  av besvarelsen ligger fra median til 5 (helt enig).

*9. Organisasjonen belønner direkte ansatte for deling av kunnskap.*

Nesten 80 % sier at organisasjonen ikke belønner sine ansatte for deling av kunnskap.

*10. Organisasjonen anerkjenner åpent ansatte som deler sin kunnskap.*

Spørsmålsformuleringen kan gi rom for fortolkning og dermed ser vi stor spredning. Det er allikevel en liten helling i retning helt uenig.

*11. Jeg har mer nytte av egen kunnskap enn andres.*

Nok en gang er det stor spredning rundt medianen og også her er det i overkant av 80 % som ligger på medianalternativene 2,3 og 4.

*12. Informasjonen jeg har tilgjengelig gjør at jeg kan gjennomføre prosjekter raskt.*

Hovedvekten av de ansatte er enige eller helt enig i at informasjonen de har tilgjengelig gjør at de kan gjennomføre prosjekter raskt.

*13. Jeg har et godt internt nettverk.*

Høyest andel av de ansatte sier at de har et godt internt nettverk, med 82 % svarandel på variablene 3,4 og 5.

*14. Jeg er med på å øke mine kollegaers kunnskap.*

Mesteparten mener de i liten, delvis eller stor grad øker sine kollegers kunnskap med totalt 86 %.

## **7.0 ANALYSEGRUNNLAG**

I kapittel 3.2 ga vi et kort sammendrag av workshopen vi hadde. Vi føler ikke at den trenger noen dyptgående analyse og tolkning, siden funnene er såpass konkrete. Selv om vi ikke analyserer disse her, vil de være viktige argumenter i drøftingen. I forrige kapittel er det en kort oppsummering av funnene vi har kartlagt ved de kvalitative og kvantitative innsamlingsmetodene. Vi benytter oss av Alvessons åtte metaforer for å tolke de kvalitative funnene, mens vi benyttet oss av SPSS for å analysere og dermed kunne tolke de ulike faktorene i en kvantitativ undersøkelse. De to metodene blir utdypet i de påfølgende to avsnittene.

## 7.1 MENINGSINNHOLD i KVALITATIVE INTERVJUER

Det finnes mange grunner til å kritisere bruken av kvalitative undersøkelser. De er både tids- og ressurskrevende, de representerer kun et lite utvalg av målgruppen og svarene som kommer fra slike undersøkelser kan være feilaktig fremsatt, basert på misforståelser eller rett og slett være uriktige.

Når man skal analysere kvalitative intervjuer er det flere ting å ta hensyn til med tanke på tolkning av meningsinnhold og kategoriseringer av funn. Det er verken gitt at respondenten svarer ærlig eller at han ikke svarer kun for å fremme sin egen posisjon. Det er heller ikke sikkert at respondentene representerer den allmenne holdningen i gruppen. For å kunne være oppmerksom på dette har Mats Alvesson, fra Universitetet i Lund, skrevet en artikkel om usikkerhetsmomenter og fallgruver ved tolkning av intervjuer. Han beskriver 8 metaforer med fokus på skjulte meninger bak respondentenes utsagn, og kort oppsummert belyses følgende påstander:

1. Respondenten svarer i forhold til hva han tror er passende ovenfor intervjuers profesjon (for eksempel økonomifokusert ovenfor en økonom).
2. Respondenten vil anta at den informasjonen han utgir er den som intervjueren er ute etter til sitt prosjekt.
3. I samtalen vil respondenten fremstå som han har en annen bakgrunn enn den reelle.
4. Respondenten følger sitt eget manus for svarene sine og fremstiller synene sine på en konsistent måte, men ulikt hans egentlige syn.
5. Utsagnene blir fremstilt for å vise mer fokus på bedriftens kunder enn på sine egne interesser.
6. Respondenten tilegner seg en posisjon som han antar er legitim og politisk korrekt.
7. Ved at respondenten forsøker å representere det han oppfatter som problemet, vil han sette organisasjonen i et mer kontrastfylt lys. (eksempel produksjonsfokusert kultur eller markedsfokusert kultur)
8. Respondenten svarer med det han mener er det dominerende synet i markedet eller på det gitte området.

(Alvesson 2003)

Disse 8 punktene er ikke ment for å frata en intervjuer troverdighet i sine analyser og tolkninger av intervjuer, men det sier noe om hvor usikkert det er å basere seg på enkelte respondenters uttalelser uten å ta høyde for skulte agendaer, egoisme, maktspill og skuespill. Det viser også til viktigheten av å se påstander og ytringer fra flere perspektiv (ikke alltid den mest sannsynlige). Man bør se på intervjuer som en utfordrer og inspirator til datainnsamlingsarbeidet istedenfor å kategorisere de til gitte posisjoner. I vår oppgave vil vi legge mest vekt på punkt 1,2,5 og 6. Vi frykter at respondentene kan være tilbøyelige til å svare i forhold til hva som føles riktig å si i øyeblikket.

Vi vil i tillegg legge til et par punkter som vi mener også har en innvirkning på tolkning og analyse. Det at respondentene kan prøve å innta en belærende posisjon, spesielt ovenfor oss som studenter anser vi som en overhengende fare, og det vil kunne innvirke på måten de fremstiller fakta eller hva han anser som nyttig informasjon for oss. Dette kan inntreffe oftere om aldersforskjellen på intervjuer og respondent er stor. I enkelte situasjoner kan respondenten til og med bruke intervjuet til å utøve et maktspill. Respondenten kan også ha en oppfatning og forsøke å uttrykke, at hans utspill er mer korrekt og relevant enn medarbeiderne sine.

## **7.2 FAKTORANALYSE I SPSS**

I forbindelse med vår kvantitative undersøkelse har vi ikke bare sett på hvor mange som har svart på de ulike spørsmålene, men vi har valgt å systematisere undersøkelsen i analyseverktøyet SPSS. Vi utførte en faktoranalyse i SPSS for å teste validiteten i våre spørsmål, heretter også kalt variabler, og om de dekker de begrepene, altså faktorene, vi hadde til hensikt å avdekke. Videre gir faktoranalysen oss rom for å gjøre en eksplorativ tolkning av undersøkelsen. Under følger skjermbilder fra den faktiske SPSS-analysen.

