



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

## **Hvordan fremme kunnskapsdeling i en prosjektbasert organisasjon i kommunal sektor**

En casestudie av prosjektlederens erfaringer med kunnskapsdeling

Loan Ngo

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) BED-3910, desember 2020



# Forord

Kapittelet mitt som student ved UiT er over. Det har vært noen veldig fine, spennende, intense, utfordrende og lærerike år som jeg kommer til å ta med videre. Jeg er takknemlig for alle de flotte medstudentene og dyktige fagpersonene jeg har møtt på min vei.

Å skrive denne oppgaven har vært en utfordrende og tidkrevende prosess. Særlig utfordrende med Corona og at hele samfunnet har stengt ned. Det er har vært tøft til tider med isolerende samfunn og fraværende av spontane impulser fra hverdagen og mennesker rundt meg. Det har vært en stor støtte og trøst å snakke med andre medstudenter som er i samme situasjon, og de har hjulpet meg tilbake til riktig spor. Jeg vil takke mine veiledere for veiledningen de har gitt mens jeg har jobbet med denne oppgaven.

Jeg ønsker å rette en stor takk til case-virksomheten som åpnet sine dører for meg, og spesielt til min kontaktperson som har tilrettelagt og støttet meg i prosessen. En stor takk også til informantene som stilte opp på intervju. Uten deres bidrag ville ikke denne oppgaven blitt til. En stor takk går også til kollokviegruppen som jeg har delt frustrasjoner, gleder, eksamensangst og mange kaffepauser i løpet av disse to årene. Setter utrolig stor pris på samarbeidet og uten dere ville ikke studenttilværelsen vært den samme! Takk for gode minner! Sist men ikke minst ønsker jeg å takke familie og venner som alltid er der for meg. Den største takken går til min kjære mann som har holdt hodet mitt oppe i denne skriveprosessen og alltid kommer med støttende ord og oppmuntring. Jeg klarte det! God lesning!

Høvik, november 2020

Loan Ngo



# Sammendrag

Denne studien handler om hvordan prosjektlederne deler kunnskap seg i mellom i arbeidshverdagen, og hvordan det tilrettelegges for kunnskapsdeling i en kommunal prosjektbasert organisasjon. Formålet er å undersøke hvordan kunnskapsdeling er integrert i arbeidsmetodene i prosjekthverdagen. I tillegg vurdere hvilke verktøy som benyttes for å dele kunnskap mellom seg. Videre formål er å belyse hvordan det tilrettelegges for kunnskapsdeling på tvers av prosjektene.

Studien er en kvalitativ casestudie av Prosjektdivisjonen investeringsprosjekter i Oslo kommune Bymiljøetaten, og analysen baserer seg på seks kvalitative intervjuer med prosjektledere fra ulike seksjoner. Det analytiske rammeverket for studien baserer seg på teoretiske perspektiver på hvordan kunnskap kan forstås som taus kontra eksplisitt, om kunnskap er noe enkeltmennesker eller grupper besitter, eller at det eksisterer som en del av sosiale praksiser. Her vil det også trekkes inn teorier om hvordan læring, organisasjonskultur og trekk ved bygg- og anlegg faget kan ha betydning for kunnskapsdeling.

Kunnskapsdeling foregår hovedsakelig i arbeidshverdagen i prosjektene, hvor samarbeidet foregår mye uformell og muntlig kommunikasjon. Bruk av digitale verktøy for dokumentasjon og kommunikasjon tilrettelegger for kunnskapsdeling både i prosjekthverdagen og på tvers av etaten. Det fremstår at interaksjoner og fysisk tilstedeværelse bidrar til effektiv kunnskapsdeling, hvor prosjektdeltakerne jobber tett med problemstillinger og løsninger. Det antyder til kunnskapen koblet til praksisen gir grunnlag som prosjektlederne kan dra nytte av til neste prosjekt. Dette viser til utfordringer med gjenbruk av eksplisitte dokumentasjoner som ofte er kontekstavhengig.

Min analyse viser at selskapet har en sterk kultur for å dele kunnskap, med en forventning om at alle medarbeidere skal bidra til kunnskapsdeling. I lys av teorier fremstår det som viktig for å fremme kunnskapsdeling at det settes av nok tid og ressurser til aktiviteter knyttet til kunnskapsdeling.



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.3	Avgrensninger .....	2
1.4	Struktur og oppbygning .....	3
2	Tidligere forskning og teoretiske perspektiver.....	4
2.1	Taus og eksplisitt kunnskap.....	4
2.2	Praksisfelleskap .....	6
2.3	Kunnskapssyn og kunnskapsdeling .....	7
2.4	Knowledge Management.....	8
2.5	Læring, læringsarenaer og læringsstrategi.....	9
2.6	Prosjektbaserte organisasjoner .....	11
2.7	Organisasjonskultur .....	11
2.8	Barrierer for kunnskapsdeling i organisasjoner.....	12
3	Metode.....	14
3.1	Kvalitativt forskningsdesign.....	14
3.1.1	Casestudie som tilnærming .....	15
3.1.2	Kvalitative semistrukturerte intervjuer.....	16
3.2	Fremgangsmåte.....	17
3.2.1	Utvelgelse av case og informanter .....	17
3.2.2	Utforming av intervjuguide .....	18
3.2.3	Gjennomføring av intervjuene .....	19
3.2.4	Behandling og analyse av dataene .....	20
3.3	Metodisk refleksjon .....	21
3.3.1	Å forske i egen organisasjon .....	21
3.3.2	Etiske refleksjoner.....	22

3.3.3	Vurdering av kvaliteten på undersøkelsen .....	23
3.3.4	Troverdighet .....	24
3.3.5	Bekreftbarhet .....	24
3.3.6	Overførbarhet .....	25
4	Analyse av arenaer og verktøy for kunnskapsdeling .....	26
4.1	Beskrivelse av case .....	26
4.2	Kunnskapsdeling på tvers av prosjektene.....	27
4.2.1	Divisjonsmøter og heldagssamling Prosjektdivisjonen.....	27
4.2.2	Befaringsdager .....	28
4.2.3	Hva slags kunnskap? .....	28
4.2.4	Oppsummering .....	30
4.3	Arbeidshverdagen i prosjektene .....	30
4.3.1	Muntlig kommunikasjon og samarbeid.....	30
4.3.2	Dokumentasjon – om å gjøre kunnskapen eksplisitt og generell .....	31
4.3.3	Teams – den digitale møteplassen.....	32
4.3.4	Workplace – det nye intranettet .....	33
4.3.5	Kunnskap som praksis – learning by doing .....	34
4.3.6	Oppsummering .....	34
5	Analyse av andre faktorer som kan hemme og fremme kunnskapsdeling.....	35
5.1	Hva slags kunnskap og mangel på sporbarhet? .....	35
5.2	Fysisk tilstedeværelse som premiss .....	36
5.3	En åpen og kunnskapsdelende kultur .....	36
5.4	Kunnskapsdeling – et iboende trekk i bygg- og anlegg faget?.....	38
5.5	Oppsummering .....	38
6	Oppsummerende og avsluttende refleksjoner .....	39
6.1	Hovedfunn .....	39
6.2	Studiens bidrag .....	41



6.3 Forslag til videre forskning.....	43
Referanseliste .....	44
Vedlegg .....	48
Figurer og tabell .....	54

## Liste over figurer og tabeller

Figur 1 – De fire konverteringsmønstrene .....	54
Figur 2 – Læringssirkelen – sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå..	54
Figur 3 – Hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre .....	54
Figur 4 – «Hvorfor-analyse» .....	55
Tabell 1– Informantenes stillingstittel og fartstid .....	55



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

I bygg- og anleggsbransjen som er prosjektbasert organisasjon er kunnskap en kritisk viktig ressurs, hvor de ansattes fagspesifikke kunnskap og kompetanse er avgjørende for vellykkede prosjekter. Kunnskapsbaserte ressurser har stor betydning for bedrifters evne til å konkurrere i et marked, og at nøkkelen for å utvikle slike ressurser er at de ansatte i ulike enheter i virksomheten utveksler erfaringer og deler kunnskap (Nesheim & Olsen, 2011). Mangfoldet i kunnskap vil sjelden ligge hos ett enkelt individ, men være spredt på tvers og innad i organisasjonen. Utvikling av kunnskap kan ikke gjøres av en enkelt person, men skapes av å bringe ulike typer kunnskap sammen ved å involvere en rekke personer fra ulike faglige og disiplinære bakgrunner, og ofte i samarbeid med eksterne organisasjoner (Newell et al., 2009 s.79).

Hvordan prosjektlederne i Prosjektdivisjonen (heretter PRO) deler kunnskap og hvordan ledelsen gir rom for at kunnskapsdeling mellom disse kan skje, er temaet for denne studien. I de siste årene har Oslo kommune Bymiljøetaten (heretter BYM) fokusert på kunnskapsdeling og har investert i flere systemer for å legge til rette for deling av kunnskap og erfaringer på tvers av prosjektene.

Det er hensiktsmessig å organisere personer i team og prosjekter med ulike bakgrunn til å utføre oppgaver mer effektivt enn enkeltindivider, og til å løse organisatoriske problemer og kunnskapsproduksjon (Newell et al., 2009 s. 107). Ved å samle en gruppe mennesker med ulike fagbakgrunn så er det interessant å se i hvilken grad de evner å dele kunnskap og erfaring med hverandre. Den samlede kompetansen gjennom kunnskapsdeling bidrar til et godt utgangspunkt for å løse oppgaver og nå mål (Newell et al., 2009 s. 106). Noen forhold som er avgjørende for et godt samarbeid i et team er trygghet og tillitt til lederen og de andre medlemmene, samt i hvilken grad man ønsker å dele kunnskap (Newell et al., 2009, Jacobsen & Thorsvik, 2015).

Det er med bakgrunn i disse resonnementene at oppgavens ambisjoner og problemstillingen ble utformet. Et godt samarbeid i et prosjektarbeid forutsetter trygge arbeidsmiljøer, klarer å

overkomme hemmer faktorer og bruke menneskelige ressurser godt. Ved å studere en kompleks prosjektdivisjon i BYM søker studien å belyse hvilke barrierer og suksessfaktorer i kunnskapsdeling man kan møte i et prosjektarbeid.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan prosjektledere i PRO deler kunnskap og erfaringer med hverandre i arbeidshverdagen. Jeg vil undersøke hvordan kunnskapsdelingen er integrert i arbeidsmetodene i prosjekthverdagen. Vurdere hvilke verktøy som benyttes i BYM for å dele kunnskap mellom seg. Belyse hvordan det tilrettelegges for kunnskapsdeling på tvers av prosjektene. Ut fra dette er det utledet følgende problemstilling:

*Hvordan praktiseres kunnskapsdeling i Prosjektdivisjonen investeringsprosjekter i Oslo kommune Bymiljøetaten?*

For å svare på denne problemstillingen er det utledet tre følgende forskningsspørsmål som søkes besvart:

1. *På hvilke arenaer deles kunnskap?*
2. *Hvilke verktøy står sentralt i kunnskapsdelingen?*
3. *Hvilke faktorer hemmer og fremmer denne kunnskapsdelingen?*

## 1.3 Avgrensninger

Avgrensninger er nødvendig knyttet til tid, oppgavens størrelse og temaets omfang. Temaene for denne oppgaven er hovedsakelig om hvordan kunnskap deles i prosjektledernes arbeidshverdag i BYM, deres erfaringer med verktøy, aktiviteter og strategiske tiltak innført av ledelsen for å ivareta kunnskapsforvaltning. På bakgrunn av temaets omfang og oppgavens størrelse så vil det ikke være mulig å gå inn på alle momenter som skaper barrierer mot kunnskapsdeling og hva som fremmer kunnskapsdeling.

Premisset for denne studien prosjekt-faget og organisasjonen gir en ramme som legger noen føringer for kunnskapsdelingen. Studien er basert på erfaringene til et utvalg informanter hvor alle jobber som prosjektleder og med ulik faglig bakgrunn. Det er gjennom deres fortellinger som danner grunnlag for hvordan kunnskapsdelingen foregår i BYM. Det har ikke vært mulig å studere kunnskapsdelingen i BYM over lengre tid. Allikevel har det fremkommet nyttig informasjon gjennom intervjuer som beskriver hva som fungerer bra og mindre bra i dagens kunnskapsdeling i BYM.

## **1.4 Struktur og oppbygning**

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler. Først innledning med et kort introduksjonskapittel med bakgrunnen for oppgaven, samt oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål, og avgrensninger. I kapittel 2 presenteres tidligere forskning og teoretiske rammeverk knyttet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Metodekapittelet 3 gir en beskrivelse av studiens kvalitative forskningsdesign og en utfyllende beskrivelse av utvalgte forskningsmetoder, innsamling og analyse av oppgavens empiri, samt refleksjonene som har blitt gjort i tilknytning til disse valgene. Vurdering av metodenes gyldighet og pålitelighet. De to neste kapitlene bygger på studiets funn til å besvare forskningsspørsmålene. I kapittel 4 analyseres datamaterialet opp mot hvilke arenaer og med hvilke verktøy kunnskap deles. Dernest, i kapittel 5, følger en drøfting av faktorer som kan fremme og hemme kunnskapsdelingen. Avslutningsvis i kapittel 6 blir oppgavens sentrale hovedfunn oppsummert, studiens bidrag, og fremtidige forskningsområder på temaet.

## 2 Tidligere forskning og teoretiske perspektiver

I dette kapitlet vil jeg presentere tidligere forskning og utvalgte teoretiske perspektiver som kan bidra til forståelsen av kunnskapsdeling i denne casestudien. Disse perspektivene danner grunnlag for analysen av studiet funn presentert i kapittel 4 og 5.

Jeg vil starte med å trekke frem noen teorier om kunnskap og hvilket kunnskapssyn som ligger til grunn i studien, samt hva kunnskapsdeling innebærer. Casen i studien omhandler BYM som er et prosjektbasert selskap med et økende syn om at kunnskap er en viktig ressurs for å holde seg konkurransedyktig. Derfor vil det være relevant å belyse forskning på hvordan kunnskap har blitt betraktet som en viktig strategisk ressurs som må forvaltes, ved blant annet kunnskapsdeling og samarbeid. For å belyse på hvilke arenaer kunnskap utveksles og hvilke verktøy som benyttes i kunnskapsdeling, vil det være en fordel å forstå betydningen av kunnskapsdeling for prosjektarbeids utfall og hvordan kunnskap kan være en utfordring å dele med andre.

For å belyse det siste forskningsspørsmålet om hvilke faktorer som kan hemme og fremme kunnskapsdelingen, vil jeg presentere noen teoretiske perspektiver på hvordan kunnskapsdelende kultur kan bidra til å legge forholdene til rette for kunnskapsdelingen i organisasjonen.

### 2.1 Taus og eksplisitt kunnskap

En utbredt kategorisering av kunnskap er å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1994 s. 16). Begrepet taus kunnskap stammer opprinnelig fra filosofen Michael Polanyi, og hevdet at vi som mennesker vet mer enn det vi er i stand til å uttrykke i sitt mye omtalt sitat: «We can know more than we can tell.» Den tause kunnskapen er den kunnskapen vi besitter, som er forankret i våre handlinger, interaksjoner, og har en personlig karakter med subjektiv innsikt og knyttet til handling og kontekstspesifikk, noe som gjør den vanskelig å formalisere ved å uttrykke eksplisitt med ord. Derfor er det vanskelig å dele taus kunnskap med andre, samt at det kreves en samtidig bearbeiding av kunnskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995 s. 59-60).