Tabell 7.1 Communalities<sup>a</sup>

|   | Initial |
|---|---------|
| 1. Jeg er tilfreds med tilgjengeligheten av kunnskap som angår mitt arbeidsfelt                   | .675    |
| 2. Det er enkelt for meg å lokalisere informasjonen jeg trenger for å utføre mine arbeidsoppgaver | .652    |
| 3. Jeg vet alltid hvor jeg skal se etter informasjon  | .533    |
| 4. Den tilgjengelige kunnskapen forbedrer min effektivitet når jeg utfører mine oppgaver          | .503    |
| 5. Mine overordnede oppfordrer til kunnskapsdeling i min avdeling                                 | .451    |
| 6. Medlemmene i min gruppe deler konsistent sin kunnskap  | .529    |
| 7. Jeg er tilfreds med håndteringen av kunnskap i min avdeling                                    | .536    |
| 8. Den tilgjengelige kunnskapen forbedrer min avdelings effektivitet                              | .629    |
| 9. Organisasjonen belønner direkte ansatte for deling av kunnskap                                 | .501    |
| 10. Organisasjonen anerkjenner åpent ansatte som deler sin kunnskap                               | .507    |
| 11. Jeg har mer nytte av egen kunnskap enn andres   | .101    |
| 12. Informasjonen jeg har tilgjengelig gjør at jeg kan gjennomføre prosjekter raskt               | .635    |
| 13. Jeg har et godt internt nettverk  | .304    |
| 14. Jeg er med på å øke mine kollegaers kunnskap  | .185    |

Ved å bruke SPSS faktoranalyse ser vi korrelasjon mellom de ulike spørsmålene, og om det finnes felles underliggende dimensjoner i de ulike spørsmålene. Videre kan vi se hvilke spørsmål som har lav eller høy ladning til en faktor og om noen spørsmål er diffuse og irrelevante for en eller flere faktorer og dermed kan elimineres.

I vårt tilfelle prøvde vi først å gjøre en faktoranalyse der SPSS selv delte spørsmålene inn i faktorer. Her kom alle spørsmålene ut av analysen med samme faktor (se tabell 7.1). Gjennomgående ligger ladningen ikke veldig høyt, det vil si den ene faktoren er samlet sett ikke veldig sterk. Vi kunne se at det var noen spørsmål som ladet høyere enn andre og ut fra dette antok vi at selv om alle spørsmål falt i en relativt svak felles faktor, så var det mulig å trekke ut underliggende dimensjoner i denne faktoren ved å tvinge SPSS til å dele inn variablene i to faktorer (se tabell 7.2 under). Som det fremgår av tabellen lader variablene 5,6 og 7 sterkt på både faktor en og to. Ut fra en innholdsanalyse av disse spørsmålene ser faktor to ut til å dekke en sosial dimensjon (samarbeid og ledelse = organisasjonsstøtte).

Tabell 7.2 Factor Matrix<sup>a</sup>

|   | Factor |       |
|---|--------|-------|
|   | 1      | 2     |
| 1. Jeg er tilfreds med tilgjengeligheten av kunnskap som angår mitt arbeidsfelt                   | .713   | .367  |
| 2. Det er enkelt for meg å lokalisere informasjonen jeg trenger for å utføre mine arbeidsoppgaver | .627   | .140  |
| 3. Jeg vet alltid hvor jeg skal se etter informasjon  | .587   |       |
| 4. Den tilgjengelige kunnskapen forbedrer min effektivitet når jeg utfører mine oppgaver          | .670   | -.265 |
| 5. Mine overordnede oppfordrer til kunnskapsdeling i min avdeling                                 | .448   | .456  |
| 6. Medlemmene i min gruppe deler konsistent sin kunnskap  | .524   | .465  |
| 7. Jeg er tilfreds med håndteringen av kunnskap i min avdeling                                    | .576   | .456  |
| 8. Den tilgjengelige kunnskapen forbedrer min avdelings effektivitet                              | .752   | -.211 |
| 9. Organisasjonen belønner direkte ansatte for deling av kunnskap                                 | .423   | .208  |
| 10. Organisasjonen anerkjenner åpent ansatte som deler sin kunnskap                               | .240   | .289  |
| 11. Jeg har mer nytte av egen kunnskap enn andres   |        | .141  |
| 12. Informasjonen jeg har tilgjengelig gjør at jeg kan gjennomføre prosjekter raskt               | .826   | -.385 |
| 13. Jeg har et godt internt nettverk  | .321   | .243  |
| 14. Jeg er med på å øke mine kollegaers kunnskap  | .198   | .194  |

Ved å tvinge SPSS til å opprette tre faktorer (se tabell 7.3 under): ser vi at spørsmål nr. 4, 8 og 12 skiller seg ut ved å lade negativt på faktor 3. Ut fra en innholdsanalyse av disse tre spørsmålene ser vi at de deler en vektlegging på effektivitet – som ikke finnes i de andre spørsmålene.

Selv om våre 14 spørsmål faller inn i en samlet faktor, viser tabell 7.1 til 7.3 tolkning at denne faktoren består av i hvert fall tre dimensjoner, som igjen til en viss grad er uavhengig av hverandre. Ser vi på faktor 1, tabell 7.3, kan vi se at dette er variabler som har med informasjonsflyten å gjøre, samtidig som de har elementer av effektivitet. Faktor 2 har med det sosiale å gjøre. Sist har vi faktor 3, som har en tredje ukjent dimensjon, som består i at effektivitetsdimensjonen som er med i de to andre her lader negativt.



Tabell 7.3. Factor Matrix<sup>a</sup>

|   | Factor |       |       |
|---|--------|-------|-------|
|   | 1      | 2     | 3     |
| 1. Jeg er tilfreds med tilgjengeligheten av kunnskap som angår mitt arbeidsfelt                   | .708   | .269  | .297  |
| 2. Det er enkelt for meg å lokalisere informasjonen jeg trenger for å utføre mine arbeidsoppgaver | .966   | -.178 |       |
| 3. Jeg vet alltid hvor jeg skal se etter informasjon  | .705   |       |       |
| 4. Den tilgjengelige kunnskapen forbedrer min effektivitet når jeg utfører mine oppgaver          | .459   | .484  | -.309 |
| 5. Mine overordnede oppfordrer til kunnskapsdeling i min avdeling                                 | .363   | .305  | .440  |
| 6. Medlemmene i min gruppe deler konsistent sin kunnskap  | .327   | .514  | .531  |
| 7. Jeg er tilfreds med håndteringen av kunnskap i min avdeling                                    | .508   | .310  | .400  |
| 8. Den tilgjengelige kunnskapen forbedrer min avdelings effektivitet                              | .453   | .681  | -.230 |
| 9. Organisasjonen belønner direkte ansatte for deling av kunnskap                                 | .287   | .355  | .210  |
| 10. Organisasjonen anerkjenner åpent ansatte som deler sin kunnskap                               | .152   | .233  | .308  |
| 11. Jeg har mer nytte av egen kunnskap enn andres   |        |       | .136  |
| 12. Informasjonen jeg har tilgjengelig gjør at jeg kan gjennomføre prosjekter raskt               | .577   | .535  | -.391 |
| 13. Jeg har et godt internt nettverk  | .221   | .255  | .226  |
| 14. Jeg er med på å øke mine kollegaers kunnskap  | .298   |       | .145  |

Med disse forhåndstallene kan vi tolke faktorene/dimensjonene slik:

Spørsmål 1, 2 og 3 refererer til fellesfaktoren, men utover det til deldimensjonen informasjonstilgang. Spørsmål 4, 8 og 12 referer til fellesfaktoren, men utover det især til dimensjonen effektivitet. Spørsmål 5 og 6 referer til fellesfaktoren, men utover det heller til dimensjonen *organisasjonsstøtte*. Spørsmålene 7,9,10,13 og 14 bidrar ikke selvstendig til forklaring av fellesfaktoren ved å representere en spesiell dimensjon – de kan derfor elimineres i den videre tolkningen.