I motsetning til eksplisitt kunnskap som er kodifisert kunnskap og kan uttrykkes gjennom systematisk språk i form av data, ord, tall og symboler. Den eksplisitte kunnskapen kan bli behandlet, lagret og delt relativt enkelt (Nonaka, 1994 s. 16). Et godt eksempel på taus og eksplisitt kunnskap er når man skal lære å kjøre bil. Trafikkregler vil være eksplisitt kunnskap, og kunsten å kjøre bil vil være taus kunnskap. Polanyi betrakter ikke taus og eksplisitt kunnskap som adskilt, men som to sider av en persons kompetanse og kunnskap (Tsoukas, 2002 s. 2). Imidlertid kan dette skillet være fordelaktig når jeg skal se på kunnskapsdeling i BYM, ettersom taus og eksplisitt kunnskap deles på ulike måter og arenaer.

Det største teoretiske bidraget fra Nonaka er forklaringer på hvordan kunnskap omdannes av de fire konverteringsmønstrene, i figur 1, fra taus til taus (sosialisering), taus til eksplisitt (eksternalisering), eksplisitt til eksplisitt (internalisering), og eksplisitt til taus (kombinering). Modellen heter The Spiral of Knowledge eller kunnskapsspiralen er basert fra Polanyis filosofiske kontekst, og utviklet i en mer praktisk retning for hvordan kunnskapsutvikling foregår i en organisasjonssammenheng. Den tause kunnskapen består av både kognitive og tekniske elementer, hvor de kognitive beskrives som individenes mentale modeller gjennom måten de ser og forstår verden rundt seg, imens de tekniske består av ferdigheter knyttet til bestemte sammenhenger (Nonaka, 1994 s. 16).

- Sosialisering beskriver prosessen der uformell kunnskap i form av erfaring og følelser overføres fra person til person gjennom erfaringsdeling. Her skjer det læring mellom to kollegaer gjennom praksis, ved å observere og lære av hverandre, samt fysisk nærhet.
- Eksternalisering som prosess omdanner uformell kunnskap til formell. Den tause kunnskapen hos den enkelte blir gjort tilgjengelig for andre, gjennom muntlig form eller nedfelt skriftlig.
- Kombinering systematiserer og kombinerer konsepter inn i et kunnskapssystem. Her omfatter det hovedsakelig kombinasjonen av presentasjonen av eksisterende eksplisitt kunnskap.
- I internalisering omdannes formell kunnskap til uformell. Her relateres det å få kunnskap gjennom praksis, også kalt som learning by doing (Nonaka, 1994 s.19, Jacobsen & Thorsvik, 2015 s. 363).

Dokumentasjon hjelper individets prosess med å internalisere hva de har erfart, gjennom kunnskap som er verbalisert i form av dokumenter, manualer eller muntlige historier. Mens handlinger kan være kontekstavhengig og praksis kan være sosial, er internalisering en individuell og psykologisk prosess.

Nonakas perspektiv på distinksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap i en organisasjon har senere fått kritikk fra blant annet Tsoukas. Han mener at Nonaka har misforstått Polanyis teori om taus kunnskap, og fremhever den tause kunnskapen kan ikke oversettes eller overføres, men manifesteres i det vi gjør og i våre handlinger. Taus kunnskap er personlig basert på opplevelser, fornemmelser og sansing og er nært knyttet til kroppen vår, hvor den skjulte kunnskapen handler i stor grad om intuisjon og er vanskelig å dele. Derimot kan ny kunnskap skapes, ikke når taus blir til eksplisitt, men gjennom meningsfulle samtaler og diskusjoner kan gi oppmerksomhet til hvordan vi utfører ting (Tsoukas, 2002 s.1).

Enhver har implisitt et epistemologisk utgangspunkt for sin forståelse av verden, hvor vi alle har et ulikt syn på hva som karakteriseres og er relevant kunnskap og hva som er grunnlaget for kunnskap. Ulikt kunnskapssyn vil derfor være helt avgjørende for hvordan ulike organisasjoner tilegner seg kunnskap, ivaretar den og utvikler den (Gotvassli, 2015 s. 20).

## **2.2 Praksisfelleskap**

Praksisfelleskap kan forstås som «...grupper av mennesker som deler en bekymring eller et felles engasjement for noe de arbeider med, og som sammen fordyper sin kunnskap og ekspertise på området gjennom en kontinuerlig interaksjon med hverandre» (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002 s.4, min oversettelse). Slike fellesskap har i økende grad blitt sett på som grunnleggende for å få til kunnskapsutvikling og læring innenfor organisasjoner. I et læringsfelleskap går kunnskapsarbeidere sammen med andre innenfor samme fag og danne lærende samarbeidsgrupper som grunnlag for kompetanseutvikling gjennom å utveksle erfaringer og praksis. Der foregår det en kontinuerlig læringsprosess, enn en samling av statisk informasjon, hvor kunnskap kan ikke lagres i et arkiv. Dette bidrar med å henge med utviklingen innenfor fagområdene, ved å hjelpe hverandre med å sortere ut på hva som er viktig å oppdatere seg på og gi hverandre tilbakemeldinger på nye ideer. Kunnskap kan



forstås som en del av kunnskapsarbeidernes ferdigheter, forståelser og relasjonene mellom dem, samt bruk av verktøyene og prosessene i arbeidet. Tilrettelegging for deling av taus kunnskap foregår gjennom en plattform for interaksjon og uformelle læringsprosesser (Wenger et al., 2002 s. 9-11).

Slike praksisfellesskap eksisterer naturlig innad i organisasjoner og på tvers av profesjonene, og det varierer om de fungerer effektivt av seg selv eller om det er behov for støtte fra ledelsen for å tjene sin hensikt. Støtte kan være at det legges til rette med ressurser og tid, og at organisasjonen verdsetter den kunnskapen som utvikles gjennom praksisfellesskapet. Ledelsen må om nødvendig tilrettelegges for å gi enda bedre betingelser for at flere skal bli engasjert og oppmuntrer til deltakelse med sin kompetanse, og må eventuelt fjerne hindringer for deltakelse. Uten denne støtten vil det ikke kunne utnytte fellesskapene sitt fulle potensial, og for noen fellesskap vil det kanskje ikke utvikles i det hele tatt dersom det ikke tilrettelegges nok tid og ressurser for å engasjere seg aktivt (Wenger et al., 2002 s. 13). Hislop (2013) s. 160-161) fremhever at praksisfellesskap er autonome med selvstyrende systemer og som bare kan eksistere og blomstre uten for mye innblanding fra ledelsen, ettersom det kan skape støy for kunnskapsutvikling.

## **2.3 Kunnskapssyn og kunnskapsdeling**

Hvilket kunnskapssyn som ligger til grunn, vil være avhengig av synet på læring og hvordan kunnskapsdeling foregår. Dersom kunnskap betraktes som en del av praksis så vil ikke kunnskap kunne overføres på samme måte mellom individer eller situasjoner, enn om kunnskap er en individuell ressurs som individene tilegner seg, besitter, og kan overføre til andre (Newell et al., 2009 s. 3-4). I et praksisbasert perspektiv kan knowing ses på som en sosial praksis og kunnskap anses uløselig knyttet til praksis. Slik at kunnskapen flyter i situasjoner der det praktiseres sammen og sitter fast der praksisen ikke deles (Newell et al., 2009 s. 15). Orlikowski (2002 s. 252) hevder at nøkkelen til kunnskap ligger i de pågående sosial praksis, hvor kunnskap eksisterer «der ute» i eksterne objekter, rutiner eller systemer, og eksisterer «her inne» i menneskenes intellekt, kropp eller grupper. Å studere kunnskapsdeling i en organisasjon med dette perspektivet til grunn vil fokuset være på de praksisene der kunnskap skapes, fremfor vektlegging av egenskaper ved kunnskapen.

Noe, Clarke og Klein (2014, s.248) beskriver kunnskapsdeling som det å dele informasjon og ekspertise for å samarbeide og hjelpe andre til å løse problemer, utvikle nye ideer eller iverksette nye prosedyrer og retningslinjer. Christensen (2005, s.7) mener at det er feilaktig forventning om at kunnskapsdeling er en lineær prosess der kunnskap flyter fra avsender til mottaker, men heller at prosessen utveksles frem og tilbake gjennom interaksjonen mellom individene.

Når det gjelder skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap, vil kunnskapsdeling kunne forstås som eksplisitt eller mer underforstått. I situasjoner der en person eller et team kommuniserer med en annen person eller et team som kan vise til en bestemt praksis har fungert godt, så vil dette kunne anses som eksplisitt kunnskapsdeling. Dermed kan deling av taus kunnskap foregå uten at det kan artikulere kunnskapen som er oppnådd. Man kan ha oppnådd økt produktivitet ved bruk av et verktøy uten å automatisk vite eller være i stand til å uttrykke hvordan man har tilpasset verktøyet for å oppnå resultatet (Matzler et al., 2008 s. 304).

Kunnskapsdeling i en organisasjon innebærer å utnytte kunnskapen som finnes allerede i organisasjonen, samt utvikling av kompetanse gjennom at medarbeidere gir hverandre tilgang til sin kunnskap. Deling av kunnskap gir muligheter for utvikling av kunnskap til kompetanse både på individuelt og kollektivt nivå i organisasjonen (Filstad, 2016 s. 128).

## **2.4 Knowledge Management**

Flere hevder at det har vært et økende søkelys på kunnskap som en viktig strategisk ressurs siden midten av 1990-tallet, og det har vært en sterk økning i interessen for knowledge management både i næringslivet og academia (Drucker, 1993, Nonaka & Takeuchi, 1995). Fokuset for denne studien handler om forvaltning av kunnskap og i mindre grad omfatter ledelsesaspektet. Kunnskapsforvaltning går ut på å styre selskapets kunnskap gjennom en systematisk og organisatorisk spesifisert prosess for å tilegne seg, organisere, opprettholde, anvende, dele og fornye både taus og eksplisitt kunnskap fra ansatte, for å forbedre organisasjonsytelsen og skape verdi (Davenport & Prusak, 2000).

Det er mange forhold som påvirker kunnskapsdelingen i en organisasjon, som har ført til mye forskning om hvordan organisasjonen kan tilrettelegges for kunnskapsdeling. Forskning på kunnskapsdeling på individnivå fra Wang og Noe (2010, s.127) viser til ulike elementer ved

bedriften som kan påvirke deling av kunnskap blant de ansatte. Organisasjonskultur som vektlegger tillit og innovasjon, støtte fra ledelsen og at medarbeiderne forstår nytten av å dele kunnskap med sine kollegaer har vist seg å være positivt for kunnskapsdeling. Dette kan støttes av en annen forskning som viser til at arbeidsrelasjoner preget av tillit øker sannsynligheten for kunnskapsdeling, samt påvirke kvaliteten på kunnskapsdeling. Det er antydning til positive sammenhenger mellom psykososialt arbeidsmiljø og kunnskapsdeling (Enehaug, Svare, Klethagen, Anderson-Glenna, Terjesen og Fatnes, 2015 s.2-3).

## **2.5 Læring, læringsarenaer og læringsstrategi**

Læring har vært betraktet som en viktig del av kunnskapsforvaltning i organisasjoner. Cofer (2000, s. 3) anslår 70% av læringen i organisasjonen foregår uformelt. Han sier videre formell læring pleier å være forsinket, mens det som læres uformelt pleier å brukes umiddelbart. Lai (2013, s. 21) påpeker at medarbeidere vil lære og utvikle seg der deling og spredning av kompetanse forekommer naturlig, gjennom sosiale nettverk. Uformell kunnskapsdeling foregår i det daglige arbeidet utenfor de formelle rammene som for eksempel samtaler i kaffepausen. Kunnskapsdeling på arbeidsplassen kan ofte være et biprodukt av aktiviteter med andre hensikter enn kunnskapsdeling (Marsick & Watkins, 1990 s.12). Formell læring blir beskrevet som strukturert og organisert læring, som for eksempel kurs, mens uformell læring blir beskrevet ubevisst og ikke så strukturert (Malcolm et. al, 2003, s. 314).

Læring foregår både på individ- og organisasjonsnivå, og har en kunnskaps- og handlingskomponent (Jacobsen & Thorsvik, 2015 s. 353). Det å være en lærende organisasjon er å være rustet til å kontinuerlig endre seg fordi endringsvillighet regnes som avgjørende for at organisasjoner skal være levedyktige (Filstad, 2016, s.25) For at læring skal finne sted er det flere forutsetninger som må være tilstede. Blant annet at medlemmene av organisasjonen må erfare noe som er relevant for organisasjonen, og det må deles med resten av organisasjonen slik at det oppstår kollektiv læring (Jacobsen & Thorsvik, 2015 s. 354). Se figur 2 for beskrivelse av en lærings sirkel, og viser til sammenhengen mellom læring på individ- og organisasjonsnivå. Læring på individnivå går videre til organisasjonsnivå som tar det i bruk og omdanner det til egen praksis. Dette fører igjen til at individet lærer på nytt og sirkelen går videre til at organisasjonen lærer (Jacobsen & Thorsvik, 2015 s.355).

To sentrale prosesser som bidrar til at taus og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre i en læringspiral er eksternalisering og internalisering. For at organisasjoner kan fremme gode læringsprosesser blant ansatte, må det prosesseres gjennom eksternalisering hvor taus kunnskap blir gjort tilgjengelig for andre. Dette kan eksempelvis gjøres ved observasjon, imitasjon, erfaring og tilbakemelding. Internalisering går ut på at eksplisitt kunnskap tas i bruk av den enkelte, som tilpasser denne til sin egne tause kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2015 s.363-364), illustrert ved figur 3.

Tilrettelegging av læringsarenaer har organisasjoner ofte tenkt på uformelle steder hvor ansatte skal kunne møtes over kaffemaskiner og i kantinen. Det argumenteres for at man gjenkjenner verdien ved å prate med andre kollegaer og øker forståelsen av hva den enkelte arbeider med. Ansatte prater mye jobb på uformelle steder på arbeidsplassen, og slike steder gjør det lettere å stille «dumme» spørsmål som man er usikker på, og det er mindre forpliktende for den uformelle læringen. Man får også mulighet til å velge hvem man vil sjekke ut med arbeidsutfordringer (Filstad, 2008).

Læringsstrategien til Lean og Toyota produksjon system er en langsiktig filosofi, og går ut på gjennom å kontinuerlig løse rotårsaken til problemer bidrar det til læring i organisasjonen. Kjernen i strategien for å fremme læring dreier seg om kritiske refleksjoner (Hansei) i alle deler av selskapet knyttet til effekter av nåværende tiltak og problemer som observeres, skal kunne ut i tiltak som bidrar til kontinuerlig forbedring (Kaizen). Videre må disse forbedringene standardiseres for å overføre læring til andre. For å fremme kontinuerlig forbedring brukes det problemanalyse, kalt «hvorfør-analyse», hvor det stilles spørsmål hvorfor fem ganger eller mer for å finne det grunnleggende årsaken til problemet (Jacobsen & Thorsvik, 2015 s.369-370), illustrert i figur 4. «Hvorfør-analysen» fremmer en systematisk problemløsende kartlegging for avklaring om det er noe organisasjonsmessige forhold som bør gjøres noe med. Ved for eksempel å rette fokus oppover langs den hierarkiske styringsstrukturen. Etter å ha kommet frem til den grunnleggende årsaken, iverksettes det tiltak for å løse det problemet. Tiltaket blir prøvd ut og evaluert, og de tiltakene som gir gode resultater blir standardisert og inngår som en del av de formelle rutinene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2015 s. 371). Dette kan være et nyttig verktøy for å finne ut om det er noe forhold ved struktur eller kultur som er problemet, og bør iverksette tiltak som gir forbedringer i kunnskapsdelingen.