Vi skal i neste avsnitt gjøre en grundigere analyse av hva de ulike enhetene har svart, men med de forutsetningene vi nå har forklart, og basert på de tre dimensjonene vi har funnet i den samlede faktoren.

## 8.0 DRØFTING OG AVSLUTNING

### 8.1 VALCONS KM-SYSTEM

Valcon har startet dette KM-prosjektet fordi de ønsker å bytte ut de systemene de bruker i dag. Dette er systemer de ansatte bruker for å dele og lagre informasjon fra prosjekter, og informasjon om de ansatte konsulentene internasjonalt i organisasjonen.

Problemet med disse systemene har for det første vært at det ikke er ett, felles system, men en blanding av flere, som for eksempel Lotus Notes og Maconomy. Det andre problemet har vært at det ikke finnes en enighet rundt hvordan disse skal brukes. For den enkelte ansatte har det vært mest praktisk å lagre sine dokumenter lokalt, eller å bare legge dem tilfeldig opp på en felles server som er i bruk i Valcon. Det er ikke lagt opp føringer rundt hvordan ting skal lagres på serveren; verken regler for navn på dokumenter, for plassering i mapper eller innholds-krav til hva som legges der.

I de 11 årene Valcon har eksistert har denne metodikken til en viss grad fungert, med enkelte nasjonale forskjeller. I Danmark har de ansatte vært relativt fornøyde, da de har vært mer nøye med å lagre det meste av informasjon på et felles lagringsområde. I Norge har nesten alle dokumenter blitt lagret utelukkende på lokale PC'er.

I tilfeller hvor det har vært nødvendig for en konsulent å hente inn en annen konsulent til et prosjekt, rådføre seg i forbindelse med en leveranse, eller hente ut forslag til et salgsdokument, så har dette blitt løst ved at konsulentene har ringt eller sendt e-post til den personen de tror har informasjonen de trenger.

Men i løpet av Valcons 11 leveår, har organisasjonen vokst kraftig, og teller nå ca 180 ansatte fordelt på kontorer i Norge, Danmark, Sverige, Tsjekkia, India og Kina. De ansatte besitter en større kompetansebredde, og selskapet jobber innenfor flere fagområder enn tidligere, noe som igjen har ført til at konsulenthuset har muligheten til å påta seg større, mer komplekse oppdrag fra sine kunder.

På grunn av denne veksten i organisasjonen, og fordi oppdragsmulighetene nå er mer komplekse, har misnøyen rundt systemene de har til rådighet økt. Når oppdragene krever flere konsulenter i samarbeid, gjerne på tvers av landegrenser, så krever dette også kunnskapsdeling i langt større grad. Behovet for et system som samler tilgjengelig informasjon om prosjekter, fagområder, konsulentenes kompetanseprofiler og referanser fra tidlige kunder har i følge Valcon vist seg å være så sterkt at de nå ønsker å investere i et omfattende system som skal kunne håndtere dette.

Dette systemet ser de for seg skal inneholde en samling av ulike verktøy som skal være behjelpelig i konsulentenes arbeidshverdag. Spesielt legger de vekt på kunnskapsdeling og bedre muligheter for å kunne søke opp informasjon som kan brukes til å utarbeide materiale til nye prosjekter. I korte trekk vil de eliminere bruk av lokale lagringsmetoder, og gjøre kunnskapen på de ulike kontorene tilgjengelig for alle ansatte. Dette er det overordnede målet for Valcon, og kalles internt for "One Shall be 100".

Selskapet kaller dette interne prosjektet for et Knowledge Management prosjekt, og begrunner dette med at fokuset ligger på kunnskapsdeling. Likevel har dette fokuset vært rettet mot det fysiske IT-verktøyet under hele prosessen så langt, og i liten grad vært rettet mot de sosiale, menneskelige aspektene rundt det. Innledningsvis i vårt kapittel om Knowledge Management skrev vi at det finnes mange meninger om hva KM-begrepet innebærer, og trakk her frem at mange mener at det begrenser seg til å handle om IT og praktiske verktøy som kan brukes for å rett og slett kategorisere data. Dette er riktig, men dekker kun en liten del av begrepet. Knowledge Management må sees på som en helhetlig måte å håndtere kunnskap på – som må forplantes i holdninger og handlinger, fra overordnet ledelsesnivå til den enkelte ansatte. Dette betyr at KM er mer enn et hjelpemiddel som man kan ta og føle på, det er også en ny tankegang og en strategi som et selskap kan bruke for å låse opp potensial som ligger skjult i organisasjonen.

Vi mistenker at dette begrensede synet om hva KM innebærer, også gjelder for Valcon, og at investeringen i dette nye systemet er begrunnet med et teknisk behov. Vi tror dermed at Valcon ikke ser det fulle potensialet i Knowledge Management. Om det nye systemet gir positive effekter på andre områder i organisasjonen enn kun det rent praktiske, så ses dette på som en positiv bieffekt mer enn som hovedårsaken til at denne investeringen burde gjøres. Dette gjør ikke nødvendigvis *skade* for Valcon, men et manglende fokus på KM-systemets

utvidede muligheter for selskapet som helhet kan føre til at disse mulighetene ikke fanges opp og utnyttes. Dermed kan Valcon gå glipp av unike muligheter for blant annet effektivisering og vekst. Vi tror at det finnes mye mer å hente ut av dette prosjektet enn Valcon kanskje selv tenker, og vil gjerne rette fokuset mot disse effektene.

## 8.2 POTENSIALET I ET KM-SYSTEM

Vi har tidligere i vår oppgave nevnt at vi har avdekket ni effektmål som et resultat av KM-prosjektet i Valcon. Disse er en oversikt over hvilke områder vi mener selskapet kan se endringer på i positiv forstand ved hjelp av det nye KM-systemet, og disse dekker over rent økonomiske og praktiske områder, til sosiale og menneskelige områder. At det finnes en kobling mellom Knowledge Management, et godt KM-tilpasset IT-system og disse effektmålene er vi overbevist om. Men disse effektene kommer ikke nødvendigvis av seg selv, og det er viktig å ikke glemme at det må legges en innsats opp mot de ulike målene for å kunne få ønsket effekt. I tillegg er det viktig at disse prosessene overvåkes og måles underveis, noe vi har drøftet flere steder i oppgaven. Her, i denne drøftingsdelen, ønsker vi å se helt konkret på hvilke effekter Valcon kan vente å se, og hvordan disse kan oppnås. Vi ønsker for enkelhetens skyld å dele dem opp i ni punkter, slik vi har gjort tidligere også. Rekkefølgen er ikke tilfeldig; vi har valgt å sette opp de fire punktene vi mener Valcon allerede har god kjennskap til først, for deretter å drøfte de resterende fem effektmålene.

### **Forenkle uthenting av kunnskap, samt minske tap av verdifull informasjon.**

Det som til nå har vært et av de største irritasjonsmomentene i Valcon, har som sagt, vært at det ikke har vært mulig å gjøre ordentlige søk i den eksisterende databasen, noe som igjen fører til at få bruker den, og at de fleste lagrer all informasjon lokalt på egne datamaskiner. Dette vanskeliggjør uthenting av nyttig informasjon til eksempelvis prosjektarbeid.

### **Foredling av dagens og fremtidige modeller, arbeidsmetoder og rutiner, samt salgsinformasjon. Standardisert kvalitet.**

Til tross for at de ansatte har gjennomført prosjekter med relativt like arbeidsprosesser og fagområder i 11 år, finnes det lite standardisering av maler og dokumenter til bruk i salgs- og prosjektsøyemed. Det gjøres mye skreddersøm og individuelle tilpasninger, og ofte må dokumenter gjøres helt fra bunn, selv om de kanskje har blitt laget ved en tidligere anledning.

Problematikken ligger i at disse ofte ligger lagret lokalt, og dermed er utilgjengelig for de andre konsulentene, eller at de rett og slett er for vanskelig å søke frem i dagens system. Dette kompliserer arbeidsprosesser og kan forsinke leveranser. Det nye systemet skal inneholde alle maler, modeller og dokumenter som kan standardiseres fullt eller delvis.

### **Skape kontroll over intellektuell kapital.**

Dette er også et av de overordnede målene for KM-prosjektet i Valcon, og med dette menes det at Valcon skal sikre at den kunnskap og kompetanse som produseres internt hos den enkelte konsulent, blir værende på huset om eksempelvis konsulenten skulle forlate selskapet. Dette er en utfordring alle selskaper står ovenfor ved turnover, og en sikring av dette vil være ekstremt verdifull for Valcon. Med dagens system vil den lokale informasjonen bli slettet når konsulentene slutter og være tapt for alltid, noe som er særlig kritisk for et konsulenthus.

### **”One Shall be 100”: globalisert samarbeid.**

”One Shall be 100” er nevnt tidligere i kapittelet, og er Valcons eget slagord for det interne KM-prosjektet. Slagordet betyr i grove trekk at det nye systemet skal bidra til at en konsulents kunnskap skal være alles kunnskap, i den forstand at den skal kunne være tilgjengelig for uthenting for alle. ”One Shall be 100” betyr også at den enkelte konsulents kompetansenivå skal bli hevet, gjennom at han har tilgang på den kollektive viten i konsulenthuset – også de andre landenes. Dette har en av konsulentene tidligere uttalt som å kunne ”slå opp i den kollektive hukommelsen”.

I tillegg er hensikten med det nye systemet at en forenklet uthenting av CV’er og kompetanseprofiler skal muliggjøre samarbeid på tvers av de ulike nasjonale kontorene. I praksis betyr det at Valcon skal kunne levere prosjekter til for eksempel internasjonale selskaper ved å bruke konsulenter fra de ulike landene. Dette er selvsagt allerede mulig, men det har vært noe problematisk, da de ansatte i eksempelvis Danmark ikke nødvendigvis har totaloversikt over hva slags konsulenter som har ledig kapasitet og riktig fagkompetanse i andre Valcon-avdelingene.

Problemet med dette er at de lokale kontorene da kanskje frasier seg oppdrag eller velger å levere prosjekter med et mindre omfang enn det kanskje er muligheter for å levere. Dette gjelder ikke bare geografiske variasjoner, men også i tilfeller hvor et prosjekt kanskje kunne dekket over flere problemområder hos en kunde, men hvor Valcon i stedet velger å selge inn

et oppdrag som dekker over færre områder i kundebedriften.

### **Drøfting av effektmål som er ukjente for Valcon, eller som ikke er fokusert på.**

Vi har nå gjennomgått og drøftet de effektmålene vi føler Valcon i store trekk har oversikt over selv, i alle fall som ønskelige mål. Under følger de resterende fem effektmålene som vi mener Valcon har underfokuset på, eller ikke sett på som mulig effekt av KM.

### **Effektivisering av produksjon og levering.**

I Valcon snakkes det om effektivisering som et resultat av det nye KM-systemet, men vi har inntrykk av at det bare prates om i generelle termer, og at det ikke settes målbare effektmål for senere evaluering. Dette kan muligens skyldes at ledelsen er usikker på den faktiske effekten, eller at de er usikre på om det er mulig å for eksempel tallfeste den. I tillegg kan det hende at ledelsen er nøktern i beskrivelsen av effektiviseringsønsker forbundet med KM, fordi det ikke har blitt gjennomført et grundig før-studie av de aktuelle områdene for måling, noe som fører til at det er vanskelig å si noe konkret av hvordan de ser for seg at situasjonen vil se ut etter at KM-systemet har blitt implementert. Evalueringer knyttet til en KM-prosess vil kreve operasjonalisering, noe det kan virke som om Valcon føler de ikke har tilgjengelige ressurser til å ”begi seg inn på”. En annen årsak kan være at Valcon er redd for å love resultater de frykter at de ikke klarer å nå.

Helt spesifikt har likevel Valcon gitt uttrykk for at bruk av særlig prosjekttrommet i det nye datasystemet skal sikre at informasjon om prosjekter kan produseres og formidles mer effektivt. Dette skal skape en bedre og hurtigere leveranse til selskapets kunder ved at prosjektinformasjon og detaljer rundt leveransen skal ligge tilgjengelig for deling her. Her diskuteres det også om hvorvidt deler av den samme informasjonen skal ligge tilgjengelig også for kundene. Dette er vanlig praksis i flere konsulenthusholdninger, og fungerer som en slags ”added value” for kundene.