## 2.6 Prosjektbaserte organisasjoner

Røvik (2007) sier at det først og fremst er i siste halvdel av 1990-årene at midlertidige organisasjonsformer har blitt brukt i stor skala. En definisjon av prosjekt fra Project Management Institute 2020 er «Et prosjekt er midlertidig ved at det har en definert begynnelse og slutt i tid, og derfor definerte omfang og ressurser. Et prosjekt er unikt ved at det ikke er en rutinemessig operasjon, men et spesifikt sett med operasjoner designet for å oppnå et enestående mål.»

I de fleste prosjektbaserte organisasjoner pågår det en rekke prosjekter samtidig, og derfor består prosjektporteføljen av flere midlertidige organisasjoner. Organisasjonens eksistensgrunnlag er basert på evne til å gjennomføre prosjekter på en god måte, som betyr i hovedsak at de forholder seg til leveransekrav, budsjett og tidsfrister. Fokuset på tidsfrister gjør at prosjektene er svært opptatt av fremdrift, samt preget av usikkerhet siden løsninger på oppgavene er helt eller delvis unike. Derfor er det vanskelig å fastslå på forhånd for hvordan prosjektet vil gå økonomisk. Med stadig oppstart av nye prosjekter, hvor de ansatte går direkte fra et prosjekt over til et annet, medfører det til mangel av ressurser til å bruke på kunnskapsdeling og læring. Den daglige driften av prosjektet prioriteres høyere enn langsiktig organisatorisk utvikling (Enehaug et al., 2005 s. 5).

Fordi prosjekter er unike og annerledes fra gang til gang, kreves det løsningstilpasninger til de ulike situasjonene prosjektteamet møter på etter hvert, og gjør det umulig å uttrykke alt som gjøres til enhver tid med eksplisitt kunnskap. Prosjektet er relativt avgrenset i tid. Slik at det vil ta for lang tid å skrive ned all den kunnskapen som de ansatte besitter, og som de muligens ikke vil få bruk for det i fremtidige prosjekter. Organisasjoner bør finne en balansegang mellom taus og eksplisitt kunnskap for å kvalitetssikre kunnskapen (Karlsen, 2017).

## 2.7 Organisasjonskultur

Mange organisasjoner oppdager at deres mest kritiske oppgave er å dyrke normene for tillit, samarbeid og gjensidig respekt som gir næring for deling av kunnskap. En organisasjonskultur som oppfordrer til oppdagelse og innovasjon vil kunne bidra til

kunnskapsdeling, mens en som oppfostrer individuelle genier kan motvirke det (Dalkir, 2005 s. 51 & 133). Jacobsen og Thorsvik (2015) hevder organisasjonskultur er de sett av felles delte verdier, normer og sosialt samhold som uttrykkes gjennom uformelle regler for atferd i organisasjonen. En sterk organisasjonskultur kan gi en opplevelse av tilhørighet og sosialt fellesskap, fremme samarbeid og koordinering, og redusere usikkerhet gjennom at det finnes klare normer og verdier for grunnleggende antakelser for den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på ved spesifikke forhold. Ved at de ansatte sosialiseres inn i fellesskap og internaliserer de mål og verdier som ligger i dette fellesskapet, kan det skape motivasjon for ytelser (Jacobsen & Thorsvik, 2015 s. 127-133)

Tillit påvirker kunnskapsdeling og kan oppfattes som en forventning om at kollegaer skal handle i samsvar med normer i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2015 s. 127-128). Et godt samarbeid mellom kollegaene forutsetter tillit, som er selve basisen for hvor villig og åpent de er til å dele kunnskap med hverandre. En organisasjon bør etablere en kultur der de motiverer medarbeidere til å dele kompetanse fremfor å skjule denne, og utvikle relasjoner basert på tillit til å øke kunnskapsdeling (Filstad, 2014).

## **2.8 Barrierer for kunnskapsdeling i organisasjoner**

Organisasjonens prioritering av ressurser kan komme i veien for deres vilje og evne til å prioritere kunnskapsdeling og lærende aktiviteter som foregår ved siden av den daglige driften. Dypere læring krever at det både settes av tilstrekkelige tidsressurser og at prosessene ledes med muligheter for kritiske innspill og åpne diskusjoner, som ofte blir forhindret av organisasjonens egne defensive rutiner (Enehaug, 2015 s. 18).

Organisasjonen bør tilrettelegge deling for hvilken type kunnskap det er snakk om, og vil variere avhengig om det er eksplisitt eller taus kunnskap. For å utvikle lærende organisasjoner må det avdekkes og få artikulert den tausen kunnskapen som ansatte har ervervet seg gjennom egne erfaringer. Dernest må denne informasjonen gjøres tilgjengelig for andre. Slik at den kan testes ut og bli praktisk nyttig for selskapet (Jacobsen & Thorsvik, 2015 s.362). I hvilken grad selskapet klarer å utnytte den tause kunnskapen som er tett koblet til praksis, ved å for eksempel dele den eller gjøre den eksplisitt, vil ha stor betydning for kunnskapsdelingen.

Filstad (2007) hevder en av de største utfordringene for norske organisasjoner er å utnytte den tause kunnskapen som allerede er i organisasjonen, også kalt for know-how som er den kunnskapen om hvordan ting skal utføres. Organisasjonen bør legge til rette for gode læringsarenaer og skape kultur der hvor medarbeidere lærer av hverandre og synes det er naturlig å praktisere og gjøre erfaringer sammen når de skal løse arbeidsoppgaver. Læring og kunnskapsdeling er et felles ansvar og ikke kun lederens ansvar, og skjer gjerne på en uformell måte.

Organisasjonen bør sørge for at kunnskapsdeling skaper mening blant ansatte, gjennom felles forståelse av hva som er målet, hvilken kompetanse som er viktig, og på hvilken måte kunnskapsdelingen skal foregå (Filstad, 2016 s. 128). Det må tas høyde for at folk har forskjellige interesser og insentiver for å dele kunnskap. En faktor som kan bidra til med å dele kunnskap er at det må være et mål med å dele. Dette gjøres ved å skape en motivasjon for egen "vinning", samt at det må skapes en felles forståelse og mening om hvorfor kunnskapsdeling er viktig. I tillegg vil personen vurdere hvorvidt den kunnskapen man selv besitter er verdifull for andre og bør deles (Filstad, 2016 s. 112).

Selskapet bør skape et arbeidsmiljø hvor ansatte føler seg trygge og gi omsorg på arbeidsplassen. Når kulturen er preget av gjensidig respekt og med konstruktive og støttende relasjoner, gjør det lettere for ansatte å dele sin forståelse av et fenomen med andre (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001 s.63). Kunnskapsdeling forutsetter en felles forståelse for hverandres posisjon og bidrag i organisasjonen. Ved mangel av tillit vil ansatte kunne så tvil om kollegers atferd og intensjoner, og vil da verken ønske eller risikere å dele kunnskap med kolleger de ikke stoler på (Filstad, 2014). Levin et al. (2002 s. 2) trekker frem betydningen av velvilje og kompetanse som sentrale aspekter ved tillit som er viktig for kunnskapsdeling. Velvilje er knyttet til det affektive og innebærer at ansatte kan stille spørsmål til kolleger uten å være redd for vedkommendes selvtilit eller eget rykte. Kompetanse er knyttet til det kognitive og troen på at den man har tillit til er kompetent og at det derfor er verdt å lytte til vedkommende. For eksempel kan en ansatt stole på at en kollega innehar nødvendig informasjon som trengs for å løse en arbeidsoppgave (kompetanse), men er usikker på at kollegaen er tilgjengelig på det tidspunktet det er behov for informasjonen (velvilje). Motsatt kan den ansatte føle seg trygg på at kollegaen vil bistå i en arbeidsoppgave (velvilje), men være tvilende til om vedkommende innehar den nødvendige kunnskapen (kompetanse). Å fremme et arbeidsmiljø hvor ansatte både kan utvikle en kompetanse- og velviljebasert tillit til hverandre er avgjørende for en god kunnskapsdelingskultur.

## 3 Metode

I dette kapitlet vil det redegjøres for valg av forskningsdesign og de metodiske valg som jeg har gjort. Denne masteroppgaven bygger på en casestudiedesign i kombinasjon med kvalitative datainnsamlingsmetoder. Åpenhet er et helt sentralt element i vurdering av kvaliteten på kvalitativ forskning (Jacobsen, 2015 s. 247).

Videre kommer jeg til å redegjøre for fremgangsmåte for innsamling av data, gjennomførelse av datainnsamling, den videre bearbeiding og analyse av data. Jeg vil også beskrive og reflektere over styrker og svakheter ved fremgangsmåtene, samt utfordringer jeg har støtt underveis i prosessen. Til slutt vil jeg diskutere valg av analysestrategier og reflektere rundt etiske problemstillinger og studiens kvalitet.

### 3.1 Kvalitativt forskningsdesign

Forskningsdesign er forskerens overordnede plan for hvordan å få svar på problemstillingene eller eventuelt testet ut hypoteser (Thagaard, 2018). Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Hensikten med denne studien er å bidra til innsikt i hvordan prosjektlederne i BYM deler kunnskap. Jeg har derfor vurdert det som mest formålstjenlig med en kvalitativ tilnærming, der man gjennom å samle inn nyanserikdom data søker å oppnå innsikt i sosiale fenomener slik de oppleves av de som studeres (Jacobsen, 2015 s.141). Til tross for at hensikten med denne studien vil være styrende for fremgangsmåten, så vil opplegget for undersøkelsen gi rom for fleksibilitet slik at det kan tilpasses underveis ved nødvendighet på bakgrunn av informasjon forskeren får underveis i datainnsamlingen (Thagaard, 2018 s. 60). Dette leder til et poeng i det kvalitativ metode at forskeren arbeider parallelt med utforming av problemstilling, datainnsamling og analyse og tolkning. Disse prosessene overlapper hverandre og er i et gjensidig avhengighetsforhold, som er fleksible og bundet sammen ved at endringer i en fase kan påvirke de andre fasene. Det er ofte vanlig at man går frem og tilbake i designet (Thagaard, 2018 s. 27).



De kvalitative data vil bidra innsikt i informantenes forståelse og subjektive opplevelse av kunnskapsdeling i BYM. Det interessante er å betrakte informantenes forskjellige forståelse av de teoretiske begrepene, og de nyanser og detaljer i empirien som bidrar til en dypere forståelse.

### **3.1.1 Casestudie som tilnærming**

Benyttelse av casestudier som forskningstilnærming er et alternativ til konvensjonell vitenskapelighet, som er kritisk, kvalitativ eller antipositivistisk tilnærming som gjør det mulig å gripe det særegne ved mennesker og samfunn. Derimot har casestudier begrenset verdi når hensikten er å generalisere og forklare (Andersen, 2013 s. 15). De er derfor egnet til problemstillinger som spør «hvordan» og «hvorfor» knyttet til sosiale fenomener, hvor slike spørsmål krever studering av et fenomen over tid og går i dybden ved å undersøke enheten og dens kontekst (Yin, 2014 s. 14). Det er en foretrukket strategi som følger nåtidige hendelser, og bidrar med å få fram et bilde og dens komplekse helhet. Det gir muligheter for å benytte flere ulike datainnsamlingsmetoder i kombinasjon, som deltakende observasjon, dokumentanalyse, intervjuer, og kvantitative metoder med spørreskjema som er basert på forhåndsutviklede teoretiske antakelser. Ved å bruke flere ulike datainnsamlingsmetoder kan man lettere forstå dynamikken og dyptgående beskrivelse til et fenomen i en bestemt setting og kontekst (Yin, 2014 s. 16-17).

Denne undersøkelsen er en enkeltcasestudie hvor hensikten er å belyse et fenomen, i dette tilfellet kunnskapsdeling, og i en bestemt setting og kontekst som er PRO investeringsprosjekter i BYM. Jeg ser på casestudie som hensiktsmessig å ta i bruk, da en slik tilnærming ifølge Jacobsen (2015) gir god innsikt og detaljerte virkelighetsbeskrivelser. Casestudiet egner seg til å kunne svare på hvordan noe skjer og oppleves, snarere enn hvorfor det skjer, og jeg vil kunne få kunnskap og forstå om kunnskapsdeling i BYM sett fra informantenes side. Det anbefales å benytte flere metoder for å få en mer helhetlig og omfattende forståelse. Jeg vurderte om observasjon av kunnskapsdeling på en vanlig arbeidsdag kan være nyttig, men kom frem til at det er for tidkrevende i forhold til innsikter og resultater det vil være for studien. På bakgrunn av begrenset tid og omfang på oppgaven baserer analysen seg derfor primært på kvalitative intervjuer med prosjektledere. I tillegg til innhenting av informasjon fra BYMs intranett.

### 3.1.2 Kvalitative semistrukturerte intervjuer

Målet med kvalitative forskningsintervjuer er å få frem menneskers opplevelser og oppfatninger knyttet til et temaområde, og der deres beskrivelser eller ordlegging er relevante. Styrken ved bruk av intervjuet som metode er å få tilgang til informantenes meninger og opplevelser gjennom en samtale som gir grunnlag for å fortolke deres utsagn (Kvale og Brinkmann, 2015 s. 20). Med intervjuene ønsket jeg å forstå sentrale informantenes subjektive opplevelse, følelser og holdninger til kunnskapsdeling i BYM, med tanke på tilrettelegging for det i BYM, og som de selv tar del igjennom arbeidshverdagen.

Intervjuet kan betraktes som en profesjonell samtale hvor det produseres kunnskap i interaksjonen mellom intervjuer og informanten. Resultatet av intervjuet vil påvirkes av den sosiale relasjonen mellom intervjueren og informanten, samt om intervjueren evner å skape et trygt rom der informanten kan snakke åpent og fritt (Kvale og Brinkmann, 2015 s. 35-36). Samtidig er semistrukturerte intervjuer styrt av forhåndsbestemte temaer som forskeren ønsker å konsentrere seg om (Jacobsen, 2015 s. 146-149). Jacobsen (2015) sier at samtalen flyter lettere med ansikt-til-ansikt og gjør det mulig å observere den enkeltes kroppsspråk. Kroppsspråk sier mye om en person, og kan være like viktig som det de faktisk forteller. Jeg forsøkte å etablere tillit til intervjuere ved å forsikre de at informasjonene fra intervjuet ikke kan peke tilbake til dem, og på den måten skape en åpen samtale hvor de kan snakke fritt rundt temaene og komme med utdypende kommentarer og nye tema, og samtidig kan jeg komme med oppfølgende spørsmål og avklaringer underveis. Mine referanser er basert fra egne erfaringer og følelser som danner grunnlag for forståelse av informantenes subjektive erfaringsmening. Jeg er ansatt i samme sted som informantene og deler derfor i mange tilfeller en forståelse som er intersubjektiv enighet. Dette gjør at jeg forstår og tolker lettere informantenes utsagn.

Jeg utarbeidet en intervjuguide som strukturerer hvilke temaer vi skal gjennom i løpet av intervjuet, i hvilken rekkefølge, samt bidrar til at informasjonene fra informantene er sammenlignbare. Strukturering bidrar til mindre bruk av ressurser til å analysere de komplekse dataene (Jacobsen, 2015 s.150, Thagaard, 2018 s. 103). Spørsmålene i intervjuguiden var fastsatt i temaer som skal gi meg informasjon til å besvare de forskningsspørsmålene. Det ble brukt åpne spørsmål for kartlegging av informantenes definisjoner og tanker rundt kunnskapsdeling, samt invitasjon til å reflektere sammen rundt

flere av temaene i guiden. Spørsmålene var utformet som; Opplever du at [...] Hva synes du [...] og Kan du beskrive [...]. For hvert tema så hadde jeg formulert forslag til spørsmål for å lette analysering av svarene.