### **Effektivisert/forbedret bemanning av prosjekter.**

En CV-database med standardiserte CV'er over alle konsernets ansatte skal forenkle bemanningen til de enkelte prosjektene, og sikre at rett mann settes på rett prosjekt. Dette vil effektivisere prosjektplanlegging og øke kvaliteten på leveransene.

Det som til nå har vært en av Valcons utfordringer, er at de ved enkelte anledninger har solgt den kompetansen de har tilgjengelig ved det tidspunktet, i stedet for den kompetansen som *faktisk* trengs til et prosjekt. Dette kan i verste fall forringe kvaliteten på leveransen til kundene, eller føre til at et oppdrag mistes.

### **Vekst.**

Det langsiktige målet for konsulenthuset er selvsagt vekst. I tillegg vil dette prosjektet også bidra til at selskapet skal kunne håndtere den veksten den allerede opplever ved at de kan påta seg større og mer komplekse oppdrag på en hurtigere og enklere måte enn tidligere. Tilgang til referansecaser og standardiserte dokumenter vil også føre til at flere bedrifter vil være interessert i å samarbeide med Valcon. Flere av de ansatte i selskapet har trukket frem nettopp dette som et verdifullt poeng for hvorfor et nytt system vil være viktig for fremtidig vekst. De forklarer videre at mange av deres potensielle kunder enkelte ganger velger å satse på andre leverandører av konsulenttenester fordi de ikke kan trekke frem relevante referanser fra tidligere prosjekter, eller at det kun er såkalte "one-pagere" tilgjengelig med informasjon om tidligere prosjekter. Disse inneholder typisk en overordnet beskrivelse av leveransen, men mangler nødvendig teknisk informasjon som Valcons kundegruppe ofte er interessert i å få innsikt i. Om denne ikke kan hentes frem hurtig, vil kunden gå tapt.

### **Bidra til læring og innovasjon.**

For oss er dette et punkt som er å regne som overordnet, da læring og innovasjon står som helt sentrale mål for en Knowledge Management prosess. Forenkling av deling- og innhentingprosesser i forbindelse med kunnskapsproduksjon vil sikre økt læring og bidra til forbedret potensiale for innovasjon i selskapet. Vi vil påstå at dette ikke sees på som et viktig fokusområde for Valcon. En tydelig seniorprofil blant de ansatte fører til at mange allerede føler at de besitter den kunnskapen de trenger, og det virker som om det er vanskelig for de ansatte å se på hvilken måte de kan bidra til økt læring og innovasjon i selskapet. På spørsmål om hvilken kunnskap de kan bidra med til sine kolleger, råder det forvirring, og de fleste henviser til sin kjernekompetanse som svar. Det fremkommer ikke i særlig grad at de ønsker å lære noe fra andre. Dette kan vi også se trekk av i de kvantitative spørreskjemaene, hvor ca. 70 % av respondentene har svart at de i middels til stor grad har mer nytte av egen kunnskap enn andres. Faren ved dette er at det nye KM-systemet ikke blir et system de ansatte har tillitt til, eller at det ikke brukes – selv om de ansatte ser at det er et godt verktøy.

### **Økt engasjement og kompetansestøtte for de ansatte.**

Forenkling og effektivisering av arbeidsprosessene konsulentene håndterer daglig vil føre til økt trivsel, og videre økt engasjement hos de ansatte i Valcon, noe som bekreftes av blant annet Hertzberg i hans tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Han trekker frem større frihet i jobben og bedre tilgang til informasjon som et viktig kriterium for motivasjon på arbeidsplassen. Einar Thorsrud nevner også behov for å kunne se at jobben fører frem til ønskelige, fremtidige tilstander som personlig vekst, utvikling og karriereutvikling som et nødvendig jobbkraft for å sikre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

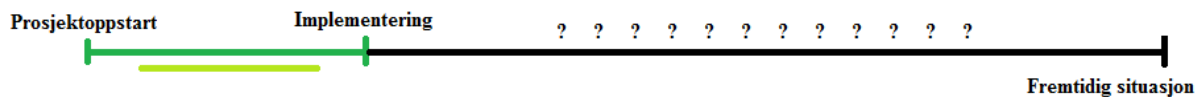
Et av målene med KM-prosjektet er også at de ansatte skal føle seg tryggere i sine roller gjennom at oppbyggingen av deres kompetanse sikres ved bruk av verktøy og prosedyrer tilknyttet Knowledge Management. Denne formen for institusjonalisering av kunnskapshåndteringen vil føre til at konsulentene lettere kan se sin egen kompetanse inn i et system, og at de kan kategorisere egen kompetanse for å kunne avdekke hvor deres styrker og eventuelle svakheter ligger. I tillegg vil et økt fokus på kunnskapshåndtering i seg selv bidra til at de ansatte føler seg tryggere på at deres kompetanse har betydning for selskapet, og at den vil ha betydning i ulike prosjektsammenheng.

Når Valcons konsulenter føler seg mer engasjerte og motiverte for bruk og deling av egen kompetanse i bredere forstand – kanskje i sammenhenger de tidligere ikke har tenkt over, vil det bidra til et større sosialt samhold. Det vil ikke nødvendigvis si at de fysiske relasjonene på arbeidsplassen blir forsterket, men at det i større grad vil skje samhandling i både formelle og uformelle settinger som en naturlig utvikling i tråd med at overføring av kunnskap skjer på nye måter. Dette setter nye krav til hvordan sosioemosjonelle bytteforhold må fasiliteres. En annen dimensjon blir også åpenbar; menneskelige aspekter som angår motivasjon og endring må ses i lys av den nye situasjonen, og vi mener dette vil være en særdeles kritisk suksessfaktor for KM i Valcon.



## 8.3 FASILITERING AV MELLOMMENNESKELIGE ASPEKTER

Figur 8.1 Utvidet tidsakse



Over ser man en tidsakse som kan ligne på den vi har brukt tidligere i oppgaven (Figur 1.1 Tidsakse). Forskjellen fra den forrige aksen, er at vi har utvidet den til å gjelde et mye større tidsrom. Dette tidsrommet har vi kalt *fremtidig situasjon*, og gjelder perioden etter at det nye KM-systemet er implementert og tatt i bruk i Valcon. Ut i fra den informasjonen vi har mottatt fra prosjektgruppen, ligger føringene for ulike tiltak tilknyttet KM i fasen som er farget grønn; mellom prosjektoppstart og implementering, med unntak av at det planlegges å settes inn en Knowledge Director som skal ha overordnet ansvar for KM i en 30 % stilling (se vedlegg 3). Denne personen skal fungere som en støttefigur etter at systemet tas i bruk, og vil ha et rapporteringsansvar til toppledelsen i konsernet. Hans rolle blir også å sikre systemstøtte for kunnskapsarbeidet, drift og utvikling. Dette fremkommer noe uklart i notatene fra Valcons styremøte fra mars (vedlegg 3), og kan se ut til å gjelde kun for driften av selve IT-systemet. Omfanget av stillingen forsterker også inntrykket av at dette er snakk om en ren IT-supportfunksjon.