Jeg hadde på forhånd lest faglitteraturer og andre studier om kunnskapsdeling i organisasjoner for å få kunnskap til relevante teorier og organisasjonsteoretiske perspektiver. I tillegg til at jeg jobber der og kjenner til hvordan organisasjonen fungerer, og på den måten vet jeg hvordan informantene forstår spørsmålene og begrepene. Jeg gjennomførte et pilotintervju med en prosjektleder først for å vurdere om intervjuguiden var et godt utgangspunkt som ga nyttige svar rettet mot problemstillingen.

## **3.2 Fremgangsmåte**

### **3.2.1 Utvelgelse av case og informanter**

Kvale og Brinkmann (2015) trekker frem viktigheten av god bakgrunnskunnskap om det man studerer. Jeg jobber der som en støttefunksjon til prosjektlederne, så jeg hadde allerede kjennskap til BYM og hvordan organisasjonen var bygd opp. Dette gjør det enklere for meg til å forstå informantenes situasjon og mine erfaringer kan bidra til å bekrefte forståelsen jeg utvikler (Thagaard, 2018 s. 121). Gjennom mine bakgrunnskunnskaper bidrar til at jeg kan snakke samme språk som informantene. På den måten kan jeg bruke begreper og faguttrykk som de kjenner til og at jeg forstod hva de snakket om. Derimot jobber jeg ikke direkte inn i prosjektenes hverdager om kunnskapsdeling. Derfor var det viktig for meg å vite hvordan gangen i kunnskapsforvaltning og kunnskapsdeling hadde foregått, og få vite litt om hvilke verktøy som de benytter seg av i kunnskapsdeling.

Thagaard (2018) beskriver en nøkkelinformant er en person som besitter med mye kunnskap og innehar et reflektert forhold til studiens temaer. Jeg intervjuet og diskuterte med nøkkelinformanten om hvilke styringslinjer BYM har for kunnskapsdeling i PRO, organisering av kunnskapsforvaltning, og tilrettelegging av kunnskapsdeling. Vi diskuterte også om hvilke informanter som kan være aktuelt for studien. Grunnen til at jeg ikke tok kontakt med seksjonsleder for utvelgelse av informanter er fordi jeg vil forsikre meg at

utvalget ikke blir styrt i retning av de mest fornøyde ansatte (Repstad, 2007 s. 81). Gjennomførbarheten av studien ble vurdert opp mot problemstillingen, som anslå omtrent hvor stort materiale det legges opp til. Utvalget falt til slutt på 6 personer, hvorav 1 har blitt gitt statusen nøkkelinformant. En slik tilnærming til utvelgelsen er for øvrig i tråd med det Thagaard omtaler som strategisk utvalg, og utvise varsomhet ved å ha for stort utvalgt og hvor fokuset heller må rettes mot de rette personene (Thagaard, 2013 s.60). Det ble sendt ut en skriftlig forespørsel på mail til seks prosjektledere, hvor jeg ga en kort beskrivelse av oppgaven med problemstilling, og hva jeg ønsket å snakke med dem om. Jeg forklarte hvordan intervjuene ville gå for seg. Poengterte at dette er en frivillig deltagelse og at all informasjon gitt av informantene vil bli behandlet konfidensielt, og med samtykkeskjema nederst i det forespørselsbrevet vedlegg 1. Tabell 1 viser oversikt av informantene.

### **3.2.2 Utforming av intervjuguide**

Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet og strukturering. Pre-strukturering åpnes for at enkelte aspekter ved intervjuet blir satt i fokus (Jacobsen, 2015 s. 149-152). Jeg har utelukket en helt åpen intervjuguide, siden det vil være svært vanskelig å få frem de nyansene og fortolkningen jeg er ute etter til å belyse problemstillingen. Jeg satt sammen med nøkkelinformanten med et ferdig utkast av intervjuguiden, og hvor vi justerte spørsmålene i intervjuguiden til resten av informantene.

I forbindelse med intervjuguiden så leste jeg tidligere studier av kunnskapsdeling i organisasjoner, både privat og offentlig sektor, for å studere hvilke spørsmål som var blitt stilt. Det er stilt enkle og forståelige spørsmål, og det er ikke stilt med noe ledende spørsmål. Med åpne spørsmål føres det til at informantene må tenke over før svaret avgis. Det finnes flere ulike typer spørsmål som intervjueren kan bruke og bør tilpasse hvilke spørsmål man bruker etter situasjonen. Jeg stilte blant annet innledende spørsmål, oppfølgingsspørsmål for å få utdypende svar, og presiseringsspørsmål i situasjoner for å bekrefte at jeg har oppfattet intervjuobjektets budskap slik det var ment.

Thagaard (2018) trekker frem viktigheten av å gjennomføre prøveintervjuer på forkant. Jeg gjorde et prøveintervju med et familiemedlem for å sjekke ut spørsmålsformuleringene og varigheten på intervjuet. De spørsmålene som fremstod uklare ble endret på eller fjernet.

Vurdering av intervjuguiden foregikk løpende under intervjuprosessen, og ble justert etter behov. Jeg justerte også i forkant av et intervju der jeg antok at informanten har mer informasjon om visse temaer enn andre informanter, og den muligheten for fleksibilitet ligger i den kvalitative metoden (Repstad, 2007 s. 79). Se vedlegg 3 for intervjuguide.

### **3.2.3 Gjennomføring av intervjuene**

På grunn av Corona ble alle seks intervjuene, inkludert nøkkelinformanten, intervjuet ansikt-til-ansikt gjennom videomøte i Teams. Deltakerne fikk velge tid selv og det var mest praktisk å gjennomføre intervjuene i arbeidstiden, og varte i cirka 1 time for å unngå at både intervjueren og intervjuobjektet blir utslitte (Jacobsen, 2015 s. 154). Med kun et intervju om dagen, kunne jeg gjøre ferdig med transkriberingen før jeg gjennomførte neste. Samt at jeg fikk tid til å reflektere over hvert intervju. Før hvert intervju startet jeg med en brifing (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 162).

Fordelen med ansikt-til-ansikt er at intervjuobjektet formidler rik informasjon. Jeg får mulighet til å lese informantenes kroppsspråk, og det er lettere å unngå misforståelser. Det er også lettere å bygge opp tillit hos informantene, noe som er svært viktig for at intervjuobjektet gir åpne og ærlige svar. En av ulempene er at intervjuereffekten er stor, altså at den som intervjuer påvirker det som blir sagt (Jacobsen, 2015 s. 148). Jeg reflekterte over min egen rolle som intervjuer og mener at jeg betraktes som en nøytral part uten å påvirke informantenes svar. Jeg opplevde at det er gjensidig åpenhet hvor informantene svarte fritt på spørsmålene (Thagaard, 2018 s. 89). Jeg reflekterte over om konteksteffekten kan ha oppstått, som kan ha påvirket svarene (Jacobsen, 2015 s.152). Intervjuene ble gjennomført på informantenes hjemmekontor, og er et kjent sted som skaper trygghet til at informantene kan snakke like åpent om mulige negative forhold knyttet til kunnskapsdeling i BYM.

I informasjonsskrivet hadde jeg allerede informert om at jeg ønsket å bruke lydopptaker, og spurte tillatelse før intervjuet startet om det var i orden at jeg gjorde lydopptak. Bruk av lydopptak kan ha medført til at samtalen får et mer formelt preg (Thagaard, 2018 s. 97), hvor noen informanter har begrenset seg på grunn av lojalitetsforhold til sin arbeidsgiver. Dette erfarte jeg under to intervjuer hvor informantene ordlegger seg forsiktig når det gjelder temaer som de ikke er like enige for håndtering av det i BYM. Til tross for forsiktig ordlegging så

opplevde jeg at budskapene kom tydelig frem. Lydopptak gir også muligheter til å spole tilbake for å høre på opptakene for å få med seg det som ble sagt med tonefall, pauser, måten det ble sagt på (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 205-206).

Rekkefølgen på spørsmålene ble forsøkt å holde seg lik som i intervjuguiden, men under noen intervjuer endret rekkefølgen underveis i intervjuet. Intervjuet fikk en god fleksibilitet og jeg fikk følge samtalen i intervjuene på en naturlig måte. Men måtte forsikre meg og sjekke opp om vi hadde gått gjennom alle spørsmålene (Jacobsen, 2015 s. 151). Jeg inntok en lyttende posisjon og lot intervjuobjektet snakke seg ferdig om temaene med minst mulig grad av avbrytelse (Jacobsen, 2015 s. 156-157). Det oppstod enkelte situasjoner hvor intervjuobjektet snakket seg bort fra temaer som ikke er relevante for problemstillingen, og fant det utfordrende å avbryte for å lede samtalen inn på riktig spor. Men opplevde at jeg har vært fleksibelt for at informantene kunne komme med utdypende kommentarer og nye tema, og stilte tilbake med oppfølgende spørsmål for å grave mer og avklare om det var riktig oppfattet.

### **3.2.4 Behandling og analyse av dataene**

Intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig for å strukturere intervjusamtalene slik at de er bedre egnet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 205-206). Transkribering av lydopptakene av intervjuene ble skrevet ut som en helhetlig tekst. Med en tidkrevende prosess, ser jeg i etterkant fordelene av å transkribere intervjuene fortløpende. Med opparbeidet kunnskap og i friskt minne av inntrykk og opplevelse, kunne jeg dra nytte av det i neste intervju. Transkribering ble ikke skrevet på dialekt, og kan dermed ha endret innholdet i uttalelsene. Imidlertid har jeg gått flere runder med det transkriberte materialet og lydopptakene hvor jeg har lest og hørt gjennom flere ganger, og har brukt mye tid på å kategorisere og trekke ut hovedfunnene fra intervjuene (Jacobsen, 2015 s. 207, Kvale & Brinkmann, 2015 s. 218).

Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 219). Det er altså disse tekstene som er utgangspunkt for analysen, og hvor selve analysen blir da en form for tekstanalyse. Repstad (2007) sier analyse og fortolkninger overlapper i hverandre i kvalitative studier. Mens analysen kan betegnes som den prosessen der man forsøker å ordne

data for å få frem mønstre slik at dataene blir enklere å tolke, dreier tolkningen seg om å se dataene i lys av problemstillingen. Men at det vil foregå tolkning i analyse også. Jeg foretok en temasentrert analyse, der informantenes uttalelser rundt de temaene som er sentrale for studien sammenlignes (Thagaard, 2018 s. 181).

Jeg har anvendt en hermeneutisk metode hvor jeg vekslet mellom de enkelte delene og helheten, for å se etter mønstre, spesielle avvik eller underliggende årsaker (Jacobsen, 2015 s. 197-198). Materialet ble krympet ved hjelp av intervjumatrise (Kvale & Brinkmann, 2015), hvor jeg trakk ut hovedfunnene ved siden av spørsmålene, temaene og sitatene fra hvert intervju. Oversikten gjorde at jeg enkelt kan gå tilbake og hente ut de originale sitatene, samt strukturere materialet på en slik måte at bare det sentrale innholdet ble igjen. Deretter tolket jeg de utvalgte tekstene ved å knytte teoretisk relevante begreper til teksten. De tendensene som sier noe om hvilke forhold som synes å ha størst betydning for kunnskapsdeling i BYM, ble sett i lys av relevante teorier på området for å kunne vurdere og diskutere denne studiens resultater fra tidligere studier. Samtidig er de tendensene ikke gjeldende for hele BYM og fullstendige årsaksforklaringer.

### **3.3 Metodisk refleksjon**

#### **3.3.1 Å forske i egen organisasjon**

Kjennskap til miljøet som studeres kan både være en styrke og begrensning. På den ene siden med sine erfaringer har man lettere for å forstå informantenes situasjon, og bidrar til å bekrefte den opparbeidete forståelsen. På den andre siden kan forskeren overse eller er mindre åpen for nyanser i de situasjonene som studeres fordi det ikke er i samsvar med egne erfaringer (Thagaard, 2018 s. 206-207). Fordelene er at jeg har forhåndskjennskap til miljøet, motivasjon, engasjement, hvordan organisasjonen fungerer, og er selv en bruker av systemene. Med tilhørighet til BYM ønsker jeg å bidra til økt forståelse for kunnskapsdeling, og forbedre retningslinjer, systemer eller byråkratiske rutiner om kunnskapsforvaltning i BYM. Dette vil være med på å forme mitt ståsted som forsker i denne oppgaven. Jeg er klar over mine forhåndsoppfatninger hvor jeg tror jeg allerede vet om de ulike temaene, og har forsøkt etter beste evne å nullstille meg for være å åpen for andre forklaringer og perspektiver.

Som forsker i egen organisasjon er det flere momenter jeg må være bevisst på før jeg setter i gang og bør reflektere over gjennom hele forskningsprosessen. Forsøker å forholde meg objektiv når det gjelder testing av antagelser og fortolkninger. Forberedt på at det kan bli utfordrende å finne balansen mellom tilstrekkelig nærhet og nødvendig distanse (Repstad, 2007 s.71). Det gir meg en viss distanse og objektivitet når jeg forsker på en annen arbeidsgruppe enn den jeg selv tilhører. Epistemologisk refleksivitet går ut på reflektering over hvordan selve metoden påvirker undersøkelsen og resultater. Alle metoder er selektive og har sine begrensinger for å fange opp informasjon, slik at jeg er klar over at jeg får noe informasjon, men kan utelukke noe annet (Jacobsen, 2015 s. 95). Tema som oppfattes som sensitive kan trolig holdes tilbake og er forsiktig i utsagnene sine. Jeg har derimot ikke følt på dette under intervjuene, men det er klart mulig at noe har blitt holdt tilbake uten at jeg har fått inntrykk av det. Det kan også oppstå situasjoner hvor informantene kan ha gitt svar som de trodde intervjueren ville ha. Dersom det har forekommet vil det betraktes som en svakhet ved datainnsamling, og jeg ikke si med sikkerhet verken om det har skjedd eller ikke.

Forskerens innflytelse er mer fremtredende i analysefasen enn under datainnsamling. Den faglige plattformen forskeren representerer, vil prege forskerens forståelse av resultatene (Thagaard, 2018 s. 121). De tema som omhandler organisasjonen overordnet så er jeg klar over min subjektiv forståelse kan farge mine tolkninger. Med de forståelse jeg har for fenomener som studeres, har fortolkning en sentral plass innenfor kvalitativ metode. Det kan oppstå utfordringer knyttet til fortolkning av data, ved at jeg kan ha mer påvirkning på hva som blir belyst og hvordan materialet blir tolket (Thagaard, 2018 s. 121).

### **3.3.2 Ethiske refleksjoner**

NESH (2018) sier i alle forskningsprosjekter, uansett forskningsmetode, så vises det god etisk forskning vet at det opprettholdes en akseptabel vitenskapelig standard. De definerer personopplysninger som «enhver opplysning om en identifisert eller identifiserbar fysisk person».

Jeg har reflektert over etikk i alle trinnene i forskingsprosjektet, fra formulering av problemstillingen og spørsmål til skriving av det endelige resultatet. I forkant av datainnsamling meldte jeg inn studien og fikk godkjenning fra Norsk senter for



forskningsdata (NSD) i vedlegg 2. I denne studien har jeg vedlagt tre etiske retningslinjer; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser ved deltakelse, som er i tråd med Thagaard (2018) og Kvale og Brinkmann (2015). I kvalitative undersøkelser går man i dybden på et fåtall antall enheter i utvalget, noe som kan true anonymiteten og gjøre deltakerne mer sårbare med hensyn til gjenkjenning. For å sikre anonymitet så har jeg unngått å skrive på dialekt og identifisering ved å ikke ta med kjennetegn som stilling, kjønn og ansiennitet når jeg presenterte utsagnene. Dette kan beskytte deltakerne, men fratrukk fra de kjennetegnene kan muligens svekke analysen fordi de har betydning for hvordan informantene opplever og tar del i den kunnskapsdelingen som finner sted. Etisk ansvar overfor informantene er at de ikke blir påført skade av å delta, og unngår bruk av sensitive opplysninger som de senere kan angre på (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 107).