### 8.3.1 Sikre langsiktig motivasjon

Styring av mekanismene som inngår i oppstarts- og implementeringsfasen er relativt enkle å forholde seg til, så lenge man har redegjort for ulike fallgruver og suksessfaktorer som er gjeldende her (eksempelvis gjelder dette effektmålene). Disse lar seg kontrollere og evaluere ganske enkelt, og det er snakk om ukompliserte mekanismer å forholde seg til. Mest sannsynlig vil holdningene til det nye systemet bevege seg fra nysgjerrighet til entusiasme i denne fasen – men det er i den påfølgende perioden man må være observant ovenfor endringer i holdning- og atferdsmønstrene til de ansatte.

Når systemet skal institusjonaliseres vil også brukernes oppfatninger endres underveis, og man må sørge for at KM-initiativet ikke ”går tom for drivstoff”. Hvordan skal Valcon holde motivasjonen og interessen blant de ansatte oppe for å tåle bølger av nye, spennende systemer og prosesser? Det er her Valcon kan oppleve misbruk av systemet, bruk av snarveier, at det oppstår rot og kvalitetsforringelse på input, og at konsulentene plutselig kan virke demotiverte eller uinteresserte.

### **8.3.2 Fasilitering av de mellommenneskelige aspektene i Valcon**

Hva vil det helt konkret bety for Valcon å fasilitere de mellommenneskelige aspektene? For oss innebærer det at Valcon i mye større grad har fokus på de koblingene som finnes på arbeidsplassen; altså hvilke relasjoner som finnes og hvordan disse behandles. Videre betyr det også at man må undersøke i hvilken grad de ansatte motiveres i sin jobb, og hvilke mekanismer som påvirker denne motivasjonen. Her kan det være viktig å avdekke subjektive forskjeller mellom konsulentene for å kunne tilpasse HR-tiltak som eventuelt skal settes opp for å tilrettelegge for en optimalisering av motivasjonsgraden i selskapet. Ofte undervurderer man forskjellene som finnes internt, fordi man stort sett ser de menneskelige aspektene som er lettest synlig: organisasjonskulturen og det faglige og praktiske som angår den vanlige arbeidshverdagen. Men utover dette finnes det sterke indre og personlige drivkrefter som påvirker hvordan den ansatte tenker og handler, og det er i bunn og grunn dette som driver ham videre, og som er grunnlaget for hans arbeidsprestasjoner.

Vi mener at nettopp motivasjon er et viktig område for Valcon å rette fokuset mot, spesielt i tiden som følger etter at det nye KM-systemet er implementert og tatt i bruk. Som vi har nevnt tidligere, så er det i denne fasen at de kan møte på vanskeligheter og motstand, og systemets hensikt kan falle hen. Nøkkelen for å unngå dette mener vi er motivasjon, og dette er heldigvis mekanismer som ledelsen kan påvirke ved hjelp av å at de har innsikt i disse ulike driverne.

### 8.3.3 Forhold som påvirker motivasjonen i Valcon

For å kunne avdekke hvilke forhold som påvirker konsulentenes motivasjon, må Valcon lage en beskrivelse av ansattprofiler, de ansattes arbeidsforhold, samt ledelse og organisasjonsstruktur. Dette må gjøres for å kartlegge individuelle forskjeller og for å se hvilke tiltak som skal settes i gang hvor. Eksempelvis er det bortkastet for Valcon å sette i gang med finansielle belønninger om arbeidsoppgavene som måles er for komplekse eller har et meget langt tidsperspektiv. Eller det kan tenkes at ledelsen kommuniserer et motivasjonssystem som skal trigge indre motivasjon ved bruk av såkalt myk HRM, i en organisasjonsstruktur som er for rigid og byråkratisk. Dette vil sende forvirrende signaler, og kan i verste fall gjøre mer skade enn noe annet.

### 8.3.4 Ansattprofiler

Den gjennomsnittlige profilen blant de ansatte i Valcon er tilsynelatende homogen på visse områder. Det vil si:

- Alle jobber under samme arbeidstittel, som konsulent.
- De fleste ansatte er seniorer med lang arbeidserfaring (drøyt 90 % av de ansatte)
- De ansatte har tung utdanning (mastergrad som minimum, flere er ingeniører).
- Deres kjernekompetanse er først og fremst fagkunnskap innenfor egne spesialfelt
- Alle konsulentene har erfaring fra andre selskap, de fleste fra andre konsulenthushold, eller selskaper som jobber innen det spesialfeltet de nå gir konsultative tjenester innen (for eksempel Supply Chain Management).
- Valcon er mannsdominert (80 – 90 % er menn).

Som man ser i den korte oppsummeringen over, kan man generalisere de ansatte i Valcon ut i fra noen fremtredende trekk. De fleste er menn, er seniorprofiler og har lang arbeidsbakgrunn fra tidligere selskaper. I tillegg har de fleste en tung faglig bakgrunn. Årsaken til at det er verdt å danne seg et inntrykk av hvordan gjennomsnittskonsulentene ser ut i selskapet, er at dette kan hjelpe ledelsen i å styre sine HR-tiltak riktig. Det er også behjelpelig i den forstand at det gjør det mulig å trekke konklusjoner om hvilke mekanismer som rører seg blant de

ansatte hva angår motivasjon.

Valcons konsulenter er preget av at de har en sterk, faglig integritet. Dette er eksempelvis fordi de er ansatt på bakgrunn av sin faglige kompetanse, og at de får jobbe konkret med denne. Konsulentene gjør egne prospekteringer, og velger i stor grad selv hva slags prosjekter de vil jobbe med. Dermed har de muligheten til å rendyrke de fagområdene de føler de presterer best innenfor, eller som de føler seg tryggest på.

En annen side ved dette, er noe vi har nevnt tidligere. Undersøkelsene vi har gjort av de ansatte i Valcon, viser at de fleste føler de har mye å bidra med av egen kunnskap, men føler videre at de ikke vil ha nytte av annen kunnskap enn sin egen (se vedlegg 14, grafisk fremstilling av kvantitativ undersøkelse). Denne personlighetstypen vil legge føringer for hvordan ledelsen skal forholde seg til sine ansatte, og vil også være en avgjørende faktor for suksessen for KM i Valcon.