Informantene fikk informasjon om hensikten med studien, hvordan dataene skulle brukes og tydeliggjøring av konsekvensene ved deltagelse i forskningsprosjektet. Vi startet intervjuet med at jeg gikk gjennom samtykkeskjemaet hvor begge parter signerte i forkant på mail, og fremhevet at samtykke er frivillig med mulighet til å trekke fra studien når som helst også etter at datainnsamlingen er gjennomført. Med tillit fra informantene til å presentere deres utsagn med korrekt gjengivelse, kreves at jeg må vurdere i hvilken kontekst uttalelsen kommer fra når jeg presenterer de. Slik at informantene kan gjenkjenne sitatene i riktig kontekst og at deres uttalelse blir fremstilt på en riktig måte (Thagaard, 2018 s. 215).

### **3.3.3 Vurdering av kvaliteten på undersøkelsen**

I vurderingen av kvaliteten har jeg valgt å støtte meg på begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som mål for god kvalitativ forskning (Thagaard, 2018 s. 193-194). Uansett hvilken metode man benytter for å samle inn empiri, bør det tilfredsstillende to krav. Det ene kravet er validitet som går ut på at empirien må være gyldig og relevant, og det andre kravet er reliabilitet som går ut på empirien må være troverdig og pålitelig (Jacobsen, 2015 s. 16). Validitet handler om gyldighet av de tolkninger undersøkelsen har kommet frem til, med vurdering om resultatene representerer den virkeligheten jeg har studert. Begrepet innebærer krav til både intern og ekstern validitet (Thagaard, 2018 s. 201-205). Intern validitet går ut på i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og de fenomenene som er undersøkt, mens ekstern validitet forteller om i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og

situasjoner (Jacobsen, 2015 s. 17). Tilhengere av konstruktivistiske og postmoderne forskningsretninger er kritiske til disse to begrepene validitet og reliabilitet. De mener at begrepene er for fastlåste i en positivistisk vitenskapsforståelse som hindrer en kreativ og frigjørende kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 275). Sosiale fenomener av kunnskapsdeling er for komplekst som er sammensatt av forskjellige faktorer til å kunne fange inn en objektiv virkelighet som har felles gyldighet gjeldende for alle informantene. Mine forståelse basert fra tidligere erfaring, kunnskap og mine relasjoner til informantene vil påvirke de metodiske valg og tolkninger. Derfor vil en slik validering bli begrenset av de subjektive forhold av en og samme virkelighet. Med ulike synspunkter representeres det en kritisk drøfting av begreper som er relevante for å studere kvalitetskrav i kvalitativ forskning.

### **3.3.4 Troverdighet**

Thagaard (2018) fremhever begrepet troverdighet er knyttet til at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Det argumenteres for vanskeligheter med å avdekke en objektiv situasjon, men ved å gi innblikk i mine betraktninger og refleksjoner over selve forskningsprosessen, gir jeg lesere mulighet til å vurdere studiens pålitelighet. Lydopptak av intervjuene ga meg mulighet til å sitere ordrett så nøyaktig som mulig i utsagnene, som øker muligheten for at disse dataene er pålitelige. I tillegg er forskningsfeltet godt belyst av andre studier, og de funnene jeg har gjort er ikke spesielt unike i denne sammenheng. Dermed kan de funnene støttes av andre forskninger og teorier. Disse aspektene kan bidra til å styrke denne studiens troverdighet. Derimot når det gjelder svekkelse av studiens troverdighet er at det kun har benyttet en metodisk tilnærming for å samle inn data. Ved bruk av flere metodiske tilnærminger i kombinasjon så vil det kunne muligens bidratt til større bredde i datamaterialet.

### **3.3.5 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av empirien og resultatene fra dataene, som innebærer at forskeren forholder seg kritisk til egne tolkninger og om forståelsen støttes av annen forskning (Thagaard, 2018 s. 194). Bekreftbarhet kan styrkes ved at andre som har undersøkt

lignende fenomener har kommet frem til lignende tolkninger. Siden jeg som forskeren er innenfor miljøet som studeres så kan det hemme en mer objektiv analyse, enn om jeg hadde vært en utenforstående forsker. Det er også større sjanse for at jeg tar flere aspekter som for eksempel normer og metakommunikasjon, ved de fenomenene som studeres for gitt, ved at de er innforstått blant meg som forsker og informantene som er innenfor miljøet. Da er det viktig å opprette høy bekræftbarhet ved å vurdere mine egne tolkninger i lys av annen forskning.

### **3.3.6 Overførbarhet**

Dette kriteriet stiller krav til at analyse og begrunnet vurderinger må være tilgjengelig for at andre skal få innsikt i hvordan funnene er basert på. For analytisk generalisering så vil det være begrensninger knyttet til representativt og overførbarhet. Ved manglende statistiske materiale så vil det ikke være mulig å hevde at studiets funn som gjøres vil gjelde for alle lignende organisasjoner som jobber med prosjekter. Derimot kan leserne vurdere funnene fra studiet om hvorvidt de er overførbare til en annen situasjon og kontekst, med vurderinger av felles egenskaper ved disse situasjonene (Jacobsen, 2015, Kvale & Brinkmann, 2015, Thagaard, 2018). For å påvise overførbarhet så er det viktig at forskeren begrunner dette og samtidig oppfyller troverdighet- og bekræftbarhetskravene, og at leserne faktisk gjenkjenner mønstrene og de fenomenene en beskriver (Thagaard, 2018). Jeg ønsker at denne studien skal være et bidrag til å skape refleksjoner, og at funnene kan gi innsikter i hvordan prosjektledere deler kunnskap i sin arbeidshverdag, hva slags tilrettelegging eller tiltak for kunnskapsdeling som en offentlig byggherre selskap kan iverksettes for å forvalte kunnskapen i virksomheten. Vurdering om hvorvidt praksisene i BYM sammenfaller med hvordan offentlig byggherre selskaper generelt praktiserer kunnskapsdeling, så må det sammenlignes med lignende studier i andre virksomheter.

Forskerbasert analytisk generalisering må argumentere generaliserbarheten av resultatene sine, basert på eksplisitte logiske antagelser gjennom hvilke utsagn kan evalueres i kraft av dets relevans, detaljnivå, spesifikke beskrivelser og intersubjektiv konsensus. Jeg har forsøkt å beskrive situasjonen til BYM ved å argumentere på en grundig måte for å være tilstrekkelig overbevisende. Dermed kan funnene bli gyldige selv om det er kun de informantene som har beskrevet om sin hendelse. Selv om det ikke er direkte overførbare praksis fra BYM til et annet, kan allikevel leseren kjenne seg igjen og knytte paralleller til funnene.

## 4 Analyse av arenaer og verktøy for kunnskapsdeling

I kapittel 4 presenterer jeg undersøkelsens funn knyttet til de to første forskningsspørsmålene: *På hvilke arenaer deles kunnskap? Og hvilke verktøy står sentralt i kunnskapsdelingen?*

Dette kapittelet tar for seg kunnskapsdeling som en integrert del av arbeidsmetodene i prosjekthverdagen, og hvor kunnskapsdelingen foregår i etablerte forum og aktiviteter på tvers av prosjekter innenfor fagområdene eller til hele organisasjonen. Den siste delen er knyttet til selskapets strategier for kunnskapsforvaltning og etablering av kultur for kunnskapsdeling. Strategier som skaper arenaer og bruk av verktøy vil fremstå som tilrettelegging for kunnskapsdeling i organisasjonen og integrere dette som en del av hverdagen, og vil bli vurdert i lys av teorier om forskjellen på taus og eksplisitt kunnskap og kunnskap som praktiseres i hverdagen.

Først gir jeg en beskrivelse av casen og hvordan BYM forvalter kunnskap og hvordan kunnskapsdeling foregår i arbeidshverdagen, før jeg presenterer og analyserer funnene fra undersøkelsen.

### 4.1 Beskrivelse av case

Casen dreier seg om PRO i Oslo Bymiljøetaten, som er en etat i Oslo kommune under Byrådsavdelingen for miljø og samferdsel. BYM forvalter fellesarealer som gater, torg, parker, friområder, idrettsanlegg, marka og indre Oslofjord, og målet er å gjøre Oslo til en trygg, vakker, grønn og aktiv by. BYM har om lag 900 ansatte, hvorav PRO med nærmere 170 ansatte som har samtlige mastergrad eller tilsvarende høyere utdanning. PRO har kategorisert prosjektene sine i 5 seksjoner: Idrettsprosjekter, Park- og friluftsprosjekter, Bymromsprosjekter, Sykkelprosjekter og Gate- og Kollektivprosjekter. Alle prosjekter er naturligvis lokalisert i Oslo og er varierende fra kortvarige på et par år til langvarige på 5 år eller lengre, og beløpsmessig er fra 1,5 millioner til 100 millioner. For å ivareta kunnskapsdeling og kompetanseutvikling har BYM innført obligatorisk divisjonsmøter, obligatorisk 2 halvårlig befaringsdager og prosjektskolen. I tillegg arrangeres det interne kurs og PRINCE2-sertifisering. Det er kompetanseportal med juridiske standarder og kontrakter

for bygg og anlegg som alle nyansatte må gjennom. Alle ansatte kan ta de kursene flere ganger etter behov, for å sikre at alle er faglig oppdaterte. Behov for kompetanse den enkelte prosjektleder bør tilegne seg avgjøres i samråd med seksjonsleder og i tråd med selskapets strategi. Seksjonsleder bidrar til forvaltningen av kunnskap innenfor sin seksjon, samt å dele kunnskap mellom prosjektledere. Prosjektledere melder ifra behov for kompetanse og kunnskap for å kunne løse de utfordringene som eksisterer i prosjektene. BYM bruker digitale verktøy som Public 360 for dokumentasjon. Nye verktøy som ble tatt i bruk ved starten av Coronaperioden, er Landax for prosjektstyring og Teams for kommunikasjon og samarbeid internt i selskapet og prosjekter. Workplace og epost blir brukt som felles informasjonskanal.

## **4.2 Kunnskapsdeling på tvers av prosjektene**

### **4.2.1 Divisjonsmøter og heldagssamling Prosjektdivisjonen**

Divisjonsmøter og heldagssamling er fagdager som er obligatorisk for alle fem seksjonene. Divisjonsmøter arrangeres annenhver måned og varer i 3 timer. Heldagssamling arrangeres 2 ganger i året og varer hele dagen med felles lunsj og middag. Flere informanter fremhever at disse er en sentral arena for deling av kunnskap. Møtene starter med gjennomgang av økonomiske tall der ledelsen informerer om hvordan det går med produksjonen i prosjektene målt opp mot budsjettene som prosjektene skal leveres. Neste sak i agendaen er foredrag fra andre i etaten og en seksjon. Det avsluttes med presentasjon av et prosjekt i en seksjon.

#### **En arena for å vise seg frem**

Temaene til foredragene varierer fra gang til gang, og det er ledelsen som velger ut de temaene som de mener er verdt å vite om. Min empiri viser at det er ofte de samme personene som snakker, og da blir det personavhengig av hvem som snakker. Presentasjon av prosjekter viser min empiri at det er som oftest prestisje prosjekter som blir presentert mange ganger.

Det er de solskinnshistorier som man kan skryte litt av. Og der føler jeg at det er ikke så mye rom for å snakke om eventuelle feiler, men heller skryte litt om seg selv og snakke om ting som er bra. [5]

Videre antyder empirien at de blir kjent med arbeidet til andre seksjoner og hva andre seksjoner holder på med. Samtidig som det deles ut nyttig informasjon og kunnskapsdeling på tvers av etaten.

#### **4.2.2 Befaringsdager**

De to obligatoriske befaringsdager arrangeres hvert halvår. Da går hele prosjektdivisjonen ut på befaringer til flere prosjekter i byen. Det oppleves at befaringsdager er en slags seminar for divisjonen hvor det diskuteres faglig om temaene.

Befaringer er nyttig fordi man ser ting der ute som man ikke får med seg når man sitter inne på kontoret. Det kunne ha vært mer av befaringer. [4]

Informantene antyder at de lærer mye av å erfare de stedene, samt deling av kunnskap og erfaringer knyttet til prosjektenes utfordringer og tekniske løsninger.

#### **4.2.3 Hva slags kunnskap?**

Utbytte av kunnskapsdelingen som foregår på fagdage fremgår varierende blant informantene. En informant mener at det ikke er noe utbytte av kunnskapsdeling fordi det blir presentert uviktige detaljer og lite relevant for informantenes prosjekter. Mens flere forteller at det er en fin arena til å dele kunnskap og erfaringer fra prosjekter, og synliggjøre de ansatte som sitter med faglig spisskompetanse som kan kontaktes ved behov. Fagdage oppleves som inspirasjon med påfyll av ny kunnskap som ikke nødvendigvis er relevant for akkurat det de selv jobber med til daglig. Ledelsen velger ut temaer får å være faglig oppdatert som skal bidra til å oppnå selskapets visjon, tilrettelegger kunnskap og gjøre den tilgjengelig for ansatte. Disse fagdage kan betraktes som en strategi for å skape et miljø for samhandling og kunnskapsdeling (Nonaka & Konno, 2000 s.24).

Flere informanter sier at det er ikke rom for å diskutere temaene i disse fagdage hvor man sitter og hører på.

[...] alt det som har blitt presentert er jo solskinnshistorier. Man vil jo dele noe som er bra, og det er veldig fint det og. Men når man har sånne ting som er obs obs så føler jeg at man er ned på seksjonen. [5]

Krogh og Nonaka (2001 s. 151) omtaler at diskusjoner kan brukes aktivt for kunnskapsutvikling med formål både å bekrefte kunnskap og utvikle kunnskap, og da kan det stilles spørsmål i hvilken grad kunnskapsdeling foregår på fagdage. Min empiri sier at det er sammenheng mellom interaksjon og kunnskapsdeling, og at fraværet av interaksjon er noe som kan påvirke kunnskapsdeling i negativ retning. Men gir lite grunnlag om i hvilken grad informantene opplever at de opparbeider seg kunnskap ved å være tilhørere på fagdage. Befaringsdager bidrar til å skaffe dypere innsikt både i de sosiale og fysiske forutsetningene knyttet til området og belyser sammenhengen mellom dem og hvordan faktorene påvirker hverandre (Befaringsdag, høst 2019). Flere informanter påpeker at de får mer kunnskap ved å observere stedet og de fysiske utformingene, i tillegg til faglige diskusjoner og deling av kunnskap og erfaringer.

### **Deling av kunnskap som arbeidsmiljøtiltak**

Disse arrangementene er dedikert til kunnskapsdeling på tvers av etaten, samt stor betydning for det sosiale aspektet. Det samles hele divisjonen for å snakke om fag og blir kjent med andre i etaten. Tilrettelegging for småprat og mingling i pauser hvor man snakker med andre enn de man ellers snakker med til vanlig. Presentasjon av prosjekter i disse samlingene, bidrar til fellesskapsfølelse hvor disse prosjektene samlet bidrar til å gjøre byen bedre.

Det som er grunnleggende her er at alle ønsker å gjøre byen bedre, og da kan ikke du gjøre byen bedre med bare prosjektet ditt. Du trenger alle prosjektene og alle prosjektene må snakke sammen for å fungere sammen. [5]

Etablering av sosiale relasjoner med kollegaer utover prosjektet kan styrke kunnskapsdeling på tvers av prosjektene. Samtlige informanter fremhever interaksjoner med ansikt-til-ansikt og bli bedre kjent med hverandre bidrar til å enklere ta kontakt med hverandre for faglig diskusjon og deling av kunnskap og erfaringer. Enehaug et al. (2015, s.2-3) fremhever at det er en positiv sammenheng mellom kunnskapsdeling og arbeidsmiljøet. Det oppleves at disse arrangementene har symbolsk betydning, hvor BYM bygger en organisasjonskultur for å fremme kunnskapsdeling og uttrykker den som en viktig verdi.

[...]det er viktig å lære nye ting og nye utfordringer. For eksempel i vår seksjon så er det en del kunstgressbaner som jeg har gjort hittil nå og jeg synes at det holder nå. [3]

Informanten gir uttrykk for å være klar for nye prosjekter som er noe helt annet enn de prosjektene utført hittil. Da kan det for eksempel motiveres med nye prosjekter fra andre seksjoner som kan bidra til økt jobbtilfredshet og samtidig bygge et godt arbeidsmiljø.

#### **4.2.4 Oppsummering**

Strategier for kunnskapsforvaltning som fagdage oppleves som viktige arenaer for kunnskapsdeling med faglige oppdaterte temaer og diskusjoner. De bidrar med å bygge opp en organisasjonskultur for kunnskapsdeling, og tilrettelegger for etablering av sosiale relasjoner og fellesbyggende samhandling på tvers av prosjektene. Dette bidrar til å bygge et godt arbeidsmiljø som fremmer kunnskapsdeling på tvers av PRO.

### **4.3 Arbeidshverdagen i prosjektene**

#### **4.3.1 Muntlig kommunikasjon og samarbeid**

Kunnskapsdeling oppleves som en sentral del i en arbeidshverdag, og det er ute i prosjektene man opparbeider seg kompetanse og erfaringer, og deling av kunnskap. Muntlig kommunikasjon blir fremhevet som mest benyttet i arbeidshverdagen som består av å snakke til ansikt, telefon eller digitalt. Samtlige uttrykker de spontane samtaler og diskusjoner ved kaffemaskinen og i landskapet er de viktigste arena for kunnskapsdeling.

Får mer ut av uformaliserte prat ved kaffeautomatene fordi jeg treffer folk fra andre seksjoner som jeg kan diskutere ting med. [1]

Både faste møter og møter etter behov er viktig for kunnskapsdeling i prosjektene, hvor det blir diskutert frem til et omforent syn på praktiske opplysninger om leveranser, tidsfrister, og



tekniske løsninger i prosjektet. I møter med eksterne samarbeidspartnere foregår det en del skriftlig dokumentering for å sikre avklaringer og kvalitet på kunnskapsdeling.

### **Problemløsning og informasjonsutveksling**

Kunnskapsdelingen i arbeidshverdagen går ofte ut på å finne tekniske løsninger for problemene i prosjektet. Det konsulteres med hverandre for å få frem en annen fremgangsmåte til å løse en oppgave. Kollegaer med forskjellige fagbakgrunn samarbeider om et felles mål. De er avhengig av å dele sin faglige kompetanse og erfaringer for å oppnå best mulig kvalitet på løsninger som utvikles. Arbeidsprosessen vil være preget av å utveksle ideer og komme med innspill på hverandres bidrag. Dette samarbeidet beskrives som en viktig kilde til læring og utvikling av kunnskap hvor ulike fagområder påvirker hverandre og henger sammen. Prosjektdeltakerne utvikler kunnskap som er tett koblet til den praksisen som et unikt prosjekt innebærer. Den delte praksisen gir prosjektdeltakerne en rikere fagkunnskap og erfaringer som de kan ta med seg videre til neste prosjekt.

Alle prosjekter er jo unike sånn at noe ny kunnskap vil man alltid trenge.[4]

Det oppleves at muntlig informasjonsutveksling bidrar til god flyt i prosjektet. Ved å utveksle informasjon kan det settes sammen informasjonen som gir en mer helhetlig forståelse av prosjektet og bidrar til å styrke samarbeidet mellom prosjektdeltakerne.

### **4.3.2 Dokumentasjon – om å gjøre kunnskapen eksplisitt og generell**

I Landax finner man maler for rutiner, sjekklister og prosessbeskrivelse av BYMs prosjektstyring. Prosjektene skal dokumenteres i henhold til disse malene og utarbeides av prosjektleder.

Når det gjelder prosesskompetanse så går jeg inn i P360 hvor jeg kan gå å se på alle prosjektene. De ligger tilgjengelig for alle og det hjelper å se hva de andre har gjort tidligere. [6]

Styringsdokumentet beskriver prosjektets omfang knyttet til planlegging, leveranse og kostnadsestimering. En ny prosjektleder kan sette seg raskt inn i prosjektet med god innsikt om problemstillinger i prosjektet og bakgrunn for løsninger. Selve styringsdokumentet kan

betraktes som kunnskapsdeling om prosjektspesifikk kunnskap og gjøre den til eksplisitt for å både lette overgangen for en ny prosjektleder, men også transparent og sporbart for alle andre i BYM. Samtlige informanter har egne subjektive preferanser for hva de mener er vesentlige og nyttige detaljer som blir dokumentert i prosjektet. Den eksplisitte kunnskapen fører ikke nødvendigvis til kunnskapsdeling fordi det er person- og kontekstavhengig i taus kunnskap (Nonaka, 1994 s. 16). Spesifikk dokumentasjon vil være mer nyttig for prosjektdeltakere i det prosjektet, og kan muligens ikke gjenbrukes på tvers av prosjekter.

### **Kan all kunnskap gjøres eksplisitt?**

Flere informanter uttrykker at det er vanskelig å dokumentere erfaringsbasert kunnskap som de opparbeider i arbeidshverdagen.

Ofte så lærer du der og opplever og ser beslutninger blir presentert og det blir kanskje ikke synlig på den måten mer enn at en ting står der den skal uten at andre vet at det er en spesial løsning. Det er vanskelig å dele fordi det er så mange småe beslutninger underveis. [6]

Taus kompetanse deles og spres gjennom muligheter til å jobbe tett med kilden, det vil si observere, imitere, prøve og feile, erfare i praksis og få tilbakemelding fra den som har den tause kompetansen (Lai, 2013 s.48). Når prosjektdeltakere løser arbeidsoppgaver sammen for de tilgang til hverandres erfaringer til å diskutere og reflektere over en bestemt situasjon, og finner løsninger som er mest hensiktsmessig basert på deres erfaringer. Der hvor det er vanskelig med å forklare eksplisitt så har de mulighet for å vise i praksis, og på den måten overføres det taus kunnskap mellom dem. Samtlige beskriver at det er utfordringer å dokumentere all kunnskap i en hektisk arbeidshverdag, og er ikke nødvendigvis relevant og nyttig for andre prosjekter (Karlsen, 2017).

### **4.3.3 Teams – den digitale møteplassen**

Det brukes hovedsakelig Teams i Corona-tiden med hjemmekontor, hvor det foregår chatting, telefon- og videmøter med en til en eller grupper på tvers av BYM. Alle seksjoner har egne grupper hvor de har videomøter og chatter med hverandre for å dele informasjon, diskutere eller spørre hjelp. Teams omtales som den digitale møteplassen i arbeidshverdagen. Samtlige

informanter uttrykkes positive til Teams som er et smidig og lettvent verktøy. Det kommuniseres både innad og utenfor BYM i Teams, med kollegaer og eksterne samarbeidspartnere. Flere fremhever at terskelen for å delta i diskusjoner og stille spørsmål er lavere i Teams. Det er mindre formelt enn epost, enklere enn å ringe og i situasjoner hvor det er behov for å forklare og vise arbeidsprosesser på skjermen. Mottageren velger å svare når det passer, og krever heller ikke å være fysisk tilstede for møter. Teams oppleves enkelt og raskt å dele kunnskap ved å sende lenker til nyttig fagstoff, informasjon, tips eller hjelpe andre i seksjonen ved å svare på konkrete spørsmål. Det er foretrukket med egne møter for å få innspill eller diskutere løsninger for mer komplekse problemstillinger, og gjerne med færre personer i plenum med hele seksjonen eller en-til-en. Diskusjoner i seksjonen bidrar til at andre kan lære noe eller kjenner til situasjoner selv om man ikke aktivt deltar i diskusjoner.

#### **4.3.4 Workplace – det nye intranettet**

Workplace erstatter det gamle intranettet og er en felles kommunikasjonskanal hvor det poster nyhetsoppdateringer med informasjon og om nyansatte. Det finnes chattefunksjon og opprettelse av grupper som i Teams, men ikke mulighet for telefon- og videmøter. BYM forsøker å etablere både sosiale og kunnskapsdeling arenaer på tvers av prosjektene. Dette anses som en strategi for å etablere en sterk og åpen organisasjonskultur. Samtlige opplever verktøyet som forstyrrende med både sosial og nyhetsoppdateringer i samme kanal.

Workplace har potensial, men akkurat nå så er det hummer og kanari. Noen er viktige ting og noen er sosialt, og alt blandes. Det er vanskelig å finne ut viktige ting og uviktige ting. [6]

Når flere informanter bruker sjeldent Workplace, kan det tyde på det som deles der er lite relevant for mottakere. Det mangler interaksjon mellom individene (Christensen, 2015), og derfor kan informasjonsstrømmen oppleves overveldende for flere informanter.

### **4.3.5 Kunnskap som praksis – learning by doing**

Learning by doing tilsvarer det Nonaka og Takeuchi (1995, s. 69-70) kaller for internalisering som relaterer til læring ved handling. Studiets funn fremheves at det kreves mer enn bare eksplisitt kunnskap i praksis når det skal jobbes med kompliserte problemstillinger, og behov for kunnskapsdeling med kollegaer fra andre fagområder. Det oppleves essensielt viktig med læring og kunnskapsdeling gjennom praktiske utføring av oppgavene i felleskap, hvor de opparbeidede kunnskap og erfaringer kan tas med seg inn i neste prosjekt. Min data viser at kunnskap er dynamisk, rasjonelt og knyttet til individenes aktiviteter, samt avhenger av situasjonene og menneskene som er involvert. Videre fremheves det nytten av den opparbeidede kunnskapen og kompetansen er sammensatt av delvis eksplisitt teknisk kunnskap og erfaringer fra praksis. Det oppleves at det ikke er noen generell fasit for utførelse, fordi det er ulike måter å gjøre ting på, slik at det er ingen rett framgangsmåte så lenge det gir positivt resultat.

### **4.3.6 Oppsummering**

I prosjekthverdagen deles kunnskap rundt problemstillinger og oppgaveløsninger. Det oppfattes som en uformell læringsmetode i praksis, hvor det formidles både av den tause og eksplisitte kunnskapen på tvers av prosjektene. I prosjektene foregår kommunikasjon både muntlig og spontan, i tillegg til møtevirksomhet ved behov. P360 benyttes som verktøy for å dokumentere i prosjektene. En utfordring knyttet til bruk av disse dokumentasjonene er at kunnskapen blir for person- eller kontekstavhengig, og at det er ikke enkelt å dokumentere all kunnskap i prosjektene. Læring i prosjektene er i hovedsakelig knyttet til praksis mellom prosjektdeltakere. Kommunikasjonen i arbeidshverdagen foregår mest ansikt til ansikt. På grunn av Corona så er det blitt mindre av den spontane kommunikasjonen og ansikt til ansikt foregår digitalt i Teams. Det blir benyttet hovedsakelig Teams for chatting, telefon- og videmøter på tvers av prosjektene og med eksterne samarbeidspartnere. Workplace er det nye intranettet, og det uttrykkes utfordringer med den informasjonsstrømmen som foregår der i en hektisk arbeidshverdag.

## 5 Analyse av andre faktorer som kan hemme og fremme kunnskapsdeling

### 5.1 Hva slags kunnskap og mangel på sporbarhet?

Prosjektene er preget av fremdriftspress som går utover dokumentasjon av kunnskap, samt at ikke all kunnskap er enkel å dele med andre. BYM har fokus på å dele fagkunnskap gjennom fagdager og dokumentasjon i P360. Det fremheves at faglig spisskompetanse er et område som er mer krevende å dokumentere enn prosesskompetanse.

Jeg prøver å finne ut de som har spisskompetanse, men det er ikke alltid så lett å finne frem til.[6]

Samtlige fremhever at det er enklere å dokumentere metodikken i henhold til BYMs prosjektstyring, og at det er mer utfordrende å dokumentere det som foregår i praksis i prosjektene. Prosjektene er unike. Det er umulig å dokumentere alle de individuelle tilpasninger, som muligens ikke er relevant for nye prosjekter (Karlsen & Gottschalk, 2008). Utfordringen er å finne balansegang for hvor mye kunnskap kan forbli taus og deles gjennom erfaring, og formalisere mest mulig kunnskap gjennom dokumentasjon.

#### Nærhet og relevans

Empirien viser til viktig kilde til kunnskapsdeling er gjennom felles praksis ved å hjelpe til eller løse oppgaver i konkrete situasjoner i et prosjekt. Det oppleves relevant og effektivt for kunnskapsdeling.

Diskutere konkrete saker med folk som jeg vet har erfaring og peiling. [1]

Nærheten til kunnskapen oppleves relevant og er enklere å ta til seg den delte kunnskapen. Det oppleves lite relevant kunnskap som blir delt på divisjonsdager. Dette kan vise til det praksisbaserte perspektivet på kunnskap kan oppleves det som blir delt i fora, uten tilknytning til den delte praksisen, blir vanskelig å ta til seg. Noen former for kunnskap er vanskelig å ta imot, før man har opparbeidet det gjennom praksis.

Jeg gikk på en del kurs i starten, men da var jeg ikke modent til å ta imot den kunnskapen [...] Den kunnskapen om sykkelplan er noe jeg har opparbeidet meg via prosjektene. [5]

Informanten beskriver den tause kunnskapen knyttet til erfaring og praksis utgjør en viktig del av kunnskapsbasen. Det uttrykkes at det er utfordringer med å dokumentere løsningstilpasninger til de ulike situasjonene i prosjektet, som er basert på erfaringer og faglig spisskompetanse.

## **5.2 Fysisk tilstedeværelse som premis**

Flere informanter beskriver den Corona situasjonen gjør at de mister den kunnskapsdelingen som foregår ved å være fysisk tilstede på kontoret og møter. Den uformelle kunnskapsdelingen ved å være i samme rom oppleves mer effektiv enn å kommunisere via Teams.

Hvis vi er på kontoret så er det like minst terskel å bare gå bort til vedkommende. Så er det også lettere for den personen som slipper å skrive og tenke på hvordan man skal formulere seg. Da går det mere automatisk. Så vi mister mye nå i Corona. Det er lettere å forstå hva man mener ved å komme med oppfølgingsspørsmål [4]

Fysisk nærhet bidrar til å øke kvaliteten på kunnskapsdelingen, ved at interaksjonen mellom individene bekrefter kunnskapen. Kommunikasjonen blir fyldigere med rikere forklaringer for sine synspunkter og faglige ståsteder.

## **5.3 En åpen og kunnskapsdelende kultur**

Samtlige beskriver en kultur som er åpent for å be om innspill og hjelp, og en innarbeidet kultur hvor man tar seg tid til å hjelpe hverandre. Dette er en forventning mellom kollegaer, og mest hjelp fra sin nærmeste leder. Flere opplever at de får mest hjelp fra sin egen seksjon.

Hvis jeg ikke klarer å finne frem da hører jeg med andre på hva de har gjort internt i vår seksjon.[6]

Empirien antyder at seksjonsleder sitter med oversikten internt i seksjonen over prosjektene, og har også tildels oversikt i andre seksjoner. Det oppleves at seksjonsleder har ansvar for å tilrettelegge kunnskapsdelingen internt i seksjonen, men også prosjektleder har ansvar for å skaffe den kunnskapen som er nødvendig for sine prosjekter.

### **Tillit fremfor kontroll**

En organisasjonskultur preget av tillit viser til positivt utslag for kunnskapsdeling (Filstad, 2014). Det er ikke formalisert noe krav om å bidra til kunnskapsdeling i stillingsbeskrivelsen, men at tillitskulturen skaper forventninger til at medarbeiderne bidrar med kunnskapsdeling for å hjelpe hverandre (jf. Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 127). BYM har ikke behov for å kontrollere om de forventningene blir overholdt. Min empiri antyder at det er stor tillit internt i seksjonen, hvor prosjektledere kan spørre åpent om alt og får tilbakemeldinger og innspill. Dermed foregår kunnskapsdelingen hovedsakelig internt i seksjonen.

### **Kulturelt men lite målrettet**

Funnene viser til selskapets kultur for kunnskapsdeling, er å iverksette fagdager og befaringer for å tilrettelegge kunnskapsdeling. Det kommer frem bruk av verktøyet Workplace er varierende hvor flere informanter ikke er ofte innom der på grunn av uoversiktlig og overveldende av informasjon. Verktøyet Landax forteller hva prosjektene skal forholde seg til og forventninger til dokumenter og rutiner blir fulgt opp knyttet til prosjektfaser. I tillegg foregår kunnskapsdeling i prosjektene gjennom praksis, men oppleves lite fokus på å dele individenes kunnskap.

Om det er nedfelt så er jeg litt usikker på. Jeg føler at i BYM så er det personavhengig hvorvidt man vil dele eller føler behov for å dele kunnskapen man har. [5]

Flere informanter gir uttrykk for at BYM jobber med organisasjonskulturen ved å arrangere fagdager, men er ikke tydelig på strategi for kunnskapsforvaltning.

## 5.4 Kunnskapsdeling – et iboende trekk i bygg- og anlegg faget?

BYM er en offentlig etat som bidrar med å sette standard for bærekraftig utførelse i sine prosjekter. Dette krever at prosjektene må ta i bruk nye tekniske løsninger som skal forbedre samfunnet og miljøet.

Det er ofte at man blir usikker på om det man gjør er riktig eller ikke. Sånn har det vært underveis fordi det er nytenking og første gang jeg må gjøre og det er ikke noen som har noe erfaring med det. Det er ikke alltid det er en oppkjørt vei og da blir det vanskelig å finne frem den. [6]

Flere opplever at BYMs strategi og krav knyttet til bærekraft, har krevd fra eksterne samarbeidspartnere å komme opp med nye bærekraftige tekniske løsninger. Dette skaper en forventning til ledelsen som skal tilrettelegge kunnskapsdeling i selskapet. Prosjektledere må være oppdatert og kunne faget sitt godt for å være tydelig med kravene sine ovenfor eksterne samarbeidspartnere. Utviklingen i bransjen krever at prosjektleder må tilegne seg den rette kunnskapen raskt nok. Det oppleves entusiasme over å dele sine nye oppdagelser med andre kollegaer, som bidrar positivt til kunnskapsdelingen.

## 5.5 Oppsummering

BYM har fokus på å dele fagkunnskap på tvers av prosjektene, gjennom foredrag på fagdager, befaringsdager og dokumentasjoner i P360. Det oppleves at kunnskap knyttet til konkrete arbeidsoppgaver er enklere å dele enn generell kunnskap, fordi det er mer relevant og mottagelig. Kunnskapsdeling gjennom praksis i prosjektene fremstår mest effektivt.

BYM har en åpen kultur for innspill, der deling av kunnskap foregår ved at alle føler de har mulighet til å stille spørsmål og forventninger om å hjelpe hverandre. Ledelsen tilrettelegger for å skape god relasjon og tillitt mellom de ansatte og prosjektene, som fremmer for kunnskapsdelingen. Det fremstår fysisk tilstedeværelse er mer effektivt for kunnskapsdeling enn gjennom digitalt i Teams. Den raske utviklingen i bygg- og anlegg faget krever at prosjektledere må holde seg oppdaterte ved å tilegne seg ny kunnskap og dele kunnskap.



## 6 Oppsummerende og avsluttende refleksjoner

I dette kapitlet oppsummeres de viktigste funnene til å gi svar på studiens forskningsspørsmål, studiens bidrag og forslag til videre forskning.

### 6.1 Hovedfunn

*På hvilke arenaer deles kunnskap og hvilke verktøy står sentralt i kunnskapsdelingen?*

Studiets funn viser til at hovedarenaen for kunnskapsdeling er arbeidshverdagen i prosjektene. Utenfor prosjektene er det tilrettelagt med fagdager som fremstår som viktige, og oppfattes som en del av selskapets strategier for kunnskapsforvaltning. Digitale verktøy som dokumenteringsverktøyet P360 og kommunikasjonskanalen Workplace, er sentrale i kunnskapsdelingen både i prosjekthverdagen og på tvers av etaten. Disse verktøyene oppfattes som en del av strategiene for kunnskapsdelingen, og bidrar til den kunnskapsdelende kulturen. Bruk av Workplace er noe lavt, hvilket tilsier at det har et forbedringspotensial som arena for kunnskapsdeling. Videre oppleves det gjennomgående frustrasjon hos informantene når det gjelder mengden “unødvendig” informasjon de til stadighet blir eksponert for. Fagdage er initiert av ledelsen for å dele kunnskap på tvers av prosjektene og til hele organisasjonen. Samt etablere sosiale relasjoner blant de ansatte for å lette kunnskapsdelingen i arbeidshverdagen, hvor denne positive sammenhengen kan antydes i tidligere forskning (Enehaug et al., 2015 s. 2-3).

Den viktigste arenaen for læring og kunnskapsdeling foregår i prosjekthverdagen, hvor prosjektdeltakere praktiserer i fellesskap på tvers av fagområdene. Dette skaper en bredere og mer sammensatt kompetanse og erfaringer som prosjektledere tar med seg inn i neste prosjekt.

Deling av kunnskap gjennom fysisk tilstedeværelse med muntlig interaksjon fremstår effektivt for fremdriften i prosjektene. Interaksjonene skjer i hovedsakelig spontant og uformelt, men også avtalte møter ved behov og mer formelt. Wenger et. el (2002) fremhever kontinuerlig interaksjon i praksisfellesskap danner grunnlag for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

Hensikten med å dokumentere er for at andre prosjekter kan dra nytte og gjenbruke av den kunnskapen. Utfordringen er at den kunnskapen som dokumenteres er for kontekstavhengig, noe som gjør at det blir lite relevant i en annen situasjon. Denne utfordringen er bekreftet av Nonaka (1994 s.16), hvor omgjøring av den tause kunnskapen til eksplisitt dokumentasjon er ofte knyttet til handling og kontekstspesifikk.

Teams omtales som den digitale møteplassen og her skjer det mye kommunikasjoner både innad i prosjektene og på tvers i BYM. Det foregår diskusjoner og avklaringer av både faglige og ikke-tekniske spørsmål, og koordinering av arbeidsoppgaver i prosjektene. Workplace er det nye intranettet og her deles det mye informasjon på tvers i BYM. Flere uttrykker at den informasjonsflyten er for overveldende i en hektisk prosjekthverdag.

*Hvilke faktorer hemmer og fremmer denne kunnskapsdelingen?*

Faglig spisskompetanse oppleves mer utfordrende å gjøre eksplisitt gjennom dokumentasjon, og deles mer gjennom erfaringer i prosjektene. Dermed foregår det mer uformalisert kunnskapsdeling i prosjektene. Prosjektledere viser til at konkrete fagkunnskaper knyttet til spesifikke situasjoner, oppleves mer relevant og nyttig. Det blir enklere å dele og større sjans for at mottakere tar til seg den kunnskapen i en slik spesifikk situasjon. Newell et al. (2009 s. 15) har påpekt i praksisperspektivet om kunnskap som er løsrevet fra den praksisen den er en del av, vil være utfordrende å dele. Fysisk tilstedeværelse oppleves optimalt for samarbeidet, hvor kunnskapen flyter mer effektivt med kort vei til avklaringer og bredere perspektiver for diskusjoner. Bruk av Teams til møtevirksomheter går man glipp av den spontane kunnskapsdelingen som foregår før og etter møter, og dynamikken blir også dårligere.

Funnene viser til en organisasjonskultur preget av åpenhet og tillit, med mulighet til å spørre og hjelpe hverandre, og generell oppfatning om at kolleger er kompetente og villige til å dele sine kunnskaper og erfaringer. Dette er viktige forhold som bidrar til kunnskapsdelingen i BYM, og kan bekreftes i tidligere forskning fra Wang og Noe (2010 s.127). BYM strategisk tiltak som fagdager oppfattes symbolsk positivt for organisasjonskulturen, samt bidrar til å skape en større fellesskapsfølelse innad i selskapet. På fagdager oppleves det nyttig å få en overordnet oversikt over hva de andre seksjonene jobber med. Informasjonen som formidles der bør ikke være for detaljert, hvor flere informanter verken opplever som nyttig eller relevant. Det kan også argumenteres for at fagdager, i realiteten, ikke er et godt verktøy for kunnskapsdeling. Dette sammenfaller med at det er en enveiskommunikasjon som formidler

informasjon til sine kolleger, ettersom det hovedsakelig er en informasjonskanal. Det er ikke en direkte kommunikasjonskanal hvor ansatte kan dele kunnskap med hverandre. På den andre siden fungerer fagdager som et bindeledd mellom de ansatte i BYM og kan på den måten legge til rette for kunnskapsdeling, og tilrettelegger for at ansatte oppsøker hverandre for å dele kunnskap.

Den kunnskapsdelingen som foregår i seksjonsmøter oppleves mest nyttig, fordi der er det rom for å spille «dumme» spørsmål uten å være bekymret for sitt eget rykte. Dette viser til at kulturen blant ansatte i samme seksjon oppleves trygt og har tillit til hverandre, og seksjonsmøter er en god læringsarena som gjør det enklere å få uformell læring og etablering av praksis for deling av kunnskap, som er blitt nevnt av Filstad (2008) og Levin et al. (2002). Generelt oppleves det at ansatte jobber sammen mot et felles mål og bidrar til å fremme kunnskapsdeling. Dette kan forklare til hvorfor kunnskap ikke blir holdt tilbake, og kan også sees i sammenheng med det relativt høye tillitsforholdet mellom de ansatte.

Det fremstår som viktig for BYM å være en pådriver av smarte miljøløsninger i prosjektene sine, noe som innebærer at kunnskapsutvikling er sentralt strategisk fokusert i BYM. Med dagens samfunnsfokusering på miljø antyder funnene at utvikling av smarte miljøløsninger oppfattes som et iboende trekk ved bygg- og anlegg faget, og at prosjektledernes interesse for å holde seg oppdatert innenfor faget sitt og lærer seg noe nytt henger sammen med dette. Studiets funn viser til at prosjektlederne bidrar til kunnskapsdeling både fordi det er forventet fra BYM og at de selv finner det meningsfylt.

## **6.2 Studiens bidrag**

Denne studien med kvalitativ forskningsdesign og deskriptiv problemstilling tilrettelegger for å gå i dybden på et fenomen og få rike data (Thagaard, 2018). Generalisering er ikke et konkret mål med denne studien. Likevel tror jeg at studiets funn viser et bredt grunnlag av teori og forskning som kan være relevant i andre sammenhenger, som er i tråd med hva Thagaard (2018) og Kvale og Brinkmann (2015) legger i analytisk generalisering.

Studiets funn underbygger den generelle antakelsen om at prosjekter er kontekstuel forankret og må forstås samspillet mellom individuelle faktorer og organisatorisk kontekst. Videre

underbygger kunnskapsdeling antakelsen om at prosessen har både et kognitivt- og praksisperspektiv (Nonaka, 1994). Den kunnskapen som prosjektlederne drar nytte av i sitt arbeid er sammensatt av delvis eksplisitt teknisk kunnskap og taus erfaringsbasert know-how som utgjør kompetansen (Nonaka, 1994, Filstad, 2007). I praksisperspektivet skaper kunnskap kontinuerlig gjennom sosiale praksiser (Orlikowski, 2002), noe som understøttes i denne studien. Det fremstår enklere å dele kunnskap gjennom praksis, enn å dele kunnskap om en praksis.

Den formaliserte kunnskapsdelingen som foregår gjennom foredrag på fagdager fremstår som nyttig informasjon, og denne arenaen synligjør de som besitter med spisskompetanse som prosjektlederne kan kontakte senere. Dette bidrar til kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen. Imidlertid oppleves det lite rom for diskusjoner på fagdager, slik at den kunnskapen som blir delt, ikke blir testet ut og dermed oppleves lite nyttig og relevant for informantenes problemstillinger i prosjektene sine. Det foregår mye læring på seksjonsmøter hvor prosjektlederne har mulighet til å spørre og ha åpne diskusjoner, samt at prosjektene i samme seksjon er nærmest lignende prosjekttyper og problemstillinger. Dermed oppleves det mer relevant og den kunnskapsdelingen blir tatt i bruk, noe som kan støttes fra tidligere forskning til Newell et al. (2009).

Derimot foregår den kunnskapsdelingen på seksjonsmøter blant en liten gruppe av prosjektledere. For å utvikle en lærende organisasjon må denne tause kunnskapen som blir delt på seksjonsmøter gjøres tilgjengelig for andre i organisasjonen (jfr. Jacobsen & Thorsvik, 2015 s. 362). Det fremstår at lignende problemstillinger i en seksjon blir kjent ved tilfeldigheter i andre seksjoner. Dersom den delte tause kunnskapen i seksjoner blir delt med resten av organisasjonen, så unngår man gjentagende dyre lærdommer, samt har stor betydning for kunnskapsdelingen.

Denne studien er begrenset knyttet til årsaker som ikke bidrar til en større bredde deling av tauskunnskap i seksjoner til resten av organisasjonen. Det er en fordel for selskapet å vite grunnleggende årsaker til hvorfor den delte tauskunnskapen i seksjoner blir hindret til å nå frem til resten av organisasjonen. Her kan selskapet bruke «hvorfor-analyse» til å komme frem til rotårsaken til hvorfor formidling av tauskunnskap i seksjoner ikke kommer til andre i organisasjonen, og iverksette tiltak for å løse problemet som kan være knyttet til organisasjonsmessige struktur eller kultur (jfr. Jacobsen & Thorsvik, 2015 s. 371). Formidling av den delte tauskunnskapen i seksjoner må oppfattes betydningsfullt for deling med resten av

organisasjonen. For å sikre et godt utgangspunkt bør selskapet tilpasse ressursene som er tilgjengelig og vurdere tiltak i form av mer avsatt tid til deling av tauskunnskap, og at ledelsen støtter og legger til rette for det, noe som Wenger et al. (2002) har nevnt i lys av teorien om praksisfelleskap.

Det bør vurderes i hvilken grad den kunnskapsdelingen på fagdager blir tatt imot og tatt i bruk i praksis blant prosjektlederne, og sådan vurderes om fagdager er en effektiv arena til å tilrettelegge den formaliserte kunnskapsdelingen i selskapet. For å lette tidspresset bør det vurderes om disse fagdagene kan reduseres i antall og heller iverksette andre former for tilrettelegging for kunnskapsdeling. For eksempel ved å etablere fagnettverk med mindre fora og fokus på mer praksisbaserte former for deling hvor det løses caser i felleskap.

### **6.3 Forslag til videre forskning**

Min studie må ses i sammenheng med den økende interessen for miljøløsninger i prosjektene i offentlig sektor. Byrådet i Oslo har som mål å redusere klimautslipp med 36% innen 2020. I denne sammenheng kreves det at prosjektene tas i bruk nye miljøløsninger, og prosjektlederne er avhengig av kunnskap og erfaringer på tvers av organisasjonen for å utføre prosjektene sine etter de miljøkravene. Denne studien kaster lys over muligheter og utfordringer som oppstår ved kunnskapsdeling i prosjektorganisering i en kommunal kontekst.

Avslutningsvis ønsker jeg på bakgrunn av mine erfaringer å skissere noen muligheter for videre forskning. Et forslag vil være å teste ut gyldigheten og forklaringene til de antakelsene jeg har utledet i denne studien i andre offentlige organisasjoner. Overførbarhet vil øke dersom mine funn bekrefter at det ikke skyldes tilfeldigheter eller stedsspesifikke forhold. Videre kan det gjennomføres studier som sammenligner kunnskapsdeling i prosjektorganisasjon i privat og offentlig sektor, for å avdekke hvilken betydning særpreg av offentlige organisasjoner har for kunnskapsdeling. Studiets funn viser at kunnskapsdeling på fagdager fremstår som lite relevant og dermed lite bruk i praksis. En nærmere undersøkelse som kan si noe mer i hvilken grad fagdager bidrar til kunnskapsdeling og læring som prosjektlederne kan dra nytte av i sitt daglige arbeid. Her kan det gis ytterligere forskningsmessig oppmerksomhet. Videre kan det være aktuelt med ytterligere forskning om forhold basert på funnene i denne oppgaven, at det eksisterer forhold som gjør at seksjoner holder tilbake taus kunnskap overfor andre seksjoner.

## Referanseliste

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Cofer, D. (2000) *Informal Learning in the Workplace: A Brief Review of Practice and Application*. Ohio: The Ohio State University, Workforce Development and Education

Christensen, Peder H. (2005), «*Facilitating Knowledge Sharing: A Conceptual Framework*». SMG Working Paper No. 4/2005. Copenhagen Business School.

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=982071](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=982071) (lesedato: 25.09.20)

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Routledge. doi: 10.4324/9780080547367

Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000) *Working Knowledge: How organisations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Drucker, P. F. (1994). *The age of social transformation*. The Atlantic monthly 1993, 274, 53.

Elkjaer, B. (2004). *Organizational Learning: The 'Third Way'*. Management Learning, 35(4), 419-434. doi:10.1177/1350507604048271

Enehaug, H., Svare, H., Klethagen, P., Mary, A.-G., Terjesen, H. C. A., & Anne Marie, F. (2015). *Kunnskapsdeling i travelhetens tid*. In: Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet ved HiOA.

Filstad, C. (2007) *Vi lærer mest på jobb*. Arbeidsmiljø.

Hentet fra: <https://www.arbeidsmiljo.no/vi-laerer-mest-pa-jobb/>

Filstad, C. (2007) *Læring på jobben, ikke på kurs*. Handelshøyskolen BI. Hentet fra: <https://forskning.no/partner-naeringsliv-handelshoyskolen-bi/laering-pa-jobben-ikke-pa-kurs/1004487>

- Filstad, C. (2008) *Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*. Magma. Hentet fra: <https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>
- Filstad, C. (2014, 23. september) *Hvordan lykkes med kunnskapsdeling*. Dagens perspektiv. Hentet fra: <https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/cathrine-filstad/hvordan-lykkes-med-kunnskapsdeling>
- Filstad, C. (2014, 14. desember) *Tillit til å dele kunnskap*. BI. Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/12/tillit-til-a-dele-kunnskap/>
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (3rd ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Krogh, G. v., Lillejord, S., Nonaka, I., & Ichijo, K. (2001). *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forl.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Malcolm, J., Hodkinson, P., & Colley, H. (2003). *The interrelationships between informal and formal learning*. *The journal of workplace learning*, 15(7/8), 313-318.  
doi:10.1108/13665620310504783
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). *Informal and Incidental Learning*. *New directions for adult and continuing education*, 2001(89), 25-34. doi:10.1002/ace.5
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. A. (2008). *Personality traits and knowledge sharing*. *Journal of economic psychology*, 29(3), 301-313.  
doi:10.1016/j.joep.2007.06.004
- NESH (2020). *Forskningsetikk*. Forskningsetikk.  
Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/gdpr/>
- Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2011). *Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon*. Fagbokforlaget
- Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough og Jacky Swan. (2009). *Managing knowledge work and innovation (2nd ed. ed.)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). *Learning in the Twenty-First-Century Workplace*. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 245-275. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321
- Nonaka. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization science* (Providence, R.I.), 5(1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14



- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. *Long range planning*, 33(1), 5-34. doi:10.1016/s0024-6301(99)00115-6
- Orlikowski, W. J. (2002). *Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing*. *Organization science* (Providence, R.I.), 13(3), 249-273. doi:10.1287/orsc.13.3.249.2776
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Tsoukas, H. (2002). *Do We Really Understand Tacit Knowledge?* Hentet fra: [https://www.researchgate.net/publication/2528222\\_Do\\_We\\_Really\\_Understand\\_Tacit\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/2528222_Do_We_Really_Understand_Tacit_Knowledge)
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). *Knowledge sharing: A review and directions for future research*. *Human resource management review*, 20(2), 115-131. doi:10.1016/j.hrmr.2009.10.001
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Forespørselsbrevet

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### ***” Hvordan praktiseres kunnskapsdeling i Prosjektdivisjonen investeringsprosjekter i Oslo kommune Bymiljøetaten?”***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan kunnskapsdelingen er integrert i arbeidsmetodene i prosjekthverdagen, samt hvilke verktøy som benyttes. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet å belyse hvilke strategier for kunnskapsforvaltning som selskapet benytter og hvordan det tilrettelegges for kunnskapsdeling på tvers av prosjektene.

Med utgangspunkt i formålet er problemstillingen følgende:

Hvordan praktiseres kunnskapsdeling i Prosjektdivisjonen investeringsprosjekter i Oslo kommune Bymiljøetaten?

Resultater fra undersøkelsen vil bli brukt til en masteroppgave.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

UIT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er prosjektledere i Oslo kommune Bymiljøetaten (BYM). Det vil bli gjennomført intervjuer med åtte prosjektledere som jobber i BYM, og hvor ingen jobber som konsulenter. De åtte prosjektlederne har gjennomført prosjekter i henhold til alle prosjektfasene til BYM. Det vil si fra forprosjekt til gjennomføringsfasen og til slutt avslutningsfasen. Hensikten er å undersøke hvordan prosjektlederne deler kunnskap og hvilke verktøy som benyttes i alle prosjektfasene.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Intervjuet vil gjennomføres våren 2020 og tar omtrent en time. Vi kan sammen avtale hvor og når intervjuet finner sted. Jeg kommer til å ta notater når vi snakker. Jeg kommer til å bruke lydopptaker under intervjuet.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Jeg er underlagt taushetsplikt og alle data vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Deltakerne vil ikke bli gjenkjent i oppgaven. Informanter som ønsker å få en kopi av oppgaven, kan få det etter at oppgaven er levert desember 2020. Innsamling av data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering) etter prosjektperioden, og personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes desember 2020. Alt materiale fra deg vil da bli slettet etter desember 2020.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- UIT Norges arktiske universitet ved Loan Ngo, ngoloan@hotmail.com mobilnr. 40040001. Veiledere: Hallgeir Hemmingsen, hallgeir.hemmingsen@uit.no tlf.nr.: 77623146 og Henning Sollid, henning.sollid@uit.no tlf.nr.: 77623151.
- Vårt personvernombud: Tore Kanck-Jørgensen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost: personvernombud@uit.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig, dato  
(Forsker/veileder)

Prosjektansvarlig, dato  
(Forsker/veileder)

Student, dato

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: «Hvordan praktiseres kunnskapsdeling i Oslo kommune Bymiljøetaten?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 22. desember 2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Godkjent vurdering fra NSD



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Hvordan praktiseres kunnskapsdeling i Oslo Bymiljøetaten?

#### **Referansenummer**

560359

#### **Registrert**

25.02.2020 av Loan Thi Cam Ngo - lng005@post.uit.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Henning Sollid, henning.sollid@uit.no, tlf: 77623151

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Loan Ngo, ngoloan@hotmail.com, tlf: 40040001

### **Prosjektperiode**

27.04.2020 - 22.12.2020

### **Status**

24.03.2020 - Vurdert

### **Vurdering (1)**

---

#### **24.03.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.03.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan starte.

## **Vedlegg 3: Intervjuguide**

### **Bakgrunnspørsmål**

- Utdannelse?
- Stilling?
- Hvor lenge har du vært ansatt i Oslo kommune Bymiljøetaten (BYM)?
- Hvilken seksjon jobber du i og hvor mange ansatte er det i den seksjonen
- Kan du fortelle litt om prosjektet du jobber på nå (hvor lenge prosjektet har vart, hvor lenge du har vært i det prosjektet og hvor mange prosjektleder er det i prosjektet).

### **Kunnskapservervelse**

Dette studiet handler om hvordan kunnskapsdeling foregår i BYM. Jeg vil gjerne først få høre om hvordan du foretrekker å tilegne deg ny kunnskap i jobben.

- Hvordan går du vanligvis frem når du trenger å tilegne deg ny kunnskap eller hvis du har behov for å lære deg noe nytt i jobben din?

(Lese om det, gå på eksterne eller interne kurs, spørre kolleger osv.)

- o Interne eller eksterne kilder?
- Hvis du kommer over eller tar i bruk ny kunnskap, deler du dette med de andre i BYM?
  - o Hvordan utveksles denne erfaringen og kunnskapen?
- Opplever du forventninger hos andre (eller deg selv) knyttet til at dere som ansatte skal bidra med ny kunnskap inn i organisasjonen?

### **Overordnet om BYMs prosjektstyring og kultur**

- Kan du si noe om hvordan kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling er nedfelt i BYMs prosjektstyring?
- Har BYM noen styring knyttet til kunnskapsforvaltning?
- Hva tenker du rundt informasjonsflyten i BYM? Får du den informasjonen du trenger?
- Hvordan er ansvaret for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling fordelt? (seksjonsleder, avdelingsleder, den enkelte ansatte selv?)
- Hvilken nytteverdi tenker du kunnskapsdeling har for BYM?
- Er det noen forskjeller til hva slags kunnskap som anses som viktig å dele?
- Kan du fortelle litt om hvordan BYM jobber med organisasjonskulturen for å tilrettelegge kunnskapsdeling?

### **Kunnskapsdeling – forum/møteplasser i BYM**

- Hvilke fora eller møteplasser opplever du som de viktigste for deling av kunnskap i BYM?
  - o Formaliserte møteplasser? (Divisjonsmøter/fagdager, befaringsdag, lunsjforedrag)

- o Hvor ofte arrangeres disse?
- o Hvorfor fungerer/fungerer ikke fagdager hos BYM?
- o Uformelle møteplasser?
  - o I så fall: hvilke?
  - o Hvor ofte treffes man uformelt?
- Opplever du at det er tilstrekkelig med slike møteplasser?
- Hva syns du fungerer bra når det gjelder kunnskapsdeling i BYM? Hvordan foretrekker du å dele kunnskap selv?
- Hva med å motta kunnskap fra andre kollegaer?
- Hvilken rolle spiller ledelsen for den kunnskapsdelingen som skjer i BYM?
- Føler du at du har noen innflytelse på hvordan man jobber med kunnskapsdeling i BYM?
  - o Har du for eksempel kommet med forslag til tiltak for kunnskapsdeling?
  - o Evt. Hva skjedde?

### **Forskjell på kunnskap?**

- Er det noen forskjell på hvordan ulike typer kunnskap deles? (F.eks. faglig spisskompetanse og prosesskompetanse/metodekunnskap)
- Hvorfor er eventuelt noe kunnskap enklere å dele, tenker du, enn annen type kunnskap?

### **Kunnskapsutvikling i prosjektene**

Hvis vi ser på arbeidshverdagen når dere jobber i prosjekter.

- Kan du beskrive kunnskapsutviklingen og kunnskapsdelingen som foregår når dere jobber sammen i prosjektene (For eksempel møter, tidshorisont, byggemøter, befaring)
  - o Kan du gi noen eksempler?
- For eksempel møter – har dere møter som spesifikt omhandler kunnskapsdeling?
- Hvilken betydning tenker du at kunnskapsdeling har i et prosjekt?

Hvis vi tenker oss ytterpunktene standardisering og effektivisering versus frihet, fleksibilitet og kreativitet.

- Hvordan vil du plassere prosjektplanleggingen og prosjektgjennomføringen i BYM i forhold til disse ytterpunktene?

### **Verktøy for kunnskapsdeling**

- Hvilke verktøy benytter dere i arbeidshverdagen for å kommunisere med hverandre?

- Hvilke benytter du mest? Hvorfor?
- Hvordan bidrar disse verktøyene til kunnskapsdeling?
- Kan slike verktøy på noen måte hindre kunnskapsdeling? (Evt. Hvordan da?)

### **Tilknytning/personlige relasjoner**

Her skal vi ikke må snakke om enkeltpersoner, men hvordan du opplever kunnskapsdeling med dine nærmeste kollegaer.

- Hender det at det oppstår problemer som du ikke klarer å løse selv? I så fall hva gjør du da?
- Opplever du at dersom du henvender deg til kollegaer med problemet så får du hjelp til å løse det?
- Har du noen gang opplevd å ikke få den hjelpen du trengte? Kan du fortelle om det?
- Hvilke kollegaer er det naturlig for deg å henvende deg til? (De du jobber på prosjekt med eller andre?)
- Har du noen gang opplevd at konkurranse mellom dere kollegaer har ført til at dere i mindre grad har delt kunnskap? (Evt. Fortell om det)
- Hvis nei, hva tenker du kan være grunnen til at det ikke oppstår konkurranse mellom kollegaer her?
- Hvor viktig vil du si at den kunnskapsdeling som foregår her er for at du skal trives og være motivert i jobben din

### **Utfordringer?**

- Er det noe du opplever som utfordrende med å få til god kunnskapsdeling i denne jobben?
  - o Hva er utfordrende?
  - o Hvorfor er det sånn?
- Hva tenker du kan gjøres for å lette de utfordringene?

### **Avsluttende spørsmål**

- Har det skjedd noen endringer knyttet til kunnskapsdeling mens du har jobbet her?
- Er det noe vi ikke har snakket om?

# Figurer og tabell



Figur 1 – De fire konverteringsmønstrene



Figur 2 – Lærings sirkelen – sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 355).



Figur 3 – Hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s.364).



		<b>På hvilket nivå er problemet?</b>	<b>Tilsvarende nivå på tiltak</b>
<b>Hvorfor? (1)</b>	↓	Det er en oljepøl på butikkgulvet	Tørk opp oljen
<b>Hvorfor? (2)</b>	↓	Fordi maskinen lekker olje	Reparerer maskinen
<b>Hvorfor? (3)</b>	↓	Fordi pakningen er dårlig	Skift pakning
<b>Hvorfor? (4)</b>	↓	Fordi vi har kjøpt pakninger som er laget av et dårlig materiale	Endre spesifikasjonene på pakningene
<b>Hvorfor? (5)</b>	↓	Fordi vi fikk en god avtale (pris) på innkjøp av disse pakningene	Endre innkjøpspolitikk
		Fordi innkjøpsansvarlig evalueres på kortsiktige innsparinger på kostnader	Endre kriterier for evaluering av innkjøpspersonell

Figur 4 – «Hvorfor-analyse» for å finne den grunnleggende årsaken til et problem, og hvordan problemet bør håndteres på ulike nivåer (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s.370).

Tabell 1 – Forklaring til tabellen: Ved fartstid har jeg kategorisert lang fartstid som over 5 år, medium som 3-5 år og kort som 1-2 år i jobben.

Stillingstittel til informanter	Fartstid
Avdelingsingeniør	medium
Avdelingsingeniør	medium
Avdelingsingeniør	lang
Avdelingsingeniør	medium
Avdelingsingeniør	kort
Avdelingsingeniør	lang