Når man har gjort denne generaliseringen, vil det være lettere å se på hva som motiverer konsulentene i deres arbeidshverdag, og hvilke virkemidler som kan brukes for å sikre at de ansatte er motivert i en slik grad at deres arbeidsprestasjoner øker. I kapittelet om indre og ytre motivasjon tidligere i oppgaven, har vi drøftet dette.

Bård Kuvaas (2008) skriver at det er mest sannsynlig at de aller fleste mennesker drives av indre motiver i mer eller mindre grad. Med dette mener han at vi ikke føler økt arbeidslyst, eller presterer bedre om vi motiveres utenifra. Et eksempel på ytre motivasjon kan være at man får betalt mer om man når visse mål. Videre skriver han at det likevel kan være verdt å se på ulike former for belønningssystemer for motivasjon, og se om det finnes områder hvor det kan være hensiktsmessig å bruke enkelte av dem. Kort fortalt har det vist seg at ytre belønninger motiverer når arbeidsoppgavene er enkle, gjelder for et kort tidsrom eller kan måles kvantitativt. Indre belønninger motiverer når arbeidsoppgavene er mer komplekse, har en lengre tidshorison, eller er vanskelige å måle – med andre ord når det er få alternativer til sosial kontroll.

Arbeidsoppgavene i Valcon består av prospektering, salg, prosjektarbeid og endringsprosesser. De er også nødt å holde seg faglig oppdatert for å levere et produkt som holder like høy kvalitet på tross av stadige endringer i markedet, samt at de må forholde seg

til konkurranse fra andre konsulenthushold og substituttleverandører. Arbeidshverdagen til de ansatte i Valcon kan dermed beskrives som veldig kompleks i og med at den krever en sammensetning av flere egenskaper. Vi vil påpeke at det er forskjell på prestasjonsforbedrende tiltak i Valcon generelt og tiltak tilpasset KM-prosessen. Selv om bruk av et nytt IT-system er å betegne som relativt trivielle arbeidsoppgaver, så vil vi likevel påstå at også disse er å regne som komplekse for de ansatte. Dette vil bryte med gamle vaner og rutiner og samtidig ”stjele” tid de føler de ikke har til rådighet. Når vi snakker om bruk av belønninger i Valcon i denne oppgaven så er det snakk om belønning tilknyttet KM-prosessen, ikke den generelle arbeidshverdagen.

### **8.3.5 Bruk av ytre belønninger i Valcon**

Vi vil først se på hvilken effekt ytre belønning vi har på arbeidsprestasjonene i Valcon i forbindelse med bruk av KM-systemet.

Det kan tenkes at dette med bruk av belønning er en såpass ”satt” tankegang at bruk av ytre belønninger vil fungere som en selvoppfyllende profeti. Altså gjør konsulentene en bedre jobb fordi de har blitt fortalt at ytre belønninger skal føre til bedre prestasjon. Dette kan være tilfellet for Valcon fordi enkelte konsulenter tar seg av eget salg og regnes nærmest som selgere. Og det er kjent at bruk av ytre belønning som incentiv er den vanligst formen for belønning i salgssyrker.

Under våre intervjuer uttrykte flere at deres kolleger mest sannsynlig må bli belønnet i form av ytre incentiver, men samtidig ga de ikke uttrykk for at dette gjaldt dem selv. Her vil vi trekke frem to argumenter som begrunner hvorfor vi mener dette kan være feil. For det første sier Alvesson (2003) at utsagn under intervjuer må sees i lys av respondentens egne interesser og at det som blir sagt ikke nødvendigvis er sant. Respondentene som kom med denne påstanden kan ha sagt dette fordi de antar at det er dette som er ”riktig” å si, eller at de rett og slett ikke har noen formening om incentivbruk og dermed svarer på måfå. Et annet argument er hentet fra Kuvaas’ undersøkelse av kommende advokater (2008), hvor han så at over 60 % sa at de selv ikke motiveres av ytre incentiver, men tilsvarende antall mente at andre blir det. Altså ser vi at man lett overvurderer nødvendigheten av ytre belønninger når det gjelder andre enn en selv, noe som også ser ut til å gjelde for Valcon.

### **8.3.6 Bruk av indre belønninger i Valcon**

Vi har nevnt tidligere at indre belønninger er det som vil skape mest suksess, både i generell sammenheng og i Valcon. Kuvaas' funn (2008) viser at det er en sterk sammenheng mellom indre motivasjon, ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse, lav turnoverintensjon, lavt jobbstress og mindre sykefravær. Med dette vil vi igjen understreke verdien av belønningssystemer som er rettet mot indre motivasjon.

Under intervjuene snakket vi om motivasjon og bruk av indre belønninger, men respondentene svarte kun på vegne av organisasjonen og ikke seg selv. Dette gjør det vanskelig å konkretisere hva som motiverer dem, men dette fraværet av svar kan også gi en indikasjon på at respondentene inntar en rolle som konsulent og ikke som enkeltindivid, og dermed svarer på vegne av eget selskap. Vi velger derfor å trekke konklusjoner på hva som motiverer dem på grunnlag av teoretiske kilder.

Teorien sier at autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet er sterke drivere for behovstilfredstillelse. Særlig autonomi har vist seg å være av vesentlig betydning. Dette vil vi påstå gjelder spesielt for konsulenter, da selvbestemmelse og jobbfrihet definerer arbeidshverdagen til konsulentene. Autonomi er et indre motiv, altså må indre belønninger benyttes.

### **8.3.7 Ekstrarolleatferd**

Den ideelle situasjonen for enhver organisasjon er et arbeidsmiljø preget av ansatte som påtar seg en ekstrarolleatferd. Dette betyr at de ansatte gjør ting på vegne av organisasjonen utover det som står i deres arbeidsinstrukser. Sosiale bytteteorier har et tilsynelatende enkelt svar på hvordan man kan skape dette arbeidsforholdet. En organisasjon som forplikter seg til sine ansatte gjennom gode, psykologiske kontrakter vil oppleve lojale medarbeidere med stor organisasjonsforpliktelse.

Vi mener at når en konsulent bruker tid på å legge inn kvalitetssikret input til systemet og bidrar til kunnskapsdeling og -heving, så snakker vi om ekstrarolleatferd i Valcon. I tillegg vil

en slik tilstand i organisasjonen i seg selv ha en positiv virkning på holdninger til alle typer arbeidsoppgaver, selv om det ikke nødvendigvis har direkte tilknytning til arbeidsoppgavene. Om konsulentene i Valcon føler seg forpliktet til organisasjonen vil de ønske å gjengjelde gjennom å yte ”det lille ekstra” til organisasjonens beste.

### **8.3.8 Endringsledelse i Valcon**

KM-ledelsen spiller en viktig rolle i prosessen, og fungerer på mange måter som en endringsagent med et overordnet ansvar for KM-håndteringen. Lederen må fasilitere den nødvendige holdningsendringen og gjøre sitt ytterste for å fjerne blokkeringer som hindrer de ansatte fra å være positive til endring. Disse blokkeringene kan være gamle vaner tilknyttet bruk til de eksisterende systemene, for lite tilgjengelige ressurser (eksempelvis tid) og manglende forståelse av prosjektets viktighet. De ansatte i Valcon har i intervjuene særlig trukket frem manglende støtte til opplæring og support som et hinder for vellykket KM-satsing.

Etter en gjennomgang av våre samtaler med de ansatte har vi funnet fire konkrete tiltak som må iverksettes for at KM-satsingen skal bli en suksess.

#### **Fjerne alternativer**

Ved å fjerne de eksisterende systemalternativene (Lotus Notes) vil ikke de ansatte ha noe annet valg enn å ta i bruk det nye KM-systemet. Flere de ansatte har sagt at de tror at årsaken til at dagens system ikke fungerer optimalt er at det finnes for mange alternative løsninger og ingen regler for bruksmetoder.

#### **Tvang**

Om man implementerer bruken av systemet, med tilhørende krav til input i arbeidsinstrukser og jobbkrav, vil dette tvinge frem en rask overgang. Dette vil derimot kunne utløse emosjonelle reaksjoner i form av motstand og misnøye, som igjen vil få en negativ innvirkning på organisasjonskulturen og tilliten i organisasjonen. Men mange av de ansatte ytret at dette det er ønskelig at bruk av systemet skal være en obligatorisk del av en prosjektleveranse.

## **Brukerstøtte**

Brukerstøtte vil si at det opprettes en eller flere støttefunksjoner for opplæring og support. Dette er en rolle som de ønsker skal være en fast del av organisasjonen både under implementeringsfasen og i tiden etter (se figur 8.1 Utvidet tidsakse). Denne personen skal sørge for at KM-systemet blir institusjonalisert i Valcon.

## **Ressurstilgang**

Som vi har nevnt innledningsvis er et av hindrene manglende tid til bruk av KM-systemet. Dette nevner konsulentene som en av de største utfordringene. Denne utfordringen kan ledelsen håndtere ved å sette av nok ressurser til å frigjøre nødvendig tid til bruk.

## **9.0 KONKLUSJON**

Vi anbefaler Valcon å benytte seg av denne oppgaven som et alternativ til et før-studie. Som vi har nevnt tidligere, i kapittel 8, kan det tenkes at Valcon er nøktern i beskrivelsen av effektiviseringsønsker forbundet med KM og at dette skyldes manglende innsikt i omfanget av hva KM vil påvirke. Den oversikten vi bidrar med kan gjøre at Valcon i større grad kan sette opp forslag til evalueringsområder som kan måle grad av suksess etter implementering. De bør ta for seg alle områdene vi har gjennomgått, blant annet det vi kaller effektmål og prøve å tilknytte disse tallfestbare måleparametere. Kun hvis ledelsen kan vise til positiv endring, vil systemet bli bruk i den grad det burde.

En av våre hypoteser for oppgaven var at Valcon vil, men ikke forstår. Denne antagelsen baseres på vår oppfatning om at Valcon kun fokuserer på IT-løsningen og ikke den utvidede effekten av den. Den utvidede effekten vi referer til vil eksempelvis være økt effektivitet, jobb-berikelse, bedret samarbeid og vekst. Dette har vi drøftet gjennomgående gjennom oppgaven og her finnes det mye Valcon kan ta tak i. I store trekk vil et økt fokus på disse områdene hjelpe dem et godt stykke på vei, sammen med et godt system for evaluering.



Vi har også tildelt mye plass i oppgaven til å drøfte motivasjon. Vi mener dette er et negligert område som de vier for lite oppmerksomhet til. Gevinstene er store ved å først kartlegge mekanismene som driver og motiverer de ansatte i Valcon, for deretter å sikre at HR-tiltakene er tilpasset disse for maksimal utnyttelse av arbeidsprestasjon. Vi anbefaler også Valcon å se på de individuelle forskjellene som finnes i organisasjonen for å se hva slags belønningssystemer som er mest fordelaktig å bruke. Etter hva vi vet så langt mener vi at ytre belønninger og finansielle incentiver bør brukes med ytterst forsiktighet da disse kan bidra til mer skade enn gagn. Motivasjon som fokusområde må heller ikke undervurderes, da de ansattes kapasitet vil øke betraktelig i takt med forpliktelse til organisasjonen stadfestet gjennom for eksempel ekstrarolleatferd. Denne forpliktelsen oppnår de ved hjelp av indre belønning, også kalt myk HRM. Oppsummert vil vi si at suksesskriteriet for Knowledge Management er at Valcon må utvide fokuset sitt til å gjelde mer enn bare KM som IT-system.

## 10.0 KILDELISTE

- Alvesson, Mats. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organisational Research. *Academy of Management Review*, 28(1): 13-33
- Becerra-Fernandez, Irma og Rajiv Sabherwal. 2010. *Knowledge Management - Systems and Processes*. Armonk, New York/London, England. M.E.Sharpe
- Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative research methods for social sciences*. 7. Utg. Boston: Pearson education Inc, publishing as Allyn & Bacon
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Geir. 2006. *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press
- Kunnskapssentret.no: Om hypoteser. Lesedato 09.03.2012  
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2478/1/Hva-er-en-hypotese/Hva-er-en-hypotese.html>
- Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget
- Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Sverdrup, Sissel. 2002. *Evaluering: faser, design og gjennomføring*. Bergen: fagbokforlaget

Vigmostad & Bjørke AS

Tiwana, Amrit. 2002. *The knowledge management toolkit*. 2. Utg. Upper Saddle River:  
Pearson Education Inc, publishing as Prentice Hall PTR

Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka. 2010. *Slik skapes kunnskap:  
Hvordan frigjøres taus kunnskap og inspirere til nytenkning I organisasjoner*. Oxford  
Univerity Press, Inc

Wikipedia.com: Om Herzberg tofaktorteori. Lesedato 09.05.2012  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg)

Wikipedia.com: Om Maslows behovsteori. Lesedato 08.05.2012  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's\\_hierarchy\\_of\\_needs](http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs)