



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Ledelse av praksisfelleskap

Hvordan mellomledere kan legge til rette for kunnskapsutvikling i hverdagen

Jørgen Kristoffer Hansen & Ola Tobias Pauli Landsverk

Masteroppgave i Ledelse, Innovasjon og Marked, BED-3902, juni 2023

Innholdsfortegnelse

Tabell-liste	IV
Figur-liste	IV
Forord	V
Sammendrag	VI
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.2.1 Problemstilling	5
1.3 Studieobjekt	5
1.4 Metode og avgrensninger	5
1.5 Struktur på masteroppgaven	6
2 Teori	7
2.1 Kunnskapsledelse	7
2.1.1 Historien til kunnskapsledelse	8
2.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap	9
2.2 Perspektiver på kunnskapsutvikling	10
2.3 Praksisfelleskap	11
2.3.1 Identitet	11
2.3.2 Kunnskapsutvikling i felleskap	12
2.3.3 Verdien av praksissamfunn	12
2.3.4 Forutsetninger for praksisfelleskap	13
2.3.5 Ledelse av praksisfelleskap	14
2.4 Distribuert ledelse	15
2.4.1 Delegering og ansvar	16
2.4.2 Formålet med distribuert ledelse	17
2.4.3 Mellomleders rolle i praksisfelleskap	18
2.5 Oppsummering	19
3 Metode	20
3.1 Forskningsfilosofi	20
3.2 Forskningsdesign	21
3.2.1 Kvalitativ metode	22
3.2.2 Forskningskontekst	22

3.3 Forskningsstrategi	22
3.3.1 Casestudie	22
3.3.2 Casebeskrivelse	23
3.3.3 Studieobjekt	24
3.3.4 Utvalg	24
3.4 Datainnsamling	25
3.4.1 Forstudie	25
3.4.2 Intervjuguide	26
3.4.3 Intervjuer	26
3.4.4 Sekundærdata	29
3.5 Dataanalyse	29
3.5.1 Klassifisering av data:	29
3.5.2 Transkribering	30
3.5.3 Koding	31
3.6 Ethiske overveielser	34
3.7 Evaluering av metode	35
3.7.1 Ekstern reliabilitet og validitet	35
3.7.2 Intern reliabilitet og validitet	36
4 Funn	37
4.1 Skape og dele erfaringer	37
4.1.1 Problemløsning gjennom samhandling	37
4.1.2 Relasjoner i separerte enheter	40
4.1.3 Innovasjonskultur	41
4.2 Arena for samhandling	45
4.2.1 Intuitiv og uartikulert kunnskap	45
4.2.2 Plattform påvirker informasjonsflyt	47
4.3 Medbestemmelse	49
4.3.1 Myndiggjorte medarbeidere	49
4.3.2 Medvirkning og deltagelse	51
4.3.3 Fageksperter som uformelle ledere	52
4.4 Ledere gir støtte og veiledning	54
4.4.1 Ledere setter rammer	54
4.4.2 Ledere som hjelpere	54
4.4.3 Ubalanserte retninger i organisasjonen	56
4.5 Oppsummering	58

5	Diskusjon	59
5.1	Hvordan bidrar praksisfelleskap til kunnskapsutvikling	60
5.2	Hvordan bidrar ledere til å fremme verdien av praksisfelleskap?	67
5.3	Oppsummering	72
6	Konklusjon	74
6.1	Teoretiske implikasjoner	75
6.2	Praktiske implikasjoner	76
6.3	Begrensninger og videre forskning	77
7	Referanser	79
8	Vedlegg	85
8.1	Møteinnkalling	85
8.2	Intervjuguide	86
8.3	Informasjonsskriv	88
8.4	Datasett	91

Tabell-liste

TABELL 1	INFORMANTOVERSIKT	27
----------	-------------------	----

Figur-liste

FIGUR 1	DATASTRUKTUR	33
FIGUR 2	MODELL FOR LEDELSE AV PRAKSISFELLESKAP	60

Forord

Kunnskapsledelse er et tema vi begge har hatt interesse for siden vi først møtte begrepet, og herunder har det menneskelige aspektet vært spesielt interessant. Muligheten vi har fått for å arbeide med en så spennende problemstilling opplever vi som veldig meningsfylt og relevant for egen fremtid. Selv om vårt bidrag kun er en liten dråpe i havet av forskning og litteratur, håper vi våre funn kan gi verdi til de som måtte være nysgjerrig på emnet vi har studert.

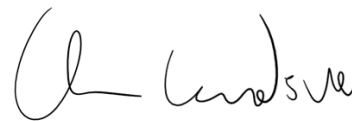
Gjennom 5 år har studieplassen vår vært en samlingsplass hvor vi har utviklet oss både faglig og sosialt. Vi har stiftet nye bekjentskap og blitt en del av et fagmiljø som har utviklet oss som ledere like mye under lunsjsamtalen som under forelesning. Vi har samarbeidet om problemstillinger og hjulpet hverandre i opp og nedturen underveis. Studietilværelsen har på en side bestått av lange dager, korte ferier og få frihelger for at vi skal lese, skrive og huske best mulig. På den andre siden hadde vi aldri klart oss uten samtalene, perspektivene og verdien av å være del av et praksisfellesskap som bygger hverandre bedre. Denne oppgaven markerer avslutningen på et viktig kapittel i livet vårt. Vi har mye å være takknemlig for og mange som fortjener vår takk.

Vi ønsker å tildele en spesielt stor takk til vår veileder Petter Gullmark, som både har utfordret og guidet oss underveis. Veiledningen vi har fått gjennom året har overgått alt man kan forvente av en veileder. Vi vil også gi en stor takk til Anne Grete Sandaunet, som tidlig i fasen hjalp oss å bygge opp et verdifullt grunnlag for masteroppgaven. Videre vil vi takke samarbeidsbedriften som har tatt oss imot med stor entusiasme, og spesielt takk til alle informantene som har gitt oss innsikt i deres hverdag. Vi ønsker å takke våre kjære venner og familie som har støttet oss gjennom tykt og tynt hele veien. Til slutt må vi takke våre faglærere og medstudenter som har vært utrolig viktige for å klargjøre oss for både masteroppgaven og kapittelet som venter på andre siden.

Tromsø 01.06.2023



Jørgen Kristoffer Hansen



Ola Tobias Pauli Landsverk

Sammendrag

I det 21. århundre vil kunnskapsarbeidere være organisasjoners viktigste ressurs. På samme tid har mennesket som en kunnskapskilde fått mindre oppmerksomhet i forskningslitteraturen. For å bidra til litteraturen på kunnskapsledelse, setter vi søkelyset på kunnskapsutvikling i hverdagen ved å følge en nedenfra-opp-tilnærming til ledelse. Formålet med masteroppgaven er å studere hvordan en totalentreprenør kan utvikle kunnskap for å dekke sitt kompetansegap og sikre konkurransedyktighet. Vi undersøker hvordan ledere kan tilrettelegge for livslang læring og kollektiv egenutvikling, med særlig vekt på hvilken rolle mellomleder har i slike kunnskapsutviklingsprosesser. Vi tror at kunnskap i organisasjoner kan påvirkes og utvikles av organisasjonskonteksten, lederen og andre nøkkelpersoner, noe vi ønsker å argumentere for kan være viktige virkemidler å forstå i praksis.

Denne masteroppgaven benytter et kvalitativt design, en abduktiv forskningstilnærming og 8 informanter som grunnlaget i en enkeltcasestudie. For å svare på problemstillingen har vi valgt å benytte teorier om praksisfelleskap og distribuert ledelse. Vårt studieobjekt er et komplett entreprenørselskap i Norge. Deres produkt er energieffektiv og bærekraftig teknologi, kompetanse og infrastruktur som blant annet bidrar til å ivareta global matsikkerhet. Funnene forteller oss at læring og arbeid er to sider av samme sak. Kunnskapsutvikling skjer i hovedsak gjennom interaksjon og felles problemløsning gjennom arbeidsdagen. Lederens tilnærming til medbestemmelse, frihet under ansvar og tilgjengeliggjøring av trygge møteplasser hvor faglige diskusjoner får blomstre er sentralt for kunnskapsutvikling. Derfor foreslår vi kunnskapsutvikling heller som en innenfra-ut-prosess. Her argumenter vi for at samarbeidet mellom interessenter skaper en effekt hvor den totale nytteverdien utgjør mer enn summen av de individuelle bidragene. Skal praksisfelleskap være verdifulle trenger mellomlederen å skape samsvar mellom læringsprosessene som skjer i praksisfelleskap og arbeidsprosessene som skjer i hverdagen.

Nøkkelord:

Kunnskapsutvikling; kunnskapsledelse; distribuert ledelse; praksisfelleskap.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

For både akademikere og praktikere har manglende tilgang på riktig kompetanse til rett tid og sted fått mye oppmerksomhet verden over. Etterspørselen etter kompetanse øker i næringslivet og kunnskapsutvikling i arbeidslivet har blitt en sentral drivkraft for å holde følge med de stadig endrende omgivelsene i markedet (Næringslivets hovedorganisasjon, 2023b). Det Europeiske Parlamentet markerer viktigheten av kompetanse for å ivareta økt konkurransekraft i fremtiden ved å foreslå en revisjon av EØS-avtalen. Å løse kunnskapsproblematikken ved å tette kritiske kunnskaps-gap forstår vi som en absolutt nødvendighet. Det krever blant annet tettere samarbeid med utdanning og næringsliv og samsvar mellom utdanningsprogrammer og næringslivets kompetansebehov (Kunnskapsdepartementet, 2022). I det offentlige blir kompetanseutvikling satt på den politiske agenda.

Regjeringen anerkjenner at strategisk og systematisk kompetanseutvikling er et dagsaktuelt virkemiddel for økte prestasjoner (Regjeringen, 2020; Statens arbeidsgiverportal, u.å.). Dette er en påstand som gjenspeiles i hvordan kompetanse har fått sitt eget søkelys i Arbeidsmiljøloven (2005), og vil være et fokusområde for Norges arbeidspolitikk også i fremtiden (Regjeringen, 2020). Vi ser spesielt at kurs og kompetansetiltak for å videreutvikle nødvendig kunnskap, teknologi og relevante næringer får mye oppmerksomhet i det offentlige (Innovasjon Norge, 2022). Samtidig ser det ut til at samarbeidet mellom privat og offentlig sektor kommer til kort i praksis.

I Norge viser statusrapporten til NHO for 2023 at utviklingen på kompetanse har forverret seg de siste tre årene (Næringslivets hovedorganisasjon, 2023a). Tilsvarende Europa er det i Norge spesielt behov for mer satsning på yrkesfaglig utdanning (Næringslivets hovedorganisasjon, 2023b). Hele 3 av 5 bedrifter melder om interne kompetansegap i Norge (Næringslivets hovedorganisasjon, 2023b). Temperaturmålinger fra næringslivet viser at det er rekordhøyt behov for yrkesfaglig kompetanse med særskilt vekt på håndverker- tekniske- og ingeniørfag (Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg, u. å.). Likevel ser vi at yrkesfaglige utdanninger blir lagt ned over hele landet (Sætre, 2022; u. f., 2019a, 2019b). Som konsekvens ser det ut til at næringslivet velger å gjøre flere tiltak på egenhånd.

Behovet for kompetanse viser seg hos de fleste store aktørene i Norsk næringsliv (Næringslivets hovedorganisasjon, 2017). I praksis ser vi at ledere gjør flere forsøk på å fremme kunnskapsutvikling. Livslang læring og den strategiske rollen til kunnskap er blitt en fremtredende del av HR-funksjonen (HR Norge, 2022). Flere velger å implementere styringssystemer som vektlegger intern kompetanseutvikling (Sympa HR, 2022). Vi forstår at flere også benytter seg av verktøy og plattformer for kurs og opplæring i arbeidshverdagen gjennom løsninger som Nanolearning (Junglemap, 2022). I tillegg velger flere å sende nøkkelpersoner på fagsamlinger i regi av læringsnettverk på tvers av organisasjoner (Leonda, u. å.). Å forstå hvordan kompetanse bidrar til å løse fremtidens behov og utfordringer mener vi er spesielt aktuelt i 2023. Dette er et tema vi ser akademikere også har arbeidet mye med å forstå bedre.

I de akademiske miljøene har det hittil vært forsket mye på kunnskap fra toppledernes perspektiv, og organisasjoner har derfor utviklet seg i en retning som dyrkes av topplers behov, rolle og oppfatning av virksomheten og deres ansatte (Alavi & Leidner, 2001; Durst & Edvardsson, 2012; Gao et al., 2018; Osman et al., 2022; Wiig, 1997). Forskningsmiljøene har i hovedsak vektlagt hvordan selskaper kan bygge infrastruktur og styringssystemer (Alavi & Leidner, 2001), eller tekniske verktøy for å forvalte kunnskap (Osman et al., 2022). Noen snakker også om fornying av organiserte kunnskapsressurser (Durst & Edvardsson, 2012), eller strategisk utvikling og styring av kunnskapsarbeid (Gao et al., 2018). En tilnærming har sett på hvordan disse ressursene bør utnyttes av virksomheter (Wiig, 1997). Slik vi forstår tradisjonelt kunnskapsarbeid fra topplerens perspektiv, har tiltak handlet om automatisering, vektlegging av systematikk, kontroll, standardisering og verktøy som fritar topplere fra oppgaven med å ivareta kunnskapsledelse i hverdagen.

Det akademiske fokuset ser videre ut til å forstå hvordan ivareta selskapets strategiske intensjoner på topplernivå. I følge Thorpe et al. (2011) har 50 år med forskning satt søkelys på hierarkiet og fremstilt kunnskap som noe lederen eier og at kunnskap flyttes ovenfra og ned i organisasjonen gjennom holdninger og beslutningstaking. Denne vitenskapstradisjonen legger ifølge Gotvassli (2020) til grunn at prestasjon er resultatet av presise mål, detaljplanlegging, definerte arbeidsoppgaver, tett oppfølging og støttesystemer gjennom standardisering og beskrives som det strukturelle perspektivet på kunnskap.

I litteraturen ser det ut til at de fleste enes over at menneskene spiller en viktig rolle i det strategiske arbeidet rundt kunnskapsutvikling (Alavi & Leidner, 2001; Gao et al., 2018; Osman et al., 2022; Wenger et al., 2002), men det er en tydelig splittelse rundt hvilke tiltak som skaper resultater i praksis. På den ene siden blir kunnskapsaktivitet undersøkt fra et strukturelt ovenfra-ned-perspektiv, på den andre siden undersøker det sosiokulturelle perspektivet kunnskapsomsetning fra et nedenfra-opp-perspektiv (Gotvassli, 2020). Hvordan en velger å forstå kunnskap påvirker hvilken tilnærming på kunnskapsutvikling som bør praktiseres. Bakgrunnen for vår studie er å forstå hvordan selskap selv utvikler kunnskap blant sine ansatte.

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke kunnskapsutvikling gjennom et nedenfra-opp-perspektiv. For å forstå kunnskap sett nedenfra-opp benytter vi oss av et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap. Her står menneskelig interaksjon i fokus fordi kunnskap skapes og overføres gjennom sosiale prosesser og drivkraften for kunnskap blir derfor deltagelse i et større felleskap, fremfor hos individet (Gotvassli, 2020). Det sosiokulturelle perspektivet på kunnskap har historisk fått mindre oppmerksomhet i litteraturen, og menneskelige forhold er tradisjonelt oppfattet som uviktig eller irrelevant (Alavi & Leidner, 2001; Brown & Duguid, 1991; Gotvassli, 2020; Von Krogh et al., 2001; Wenger et al., 2002; Wiig, 1997). Vårt forskningsbidrag setter søkelys på hverdagslig kunnskapsutvikling og stiller spørsmål til hvilken rolle mellomledere har for kunnskapsutviklingsprosessen.

Tradisjonelt har rollen som mellomleder vært forstått som bindeledd mellom strategiske intensjoner og gjennomføring av strategiske oppgaver gjennom hverdagen (Balogun et al., 2016). Herunder har mellomlederrollen stor påvirkningskraft for hvorvidt nødvendige arbeidsoppgaver og endringsinitiativer gjennomføres vellykket (Raelin & Cataldo, 2011). Hvordan kunnskapsarbeid skjer i hverdagen og hvordan kunnskap omsettes og styres i store organisasjoner på lavere ledernivå finnes det mindre litteratur om. Vi tror derimot at mellomlederen kan være en nøkkelbrikke i hvorvidt effektiv kunnskapsutvikling skjer i det daglige. Vi ønsker å studere mellomledere i et praksisnært søkelys med mål om å øke forståelsen for hvordan ledelse av kunnskapsutvikling skjer i praksis.

Ifølge Thorpe et al. (2011) har individer sjeldent den dramatiske påvirkningskraften som litteraturen på ledelse tilsier, og derfor må vi forstå påvirkningskraften til kunnskapsarbeid i lys av gruppevirksomhet. Vi vet for lite om hvilken rolle arbeidsrelasjoner

og arbeidsfellesskap spiller i kunnskapsprosesser (Peile & Briner, 2001) og hvilken rolle ledere bør ha i slike gruppeprosesser (Boud & Middleton, 2003). Derimot virker praksissamfunn til å være en viktig kilde til omsetningen av kunnskap som kan hjelpe oss å forstå hvordan kunnskapsutvikling skjer i hverdagen. «*Praksisfellesskap er en gruppe mennesker som møtes med jevne mellomrom for å utvikle egen kunnskap og ekspertise på et tema de er lidenskapelige til gjennom gjensidig deling*» (Wenger et al., 2002, s. 4) [vår oversettelse].

For å virkelig forstå hvordan mellomledere kan nyttiggjøre seg av praksisfellesskap i hverdagen velger vi også å stille spørsmål til hva mellomledere må gjøre for å fremme slike kunnskapsprosesser. I relasjon til praksisfellesskap forstår vi at teori om distribuert ledelse anses som et viktig moment i videre forskning, med potensiale for å finne en løsning på lederutfordringen (Wenger et al., 2002). I litteraturen om distribuert ledelse nevner blant annet Thorpe et al. (2011) at potensialet for distribuert ledelse innen kunnskapsledelse er stort og at dynamikken i medarbeiderrelasjoner og arbeidsfellesskap er et verdifullt tema for videre forskning i litteraturen på distribuert ledelse. Lederstilen distribuert ledelse kan forstås som: «*En samskapende og dynamisk interaksjonsprosess hvor felles forståelse og gjensidig påvirkning er grunnlaget for beslutningstaking, handling og bruk av myndighet i møte med organisasjonens situasjonsbetingelser*» (Cox et al., 2003, s. 53) [vår oversettelse].

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi ønsker å bygge videre på litteraturgapet rundt praksisfellesskap og distribuert ledelse i vår studie, og vil vektlegge den sosiokulturelle tradisjonen for å angripe problemstillingen vår fra et nedenfra-opp-perspektiv. Her ønsker vi å bidra til litteraturen på kunnskapsledelse ved å studere hvordan sosiokulturell kunnskapsutvikling fungerer i praksis. Om kunnskapsutviklingsprosessen innad i bedrifter kan påvirkes og utvikles av organisasjonskonteksten, lederen og andre nøkkelpersoner, så mener vi det viktig å forstå hvordan organisasjoner kan utvikle kompetanse hos egne ansatte.

Studien vil handle om hvordan mellomledere kan dra nytte av bedriftens arbeidsfellesskap for å videreutvikle ansatte i takt med virksomhetens behov. Vi benytter litteratur om kunnskapsledelse og bygger på teori om praksisfellesskap og distribuert ledelse. Gjennom undersøkelsen ønsker vi å skape en dypere forståelse for ansattes evne, vilje og

mulighet til å bidra til verdiskapning, innovasjon og prestasjoner gjennom felles innsats og gjensidig deling av kunnskap. Dette skaper et sterkt behov for å forstå hvordan kunnskapsarbeid skjer i praksis.

1.2.1 Problemstilling:

Hvordan lede praksisfelleskap for å oppnå kunnskapsutvikling?

F1: Hvordan bidrar praksisfelleskap til kunnskapsutvikling?

F2: Hvordan bidrar mellomledere til å fremme verdien av praksisfelleskap?

1.3 Studieobjekt

Vårt studieobjekt er et komplett entreprenørselskap i Norge. Deres formål er å utvikle energieffektiv teknologi og kompetanse som ivaretar global matsikkerhet. På et tiår har selskapet gått fra å være en lokal aktør til å bli et bransjeledende kompetansesenter med tilhørighet over hele verden gjennom sin progressive vekststrategi. Den radikale veksten har ført til et økt behov for omsetning av kunnskap. Det stadige behovet for relevant arbeidskraft og kunnskap, har ført til voksesmerter og reduserte vekstmuligheter, som kun lar seg løse gjennom kompetansebygging. Som resultat har konsernet investert betydelige ressurser i å løse kunnskapsproblemet, slik at veksten kan fortsette mot selskapets ambisjoner.

1.4 Metode og avgrensninger

Opgaven vår baserer seg på en enkeltcasestudie med kvalitative metoder og en abduktiv tilnærming (Bell et al., 2019). Det metodiske rammeverket bygger på Gioia metodikken fra Gioia et al. (2013). Dataen vi behandler er begrenset til perioden intervjuene ble gjennomført og dokumentene ble tilgjengeliggjort for oss. Eventuelle endringer i virksomheten etter datainnsamlingen har vi ikke tatt høyde for. Videre har vi avgrenset oss til å studere én lokasjon i Norge, til tross for at samarbeidsbedriften er et internasjonalt konsern med spennende prosjekter rundt hele verden. Vi har avgrenset søkelyset til mellomledere fordi vi mener de spiller en sentral rolle i medarbeideres hverdag, og fordi det er behov for mer forskning på denne rollen i møte med kunnskapsutvikling. Til slutt anerkjenner vi at det er flere variabler som er spennende og undersøke rundt ledelse, men vi har avgrenset oss til å se på ledertiltak som er relevant i forhold til kunnskapsutvikling. Vi vektlegger derfor menneskelige relasjoner, samarbeid og maktdynamikken mellom parter.

1.5 Struktur på masteroppgaven

Som et veikart ønsker vi å kortfattet beskrive oppgavens struktur. Hensikten er å tilby leseren en oversikt som forklarer vår agenda, hvor i oppgaven forskjellige innholdsdelar er plassert og hvilke sammenhenger det er viktig å være oppmerksom på.

Kapittel 1 gir en innledende oversikt over masteroppgavens tema, nytteverdi og bakgrunn før vi introduserer problemstilling, samarbeidsbedrift og gir en kort innføring i metodisk rammeverk.

Kapittel 2 gjennomgår vårt teoretiske rammeverk. Oppgaven utforsker litteratur om kunnskapsledelse før vi fordyper oss på teori om praksissamfunn og distribuert ledelse.

Kapittel 3 utdyper masteroppgavens forskningsmetodiske rammeverk. I kapitlet vil vi beskrive og redegjøre for metodiske valg og fremgangsmåter. Videre vil vi beskrive vår tilnærming til og gjennomføring av datainnsamling, samt hvordan gjennomføring av analyse og funn var gjennomført. Her vil også forskningsetiske hensyn fremmes.

Kapittel 4 presenterer funnene fra vår undersøkelse. Funnene er strukturert etter de overordnede temaene vi utarbeidet i kapittel 3 *Metode*. I vedlegg 8.4 *Datasett* viser vi til flere sitater som støtter opp våre funn.

Kapittel 5 vil huse vår diskusjon. Diskusjonen bygger på funnene som er gjort i kapittel 4 *Funn* og studeres i lys av den teoretiske forankringen fra kapittel 2 *Teori*. Her vil vi diskutere våre to forskningsspørsmål hver for seg som to deler av samme helhet: problemstillingen.

Kapittel 6 vil konkludere på problemstillingen vår. Kapitlet har også egne delkapitler for teoretiske implikasjoner, praktiske implikasjoner og videre forskning.

2 Teori

For å undersøke kunnskapsutvikling i praksis vil vi fordype oss i litteratur om kunnskapsledelse. Vi innleder med en innføring i fagfeltet og en historisk oversikt over fagets utvikling fra 1990-tallet til i dag. Videre undersøker vi betydningen av taus og eksplisitt kunnskap for organisasjoner, noe vi argumenterer for er viktig for påfølgende seksjon av kapittelet. Her undersøker vi hvordan organisasjoner historisk har drevet kunnskapsutvikling og systematisert informasjonen og kommunikasjonsarbeidet sitt. Vi setter søkelys på kunnskapsutvikling i det daglige og retter oss mot teori om praksisfelleskap (communities of practice). Denne alternative måten å undersøke kunnskapsutvikling på følger en nedenfra-opp-tilnærming, noe som skaper helt andre forutsetninger og krav til mellomledere (Harris, 2013; Wenger & Snyder, 2000). Vi vil derfor også se på teorien om distribuert ledelse for å bedre forstå lederens rolle i kunnskapsutvikling gjennom et prosessperspektiv.

2.1 Kunnskapsledelse

Menneskene spiller en viktig rolle i virksomheters strategiske arbeid (Alavi & Leidner, 2001; Gao et al., 2018; Osman et al., 2022; Wenger et al., 2002), likevel ser det ut til å være noe uenighet rundt innholdet i rollen som mennesket spiller. I Gotvassli (2020) løftes det frem at debatten stort sett handlet om å avklare hvorvidt menneskene eller maskineriet skaper drivkraften for kunnskap. I denne masteroppgaven definerer vi kunnskapsledelse som: *«å gjøre det nødvendige for å utnytte kunnskapsressursene best mulig»* (Zrraga-Oberty & De SaPrez, 2006, s. 63). Slik vi forstår kunnskapsledelse anser vi menneskene som en viktig ressurs med mye å tilby. Her støtter vi oss på Gao et al. (2018) som hevder at et felleskap av individer er kilden til utvikling, omsetning og implementering av kunnskap, som igjen gjør menneskene til en nøkkeldriver for konkurransefortrinn.

I det 21. århundre vil kunnskapsarbeidere være organisasjoners viktigste ressurs (Drucker, 1999). Men hvordan en velger å forstå kunnskap påvirker hvilken tilnærming på kunnskapsutvikling som bør praktiseres. Dersom kunnskap forstås som et samleobjekt virksomheter kan eie, så vil kunnskapsledelse handle om å tilegne seg størst mulig bank av kunnskap (Alavi & Leidner, 2001). Hvis kunnskap er en evne som ansatte besitter vil kunnskapsledelse innebære å trene opp ansatte til å mestre kunsten å skape, overføre og anvende kunnskap (Drucker, 1999). Til slutt dersom kunnskap forstås som en prosess hvor

kunnskapen blir samskapt gjennom interaksjon mellom flere medlemmer, så vil kunnskapsledelse handle om å tilrettelegge for de omgivelsene som fremmer kunnskapsutvikling mellom mennesker (Wenger & Snyder, 2000).

2.1.1 Historien til kunnskapsledelse: Det kan argumenteres for at fagretningen kunnskapsledelse startet med Drucker (1964) da han presenterte “The Knowledge Worker” som organisasjonens viktigste konkurransefortrinn. Kunnskapsledelse som fenomen har i praksis eksistert i flere årtusener gjennom menneskelig interaksjon, læring og anvendelse av erfaringer, men det var først på tidlig 90-tallet at kunnskapsbegrepet fikk en signifikant plass i organisasjonsforskning (Dalkir, 2017). Senge (1990) fokuserte på den lærende organisasjonen der systemer for lagring av informasjon skapte en felles hukommelse hvor organisasjoner kunne lære av sine erfaringer. Nonaka (1994) studerte hvordan kunnskap skapes og fordeles i organisasjoner. Videre beskrev Stewart (1997) og Wiig (1997) hvordan kunnskap er blitt den største driveren for fremdrift i organisasjoner og at utvikling av individuell intellektuell kapital må vektlegges for å bli verdiskapende for organisasjoner. Disse fagretningene utgjør et strukturelt perspektiv på kunnskap. En annen forståelse for kunnskapsutvikling viser seg i Brown og Duguid (1991) gjennom å presentere praksisfellesskap; Et fenomen hvor kunnskap tilhører fellesskapet og ikke individet. Bidragene av forskningen på 90-tallet har resultert i det vi i dag forstår som kunnskapsledelse, og dekker en bred forståelse av hva kunnskap innebærer, men også videre hvordan det best skal praktiseres (Dalkir, 2017).

Herfra ser vi at forståelsen for kunnskap har videreutviklet seg i forskjellige retninger. I IT sektoren forstås kunnskap som en utvidelse av informasjon og derfor har digitale og interaktive verktøy hensikten å tilgjengeliggjøre store mengder kunnskapsdata etter behov (Alavi & Leidner, 2001). Tilnærmingen forstår vi som overføring av kunnskap i en begripelig form. I et slik strukturelt perspektiv hevder Nonaka et al. (2000) at overføring av kunnskap vil kreve at aktørene deler et felles fundament og språk for å forstå informasjonen likt (Nonaka et al., 2000)

En annen retning som har fått mye oppmerksomhet har undersøkt kunnskap som en evne mennesker kan trene opp. I Grant (1996) ser vi at individuelle forskjeller og kompetansemangfold vektlegges, mens Wiig (1997) undersøker hvordan tilgjengeliggjøre ansattes ideer, engasjement og evner ved å benytte individorientert belønningspraksis, slik

som økt livskvalitet og fordeler i arbeid utover lønn og vederlag. Et slikt perspektiv mener Alavi og Leidner (2001) forstår kunnskap som informasjon en person tilegner seg slik at den kan anvendes i handling. Dermed blir kunnskap personavhengig, noe som betyr at kunnskapsutvikling handler om å utvikle nøkkelpersoner.

Den tredje retningen som litteraturen har utviklet seg i forstår kunnskap som en mellommenneskelig praksis. I Von Krogh et al. (2001) vektlegges betydningen av kunnskapsfelleskap, prososiale mellommenneskelige relasjoner, kollektivistisk kultur og demokratisk ledelse som hovedårsaker til fremspring av kunnskap som fagdisiplin i ledelse. Et viktig argument for denne retningen finner vi i Wenger et al. (2002). Kunnskap i seg selv gir ikke verdi til organisasjon før den anvendes i praksis. Uten hverdagslig tilgang og anvendelse vil ikke kunnskap ha noe å si for organisasjonens resultater (Wenger et al., 2002).

Gjennom siste 50 år med forskning ser vi en endring i hvordan kunnskap forstås. Utviklingen av litteraturen ser ut til å ha beveget seg fra et ovenfra-ned-perspektiv på kunnskap, til et nedenfra-opp-perspektiv (Alavi & Leidner, 2001; Thorpe et al., 2011). Her har strategien endret seg slik at kunnskap undersøkes som et behovsstyrt fenomen som fremkalles når det kan nyttiggjøres (Wiig, 1997). Slik blir det mer aktuelt å bevege oss mot å forstå kunnskap gjennom ansattes handlinger og tilgang i hverdagen fremfor lagring av informasjon i skriftlige dokumenter (Alavi & Leidner, 2001). I denne studien vil vi derfor utforske kunnskapsutvikling som en mellommenneskelig praksis.

2.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap: Kunnskap kategoriseres ofte i formene taus og eksplisitt kunnskap, som på et overfladisk nivå kan beskrives som forskjellen på å vite noe eller å vite hvordan du skal gjøre noe (Dalkir, 2017). Kunnskap som lett lar seg skrive ned, dele og forstås kan beskrives som eksplisitt kunnskap (Brown & Duguid, 1991). Denne typen kunnskap beskrives som eksplisitt fordi den er generalisert, upersonlig og teoretisk (Von Krogh et al., 2001). Eksplisitt kunnskap er gjerne uttrykt gjennom skriftspråk og dokumentasjon og overførbart gjennom manualer, teknisk data, dokumentasjon eller prosedyrer (Gotvassli, 2020). På den andre siden kan taus kunnskap forstås som de evnene det er vanskelig å overføre, skrive ned eller standardisere (Von Krogh et al., 2001). Taus kunnskap handler om individuelle ferdigheter, praktiske evner og fagkyndigheten som utvikles gjennom livslang erfaring og er derfor vanskelig å fabrikere (Brown & Duguid, 1991).

De to måtene å forstå kunnskap på skaper et paradoks fordi eksplisitt kunnskap har en tendens til å være mer ettertraktet (Dalkir, 2017, s. 12). Den er både håndgripelig og enkel å anvende, likevel øker verdien av kunnskap i den grad det er vanskelig å gjøre den eksplisitt. Flynn et al. (2012) mener årsaken er at vi ikke evner å forbigå behovet for taus kunnskap, og jo mer ekspertise og profesjonalisert arbeidet blir – jo viktigere blir rollen til taus kunnskap. Vi ser en videreutvikling av dette i Gotvassli (2020), som hevder at taus kunnskap nå er i vinden fordi kunnskapsformen bunner i hvordan menneskelige evner som refleksjon og kreativ tenkning er en vesentlig del av kunnskapsarbeid og må tas hensyn til om vi skal forstå kompleksiteten som ligger til grunn for konkurranseevne og prestasjon. Hvordan forene disse to perspektivene har fått mye oppmerksomhet, og videre skal vi utforske forskjellige tilnærminger for å få til dette.

2.2 Perspektiver på kunnskapsutvikling

Det er gjort flere forsøk på å forene taus og eksplisitt kunnskap fra tidligere. I Nonaka (1994); Von Krogh et al. (2001) vektlegges kunnskapsspiralen (SEKI-modellen) som et verktøy for å utvikle et samspill mellom taus og eksplisitt kunnskapsutvikling mellom individer i en gruppe gjennom arbeidsrom (Ba) og sosialiseringprosesser. Fra kunnskapsspiralen ser vi hvordan utviklingen har gått fra systemorientert til personorientert gjennom læringsspiralen. I Argote og Miron-Spektor (2011) beskrives læringsspiralen som å finne metoder å nyttiggjøre seg av taus kunnskap fremfor å konvertere den. Videre beskriver Argote og Miron-Spektor (2011) kunnskapsutvikling som en tverrfaglig disiplin hvor læring skjer som resultat av samspill mellom medlemmer, verktøy og oppgaver som fører til erfaringer. Et tredje alternativ foreslås i Lam (2000, 2019) som vektlegger å finne en balanse mellom person og virksomhetsperspektivet. Her trenger virksomheter å veksle mellom læring og arbeid i en balanse som virker verdifull og hensiktsmessig i hvert enkelt tilfelle.

Vi anerkjenner viktigheten av å bygge opp systemer for informasjon og kommunikasjon for å styrke organisasjonens felles hukommelse (Alavi & Leidner, 2001; Argote & Guo, 2016; Wiig, 1997). Derimot ser vi at systemer for informasjon og kommunikasjon kommer til kort for å forstå hvor organisasjonens kunnskap stammer fra (Wenger & Snyder, 2000). Det er ofte avvik mellom dokumenter, prosedyrer og den faktiske arbeidshverdagen folk står i (Brown & Duguid, 1991). Det fører til at kunnskapen som lagres i styringssystemene ikke nødvendigvis praktiseres (Alavi & Leidner, 2001). Videre blir det

tidkrevende å finne frem til kunnskap i dokumenter, noe som igjen øker gapet mellom dokument og praksis (Flynn et al., 2012; Wiig, 1997).

For å utlikne problemområdene med strukturell kunnskapsutvikling, ser vi en alternativ, sosiokulturell forståelse for kunnskapsarbeid som har begynt å få mer oppmerksomhet. I Brown og Duguid (1991) beskrives uformelle møteplasser som viktigste kilde til livslang læring. På lik linje ser vi at interaksjon og dialog i grupper skaper det beste utgangspunktet for profesjonell læring (Peile & Briner, 2001). Dette forstår vi som en kontrast til strukturell kunnskapsutvikling der menneskelig interaksjon betraktes som middel for å overføre kunnskap, heller enn som kilde til kunnskap (Nonaka, 1994). Fremfor å betrakte kunnskapsutvikling som en individuell, kognitiv prosess, forstår vi kunnskap i organisasjonen som et felles fenomen. Tilgang på sosiale grupper med felles interesser er derfor nødvendig for å oppnå god kollektiv forståelse (Wenger et al., 2002), og skjevfordelt makt dynamikk virker til å være hemmende for læringsmiljøet (Boud & Middleton, 2003).

I et sosiokulturelt perspektiv på kunnskapsutvikling blir positive utfall et resultat av læring fra arbeid og som svar på relasjoner og sosialisering under arbeidsdagen (Wenger et al., 2002). En slik forståelse av hvordan organisasjoner utvikler seg, og sine ansatte kan mulig hjelpe oss å forstå hvordan en kan ivareta både arbeidsprosesser og kunnskapsutvikling samtidig. Fremfor å betrakte kunnskapsutvikling som veksling mellom læring og arbeid slik Lam (2019) beskriver, forstår vi læring og arbeid som del av samme prosess (Zrraga-Oberty & De SaPrez, 2006). Derfor har vi landet på teorien om praksissamfunn for å studere kunnskapsutvikling i virksomheter fra et mellommenneskelig og relasjonelt perspektiv som drives av interaksjons- og samhandlingsprosesser.

2.3 Praksisfelleskap

2.3.1 Identitet: Når en gruppe mennesker knyttes sammen basert på delt lidenskap eller ekspertise og engasjerer seg basert på eget ønske kalles dette for praksisfelleskap (Wenger & Snyder, 2000). I Thompson (2005) ser vi at felles identitet skapes av prososiale relasjoner mellom likesinnede. Denne identiteten legitimerer tilgangen og skaper mening for felleskapet. Inkludering av nye medlemmer er derfor ikke en selvfølge. Videre er medlemmene i de fleste praksisfelleskapene som finnes, enten ikke klar over eller oppmerksom på at de er med i et praksissamfunn (Boud & Middleton, 2003). Ifølge

Thompson (2005) er praksissamfunn naturlig utviklet, autonome og uavhengige felleskap bygget på sosiale relasjoner, og Wenger og Snyder (2000) presiserer at de oppstår gjennom uformelle samlingsarenaer, eller digitale fora hvor felleskapet kan dele erfaringer og innsikt om et felles interessedrama i fri flyt, på kreative måter. Wenger et al. (2002) påpeker at felles identitet er sentralt fordi denne felles identiteten er nødvendig for å starte delingsaktivitetene som oppstår som resultat av sosial tilgang og prososiale relasjoner.

2.3.2 Kunnskapsutvikling i felleskap: I praksisfelleskap skjer kunnskapsutviklingen gjennom felles aktiviteter hvor målet er å lære av hverandre gjennom å dele perspektiver frem til alle oppnår en felles forståelse (Gotvassli, 2020). Dette betyr i praksis at egne individuelle erfaringer, ferdigheter, fagkyndighet og kompetanse må tas hensyn til og være del av en løsning som utvikles på bakgrunn av felles bidrag (Von Krogh et al., 2001). Praksisfelleskap konverterer taus kunnskap til noe eksplisitt gjennom samarbeid for å overkomme barrierer som ellers ikke lar seg løse (Zrraga-Oberty & De SaPrez, 2006). Samtidig kan organisasjonen nyttiggjøre seg av medlemmenes tause kunnskap (Wenger et al., 2002).

Skal vi virkelig forstå nytteverdien av praksisfelleskap ønsker vi å argumentere for viktigheten med gjensidig verdi. Gjensidig verdi mellom gruppe medlemmene, men også mellom mennesket og organisasjon. Vi forstår premisset for praksissamfunnet som personlig og uavhengig av virksomheten. I Thompson (2005) kan ikke virksomheter uten videre overta og kontrollere praksissamfunn, og et forsøk på kontroll vil virke demoraliserende. Samtidig viser flere studier til lukrative utfall som mange virksomheter ønsker seg som grunnlag for å produsere konkurransefordeler (Boud & Middleton, 2003; Brown & Duguid, 1991; Mintzberg, 2009; Peile & Briner, 2001; Thompson, 2005; Wenger & Snyder, 2000; Zrraga-Oberty & De SaPrez, 2006). Vi skal se videre på gjensidig verdi som praksisfelleskap har mellom mennesker og selskap i relasjon til kunnskapsutvikling.

2.3.3 Verdien av praksissamfunn: Potensialet i praksissamfunn som kilde til kunnskapsutvikling vil vi argumentere for at har stor strategisk verdi. En av nøkkelverdiene til slike kunnskapsprosesser hevder Zrraga-Oberty og De SaPrez (2006) er hvordan det kollektive kunnskapssettet blir mer verdifullt enn de individuelle bidragene, og at kunnskapen eies av felleskapet, noe som bidrar til å utlikne personavhengighet. Tilgang på faglige diskusjoner, kollektivt samarbeid, deling av perspektiver er en sentral del av

aktivitetene i praksissamfunn (Gotvassli, 2020). I Brown og Duguid (1991) beskrives serviceteknikere som gjennom manualer og prosedyre ikke evnet å løse de praktiske problemene de sto ovenfor i hverdagen. For å dekke kunnskapsgapet og gjennomføre eget arbeid tilfredsstillende ble de nødt til å tenke, reflektere, dele og diskutere problem, løsning og resultat med hverandre, noe både Wenger og Snyder (2000) og Wenger et al. (2002) hevder gjør praksissamfunn særskilt verdifullt for kunnskapsutvikling i store totalentreprenørkonsern.

I virksomhetssammenheng blir altså hensikten til et praksisfelleskap at en uformell gruppe jobber sammen over tid for å løse et problem ved å utvikle kompetanse rundt problemstillingen felleskapet forsøker å løse (Olsen, 2019). Slik hjelper praksissamfunn oss å se hvordan arbeid, læring og innovasjon er tre sider av samme sak, samt forstå hvordan disse fenomenene oppstår, bidrar og påvirker organisasjoner (Brown & Duguid, 1991). Derimot finner vi lite informasjon rundt hvordan virksomheter kan utvikle og lede praksissamfunn for å aktivt arbeide mot oppnåelse av slike utfall. For oss virker det som at litteratur på praksisfelleskap stopper før de beskriver hvordan virksomheter kan nyttiggjøre seg av den. Vi finner derimot litteratur som beskriver hvilke forutsetninger som må være til stede før praksissamfunn kan oppstå.

2.3.4 Forutsetninger for praksisfelleskap: Slik vi ser det har praksissamfunn stort potensial for organisasjoner i omsetningen av kunnskap. På samme tid er slike praksissamfunn av og for felleskapet i utgangspunktet, noe som gjør ledelse vanskelig i tradisjonell forstand. På grunn av ansattes autonomi kan det virke som at praksisfelleskap ikke kan ledes. Forsøk på styring og kontroll kan i verste fall oppleves som hemmende på praksissamfunnets prestasjon (Thompson, 2005). Wenger et al. (2002) velger å benytte ordet kultivering i stedet for ledelse av praksisfelleskap. Lederens rolle er her å legge til rette for at samfunn kan vokse organisk, tildele myndighet til gruppen, anerkjenne initiativ og bringe videre læring til et institusjonelt nivå. Det forklarer Brown og Duguid (1991) ved at ledere må høste kreativ energi og tilrettelegge for økt samarbeid og bygge videre på medlemmenes egne premisser og ønsker.

På sett og vis vet vi hva som må til for å få effekten vi ønsker oss, men ikke hvordan ledere kan oppnå denne ønsketilstanden. Slik vi forstår det er praksisfelleskap noe som bedrifter enten har eller ikke har. Litteraturen vektlegger aktiviteter som eksempelvis høster

kreativ energi eller tilrettelegger for samarbeid. Hvilken konkret adferd dette innebærer er imidlertid ikke en selvfølge i praksis, noe forskningen kommer til kort med å forklare. Vi vet likevel at organisasjonen må tilrettelegge for deltakelse og interaksjon (Olsen, 2019) og at ledere må tillate ekspertene å bidra i beslutningsprosessen (Balogun et al., 2016). Heller enn å overtrampe de demokratiske prosessene i felleskapet, må lederen påvirke gjennom forhandlinger, og sette tydelige mål og leveransekrav (Wenger et al., 2002). Selv ser vi at denne formen for ledelse vipper mot den demokratiske tradisjonen, men på samme tid tenker vi at tradisjonell ledelse ikke nødvendigvis trenger å være hele svaret. Denne nye måten å tenke kunnskapsutvikling på gjør det hensiktsmessig å også tenke nytt om ledelse slik at de to konfigurasjonene samsvarer.

Skal vi finne en virkelig verdifull måte å lede praksisfelleskap på, så ser vi behov for å starte med ledelse i praksis slik det utspiller seg i hverdagen. I følge Gronn (2002) handler demokratisk ledelse om delegering og gjensidig avhengighet mellom medarbeidere og mellomledere. Det er grupper som står for de virkelige virksomhetspresentasjonene gjennom kollektiv innsats og felles bidrag. Skal vi se på kunnskapsprosesser fra et nedefra-opp-perspektiv i praksis, må vi også åpne for å forstå ledelse på samme måte. Drath et al. (2008) foreslår å se ledelse fra den praksisen som gjennomføres i hverdagen. Videre forklarer Drath et al. (2008) at en ledertilnærming som bunner i ansattes praksis handler om å anerkjenne hvordan samarbeid, delegering og felles enighet, samlet utformer hvilken retning selskapet går i, hvordan arbeid koordineres og skaper felles forpliktelse til arbeidet. Dette krever ifølge Gronn (2002) at vi forbigår det individualistiske perspektivet på ledelse og heller undersøker ledelse som den kollektive prosessen som fører til utfallene vi forbinder med effektiv ledelse.

2.3.5 Ledelse av praksisfelleskap: For å lede praksisfelleskap har vi identifisert et behov for å kontrollere ansattes frihet og retning for å nå organisasjonens mål (Thompson, 2005). Mintzberg (2009) forklarer at løsningen på utfordringen ligger i å finne balansen mellom frihet og kontroll som lar ansatte nyttiggjøre seg av sin kompetanse. Myndiggjøring av ansatte handler ikke om fravær av ledelse, men at rollen til lederen omdefineres slik at den styrker relasjoner, kommunikasjon og ansattes stemmer (Gronn, 2002; Mintzberg, 2009). I en slik tilnærming til ledelse får mellomlederen en viktig rolle. Harris (2013) forklarer at mellomledere må bruke sine roller til å løse utfordringer og arbeidsoppgaver gjennom et kollektivt bidrag og delegering.

Skal mellomledere lykkes med en slik ledertilnærming forutsetter det at alle ansatte har noen felles kjøreregler. I Thorpe et al. (2011) trekkes samfunnskulturen frem som betingelse fordi noen land og næringer er mer utsatt for svingninger på bakgrunn av situasjonsfaktoren. Også Harris (2008) forutsetter samsvar mellom normer, verdier og adferd som ansatte tar med seg inn til selskapet, fra samfunnet de er del av. Et viktig poeng som Harris (2013) trekker frem er at hele systemet må være moden for denne formen for ledelse.

I Norge finnes en relativt god balanse mellom rettigheter og plikter mellom leder og medarbeider, og vi stiller krav til involvering, deltakelse og medbestemmelse i egen rolle (Levin, 2012). Et slik utgangspunkt mener vi er spesielt verdifullt når vi skal studere ledelse av kunnskapsarbeid. Vi ser blant annet at den norske lederen fungerer mer som tilrettelegger for prestasjon, og har nødvendigvis ikke bedre fagkunnskap enn sin medarbeider (Vie, 2012). Videre er norske ledere mer opptatt av interne forhold i bedriften for å øke prestasjonsevne og fordeler gjerne ledelsesoppgaver utover til flere funksjoner (Vie, 2012). Dette er ledertrekk vi i Norge kanskje tar for gitt, men som i internasjonal litteratur på kunnskapsledelse ikke har vært en selvfølge (Grenness, 2012).

Ledertrekkene som blir beskrevet som verdiskapende for kunnskapsarbeid ser vi igjen flere steder i litteraturen om ledelse, men for denne studien mener vi teorien om distribuert ledelse best klarer å sette ord på de fenomenene vi identifiserer. Distribuert ledelse mener vi er et godt utgangspunkt for å forstå ledelse av praksisfelleskap bedre og hvordan fremme de demokratiske prosessene som praksisfelleskap forutsetter.

2.4 Distribuert ledelse

Distribuert ledelse handler om å dyrke lederevner og utvikle arbeidsplasser slik at felleskapets evner tilgjengeliggjøres og nyttiggjøres best mulig (Harris, 2008). Det handler om å muliggjøre kollektive bidrag som drivkraft for nødvendig læring, handling og prestasjon slik at virksomheten kan håndtere situasjonen den befinner seg i til enhver tid (Thorpe et al., 2011). I praksis handler distribuert ledelse om å bygge relasjoner og gjensidig tillit slik at partene kan utvikle en felles forståelse for arbeid som forbigår tradisjonell delegering (Harris, 2013). Etablerte lederaktiviteter og ansvar fordeles etter hensikt og på bakgrunn av situasjonen teamet møter på (Spillane, 2006).

Tidligere forskning viser at kollektive bidrag hjelper selskaper å nyttiggjøre seg av sine kunnskapsressurser (Gotvassli, 2020; Grant, 1996; Mintzberg, 2009). Vi ser videre at mulig-gjøring fra ledelsen er nødvendig for at ansatte skal kunne yte etter eget potensial (Boud & Middleton, 2003; Molstad et al., 2018). I litteraturen ser vi at dette spesielt handler om å tildele myndighet til eksperten i møte med utfordringer (Harris, 2008), mekle frem gode svar, tilrettelegge for andres mestring og gi friheten med ansvar nødvendig for et verdiskapende handlingsrom (Harris, 2013). Distribuert ledelse handler også om å ivareta deltakelse og engasjement slik at teamet har evner som er dynamiske og tilpasningsdyktige i møte med usikkerhet og utfordring (Harris, 2008).

En slik tilnærming til delegering og ansvarsfordeling gjør at flere har stilt spørsmål til hvordan vi forstår lederbegrepet i akademia. Harris (2008) forklarer at sosiale kollektiv påvirker hverandre og at de videre blir påvirket av både situasjonen de befinner seg i og de mellommenneskelige handlingsmønstrene. Som resultat foreslår Drath et al. (2008) å undersøke ledelse som et kollektivt fenomen som preges av både formell rolle, sosiale prosesser og konteksten der arbeidet finner sted. Det gjør at vi ønsker å trekke frem nytt perspektiv på delegering som lar oss forstå lederbegrepet på en litt annen måte.

2.4.1 Delegering og ansvar: Spillane (2006) presenterer et perspektiv på delegering som en «leder pluss»-tilnærming til ledelse. I en arbeidshverdag hvor ansatte gis en stemme (Peile & Briner, 2001), får ansvar til å gjøre faglige beslutninger og finne gode svar (Wenger & Snyder, 2000), så får ansatte også handlingsrom og tillit til å utvikle selskapets prestasjoner (Brown & Duguid, 1991; Zrraga-Oberty & De SaPrez, 2006). I en slik situasjon vil ikke lederens hverdag alene nødvendigvis gjenspeile hvordan daglig ledelse utføres i selskapet (Thorpe et al., 2011).

Drath et al. (2008) argumenterer videre på samme resonnement med at arbeidsoppgaver som naturlig tilfaller formelle ledere gjerne blir delegert til eller påvirket av nøkkelpersoner i praksis. I følge Spillane (2006) kan nøkkelpersoner uten formelt lederansvar stå frem og drive frem visjonen i selskapet, mens en medarbeider ivaretar koordinasjonsarbeidet i prosessen som lederen i utgangspunktet har ansvaret for. Thorpe et al. (2011) forklarer dette som et aktivitetsmønster som skaper gjensidig avhengighet og samstemt handling, noe som underbygger Harris (2008) forståelse av ledelse som et utvidet og kollektivt ansvar. I en slik arbeidssituasjon forstår vi at forpliktelse til eget arbeid har sin

drivkraft fra egen vilje. Olafsen (2018) forklarer at forpliktelse til arbeid kan komme innenfra, og forpliktelse trenger ikke ha sitt utspring i lederen.

Distribuert ledelse betyr ikke at alle skal lede, eller at alle er en leder. Lederstilen sier heller ikke at målet skal være å fjerne strukturer, noe som ofte er en misoppfatning (Harris, 2013). Derimot vil en mer helhetlig forståelse av hvordan ledelse skjer i hverdagen hjelpe oss å studere ledelse i et praksisnært søkelys som vi mener vil hjelpe oss å forstå ledelse av kunnskapsutviklingsprosesser. Resonnementet til Grønn (2002) er at den mer toppstyrte utformingen av virksomhetshierarkiet og formell myndighet ikke trenger å gjenspeile hvordan de mellommenneskelige prosessene, som fører til positive virksomhetsutfall, skal gjennomføres. Om vi skal utforske kunnskapsutvikling som prosess trenger vi å studere ledelse fra et mer helhetlig og mellommenneskelig perspektiv. Her hevder Drath et al. (2008) at en kollektiv forståelse av ledelse vil hjelpe oss å forstå hvordan helheten av ledelsesaktiviteter utgjør mer enn summen av individuelle bidrag. Her forstår vi hvorfor delegering blir en såpass viktig betingelse for ledere når intensjonen er å tilgjengeliggjøre evnene som ansatte tar med seg til arbeidsplassen (Harris, 2008, 2013; Thorpe et al., 2011).

2.4.2 Formålet med distribuert ledelse: Et viktig formål med distribuert ledelse er å utvikle kollektive evner og kapabilitet slik at felleskapet samlet evner å håndtere situasjonsfaktoren, barrierene og behovene som selskapet møter på (Thorpe et al., 2011). Distribuert ledelse ser ut til å vektlegge kollektivt bidrag ved å ivareta arbeidstakerne på en god måte, og viser til positive utfall som fremmer selskapets prestasjons og konkurransevne. I Harris (2013) beskrives positive utfall som forbedret moral, læringsutbytte og adferdsendring. Ledertilnærmingen fører også til økt læringskvalitet hos og mellom mennesker gjennom et delt og kollektivt læringsmiljø. Også Harris (2008) hevder at ansatte opplever økt tilfredshet og motivasjon som igjen gjør arbeidsfellesskapene til primærkilden for positive organisasjonsutfall.

Slik vi tolker ledertilnærmingen vektlegges kunnskapsutvikling som virkemiddel for å bygge felles evne, vilje og mulighet. Hensikten ser ut til å anvende dette grunnlaget som drivkraft for fleksibilitet og prestasjonsevne. Vi ser at sosialisering og intern kunnskapsutvikling dyrker innovasjonskapasitet (Thorpe et al., 2011), at prosessene har positiv effekt på endringskapasitet (Harris, 2008), og at prestasjonsevnen til selskapet øker nevneverdig (Harris, 2013). Her merker vi oss spesielt Thorpe et al. (2011) som hevder at

effekten av distribuert ledelse er spesielt stor hos bedrifter som stadig blir mer prosjekt- og kunnskapsbaserte.

2.4.3 Mellomleders rolle i praksisfelleskap: Å forstå ledelse som noe kollektivt, med sterke røtter til sosial påvirkningskraft, og drevet frem av kunnskapsutvikling, skaper et utgangspunkt som lar oss forstå den formelle lederrollen fra et nytt perspektiv. I denne studien avgrenser vi oss til å konkret utforske mellomlederrollen. Her argumenterer Harris (2013) for at vi trenger en ny måte å forstå mellomlederens rolle i arbeidet på, fordi den toppstyrte og individualistiske tilnærmingen ikke gir ønskede utfall, og vil ikke utvikle det profesjonelle fagmiljøet som bedrifter har behov for. I følge Thorpe et al. (2011) trenger mellomledere å lede gjennom myndiggjøring, deltakelse og engasjement – noe som forutsetter delegering av lederaktivitet og ansvar til et gjensidig avhengig felleskap og ikke et individ. I denne beskrivelsen ser vi noen tydelige likehetstrekk mellom teori på distribuert ledelse og praksisfelleskap. På et vis er det ikke lederens atferd som står i fokus, men de drivkreftene som fremmer varig endring og utvikling i organisasjonen. Mellomledernes rolle i distribuert ledelse er derfor å identifisere og legge til rette for drivkreftene, samt å redusere hemmende barrierer for ønsket praksis (Gronn, 2002).

Wenger et al. (2002) foreslår at mellomledere også trenger å bidra med utvikling av ansatte på alle mestringsnivåer, planlegge, fremme og tilrettelegge for aktivitet, bidra med identifisering av flaskehalsar i virksomheten og fungere som en brobygger for tverrfaglige felleskap og samarbeid på tvers av organisasjonen slik at gruppeprosessene blir gunstige. Slik kan selvstyrte team anvende kollektivt bidrag som nøkkeldriver til læring, handling og presentasjon (Thorpe et al., 2011), Som konsekvens muliggjøres felleskapet til å utvikle retning, koordinasjon og forpliktelse til arbeidet (Drath et al., 2008). Den viktigste forutsetningen for å oppnå effektiv og distribuert ledelse er derfor hvordan mellomledere forholder seg til kollegaer og egen rolle. Om mellomledere beholder den toppstyrte, individualistiske tilnærmingen vil du miste de positive utfallene som ligger til grunn for prestasjonsevne. Her hevder Vabo og Ladegård (2010) at vi må vektlegge drivkrefter for ledelse, heller enn virkemidler for styring. En forutsetning for distribuert ledelse ifølge Harris (2013), er at lederstrukturer, ansvarsområder og prosesser muliggjør fordeling av arbeidspraksis til felleskapet. Slik forstår vi at selskaper kan nyttiggjøre seg av individuelle forskjeller og kompetansemangfold på en helt annen måte.

2.5 Oppsummering

Gjennom teorikapitlet har vi utforsket viktigheten av å se kunnskapsprosesser fra et hverdagslig perspektiv gjennom delingsaktiviteter og bemyndigelse. Felleskapet dyrker hverandre til å bli bedre samlet enn summen av de individuelle bidragene. Det krever tilgang på møteplasser og sosiale fora som skaper interaksjon, slik at verdiskapende prosesser og ledelse kan skje som resultat av samskapning. Ved å forstå ledelse gjennom de daglige aktivitetene som gjennomføres av felleskapet kan vi forstå ledelse som en dynamisk prosess fremfor en fastlåst rollebeskrivelse. Det krever en distribuert ledertilnærming som gjenspeiler de kollektive prinsippene i praksisfelleskap for å kunne utvikle kunnskapsressursen verdiskapende. Videre er forankring hos mellomleder en nødvendighet for å kunne anvende kunnskapen verdifullt i virksomhetssammenheng. Uten samsvar mellom kunnskapsprosesser og ledelse tror vi arbeid vil føre til praktiske flaskehalser og barrierer. Slik kan vi forstå kunnskapsutvikling og ledelse som to sider av samme sak.

3 Metode

I dette kapittelet utdyper vi masteroppgavens forskningsmetodiske rammeverk. I kapittelet vil vi beskrive og redegjøre for metodiske valg og fremgangsmåter. Videre vil vi beskrive vår tilnærming til og gjennomføring av datainnsamling, samt hvordan analyse og funn var gjennomført. Her vil også forskningsetiske hensyn fremmes. Formålet med kapittelet er å redegjøre for å forklare vår rolle, involvering og fremgangsmetode for å fullføre masteroppgaven.

3.1 Forskningsfilosofi

Hvilke sannheter som ligger til grunn for studien vår skaper utgangspunktet for hvordan den gjennomføres og utvikler seg. Studien vår har til hensikt å bruke forskningsmetode for å løse problemstillingen, og derfor ønsker vi å redegjøre hvordan vi forstår verden, virkeligheten og læren om det som finnes. I Johannessen et al. (2011) beskrives det filosofiske grunnlaget for ontologi som enten naturvitenskapelig eller samfunnsvitenskapelig. Vitenskapstradisjonen skaper filosofiske forutsetninger om hva kunnskap er og hvordan verden fungerer. For vår oppgave kan det være verdifullt å fastslå hvorvidt sosial kompetanse skal studeres som en medfødt og instinktiv del av mennesker, eller om sosiale fenomener skapes av mennesker og finnes som resultat av dette. Det første perspektivet kalles "objektivism" og tar utgangspunkt i en naturvitenskapelig antagelse om at sosiale fenomener er objektive sannheter (Tjora, 2018). Den andre tilnærmingen bunner i antakelsen "konstruktivism" og hevder at sosiale fenomener skapes i mellommenneskelige relasjoner i tråd med samfunnsvitenskapen (Bell et al., 2019, s. 18).

Hvordan vi velger å forstå fenomenene vi studerer blir derfor relevant for oppgaven. Dette skaper et bakteppe for hva vi ønsker å undersøke så vel som hvordan vi velger å gå frem og hvorfor vi undersøker det vi gjør (Bell et al., 2019). Siden sannheten varierer basert på vitenskapelig bakteppe ser vi at en fullstendig og endelig sannhet er umulig å oppnå, men Johannessen et al. (2011) forklarer at en metodisk tilnærming kan hjelpe oss å etablere ontologiske sannheter som samsvarer med hva vi vet fra før og hva vi trenger å vite.

Fra objektivismens perspektiv forteller Bell et al. (2019) at fenomener som læring, kunnskapsutvikling og kunnskapsoverføring må forstås via heldekkende lovmessigheter som gir et fasitsvar uten unntak fra regelen. På den andre siden forklarer Johannessen et al. (2011)

at dersom enkelte fenomener forstås som i konstant endring og bevegelse (fordi de preges av ulike faktorer og er derfor unike), kan det kanskje tenkes at virkeligheten rundt samfunn ikke er like objektiv som naturvitenskapen vil ha det til. I vår studie støtter vi oss på den sistnevnte forståelsen som gir et konstruktivistisk syn på virkeligheten. Årsaken er hvordan vi tror at kunnskap i bedrifter kan påvirkes av organisasjonskonteksten, ledere og andre nøkkelpersoner.

Det er vår antagelse at praksisfelleskap består av mer enn trekkene fra dets deltagere, og at kunnskap derav ikke er et objektivt fenomen som kan standardiseres. Et viktig premiss ved konstruktivisme er at virkeligheten formes subjektivt basert på konstruktene som bygges i samfunnet, noe som vil si at hva som er sant varierer basert på ulike menneskers opplevelser (Bell et al., 2019, s. 27). For vår forskning benytter vi derfor metoder som baserer seg på ansattes oppfatning av hvordan organisasjonen fungerer.

En ringvirkning av et samfunnsvitenskapelig og konstruktivistisk perspektiv er epistemologiske overveielser. Fordi vi har en konstruktivistisk ontologi behøver vi innblikk i de sosiale aktørene som påvirker fenomenet vi forsker på, noe som påvirker hvordan vi gjennomfører undersøkelsene våre. Dette forklarer Bell et al. (2019) som epistemologi og handler om hvordan vi tilegner oss kunnskap om verden, noe som må forstås som en utvidelse av ontologisk perspektiv. Her identifiserer vi oss med epistemologien, interpretivisme som presiserer at samfunnsvitenskap krever en forskerstrategi som tar høyde for de subjektive tolkningene som ligger i bunn for konstruktene vi forsker på (Bell et al., 2019). Dette innebærer at vi anerkjenner forskjeller mellom individer, siden resultatene fra forskningen preges av subjektiv tolkning fra både informanter og forskere.

3.2 Forskningsdesign

Denne oppgaven benytter en abduktiv forskningstilnærming. Det vil si at forskningen baserer seg på en kombinasjon mellom induksjon og deduksjon (Tjora, 2018, s. 16). I abduktiv forskning benyttes teoretiske antakelser som bakteppe for videre eksplorering av et tema (Tjora, 2018). Fremfor å gå inn i oppgaven med blanke ark, anerkjenner vi at kunnskapen vi har om emnet kan skape et fundament for teoretiske antagelser. Denne grunnkompetansen har vært sentral i utformingen av intervjuguide for å stille spørsmål som er relevant for å få innsikt som gir svar på problemstillingen (Tjora, 2018, s. 68). En kritikk

til å kombinere kvalitative metoder med et teoretisk rammeverk som utgangspunkt er at innsamling og behandling av data kan bli påvirket av forskerens forsøk på å forene de to sidene (Bell et al., 2019). Derimot argumenterer vi for at det allerede eksisterer tilstrekkelig forskning på kunnskapsledelse til å kunne underbygge vår studie, slik at vi kan avgrense og spesialisere oss.

For å hjelpe oss å ivareta et informantnært empirisk datasett kombinert med en teoretisk forankring anvender vi rammeverket presentert i (Gioia et al., 2013). Det mener vi vil hjelpe oss å gripe an studien induktivt og drevet av nysgjerrighet slik at vi kan bygge på begreper som informantene selv benytter seg av. På samme tid kan vi supplere med begreper som er mer teoretiske og faglig spisset, noe som vi mener gir oppgaven dybde og kvalitet.

3.2.1 Kvalitativ metode: Vi benytter kvalitative metoder for vår studie fordi det lar oss utnytte et omfattende datagrunnlag for å svare på vår problemstilling. Kvalitative metoder har som formål å få innsikt i menneskers opplevelser for å forme konsepter og egner seg ofte til å være eksplorerende eller beskrivende i forhold til datasettet (Johannessen et al., 2011). Dette er i motsetning til kvantitative metoder som samler data i form av tall for å videre analyserer og sammenligne sammenhenger mellom variabel. Kvantitative metoder er derfor ofte mer forklarende i natur (Bell et al., 2019). I vår studie vil vi ikke kunne avdekke kausale forhold mellom funn, men vil forhåpentligvis avdekke interessante fenomener som tilbyr en verdi til eksisterende litteratur, videre forskning og praktikere.

3.2.2 Forskningskontekst: Som en norsk bedrift preges organisasjonen av norske verdier og normer. Norge har et unikt næringsliv som blir beskrevet som den nordiske modellen for virksomheter (Grenness, 2012). Organisasjonen preges dermed av en kultur som er selvfølgelig innenfor konteksten, men som i et annet samfunn ville skapt ulike forutsetninger for studiens resultat. Casebedriften forholder seg til norsk lovverk, statlig reguleringer, norske verdier og grunnleggende samfunnskulturelle forventninger hos ansatte. Disse faktorene påvirker menneskenes holdninger og atferd på arbeidsplassen og er derfor en fundamental del av casebedriftens kontekst i studien vår.

3.3 Forskningsstrategi

3.3.1 Casestudie: I vår masteroppgave har vi valgt å benytte casestudie som forskningsstrategi. Casestudier benytter ofte kvalitative design for å identifisere unike

fenomen på bakgrunn av empiri og informasjonsmangfold (Bell et al., 2019). Å forstå hvilken nytteverdi den teoretiske forankringen har i praksis mener vi er spesielt relevant for oppgaven. Casedesign setter spesielt søkelys på dybdekunnskap slik at vi får en sterk og gjennomgående beskrivelse av et studieobjekt i sitt naturlige miljø (Johannessen et al., 2011). I denne sammenhengen er studieobjektet en totalentreprenør i Norge og alt datagrunnlaget som samles inn har sitt utgangspunkt i denne bedriften. En konsekvens med slike casestudier er at innholdet ikke kan generaliseres utover til andre bedrifter og situasjoner (Bell et al., 2019). Den unike forståelsen som casedesign tilbyr, mener vi åpner for å studere ledelse av praksisfelleskap på et verdifullt grunnlag, som alternative strategier ikke åpner for på samme vis.

3.3.2 Casebeskrivelse: Vår casebedrift er et totalentreprenør-konsern som spesialiserer seg på energieffektiv teknologi og kompetanse som ivaretar matsikkerhet. Gjennom et enestående norsk gründereventyr har selskapet vokst fra 10 til over 300 ansatte på bare litt over et tiår. I tillegg har selskapet etablert avdelinger over store deler av verden. Selskapet har en progressiv vekststrategi som har ført til at flinke og kompetente folk forfremmes å flyttes til nye oppgaver spredd utover hele Norge og flere av datterselskapene i andre steder av verden. Den radikale veksten har ført til et økt behov for omsetning av kunnskap og selskapet har begynt å vektlegge læring og erfaringsutveksling for å dyrke nødvendige evner for å dekke kunnskaps-gap i konsernet. Manglende relevant arbeidskraft og spesialisert kompetanse har ført til voksesmerter og reduserte vekstmuligheter i konsernet som kun lar seg løse gjennom kompetansebygging. Som resultat har konsernet investert betydelige ressurser for å løse kunnskapsproblemet, slik at veksten kan fortsette og ambisjonene nås.

Konsernets ønske om å dekke kompetansegapet gir oss en spesiell tilgang til å studere virksomheten i møte med problemstillingen deres, noe som kan bli et verdifullt bidrag til litteraturen om kunnskapsutvikling. En dypere innsikt i hvordan ledere kan utvikle kunnskap gjennom sine ansatte tror vi vil være nyttig for andre næringslivsaktører i tilsvarende situasjon. Vi forsker på hvordan ledere i hverdagen kan tilrettelegge for livslang læring og kollektiv egenutvikling for å nå morgendagens behov. Herunder ønsker vi å vite mer om rollen som mellomledere har i slike kunnskapsutviklingsprosesser. At konsernet nå har særskilt søkelys på kunnskapsproblematikk mener vi skaper en tilgang til

samarbeidsbedriften vår som vil ha stor betydning for vår evne til å svare på studiens problemstilling.

3.3.3 Studieobjekt: For å avgrense datainnsamlingen har vi besluttet å rette søkelys mot seksjonen som er etablert i Nord-Norge. For å få en bred forståelse av selskapets hverdagslige kunnskapsprosesser har vi vektlagt mellomledere og nøkkelpersoner for å få deres tilbakemelding og innsikt i intervjuene. Bakgrunnen for dette valget er at casebedriften utgjør et datterselskap som eier mange av delprosessene i konsernets verdikjede, og er spesiell i forhold til fysisk tilstedeværelse. Her finner vi flere ansatte med lengre fartstid som lettere kan uttale seg om hvordan ting har endret seg siden konsernets opprinnelse. Samtidig har lokasjonen veldig mange nyansatte som kan dele sine erfaringer med oss.

3.3.4 Utvalg: For å komme i gang ble vi tildelt en liste over ansatte fra Nord-Norge. Denne listen inneholdte navn, avdeling, fagområde, stillingstittel og lokasjon. Kvalitative studier benytter ofte ikke sannsynlighetsutvalg, som betyr at utvalget med informanter ikke representerer populasjonen som studeres (Johannessen et al., 2011). Som konsekvens valgte vi å lage noen kriterier for hvem vi skulle kontakte som vi mente var hensiktsmessig. Vi ønsket aldersmangfold, kjønnsbalanse, representanter fra alle avdelinger, svar fra ansatte i hele linjestrukturen og ansatte med ulik bakgrunn, og ulik fartstid. Når vi ble enige om kriteriene valgte vi ut 7 kandidater fra listen som vi begge også var enige om.

Deretter skrev vi en generell epost til alle utvalgte informanter og sendte ut sammen med en møteinnkalling (se vedlegg 8.1. *Møteinnkalling*). Johannessen et al. (2011) oppfordrer til å sende et introduksjonsbrev som første steg for å kunne presentere undersøkelsen, dens hensikt, varighet og innhold. Alle informantene som ble invitert valgte å stille til intervju på det tidspunktet vi foreslo. I denne utvalgsprosessen lot vi oss inspirere av Bell et al. (2019). Bell et al. (2019) beskriver et strategisk utvalg som en utvalgsstrategi hvor forskeren velger ut informanter med spesiell og verdifull kunnskap eller erfaringer som gir gode forutsetninger for å svare på problemstillingen. Etter intervju 6 merket vi at vi begynte å oppleve metning, samtidig merket vi en ubalanse i informantenes tilbakemelding. Avdelingen er fordelt på 2 lokasjoner i Tromsø og vi merket at tilbakemeldingene mellom husene var preget av ulike holdninger. For å mot-balansere de ulike perspektivene inviterte vi inn en ekstra nøkkelperson, som kandidat 8. Informant 8 hjalp oss å bekrefte at de ulike perspektivene samstemte og at vi var nådd metning på de faktorene vi undersøker. På

bakgrunn av rollen som kildemangfold har på casesdesign (Johannessen et al., 2011), så valgte vi å gjennomføre et forstudie, intervjuer og dokumentanalyse. Dette vil vi snakke mer inn i neste delkapittel om datainnsamling.

3.4 Datainnsamling

Casestudier lar oss forstå teorien basert på at et praktisk studieobjekt vil hjelpe oss utvikle dypere kunnskap om fenomenet vi studerer. Designet tilbyr data fra flere kilder og informanter som skaper et komplekst bilde for å få forståelse for hva som foregår (Johannessen et al., 2011). I vår studie slår vi sammen både dokumenter, intervjuer og observasjoner for å danne et komplekst bilde. Prosessen hvor flere kilder flettes sammen beskrives som triangulering, og er et prinsipp for god datainnsamling (Bell et al., 2019). På den måten bygger vår datainnsamling både på data samlet primært for å svare på egen problemstilling og informasjon som er produsert til annet formål. Dette beskrives som primær og sekundærdata, og fører med seg økt fare for feiltolkning av datagrunnlaget (Bell et al., 2019).

3.4.1 Forstudie: I forkant av studien satt vi på en del innsikt fra casebedriften. Siden en av oss er ansatt i bedriften har vi hatt et unikt innblikk i organisasjonen gjennom observasjon og selvdeltagelse. I møte med ansatte og deres problemstillinger har organisasjonen vist seg å være en perfekt kandidat for å forske på temaene i masteroppgaven. Innsikten fra å jobbe i bedriften er ustrukturert og regnes ikke som del av masteroppgavens datasett. Heller har vi betraktet innsikten som en forstudie der selvdeltagelse og observasjoner har vært utgangspunkt for mulige teorier og forskningsspørsmål.

Forstudien gikk ut på at forfatteren som er ansatt i selskapet noterte ned hva han så, hørte, bemerket seg og opplevde gjennom arbeidet sitt på kontoret. Deretter skrev han kommentarer kategorisert etter flere forhåndsdefinerte kategorier i en fysisk dagbok. Dagboken lå innlåst i eget skap på eget kontor da den ikke var i bruk og ble flyttet til privat bolig i innlåst skuff før oppstart av masteroppgaven. Kategoriene som ble notert på var 1. lederpraksiser, 2. kommunikasjon, 3. kunnskapsutveksling og tiltak, 4. arbeidsmiljø, 5. motivasjon, 6. behov og 7. utfordringer. Ingen øvrige opplysninger ble samlet inn og ingen andre mennesker hadde tilgang. Notatene inneholdt heller ikke personsensitiv informasjon. Dagboken ble behandlet, anonymisert og makulert avslutningsvis. Forstudien har spilt en

rolle i å velge tema for oppgaven, seleksjon av informanter og i utforming av intervjuguide. Utenom antagelsene i startfasen av studien har vi videre forsøkt å gjennomføre datainnsamlingen strukturert for å behandle funnene så objektivt og nøytralt som mulig.

3.4.2 Intervjuguide: Intervjuguiden består av åtte spørsmål utformet for å kartlegge organisasjonens arbeid med kunnskapsutvikling (se vedlegg 8.2. *Intervjuguide*). Basert på forstudien har vi tilegnet oss noen antagelser om hvordan organisasjonen fungerer og har valgt ut tematikk og noen teorier som fungerer godt for å beskrive kunnskapsutvikling hos en totalentreprenør. Vi har dermed inkludert spørsmål i intervjuguiden som bidrar til å identifisere kjennetegn som hjelper oss å knytte empirien mot teori i analysen.

Intervjuguiden ble testet på tre informanter fra ulike bransjer: En prosjektleder, ambulansemedarbeider og lærer. Testintervjuene har gitt oss verdifulle tilbakemeldinger på hvordan spørsmålene tolkes av andre. Etter hvert testintervju redigerte vi intervjuguiden ved å fjerne spørsmål som virket overflødig i forhold til dataene de ledet til, i tillegg til at vi la til oppfølgingsspørsmål som virket naturlig å stille. Testintervjuene hjalp oss og med å formulere spørsmålene på en måte slik at de ikke virket tvetydig eller ledende. Med kvalitetssjekken vi gjorde på intervjuguiden kunne vi stille til intervju, med trygghet på at spørsmålene fungerte godt for å gi oss nødvendig innsikt.

3.4.3 Intervjuer: Fordelt på to dager har vi gjennomført 8 intervjuer med informanter fra vår casebedrift. Intervjuene har en total varighet på 417 min (6t og 94 min) som tilsier 114 sider med transkript. *Tabell 1 Informantoversikt* viser hvordan tid og antall sider er fordelt på intervjuene, og hvilken rolle informantene har i bedriften.

Tabell 1 Informantoversikt

	Dato	Rolle	Varighet	Transkribert
Informant 1	30.01.23	Nøkkelperson	49:57	15 sider
Informant 2	30.01.23	Avdelingsleder	50:57	16 sider
Informant 3	30.01.23	Avdelingsleder	49:30	13 sider
Informant 4	30.01.23	Nøkkelperson	62:33	16 sider
Informant 5	16.02.23	Nøkkelperson	40:55	12 sider
Informant 6	16.02.23	Avdelingsleder	74:13	17 sider
Informant 7	16.02.23	Avdelingsleder	39:44	11 sider
Informant 8	16.02.23	Nøkkelperson	51:01	14 sider
Sum			417:00	114 sider

Intervjuene ble gjennomført hos casebedriften i et av deres møterom. Slik ble det enklere for informantene å bruke tid av arbeidsdagen for å stille til intervju. Møterommet var kjent og fungerte som et nøytralt område for både intervjuere og informant. Bell et al. (2019) presiserer viktigheten av å forebygge forskjeller i intervjusituasjon. Det er en viktig del av å forebygge forskjeller i svar og tilbakemelding, noe som handler om å tilrettelegge for standardisering og god systematikk.

I forkant av intervjuene informerte vi om rettighetene rundt å delta i tillegg til å presentere informasjonsskriv rundt forskningsprosjektet og hvordan dataene blir behandlet i etterkant (se vedlegg 8.3. *Informasjonsskriv*). Etter å ha mottatt samtykke til både deltagelse og opptak av intervju gjennomførte vi intervjuet ved å lese gjennom hvert spørsmål ordrett fra guiden. Basert på informantenes svar stilte vi oppfølgingsspørsmål for å grave dypere i temaene de presenterte. Denne tilnærmingen forklarer Johannessen et al. (2011) som semistrukturert intervju. Semistrukturert intervju handler om å ivareta systematikk og på samme tid åpne for friheten til å uttrykke seg slik at en kan dele tanker, erfaringer og oppfatninger.

Til tross for de teoretiske antagelsene vi hadde i forkant av intervjuene ga oppfølgingsspørsmål informantene muligheten til å prate fritt rundt temaer de opplevde som viktig. Variasjonen i varighet på intervjuene skyltes hvor utdypende informantenes svar var, i tillegg til mengden oppfølgingsspørsmål vi stilte i forhold til temaer vi ønsket å dykke dypere i. I strukturerte intervju har forskeren en intervjuguide som overordnet rammeverk for å diskutere tematikk på et vis som egner seg spesielt godt til komplekse sosiale fenomener (Bell et al., 2019).

Responser var variert mellom informantene. Noen pratet fritt med lite behov for oppfordring, mens andre trengte mer stimulering for å utdype svarene sine. I følge Johannessen et al. (2011) preger relasjonen mellom informant og intervjuer hvilken informasjon informanten velger å dele eller trekker frem. Blant annet fikk vi en følelse av at enkelte informanter forsøkte å svare basert på antagelser rundt hva vi søkte heller enn å møte spørsmålene på konkret nivå. På lik linje følte vi at informanter holdt tilbake informasjon de opplevde som irrelevant for vår forskning, noe som krevde litt ekstra oppfølging og graving fra vår side. Vi var spesielt interessert i å høre konkrete eksempler på temaene informantene tok opp. Slik samlet vi spesifikke hendelser som vi kunne knytte oss til i analysen.

Vi var obs på å ikke farge informantene av egne antagelser ved å formulere spørsmålene så åpne som mulig, og ved å ikke stille ledende spørsmål. Likevel følte vi at et par informanter gjennomskuet hvilken data vi forsøkte å identifisere, og at dette muligens ledet dem til å formulere svarene med utgangspunkt i teori heller enn praksis. Dette viste seg blant annet i informantene som uoppfordret brukte fagbegreper slik som «kunnskapsutvikling» og «kunnskapsledelse» etter at de forsto bakgrunnen for våre spørsmål. Til tross for å ha tilegnet noen svar som traff farlig nært vårt teoretiske bakteppe, ser vi at eksemplene informantene delte samsvarer med de ulike perspektivene i organisasjonen.

Etter intervjuene møtte vi et metningspunkt der de samme temaene gikk igjen. På bakgrunn av bredden i vår seleksjonsstrategi er det naturlig å tenke at flere intervjuer vil kunne tilby nye opplevelser og perspektiver som vi enda ikke har innsikt i. Likevel opplevde vi at det var de samme utfordringene og temaene som oppsto på tvers av avdeling og nivå i organisasjonen. Vi tror at flere intervjuer ville virket overflødig.

3.4.4 Sekundærdata: Det siste kildegrunnlaget vi har benyttet er en rekke dokumenter. Vi har fått fullt innsyn i selskapets styrings- og HR systemer slik at vi kunne gjennomføre en grundig virksomhetsanalyse. Her har vi benyttet oss av prosesskart, stillingsbeskrivelser, organisasjonskart, møterapporter, strategidokumenter, planer, prosedyrer, rutiner og avviksrapporter, som har gitt oss innsikt i virksomhetens tilstand. Bell et al. (2019) beskriver slike sekundærdata som et nøkkelmoment i casestudier for å kunne underbygge og verifisere informasjonen fra flere kilder. Derimot er det viktig å ikke handle på dette alene, fordi dokumentasjonen er produsert for et annet formål. Sekundærdata har blant annet hjulpet oss med å knytte tema som samarbeidsproblematikk opp mot prosesskart, som igjen har hjulpet med å identifisere flaskehalser.

Datagrunnlaget vi har samlet inn har vært komplekst og evnen til å holde oversikt har vært utfordrende. Derfor har vi støttet oss på Bell et al. (2019) som oppfordrer til å opprette en database for å organisere data og informasjon. Data må behandles og vi vil derfor snakke mer om databehandlingsprosessen.

3.5 Dataanalyse

Før dataene fra intervjuene kunne analyseres måtte den behandles og settes i system, både for å ha oversikt under prosessen, men også for å henvise tilbake til kilder når vi presenterer funn i neste kapittel. Databehandlingen har bestått av å transkribere intervjuene, anonymisere innholdet, lage koder og til slutt sortere kodene i et hierarki. Vi har benyttet NVivo som et verktøy for å skape og analysere koder. NVivo er et kvalitativt analyseverktøy som gjør databehandling både enkelt og oversiktlig gjennom hele prosessen (Lumivero, 2023).

3.5.1 Klassifisering av data: I behandlingen av dataene etterstrebet vi å oppnå troverdighet gjennom en systematisk tilnærming til databehandlingen. Vår tilnærming var å utvikle konsepter slik at teorien som utviklet seg bunnet i dataene og ikke omvendt. En gjengående kritikk til kvalitative metoder er at forholdet mellom teori og empiri ikke er synlig nok, noe som gjør det vanskelig å se hvordan forskerne støtter opp sine konklusjoner (Gioia et al., 2013). Gioia et al. (2013) presiserer at for mange forskere vektlegger utviklingen av målbare konstrukt, uten å først ha etablert konsepter rundt fenomenene som forskes på. *Konsept* definerer Gioia et al. (2013, s. 16) som: «*En generell, mindre spesifisert*

ide som omfatter kvaliteter som beskriver eller forklarer et fenomen med teoretisk relevans» [Vår oversettelse]. Utviklingen av konsept tolker vi derfor som en overordnet forståelse med relevans for både akademikere og fagarbeidere som gir grunn for videre utvikling av konstruksjoner.

For å behandle datamaterialet systematisk er vi inspirert av Gioia et al. (2013) som balanserer en eksplorativ tilnærming til empiri med teoretisk kunnskap. Formålet med metoden er å skape en holistisk oversikt som er godt plantet i empiri, men som løfter funnene opp til et høyere abstraksjonsnivå for videre analyse. Denne balansen skaper strenge rammer for databehandlingen som styrker studiens troverdighet i tråd med krav for kvalitative analyser, samtidig som funnenes relevans overgår den praktiske forståelsen. Gioia-metoden praktiseres ved å klassifisere datasettet i tre abstraksjonsnivåer. Gioia et al. (2013) beskriver disse nivåene som første-, andre- og tredje-ordenskoder, der førsteordenskoder er konkrete avhandlinger av hva datasettet lærer oss. andreordenskoder drar disse funnene opp og beskriver temaene som dataene sorteres innenfor. tredjeordenskoder er høyeste abstraksjonsnivå der datasettets temaer samles til overordnede begreper som oppsummerer funnene gjennom noen få konsepter. Disse tre stegene av databehandlingen sikrer en nøytral, transparent prosess der teorien som utvikles kan spores tilbake til datasettet (Gioia et al., 2013).

3.5.2 Transkribering: Etter gjennomført intervju transkriberte vi opptakene for å lage en skriftlig gjenfortelling av hvert intervju. Hver informant ble tildelt et nummer slik at vi senere kunne identifisere kilden og likevel bevare anonymiteten til informantene. Rundt transkriberingen gjorde vi noen bevisste valg for å oppnå høy grad av reliabilitet i datasettet. Transkripsjonene inneholder en ordrett gjenfortelling av intervjuene inkludert lyder, pauser, sarkasme, overdrevet betoning, avbrytelser, latter og kroppsspråk. Gjennom en konsekvent bruk av notering og symboler har vi oppnådd en skriftlig versjon av intervjuene som fjerner behovet for å senere dobbeltsjekke opptakene. Ved å være nøye i transkriberingen av datasettet håper vi å oppnå en objektiv representasjon av informantene, som minimerer påvirkningen vi som forskere har på dataene.

Et annet valg vi gjorde rundt transkriberingen var å skrive på bokmål til tross for at dette ikke representerte informantenes egen dialekt. Dette var fordi informantenes dialekt ikke har en standardisert skriveform som er almen kjent. Ved å skrive på bokmål var det noen

formuleringer som opplevdes unaturlig, men i bytte ble transkripsjonene bedre forstått i videre analyse uten å trenge oversettelse eller tolkning av innholdet.

3.5.3 Koding: Etter å ha transkribert intervjuene benyttet vi analyseprogrammet NVivo for å kode datasettet. Koding i kvalitative studier handler om å klassifisere data ved å sette merkelapper på teksten som analyseres (Johannessen et al., 2011). Formålet med koding er å identifisere fremtredende temaer som er meningsfull i forhold til å svare på problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Når datasettet er ferdigkodet synliggjøres elementer som er felles fra flere informanternes opplevelser slik at spesifikke eksempler bidrar til å gi innblikk i overordnede konsepter i organisasjonen (Gioia et al., 2013). Vi gjorde et bevisst valg ved å la forfatteren som ikke jobber i casebedriften analysere dataene innledningsvis, for at første analyse-runde i størst mulig grad unngikk å bli preget av egne erfaringer som ansatt.

Under behandlingen av transkripsjonene benyttet vi en deskriptiv tilnærming slik at vi endte opp med 336 veldig deskriptive informasjonskoder. En kritikk til koding som analysetilnærming er at funn fra datasettet blir tatt ut av kontekst, noe som risikerer at kodene kan tolkes i andre retninger enn det informanten tiltenkte (Bell et al., 2019). Ved å skrive meget detaljerte koder ble det vanskeligere å gjenbruke koder i andre intervjuer og kontekster, men til gjengjeld lot analysetilnærmingen oss kodene på et vis som førte til mindre tolkning fra forskeren sin side. Fremgangsmåten førte til at mange informanter sa det samme om samme tema på forskjellig måte. I Bell et al. (2019) ser vi at fragmentering av intervjuene tar vekk fra den overordnede helheten informanten presenterer og at en samling av individuelle koder ikke er tilstrekkelig til å representere en informants perspektiv. Vi forsøkte å ta høyde for kritikken ved å involvere deler av konteksten i kodene som er skrevet. Vi brukte videre en egen runde på å sammenslå koder med likt tema slik at grunnlaget på 336 førsteordenskoder ble revidert til 43. Disse kodene ga oss en mer helhetlig forståelse av hva som ble fortalt. Sortering av førsteordenskoder er en arbeidsinnsats som vi gjennomførte sammen med hensikt å ivareta lik forståelse for innholdet. Herunder reviderte vi ut koder som var utydelige, koder som opplevdes som selvfølgeligheter, og koder som ikke bisto til å svare på problemstillingen. Samlet utgjør de resterende 43 kodene 339 referanser, noe vi mener gir datasettet dyp rotfeste i informantenes opplevelser.

Analyseprosessen for koding forklarer Gioia et al. (2013) forutsetter en nedenfra-opp-tilnærming til koding. Altså at en utvikler informantnære funn som stegvis bearbeides til noe mer generelt. Førsteordenskodene ble brukt som grunnlag slik at vi kunne utvikle noen relevante begreper til 11 andreordens og 4 tredjeordens koder. Når alle 3 nivåer var tilvirket, valgte vi å gjøre en ny tilsvarende revisjon hvor vi også dobbeltsjekket innhold og logisk sammenheng. Herunder sammenliknet vi også opp mot teori for å undersøke samsvar. For å sikre at funnene fra datasettet er representativt for informantenes opplevelser har vi triangulert kodene med dokumenter i tillegg til å validere funnene med representanter fra organisasjonen. I Gioia et al. (2013) presenteres formålet med prosessen som å skape en tydelig tråd mellom datasett og teorien vi kommer frem til. Derfor har vi også valgt å lage en modell (*Figur 1 Datastruktur*) som illustrerer prosess og utfall.

Førsteordenskoder	Ref.	Andreordenskoder	Ref.	Tredjeordenskoder	Ref.
Ansatte deler erfaringer gjennom diskusjon	14	Problemløsning gjennom samhandling	56		
Samtaler starter spontant gjennom overhøring	7				
Kunnskap utvikles mellom ansatte gjennom interaksjon	9				
Det er mangel på tid til å utveksle erfaringer	8				
Ansatte lærer gjennom handling	9				
Komplekse oppgaver læres gjennom fysisk veiledning	9				
Ansatte henvender seg heller til kollegaer de stoler på enn til lederen sin	9	Relasjoner i separerte enheter	36	Skaping og deling av erfaringer	140
Små grupper med sterke relasjoner samarbeider bedre	16				
Vekst i bedriften har ledet til større skille mellom avdelinger	11				
Ansatte i avdelingene utfyller hverandres styrker	10	Innovasjonskultur	48		
Prøving og feiling er en viktig del av læring	9				
I møte med utfordringer oppstår muligheten for læring	4				
Den totale kunnskapen er større enn summen fra hvert individ	4				
Felles forståelse er et fundament for å samarbeide	4				
Det er en kultur preget av åpenhet	9				
Det er behov for samarbeid mellom avdelingene	8				
Det er utfordrende å dokumentere komplekse prosesser	9	Intuitiv og uartikulert kunnskap	38		
Det er ofte avvik mellom plan og realitet	9				
Systemer for informasjon brukes til variert grad av ansatte	5				
Det er utfordrende å vite hvor man finner informasjon	10				
Det er behov for økt kommunikasjon i overlevering av oppgaver mellom avdelinger	5				
				Arena for samhandling	61
Fysisk distanse er en barriere til erfaringsutveksling	6	Plattform påvirker informasjonsflyt	23		
Lunsjen er et bra sted å ta opp problemer fordi forskjellige ansatte er samlet	2				
Vanskelig å huske komplekse beskjeder gjennom verbal kommunikasjon	4				
Det er begrenset informasjonsflyt gjennom digitale plattformer	9				
Formelle møter har en barriere for deling som uformelle samtaler ikke har	2				
Ansatte opplever høy grad av selvbestemmelse i sitt arbeid	19	Myndiggjorte medarbeidere	35		
Ansvar vokser i grad med erfaring ansatte tilegner seg på et område	2				
Noen ansatte har manglende engasjement for læring	14				
Bestutninger baseres på felles bidrag og erfaringer	16	Medvirkning og deltagelse	34	Medbestemmelse	88
Opplevelse av beste praksis tas videre på godt og vondt	9				
Dynamiske, unike og uforutsigbare arbeidsoppgaver	9				
Ansatte med mye erfaring fungerer som mentorer for de med mindre erfaring	3	Fagekspert som uformelle ledere	19		
Nøkkelpersoner skapes av ansatte som vokser i ansvar og som opparbeider ekspertise	3				
Enkeltpersoner får makt gjennom sin ekspertise	13				
Utfordrende for en leder å kontrollere 100%	3	Ledere setter rammer	8		
Selvbestemmelse innenfor rammer	5				
Mellomleder spiller en rolle som brobygger på tvers av hierarkiet	1	Ledere som hjelpere	24	Ledere gir støtte og veiledning	50
Mellomledere koordinerer oppdrag for å fremme erfarings-overføring	1				
Ledere legger til rette for trivsel	22				
Liten kapasitet til å hjelpe andre avdelinger	11	Ubalanserte retninger i organisasjonen	18		
En avdeling opplever at deres arbeid blir mindre verdsatt	4				
Mangel på insentiv for å hjelpe andre mål enn sine egne	3				

Figur 1 Datastruktur

3.6 Ethiske overveielser

Før oppstart av studien skrev vi en søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD) i desember 2022 (Nå SIKT). Norsk senter for forskningsdata (2022) har formål å ivareta at personopplysninger og andre forskningsdata håndteres trygt og lovlig. Denne søknaden ble godkjent i desember 2022 og vi tolker bekreftelsen som at vår plan på datainnsamling og behandlingen er i tråd med standardiserte retningslinjer for etisk forskning. For å ivareta etisk integritet i masteroppgaven har vi også valgt å støtte oss på Bell et al. (2019) sine etiske prinsipper underveis.

Innledningsvis gikk vi gjennom informasjonsskrivet med informantene. Vi informerte om forskningsprosjektets formål og hvilken data vi ønsker å samle. Deretter opplyste vi om at det var valgfritt å delta i prosjektet og at informanten uten begrunnelse kan trekke seg, også i etterkant av intervjuet. Vi innhentet informert samtykke rundt opptak og informerte om databehandling og eierskap. Bell et al. (2019) vektlegger informert samtykke og viktigheten av at alle parter forstår nøyaktig hva prosjektet innebærer. Det innebærer også at studien sikrer konfidensialitet og forebygger at dataene kommer på avveie eller brukes til andre formål enn hva som er tiltenkt.

Alle interessenter og parter i masterarbeidet ble informert om at eierskapet til dataene tilhører UIT, og at informasjonen ikke skal deles med samarbeidsbedrift før ev. resultat og masteroppgave er ferdigstilt. I tråd med NSD sine retningslinjer lagres all data på universitetets servere slik at sensitiv informasjon forvaltes trygt. Lydopptakene ble gjort gjennom Nettskjemas app «Diktafon».

Oppgaven har blitt anonymisert og informanten ble tildelt et informantnummer. Deltakerlisten som knytter personalia og informantnummer ble deretter lagret analogt og trygt gjemt hjemme hos en av forfatterne. Vi signerte en fortrolighetsavtale med bedriften om håndtering av sensitiv informasjon de ikke ønsker å dele offentlig. Av den årsaken har vi videre valgt å anonymisere samarbeidsbedriften vår. Hensikten er å skjerme både organisasjonen og enkeltindivider fra resultater som kan påvirke dem negativt. I Bell et al. (2019) ser vi at slike etiske hensyn er kritiske av en rekke årsaker. Det forhindrer at informasjonen ødelegger tillitsforholdet mellom informant og arbeidsgiver, det forhindrer misforståelser, skaper tillit til bruken og forhindrer represalier i arbeidssammenheng.

Kun informanten selv vet at de fungerer som informanter. Forfatteren ansatt i konsernet har avholdt en rekke tilsvarende møter i arbeidssammenheng, noe som vil gjøre det vanskelig å vite hvem som faktisk fungerer som informanter i studien og ikke. Her vil anonymisering ifølge Bell et al. (2019) kunne tilgjengeliggjøre resultatene for det vitenskapelige samfunnet. Det er også noe som vil gjøre at alle parter vil få gjensidig fordel og utbytte av studien slik at forskningsresultatene kan formidles til casebedrift, informanter og det vitenskapelige miljøet (Johannessen et al., 2011). Før innlevering av oppgaven, så har vi presentert våre funn til HR-direktøren. HR-direktør har bekreftet at funnene våre er representative sett opp mot egen oppfatning av selskapet.

Underveis i prosjektet har vi vist stor åpenhet om mulige interessekonflikter og spesielt i relasjon til forfatteren som er ansatt i selskapet. Dersom oppdragsgiver har finansielle interesser i resultatene, blir det videre naturlig å stille spørsmålsteget ved om hvordan det påvirker forskningskvaliteten (Bell et al., 2019). Videre har vi vært åpne om at eierskapet til masteroppgaven tilhører forskerne og at samarbeidsbedriften hverken har eierskap eller myndighet over studien, dens innhold eller utvikling.

I næringslivsrelaterte casedesign studier er det fare for å ikke komme frem til svaret som forskeren eller bedriften ønsker seg (Johannessen et al., 2011). Vi forebygget dette ved å være tydelige på at informasjonen ikke gjenfortelles eller at informasjonen ikke vil være aksjonsgrunnlag i arbeidssammenheng utenom eventuelle forskningsresultater. Primærfokuset har hele tiden vært akademisk, og heldige utfall for virksomheten kan anses som positive ringvirkninger.

3.7 Evaluering av metode

3.7.1 Ekstern reliabilitet og validitet: Ekstern reliabilitet handler om muligheten for at studien kan gjenskapes med like resultat. Dette er utfordrende å oppnå i kvalitative studier, spesielt siden funnene er preget av informantene som deltok og tidsperioden studien ble gjennomført. Bell et al. (2019) nevner at ekstern reliabilitet handler om rollen forskerne har til studien siden den kan påvirke hvilke svar informantene deler. For vår case har den ene forskeren hatt en formell rolle i organisasjonen som har gitt eksklusive tilganger som andre forskere muligens ikke ville fått. Ekstern validitet handler om studiens evne til å generalisere funnene til andre sosiale kontekster (Bell et al., 2019). Dette er utfordrende å oppnå med

enkeltcasestudier fordi de er kontekstavhengig og har liten utvalgsstørrelse. Tjora (2018, s. 16) argumenterer derimot for at en abduktiv forskertilnærming bidrar til å oppnå en konseptuell generaliserbarhet som kan være interessant å utforske videre i andre kontekster. Eksempler på dette er distribuert ledelse som har opprinnelse i skolesystemet (Harris, 2013) og Praksissamfunn som har sin opprinnelse blant ingeniører og håndverkere (Brown & Duguid, 1991) men, som begge har vist en relevans utenfor sine opprinnelige kontekster.

3.7.2 Intern reliabilitet og validitet: Johannessen et al. (2011) presiserer at kvalitative studiers troverdighet avhenger av forskernes evne til å være objektiv og transparent i prosessen. I forhold til intern reliabilitet har vi støttet oss på hverandre for å sikre at vår oppfatning er konsistent gjennom studien. Videre har vi gjennom prosessen behandlet dataene separert for å sikre at vi tolker dataene likt. For å ta høyde for forskerens rolle i organisasjonen har vi delt opp analyseprosessen slik at den andre kunne gå inn i datasettet uten å være preget av antagelser for bedriften. Til slutt har vi delt resultatene våre med våre informanter for å gi dem en sjanse til å bekrefte eller avkrefte om empirien samsvarer med deres oppfatning.

4 Funn

Kunnskapsutvikling skjer i hovedsak gjennom interaksjon og felles problemløsning gjennom arbeidsdagen. Mellomledernes tilnærming til medbestemmelse, frihet under ansvar og tilgjengeliggjøring av trygge møteplasser hvor faglige diskusjoner får blomstre, er sentralt for kunnskapsutvikling. I dette kapittelet presenteres funnene fra vår studie. Vi vil forklare funnene slik at de skildrer situasjonen fra flere perspektiver. I vedlegg 8.4 *Datasett* har vi skrevet en oversikt over våre funn sortert etter tema og videre knyttet funnene til sitater fra informantene. Slik forsøker vi å validere temaene i funnkapittelet.

4.1 Skape og dele erfaringer

4.1.1 Problemløsning gjennom samhandling: Intervjuene fortalte oss at ansatte oftest deler erfaringer gjennom å diskutere. Interaksjon mellom ansatte ser ut til å være en stor del av hverdagen. Hverdagslige samtaler er verdiskapende i forhold til både problemløsning, erfaringsutveksling og relasjonsbygging. En informant fortalte at:

«Han har ikke gjort den type jobb tidligere, og kan høste erfaringer fra andre som sitter og drikk kaffe lamme han, som har gjort den jobben før» - Informant 4.

Kolleger som jobber tett sammen ser vi at danner sosiale felleskap som fungerer som kunnskapskilder. Igjennom dagen støtter medarbeiderne hverandre ved å diskutere problemstillinger fortløpende og er tilgjengelig for å svare på spørsmål ved behov. Dette samarbeidet forstår vi som en viktig drivkraft både på kontoret og ute i felt der teknikerne er på oppdrag. Teknikernes arbeidsdag beskrives som kompleks og krever mye ekspertise. Som konsekvens blir samtaler og diskusjon med kolleger en viktig del av både problemløsning, tidseffektivisering og beslutningstaking. En forteller oss blant annet at kollegaer oppnår løsninger når de prater sammen og at diskusjon derfor kan være kilde til læring. Hvilken arbeidssituasjon den ansatte befinner seg i ser derimot ut til å være en viktig forutsetning for tilgang på slike diskusjoner.

På kontoret startet samtaler spontant og ofte på bakgrunn av noe som ble overhørt. Noen informanter beskriver et mellommenneskelig ønske om å bidra til å løse faglige utfordringer som andre sitter med. Interesse gjør at medarbeidere ønsker å bidra til en diskusjon gjennom utveksling av kunnskap i møte med pågående problemer:

«Hvis to stykker står og prater ute på verksted og den ene har et problem fra et oppdrag som han er på, så kan det være at du overhører dem til å begynne med, så stopper du opp for å følge med på hva de snakker om. Så prater de seg imellom. Kanskje er det enda flere der «Ja, dette gjorde jeg for et par år siden, da var det lignende. Da var det den som var defekt, eller den» og sånne ting. Det er liksom litt enklere i et sånt faglig miljø. Det tenker jeg har masse å si for egen læring». – informant 3

Informantene forklarer at de ofte melder seg inn i andres samtaler når de selv sitter på informasjon som kan hjelpe. Vi forstår at fysiske virkemidler som blant annet tavler og tegning aktivt benyttes for å visualisere temaene som formidles. Alternativt kan deler eller produkter hentes frem for å vise. Slike diskusjoner har potensialet til å eskalere fordi flere ansatte overhører samtalen, melder seg inn og ønsker å bidra med sin kunnskap. Vi forstår at det sosiale fagmiljøet blir viktig for kunnskapsutvikling fordi utgangspunktet ser ut til å bygge på gjensidig læring mellom flere parter.

Informantene forklarte oss at kunnskap blir utviklet mellom ansatte og gjennom interaksjon. Diskusjon mellom kollegaer trekkes frem som et verdifullt virkemiddel for å både frembringe ny kunnskap og overføre eksisterende kunnskap. Ansatte bygger på hverandre slik at diskusjonen utvikler seg til nye ideer og løsninger som ikke kan tilskrives enkeltbidrag. En informant forklarer blant annet at diskusjonen stimulerer tanker og ideer som de ikke ville kommet på alene. Interaksjon hjelper de å sette ord på egne tanker, samt forklare ideene sine på en måte som andre forstår. Prosessen tolker vi som en kollektiv refleksjon som skaper gjensidig dypere forståelse av et tema. Videre forklarte informantene at dialog med kollegaer ofte tilføyer ny informasjon til sine egne tanker, som om de får den siste brikken i puslespillet. Diskusjonen skaper dermed en dialog hvor deltagere i samtalen bygger på hverandre for å stimulere nye ideer. For ansatte som ikke er del av disse spontane og interaktive delingsprosessene, så ser vi at mangel på tid en vanskelig barriere å overkomme.

Informantene beskriver et selskap hvor det er mangel på tid til å utveksle erfaringer. Selskapet opplever stor vekst og benytter den kapasiteten de har tilgjengelig for å hjelpe sine kunder. Tiden kommer til kort og dermed blir arbeidsbelastningen en barriere for erfaringsutveksling. En mellomleder forklarer at:

«For [tid] er ikke noe folk har i særlig stor grad. [Kompetanseutvikling] er sånn som vi snakker om, men sjeldent tar oss tid til, eller har tid til». – Informant 3

Som konsekvens av høy arbeidsbelastning forstår vi at flere mellomledere ikke prioriterer at medarbeiderne skal kunne samles for å lære av hverandre i hverdagen. Tilbakemeldingene forteller oss at medarbeidere har fått ansvaret for egen læring og at kompetanseutvikling drives av eget engasjement og indre læringsglede. Denne indre drivkraften kan være viktig for engasjementet rundt faglig egenutvikling.

Informantene forklarer at ansatte lærer gjennom handling. En av nøkkelpersonene fortalte eksempelvis at: *«Dem lærer best ved å gjøre ting selv og ikke alltid bli fortalt hvordan de skal gjøre det» - Informant 4.* Mellomlederne som vi har snakket med forklarer at opplæring gjerne skjer i felleskap gjennom tegning og forklaring på tavla og at det der dannes et rom for spørsmål og diskusjon. Gjennomganger av teknisk informasjon kan oppleves som teoretisk, derfor forsøker opplæringsansvarlige å knytte informasjonen til praktiske oppgaver der ansatte får testet ut oppgaver i praksis.

“Hodet fungerer forskjellig hos forskjellige mennesker, og jeg tror det er lettere for dem å finne de knaggene å henge hukommelsen og kunnskapen sin på når de gjør noe praktisk samtidig” – Informant 4

Utenom de arrangerte leksjonene foregår læring på en lignende måte i felt. Ansatte med lite erfaring lærer mest under samhandling med erfarne ansatte. Informantene beskrev blant annet at de lærer av å observere hvordan kollegaer arbeider og at de tar til seg kunnskapen når de selv praktiserer samme oppgave. Kunnskap ble også beskrevet i sammenheng med hvorvidt ansatte evner noe i praksis. Derfor får praksis mye oppmerksomhet i tilbakemeldingene om kunnskapsutvikling. Hensikten er å gi mottakeren en helhetlig og detaljert forståelse som viser seg i en praktisk evne til å gjøre noe.

Datasettet viser at komplekse oppgaver læres gjennom fysisk veiledning som gir dypere forståelse. Her ser vi at opplæringen skjer gjennom arbeidet. Årsaken er at informasjon er for omfattende å ta til seg uten å samtidig knytte den til praksis:

«Det er store anlegg, sånn at det ikke er så enkelt å bare lese seg frem. Altså «hva som skjer når jeg åpner her og stenger der, åpner litt der eller stenge litt der». (...) Det er ikke bare å lese seg frem til». - Informant 3

En annen tilbakemelding er at informasjon kan gå inn det ene inn øret og ut det andre, for å lære noe må kandidaten kunne praktisere det. Informantene våre har vansker for å sette ord på kompleksiteten og alle de variablene rundt arbeidet som ikke nødvendigvis lar seg kopiere like lett. Videre ble vi forklart at anleggene er spesialutviklet til kundens spesifikasjoner og at hvert oppdrag derfor er unikt. På bakgrunn av alle de unike og situasjonsbetingede faktorene i arbeidet er det behov for at ansatte er på stedet og forstår helheten. Derfor må de også ha dyp nok forståelse til å vite hva som må gjøres.

4.1.2 Relasjoner i separerte enheter: Ansatte henvender seg heller til kollegaer de stoler på enn til lederen sin. Relasjoner ser derfor ut til å være et viktig fundament for hvem en velger å samhandle med i hverdagen. Spesielt en informant har merket seg at teknikere ofte henvender seg til kollegaer heller enn til lederen sin for å få hjelp. Informanten spekulerte på om dette kan skyldes frykt for at spørsmål eller feil vil påvirke lederens vurdering av dem negativt. En annen informant tilføyde at ansatte har lettere for å be om hjelp fra kollegaer som de kjenner godt. En tredje mellomleder erfarte at det er lettere å spørre om hjelp i uformelle situasjoner og kanaler fremfor formelle kanaler og lederen sin. At ansatte løser utfordringer på lavt nivå kan være en verdifull styrke, samtidig ser det også ut til at mangel på relasjoner fører til polarisering og samarbeidsproblemer. Dette tror vi er et stort hinder for kunnskapsutvikling.

Tromsø lokasjonen består av små grupper med sterke relasjoner som samarbeider godt sammen innad i avdelingene. Samtlige av informantene mente at samarbeidet i organisasjonen er veldig godt, men da henviste de spesielt til sine nærmeste kollegaer:

«Det er vel fem vi pleier å være når vi møtes. Det gjør at alle tørr å si sin mening. Så forumet blir ikke for stort. Alle får komme med innspill, og det som gjør det positivt er at gruppa er veldig liten» – Informant 2

Funnene foreslår at samarbeidet mellom kolleger er sterkere i mindre grupper hvor alle medlemmene har sterkere relasjoner til hverandre. Maktforholdet mellom leder og medarbeider ble trukket frem som en annen mulig årsaksforklaring for dette. En informant

mener at lederne i organisasjonen har store kapasitetsutfordringer. Til tross for at mellomlederne kommuniserer ut et ønske om å hjelpe, så blir det utfordrende å gjennomføre i praksis. Nære kolleger med gode relasjoner blir en mindre formell og tryggere kilde til støtte og veiledning. Her får alle komme med sin mening og mulighet til å bidra på likt grunnlag. De prososiale relasjonene som utvikles innad i avdelingene ser ikke ut til å utvikles mellom avdelinger på samme måte.

Vekst i bedriften har ledet til større skille mellom avdelinger. Til tross for at avdelingene jobber sammen med en felles visjon, så overlapper ikke arbeidsoppgaver slik at avdelingene jobber sammen. Noen informanter hevdet at det har oppstått holdninger mellom grupper som har skapt en «oss mot dem» mentalitet. En informant sier blant annet at:

«Også er det nok litt prat om vi og dem. Ikke bare litt. Og etter man har flyttet kontor [delt lokasjonen over to hus], og man har fått en barriere mellom de avdelingen, så tror jeg nok det har forsterket seg. Det er nok litt vi og dem mentalitet» – Informant 2

Flere viser tilbake til den tiden da organisasjonen var en gründerbedrift og samtlige ansatte hadde en relasjon til hverandre. I tråd med organisasjonens vekst har også distansen mellom avdelingene vokst. Ansatte med mindre fartstid i organisasjonen forklarte at de ikke har mye kjennskap til menneskene som jobber i andre avdelinger. Videre har nye medarbeidere heller ikke oversikt over hva kolleger i andre avdelinger jobber med på samme måte. Vi så spesielt at ansatte med lang fartstid har sterke relasjoner til andre avdelinger og at de samarbeider bedre på tvers. På samme tid viser tilbakemeldingene at nye ansatte uten samme mulighet til å utvikle de samme relasjonene også møter større samarbeidsbarrierer. Som konsekvens forstår vi at hvilken relasjon en har til kollegene på andre avdelinger har mye å si for hvordan arbeid blir gjennomført.

Vi ser flere tegn til samarbeidsproblemer og sammenstøt mellom avskilte enheter i datagrunnlaget. Det skaper også et stort skille i hvordan informantene omtaler sine egne og hva som tilbakemeldingene vektlegger i beskrivelsen mellom avdelinger. Innad i egen avdeling beskriver samtlige informanter et internt arbeidsmiljø som vi mener minner om innovasjonskultur.

4.1.3 Innovasjonskultur: Flere informanter beskriver arbeidsgrupper som utfyller hverandres styrker og svakheter. Et eksempel er:

«Vi kommer fra veldig forskjellige bakgrunner alle sammen, og har veldig forskjellig utgangspunkt. Sånn at det er veldig lærerikt å bare diskutere ulike problemer med de ulike kollegene» – Informant 8

Kollegaer som jobber sammen over tid ser ut til å opparbeide seg en forståelse over de ulike ferdighetene og evnene som medlemmene besitter individuelt. Denne felles forståelsen lar avdelingen fordele kunnskapsressurser slik at en lettere kan løse uforutsette hendelser og blir igjen bakgrunn for hvordan fremtidige oppdrag tildeles. Det skaper også en gjensidig forståelse om hvem en skal spørre til enhver situasjon. Forståelsen blir igjen et grunnlag for å diskutere fagspesifikke temaer som fører til utviklingen av nødvendig kjernekompetanse for alle i avdelingen. Slik vi tolker informantene er arbeid i felleskap og øyeblikkelig nærhet viktig for evnen til å løse problemer.

Kultur for prøving og feiling er en viktig del av problemløsning og læring. Flere informanter beskrev hvordan avdelingen legger til rette for læring hos sine ansatte ganske likt. Her ble spesielt avdelingskulturen og ansattes spillerom for å løse problemer alene og i felleskap trukket frem:

«Noen gang feiler dem, sånn er det bare, men det får de jo. Jeg føler jeg gir dem lov til det. Og så får de heller lære slik at de ikke gjør det flere ganger. Det handler om at de skal bli relativt selvstendig ganske fort» – Informant 3

Tilbakemeldingene viste til et praksisretter formål med kunnskapsutvikling. Herunder var intensjonen å skape selvstendige ansatte som behersker sitt arbeid i praksis. Flere informanter forklarte at de selv har lært sin stilling gjennom å utføre arbeidet enten på egenhånd eller gjennom veiledning fra en mer erfaren kollega. Her så vi at kolleger er en viktig kilde til støtte i praksis. En nøkkelperson anså spillerommet for å gjøre feil som en nødvendighet for å utvikle selvstendige ansatte, og eventuelle kostnader som følger dårlige beslutninger regnes som en opplæringskostnad. Her så vi også at flere informanter viste til støtte før og tilbakemeldingskultur i etterkant av oppdrag. Resultater er uansett at medarbeideren sjeldent gjør samme feil flere ganger, men at dette krever at menneskene rundt påtar seg et felles ansvar for at ansatte skal lære av de rundt seg. Vi ser at det har vært tilfeller der ansatte har blitt satt ut på oppdrag uten tilstrekkelig opplæring, noe som har ført til utfordringer som overgår den ansattes mestringsnivå. Selv om dette ikke alltid har vært

vellykket, så virker det likevel som at det er i møte med utfordring at ansatte har muligheten til å vokse.

I møte med utfordringer oppstår muligheten for læring. Informantene var både samkjørte og tydelige på at arbeidskonteksten skaper ukjente og uforutsette barrierer som må overkommes. Disse utfordringene overkommes gjennom felles refleksjon, prøving og feiling. Det medfører at felles bidrag blir sentralt både for utvikling av løsninger og for å bekrefte at planlagt tilnærming er fornuftig. Slike utfordringer gjør også at en kan stille spørsmål til hvordan ting er som de er. En informant hevdet at hjelpsomme medarbeidere er en viktig drivkraft for læring i prosessen. Argumentet var at rett kombinasjon mellom egen frihet til å arbeide med utfordringen og nødvendig veiledning er viktig. Også nøkkelpersonene som anses som fagspesialister syntes slike utfordringer er spennende å arbeide med, og anså dette som en verdifull del av arbeidshverdagen.

Vår tolkning av informantene er at den samlede kompetansen er større enn summen av alle de individuelle bidragene. Kollektiv kompetanse er utrolig viktig i arbeidet og den felles forståelsen for hverandres forutsetninger er en viktig kilde til hvordan hverdagen løses. Informantene ser ut til å enes over at laget ofte er sterkere sammen enn bidragene. Årsaken er at en bygger på hverandres erfaringer og kompetanse for å videreutvikle løsninger i prosessen. Det samme gjelder når det kommer til en felles grunnkompetanse på faget. At alle ansatte som jobber på et prosjekt har forståelse for ringvirkningene eget arbeid har for resten av de ansattes arbeid er kritisk.

Felles forståelse er et fundament for de ansattes evne til å samarbeide godt. Mellomledere benytter seg av medarbeidernes innsikt til å forstå arbeidssituasjonen, og de stiller aktivt spørsmål for å komme frem til gode svar. Uten felles forståelse opplevde informantene våre at avviket mellom forskjellige rollefunksjoner blir for stor og avdelingen evner ikke å møte kompleksiteten som er hverdagen. Felles forståelse forklartes mer som et fenomen som enten er til stede eller ikke. Forståelse skjer som resultat av å holde hverandre oppdatert på rikets tilstand med jevne mellomrom. Her ser vi at mellomlederrollen er viktig for å ivareta innovasjonskultur.

Vi merket oss at flere beskrev en kultur preget av åpenhet. En mellomleder beskrev det som:

«Jeg liker i hvert fall å kalle det her en kompetansebedrift som alltid har søkt etter ny og eksisterende kompetanse, der man prøver å implementere det som kultur blant alle at det er lov å spørre, det er lov å lære utfor det som er minstekravet for å fungere» – Informant 4

Årsaken var at mellomlederen må tilrettelegge for kompetansemangfold og velger å utvikle ny kompetanse. Mellomlederne vi snakket med fortalte at de forsøker å skape en kultur hvor det er tillatt å stille dumme spørsmål. De er også opptatt av å anerkjenne individuelle spesialister med unik eller annerledes kompetanse som ressurspersoner. En informant mente at ansatte bør kunne utvikle seg utover det som beskrives som «et minstekrav» for å fungere i rollen. Herunder ønsket hen at medarbeiderne bør føle mer på læringsglede og ta ansvar for egen læring. Slik vi forstår det hadde informantene et tydelig bilde av hvordan innovasjonskultur er verdifullt også mellom avdelinger. Samtidig ser vi at mellomledernes rolle som brobygger kommer til kort gjennom hverdagen.

I intervjuene mente samtlige informanter at det er behov for økt samarbeid mellom avdelingene. Informantene presiserte hvordan utformingen av selskapet arbeidsstruktur er en viktig årsak til at samarbeid forblir vanskelig. Vi kommer derfor til å forklare litt hvordan avdelingene utfyller hverandre gjennom en prosessdelt og overlappende tilvirkningsprosess fra start til slutt. Denne prosessen og sammenhengen kommer opp bruddvis i informantenes forklaringer og gjør det vanskelig å forstå uten kontekst. Derfor velger vi å presentere konteksten samlet for å gjøre det lettere å henge med for leseren.

Organisasjonen er strukturert som en prosess der arbeidet fra hver avdeling bidrar til å nå virksomhetens overordnede mål. Oppgaver overleveres mellom avdelinger slik at avdeling 1 er ferdig når avdeling 2 starter sitt arbeid. Det åpner spesielt for at ansatte med spesialiserte evner og ferdigheter kan bruke tiden på å mestre eget fag og interessefelt. Et eksempel på denne prosessen er når avdeling 1 gjennomfører et salg som videresendes til avdeling 2 for planlegging. Her formes planer og tegninger for hvordan arbeidet skal utføres. Planene sendes til avdeling 3 som produserer produktene som trengs til oppdraget, til slutt overleveres oppdraget til avdeling 4 som monterer produktene hos kunden og gjennomfører nødvendig vedlikehold. Denne prosessen illustrerer et komplekst arbeid som krever samarbeid gjennom hele organisasjonen. I tillegg har konsernet 3 støttefunksjoner, avdeling 5, 6 og 7. Deres rolle er å drive frem innovasjon og videreutvikling. Supplert fungerer disse avdelingene som en behovsstyrt støttefunksjon til prosessen som avdeling 1-4 gjennomfører. Alle informantene

trakk frem behovet for kommunikasjon og deling av informasjon mellom avdelinger, noe som samtlige også enes om at var mangelvare den dag i dag. Slik vi forstår datagrunnlaget vårt er mellomlederne tett knyttet til sitt eget ansvarsområde og forstår godt viktigheten av innovasjonskultur. Utenfor eget domene så ser vi at det oppstår gnisninger på top- og mellomledernivå. Dette fører igjen til avvik og gap mellom lederne i prosessen. Denne situasjonen gjør at mellomlederne nødvendigvis ikke bygger den samme innovasjonskulturen mellom seg på et høyere nivå i organisasjonen.

4.2 Arena for samhandling

4.2.1 Intuitiv og uartikulert kunnskap: Datasettet viser at det er utfordrende å dokumentere komplekse prosesser i praksis. Informantene mente at mesteparten av kunnskap lagres mellom ansatte og i deres hverdagspraksis; Ikke i digitale systemer. Flere informanter hevdet også at dokumentering av deres arbeid er umulig. Årsaken er at hvert anlegg er unikt, hvert prosjekt er unikt og hver jobb krever en dyp intuitiv forståelse av arbeidet. Det gjør at ansatte trenger bredde i nødvendige ferdigheter for å løse kravene som kommer med endring i situasjonen. Slike avvik fører til at forenklete modeller ikke vil være heldekkende for oppdraget som den ansatte skal utføre. Her vektlegger spesielt nøkkelpersonene vi har snakket med hvordan manualer åpner for hvorfor en gjør ting, uten at det forklarer hvorfor det skal være sånn. Dette ser ut til å være et sentralt argument for hvorfor kunnskapsprosessen virker bedre i praksis og mellom mennesker.

I praksis er det ofte avvik mellom plan og realitet. Informantene var samstemte på at dokumenter og manualer ofte er utdaterte eller mangelfulle, noe som fører til lite bruk. Informantene som er ute og jobber i felt hadde forståelse for at dokumenter ikke samsvarer med realiteten. Hvert anlegg er unikt og har løsninger som er skreddersydd etter kundens behov.

«Virkeligheten fungerer aldri sånn som de gjør i manualene, stort sett. Det er alltid aspekter, det er alltid variasjoner som gjør det at ting er forskjellig hele tiden. Den dagen teknikere ikke klarer/kan ta avgjørelser ute så fører det til mye større merarbeid. Og det fører til at teknikere ikke tørr å ta avgjørelser ute» – Informant 4

Selv om prosjektet tar utgangspunkt i plantegninger fra avdeling 2, forstår vi at arbeidet utvikler seg i møte med uforutsette utfordringer og muligheter som en ikke

nødvendigvis kan ta høyde for. Vi ble også fortalt at teknikerne bruker sin erfaring til å foreslå utbedringer i arbeidet, eller må i møte med barrierer improvisere løsninger. Dersom disse endringene ikke rapporteres tilbake, oppstår det avvik mellom realiteten og det dokumenterte arbeidet. En utfordring oppstår når praksis ikke blir dokumentert. Her anses informasjonssystemene mer som en viktig støttefunksjon for å utvikle spesialisert ekspertise og dybdekunnskap.

Systemer for informasjon og kunnskap brukes i variert grad av ansatte. En av informantene presiserte at:

«For eksempel vi kan jo ta RMT+ [Styringsystem] som du kjenner til selvfølgelig. Den er jo veldig bra. Jeg har også bare så vidt vært innom den, men i forhold til tidligere bedrifter så har sånne ting nærmest ikke eksistert. Tanken bak den og alt det der er veldig bra. Men det å få dem til å bruke den, det er mange ganger kanskje litt for lett å bare ringe, eller sende en mail «Hvordan gjør man ditt, hvordan gjør man datt? Hvor finner jeg det og hvor finner jeg det?» – Informant 3

Tilgangen til en felles database mente informantene at er verdifullt som oppslagsverk ved behov. Disse systemene er i utgangspunktet ment som et rapporteringsverktøy hvor ansatte kan kommunisere deres arbeid på tvers av avdelinger. Hovedutfordringen er at ansatte benytter systemene i variert grad og at oppdateringen ikke er konsekvent. Kapasitetsproblematikken gjør seg gjeldene også ved rapportering av arbeid og vedlikehold rundt slike støttesystemer. Vi ser flere tegn til at mange ansatte lar være å benytte systemene som kunnskapskilde fordi manglene i dokumentasjonen gjør dem til en upålitelig kilde for gode svar på spørsmål. Videre ble barrieren ved å ikke vite hvor en skal begynne å lete trukket frem som en sentral utfordring blant de ansatte.

Det er utfordrende å vite hvor man finner informasjon eller hvem man skal spørre. En informant gav et godt eksempel på hvorfor informasjonssystemene er utfordrende å bruke som kilde til kunnskap. Informanten ønsket å finne en bedre måte å gjennomføre en spesifikk arbeidsoppgave fordi dagens løsning var ineffektiv. Dermed søkte vedkommende gjennom virksomhetens informasjonssystem for å finne manualer eller dokumenter. Inntrykket var overveldende på bakgrunn av mye informasjon å lete gjennom i bedriftens database. Arbeidet med å navigere seg gjennom mapper, lese gjennom dokumenter og videoer er veldig

tidskrevende. Siden informanten ikke viste spesifikt hva hen lette etter ble arbeidet ekstra krevende. Til slutt stoppet informanten opp og gikk videre til en kollega og fikk raskt svar på hvilke dokumenter som var verd å lese gjennom og hvor de var lagret. Dette eksempelet illustrer to interessante poeng i forhold til informasjonssystemer. Det første er hvilken utfordring det er å ikke vite hvor man skal lete og hva en skal lete etter. For det andre krever det en kunnskap i bunn for å kunne stille de riktige spørsmålene og søke på de rette begrepene. Derfor forstå vi samhandling mellom kolleger som en nøkkeldriver for å ivareta felles forståelse i overlevering av oppgaver, et samarbeid som også er mangelfullt mellom avdelinger.

Det er behov for økt kommunikasjon i overlevering av oppgaver mellom avdelinger. Informantene vektla at mangel på informasjon i forkant av prosjekter er en stor kilde til frustrasjon på arbeidsplassen. På papiret overtar teknikerne et ferdig produkt som er klart for montering, men i overleveringen viser det seg at produktet kun er 80% ferdig. I den situasjonen opplever siste ledd i linjen at de overtar mer ansvar og arbeid enn avtalt. Konsekvensen blir at teknikerens arbeidsplan blir utsatt, og at grensen for arbeidernes kapasitet strekkes. Bedriften forsøker å motvirke avvik i forventninger med å bruke systemer for kommunikasjon, men i praksis ser vi at dette ikke alltid er tilstrekkelig. Informantene viste til et stort ønske og behov for kommunikasjon for å utveksle erfaringer på tvers av avdelinger. De la videre vekt på viktigheten av å bedre samarbeidet. Herunder mener vi at valg av plattform for å utøve erfaringsutveksling har ringvirkninger på informasjonsflyten mellom ansatte, og er et viktig virkemiddel som ledere må forstå.

4.2.2 Plattform påvirker informasjonsflyt: Funnene forteller oss at fysisk distanse er en barriere til erfaringsutveksling. Flere informanter har merket seg hvordan terskelen er høyere for å ta kontakt over e-post eller telefon, i motsetning til å ta kontakt med en kollega i øyeblikkelig fysisk nærhet. De mente at det er enklere å ta kontakt med noen som en sitter ved siden av uten at det finnes noen forventning om at samtalen har en agenda. En fortalte at:

«Jeg har liksom ikke en sjef her jeg bare kan stoppe innom med kaffekoppen. Det er liksom, det blir, ikke formelt, men det blir når man tar kontakt med han. Jeg kan ringe han for å prate, men hadde han satt på nabokontoret tror jeg det hadde vært lettere» – Informant

Derimot følte informantene at de forstyrrer sine kollegaer når de ringer hverandre. Når en tar kontakt over digitale medier oppstår forventninger om at samtalen skal ha en agenda. Den spontane diskusjon som virker verdiskapende mellom kollegaer er utfordrende å oppnå uten et delt rom. Fysisk distanse nevnes som en stor barriere for samhandling mellom kollegaer. Uformelle fysiske samlingsplasser trekkes derimot frem som veldig viktige fordi de blir en slags primærkilde til kunnskapsutvikling i hverdagen.

Lunsjen ble beskrevet av flere som et godt samlingspunkt fordi kollegaer møtes på tvers av avdelinger. Her får ansatte muligheten til å starte meningsfulle samtaler uten en planlagt agenda. Der tekniske spørsmål diskuteres over lunsjen ser vi verdiskapende og heldige utfall for arbeidet etter pausen. En informant nevnte at lunsjen egner seg godt som arena for problemløsning fordi ansatte med ulik bakgrunn er samlet på et sted og er tilgjengelig for å bistå med sin kunnskap. En kjapp oppklaring over lunsjbordet kan spare en lang runde etter lunsjen for å jakte ned de ansatte som sitter på svarene. Igjen henviste informantene til verdien av at kollegaer overhører samtaler slik at de selv kan melde seg inn. Slike læringssituasjoner ser vi derimot også har sine begrensninger, spesielt etter hvert som utfordring og løsning vokser i vanskelighetsgrad.

Flere informanter beskrev hvordan det er utfordrende å huske komplekse beskjeder gjennom verbal kommunikasjon. For eksempel nevnte en informant at det har oppstått gjentagende konflikter som følge av at kollegaer ikke kommuniserte kundens behov og arbeidsforhold videre. En annen informant forklarte oss at arbeid med komplekse prosesser og tekniske detaljer er utfordrende å memorere uten å ha noe konkret å knytte informasjonen til. Som vi har forklart tidligere blir derfor fysisk representasjon gjennom virkemidler som tavler, tegninger og rekvisita hyppig brukt for å hjelpe. Også styringssystemene har fått en oppgradering slik at ansatte kan sende beskjeder til andre prosjektmedarbeidere og kunder tilknyttet spesifikke anlegg som ansatte jobber på. Slik blir det viktig å forstå rollen til formelle styrings- og informasjonssystemer. De beskrives som en viktig støttefunksjon mange ansatte trenger for mer detaljert forståelse og egenutvikling gjennom hverdagen. Slike digitale verktøy er spesielt viktige for de arbeiderne som drar ut på oppdrag i arbeidshverdagen. Likevel forklarer funnene våre oss at formelle virksomhetsaktiviteter og systemer ikke har den samme effekten.

Formelle møteplasser har barrierer for deling som vi ikke ser i de uformelle møteplassene. En av informantene forklarer at:

«Når jeg kaller inn til teams-møter nå snakker man kanskje drit i de tre første minuttene, men så blir det så veldig, ja formelt på et vis. Ikke direkte formelt, men det blir veldig sånn agenda-preget. At man har noe, i stedet for at man bare prater skit i en halvtime, også er man kanskje innom tre fire spørsmål eller avklaringer eller hva som er» - Informant 2

At engasjementet er mindre i formelle møter enn på uformelle samlinger ser det ut til at flere har erfart. De spekulerte i at det kanskje har å gjøre med frykt for å stille dumme spørsmål eller frykt for å bli vurdert negativt av andre som mulige årsaksforklaringer for manglende engasjement. En annen forklaring handlet om hvordan formelle møter ofte har en satt agenda som skaper en opplevelse av at ikke all informasjon er velkommen. Beskrivelsene skildret et bilde hvor ansatte sensurerer seg selv i takt med oppfattet grad av formalitet. Som konsekvens ser vi at formelle møter tar derfor ikke en stor plass i selskapet som forum for problemløsning.

4.3 Medbestemmelse

4.3.1 Myndiggjorte medarbeidere: Ansatte i bedriften opplever høy grad av selvbestemmelse i sin hverdag og i sitt arbeid. En tilbakemelding vi fikk fra våre informanter var at ledere på alle nivå er avhengig av selvstendige ansatte som kan fatte gode og veloverveide beslutninger på egne oppdrag. En informant forklarte blant annet at:

«Jeg har veldig mye frihet egentlig. Jeg føler det er ganske fritt i det firmaet her. Det er ikke så tungt rapporteringssystema om hvorfor man har gjort ditt og datt. Det tenker jeg er lagt opp til og. Jeg i min stilling skal ta avgjørelser og gjøre det jeg føler er best uten å forhøre meg hver gang. For det er vel derfor jeg er ansatt rett og slett» - Informant 2

En annen informant kunne fortelle at teknikerne jobber spredt og på ulike anlegg, noe som gjør det krevende å kontrollere arbeidet på detaljnivå for mellomledere. Tillitten og ansvar for egen hverdag ble trukket frem som en forutsetning for egenutvikling gjennom arbeidet. En informant gikk så langt som å betrakte eventuelle feil som en opplæringskostnad,

og forklarte oss at lærlinger sjeldent gjør de samme tabbene flere ganger. På samme tid viser datasettet at ansattes egne forutsetninger og mestringsevne tas aktivt hensyn til.

Det var stor enighet om at ansvar vokser i grad med erfaringene og egenutviklingen som ansatte tilegner seg på et område. Nøkkelpersonene som vi snakket med hyllet friheten de fikk under ansvar. De mente at det åpner for å bidra verdiskapende til egen arbeidsplass på en meningsfull måte. Når lederne ikke er med ut på oppdrag er det teknikerne som har best forutsetning til å si hva som bør gjøres i ulike situasjoner. Mellomlederne spiller derimot en viktig rolle som støttespiller under oppdrag. Bedriften har også etablert en egen seksjon med fagspesialister som er tilgjengelig for å svare på spørsmål over telefon, eller som er klare for å rykke ut for å bistå sine kolleger ved behov. Fra informantenes side ser vi at den største frustrasjonen rundt kunnskaps gap bunner i individuell læringsvilje.

Flere informanter forteller oss at noen ansatte har manglende engasjement for læring. Det er den største utfordringen som selskapet har møtt knyttet til ansattes autonomi og kunnskapsutviklingsarbeid. Flere informanter nevnte også at ansattes engasjement varierer veldig og at engasjement påvirker deres initiativ i arbeidshverdagen.

«Man har jo dem også som har det helt ok med å ikke kunne noe, og jobber fra halv åtte til halv fire. Og de som føler at de ikke har tiden til å gi andre hjelp» - Informant 4

Forskjellene i læringsvilje viste seg spesielt i hvorvidt ansatte er villige til å gjøre en ekstra innsats for å utvikle sin kompetanse eller ikke. En informant delte et eksempel hvor hen var satt til et oppdrag på et ukjent anlegg. Dagene før oppdraget brukte vedkommende fritiden til å lese seg opp på manualer om hvordan utstyret på stedet fungerer, og hvordan anlegget var satt opp. Da dagen kom viste det seg at den mer erfarne kollegaen ble syk og ikke kunne stille på jobb. Informanten måtte dermed gjennomføre oppdraget på egenhånd, noe som var mulig fordi hen selv hadde lagt inn innsatsen til å vite hva som skulle gjøres. En annen informant beskrev at hen opplevde vansker med å få noen ansatte til å gjøre mer en minstekravet når det kommer til egen læring. Slik vi forstår informantene beskrives læringsglede som et fenomen som enten er til stede eller ikke hos hver enkelt medarbeider. Hva mellomlederne har gjort for å utvikle læringsglede i hverdagen blant sine medarbeidere klarte vi ikke få gode svar på. Læringsglede er en problematikk som vi ser i sammenheng med medvirkning og deltakelse i egen arbeidssituasjon.

4.3.2 Medvirkning og deltagelse: Datasettet har gitt oss mange eksempler på hvordan beslutninger baseres på felles bidrag og erfaringer. Mellomlederne var opptatt av å tilrettelegge for autonomi og kultur for prøving og feiling. Årsaken var at dette leder til gode beslutninger på lavt nivå. Her spiller medarbeiderne en nøkkelrolle i hvilket arbeid de skal gjøre og hvordan arbeidet skal utføres. Felles for avdelingene er en felles forståelse for at riktig praksis må være summen av ansatte sitt gjensidige bidrag. Medvirkning og deltakelse er viktige virkemidler for ledelsen. Det er vanlig å benytte fagfolkene og deres kompetanse, innsikt og vurdering på en måte der viktige beslutninger fattes i felleskap. Mellomlederne krediterte også sine toppledere for å benytte tilsvarende praksis i sitt arbeid, noe som også var tilfellet hos nøkkelpersonene som vi har snakket med. Denne demokratiske tilnærming til arbeidet ser vi på samme tid skaper utfordringer i utformingen av en enhetlig felles forståelse for arbeidet som må gjøres.

Vi forstår at opplevd beste praksis tas med videre på både godt og vondt. En informant forklarte at praksiser som overføres mellom ansatte virker til å være utenfor lederens kontroll. Det gjør at små grupper utvikler sin egen praksis, som bringes videre på både godt og vondt. Relasjoner mellom kollegaer spiller en sterk rolle i hvem ansatte samhandler med, noe som igjen skaper nettverk for overføring av atferd og holdninger. Slik vi forstår funnet så utvikles det en lojalitet til egen måte å arbeide på som oppleves som bra nok som den er. Et par informanter beskrev blant annet at teknikere søker hverandre for å gjøre beslutninger, noe som kan føre til at ansatte uten helhetsforståelse handler på litt feil grunnlag. En kjent problematikk var hvordan slik praksis medfører frustrasjon, avvik og problemer for andre fordi snarveier i eksempelvis en avdeling fører til omveier i andre avdelinger. Videre ble vi gjort oppmerksom på at endringsforsøk på den interne praksisen kan oppleves som et angrep mot gruppen. En informant la dette frem som at hvem du spør om hjelp avgjør hvorvidt praksisen som deles er verdiskapende for selskapet blir delt eller ikke. For å kvalitetssikre prosessen mente informanten at leder trenger å bli orientert slik at alles hensyn kan tas høyde for.

Arbeidssituasjonen ble beskrevet som dynamisk og hverdagen forsto vi som kompleks og bestående av mange unike og uforutsigbare arbeidsoppgaver. En informant kunne eksempelvis forklare at:

«Alle [anlegg] er jo stort sett forskjellig i den forstand. Så det er noe som er eget ved alle anleggene som er bygd» - Informant 5

Forskjellige krav og spesifikasjoner forstår vi som en viktig årsak til at standardisering kommer til kort. Selv om planlegging skjer relativt likt mellom anlegg, så er gjennomføringen veldig annerledes. Vi ser at gjennomføring skjer som følge av forskjellig kompetanse og arbeidspraksiser. Teknikerne møter gjerne på uforutsette utfordringer og endringer som må håndteres sporadisk. Små nyanser i utvikling og gjennom produksjon gjør altså at anlegg som er konstruert relativt likt på papiret kan oppføre seg ulikt. Slik vi forsto denne problematikken, så øker muligheten for avvik også i takt med hvor mange forskjellige tilnærminger som brukes for å gjennomføre arbeidet. Som konsekvens krever det derfor mer kompetanse blant teknikerne for å kunne kompensere for alle avvikene og uforutsigbarheten. Arbeidssituasjonen krever videre at teknikerne trenger å navigere ukjent farvann hvor kart og terreng ikke alltid stemmer overens. Herunder krever arbeidsdagen at de har kompetanse på både det som planlegges gjennomført og de utfordringene som kanskje oppstår underveis og som det er vanskelig å planlegge for. Her forstår vi at prososiale relasjoner og tilgang på hverandre er en nøkkeldriver.

4.3.3 Fagekspertene som uformelle ledere: Ansatte med mye erfaring fungerer som mentorer for medarbeiderne med mindre erfaring. Tilbakemeldingene skildret hvordan ledere benytter fagekspertene til opplæring både gjennom kurs og i arbeid. Erfarne medarbeidere deler sin erfaring underveis i arbeidet og fungerer som veileder når medarbeidere trenger hjelp. Fagekspertene nevner selv at de opplever å bli oppringt ofte gjennom dagen for å svare på spørsmål og at rollen som støttespiller har oppstått naturlig etter hvert som kollegaer har opplevd støtten som verdifull. Medarbeiderne blir en viktig støttefunksjon også for sine ledere. Slik skapes et gjensidig avhengig forhold som gjør medarbeidere og nøkkelpersoner viktige for drift og beslutninger i hverdagen.

Når ansatte opparbeider ekspertise i sitt arbeid, så ser vi at grad av ansvar i organisasjonen øker både formelt og uformelt. Samtlige informanter viste til nøkkelpersoner som verdifulle ressurser i forhold til eget arbeid og beskriver dem som uvurderlige på grunn av ekspertisen de bringer til fellesskapet. Et spesielt godt eksempel var en mellomleder som fortalte at:

«Jeg har ingen problemer med å delegere ansvar, og da blir det jo nøkkelpersoner. For meg i min hverdag i hvert fall. Og sånne ting som [nøkkelperson] som jeg pratet om kan jo ting som ikke jeg kan. Og jeg har ingen intensjon å lære meg alt han kan. Jeg bruker heller han, og han liker også at vi har dette samspillet» - Informant 3

Når medarbeidere viser at de behersker sine oppgaver kan mellomleder med større sikkerhet delegere oppgaver til dem og vite at det blir utført ordentlig. En informant presenterte et dilemma for oss der det er vanskelig å vite hvilken ansatt som bør delegeres hvilket oppdrag. Teknikere med erfaring på spesifikke oppgaver kan utføre oppdrag på raskere tid og med høyere kvalitet, men ved å ikke gi flere teknikere muligheten til å prøve seg frem mister de sjansen til å utvikle seg i spesifikke fagfelt. Et slikt eksempel illustrer hvordan nøkkelpersoner opparbeider seg makt i organisasjonen.

Enkeltpersoner får makt gjennom sin ekspertise. Et eksempel er hvordan:

«Noen har vært lite villig til å lære bort, fordi de skal holde på jobbene selv. Sånn at «Nei, der [hos den kunden] skal jo jeg være på jobb». Jeg tror det er noen, i hvert fall tidligere her i bedriften som har hatt en litt sånn holdning. At de sparer på jobbene selv, og sysselsetter seg selv hele tiden i stedet for at man skal drive enten opplæring eller å ha andre inn på jobb på de plassene de har pleid å jobbe» - Informant 5.

Nøkkelpersonene forklarte selv at de sitter på mye ansvar som de enten har blitt tildelt eller som de har opparbeidet seg gjennom eget initiativ. Slik vi forsto det utvikles fagspesialister, noen av disse ekspertene blir viktige nøkkelspillere for sin leder. Bedriften er så avhengig av spisskompetansen erfarne teknikere har på arbeidsplassen at dette skaper uformelle ledere i organisasjonen. En av nøkkelpersonene vi snakket med hevdet å bli kontaktet av kollegaer i større grad enn teknikerne kontakter deres felles formelle leder. Slik vi forstår det skaper den uformelle kunnskapsrollen en status blant felleskapet som ses i sammenheng med forhøyet sosial status. For å forebygge personavhengighet ser vi at det er viktig at ledere på alle nivåer setter rammer for arbeidet, støtter opp ansatte og kontroller arbeidet som utføres underveis slik at kunnskapen er tilgjengelig for felleskapet.

4.4 Ledere gir støtte og veiledning

4.4.1 Ledere setter rammer: Informantene våre forklarte at det er utfordrende for en leder å kontrollere 100% innenfor sitt ansvarsområde. Ansatte arbeider såpass spredt at det er vanskelig å detaljstyre arbeidet. Arbeidsdagen gjør at lederne ikke har kapasitet til å overvåke alles arbeid til enhver tid. En mellomleder delte med oss at *«Jeg jobbet alt for mye og ble overarbeidet og klarte ikke å håndtere noen ting. Da fant jeg ut at jeg må klare å sleppe noen ting»* - Informant 3. En annen informant fortalte at medarbeiderne benytter seg av hverandre som støtte og at det er en faktor lederen ikke kan kontrollere. Tidligere forsøk på fullstendig styring viser seg å komme på bekostning av egen helse og er heller ikke i teknikernes interesse. Derfor blir det viktig å tilrettelegge for rammer og handlingsrom slik at ansatte kan handle selvstendig og uten lederens involvering.

Selvbestemmelse innenfor rammer er blitt et grunnleggende prinsipp i arbeidet. Informantene våre anser selvbestemmelse som et utgangspunkt for å utvikle selvstendighet. Selvstendige ansatte både verdsettes og forventes av bedriftens lederteam, men friheten er ikke grenseløs. Informantene nevner at det er etablerte rammer som alle ansatte jobber innenfor. Det som interesserer oss spesielt, er at noen av disse grensene er udefinerte og læres som følge av tett samarbeid over tid. Autonomien ansatte opplever er knyttet til deres arbeid, og handler om når og hvordan arbeid blir utført. Det strekker seg også utover til å bli en slags felles forståelse for hva medarbeidere kan gjøre selv og ikke. En informant delte et eksempel som fremhevet ansattes autonomi og lederens respons i en situasjon der friheten ikke ledet til beste resultat: En tekniker dro alene på oppdrag for å reparere et skadet produkt hos en kunde. Etter en lang arbeidsdag klarte hen å reparere den fullstendig. Derimot viste det seg at kostnadene for reparasjonen endte opp med å være dyrere enn å bytte ut produktet med en ny modell. Som konsekvens av friheten kan det skje at ansatte ikke gjør de beste valgene til enhver tid. Dette var en uheldig løsning for kunden. Herunder trekkes en prøve & feile kultur frem som gir ansatte rom til å feile i arbeidet. Lederen forklarte at teknikere i slike situasjoner får tilbakemeldinger som forklarer hvorfor alternative løsninger kan være bedre, også skjer sjeldent samme feil flere ganger. Slik vi forstår ledertilnærmingen blir mellomlederrollen en støttefunksjon som bistår laget med å selv gjøre gode og riktige beslutninger.

4.4.2 Ledere som hjelpere: Mellomleder spiller en viktig rolle som brobygger på tvers av hierarkiet i bedriften. Å koordinere mellom ansatte, avdelinger og ledernivå er en

viktig del av mellomlederrollen. De fungerer som et mellomledd i informasjonsflyt mellom mennesker i et forsøk å redusere andres arbeidsbelastning.

«Jeg er bindeleddet mot ytterligere kompetanse. Altså lurer dem på noe om [avdeling 6] så spør dem meg. Jeg kan noe. Hvis jeg ikke vet hva medarbeiderne, skal gjøre så kan jeg gå og spørre [Navn] på [avdeling 6]. Da slipper han å få førti teknikere som ringer han. Det er ikke jobben hans på en måte. Men han kan dele den informasjonen til meg. Da lærer jeg det så jeg kan svare på det neste gang. Så kan jeg dele det videre til mine gutter» - Informant 4

På samme tid skal de kaste ball med sin toppleder for så å videreformidle nedover i systemet. I flere avdelinger ser vi at mellomlederen har en viktig rolle i utforming og forvaltning av uformelle kommunikasjonsplattformer slik at ansatte kan opprettholde dialog. Herunder ønsker de gjerne å være del av de uformelle samtalene fordi dette er en så viktig del av hverdagen.

Mellomledere forsøker å sette sammen ansatte på oppdrag for å legge til rette for overføring. For å sikre balansen mellom opplæring hos lærlinger og kvalitet i arbeidet legger mellomlederen til rette ved å sende ansatte med ulik kompetanse på samme oppdrag. Slik kan teknikerne lære av hverandre gjennom arbeid. Her forklarte mellomlederen at de er veldig bevisst på sammensettingen av kollegaer. Enkelte ansatte samarbeider godt sammen og ønsker gjerne å være i lag på jobb, andre har ikke like sterke relasjoner. Mellomlederen varierer mellom å la ansatte sammensette seg etter egne ønsker og å sette sammen mindre sannsynlige par. Slik øker mellomlederen sjansen for at erfaringer utvikles mellom flere kollegaer gjennom tilrettelegging av aktiviteter for andre. Denne formen for tilrettelegging merket vi også med tanke på å bygge prososiale relasjoner mellom kolleger.

Tilbakemeldingene fortalte oss at lederne bevisst legger til rette for trivsel og sosiale samlingsplasser. Felles for informantene var viktigheten å gjøre gode grep i hverdagen. Her siktet de til arbeidsmiljø, dialog og vennlighet som viktige tiltak i hverdagen. Det samme gjelder å tilpasse utfordringer til ansattes egen mestringsevne og ivareta prososiale relasjoner med kolleger. Videre fortalte informantene om flere hyggelige sosiale samlinger innad i egen avdeling. Eksempler på dette er hvordan avdelingene feirer årsresultat med middag eller velger å fyre opp grillen for en felles lunsj. Flere pratet også om felles frokostsamlinger eller

felles kaffepause. I tillegg blir det periodisk lagt opp til felles aktiviteter som åpner for å møte ansatte på tvers av avdelinger. Her nevnte de eksempelvis felles sommerfest, blåtur på høsten, julelunsj og julebord. Samtlige informanter kunne gi utfyllende beskrivelser på hvordan lederne jobber for å skape relasjoner og trivsel på arbeidsplassen. Derimot har vi også merket oss at noen ledere hadde en mer sentral rolle i dette arbeidet enn andre ledere. Det så ikke ut til å være en selvfølge at slike tiltak blir gjennomført om ikke enkelte ledere velger å organisere eller stille opp. Som konsekvens opplevde informantene ofte at slike aktivitet stopper opp og at aktivitetene gjennomføres for sjeldent til å ha den ønskede effekten på relasjonsbygging og kunnskapsutvikling. Kapasitet så ut til å være årsaken som mellomlederne velger å trekke frem oftest.

4.4.3 Ubalanserte retninger i organisasjonen: De fleste informantene hadde liten kapasitet til å hjelpe andre avdelinger. Dette kom spesielt frem i forklaringene som informantene hadde. Eksempelvis har forsinkelser i prosjekt ledet til misnøye fordi avdelingen får mindre kapasitet til å gjøre oppgavene som de selv betrakter som mer lønnsom for egen avdeling. Flere beskrev støtten til andre avdelinger som gratisarbeid, i motsetning til oppgavene de blir målt og evaluert på. En informant tok det så langt som å si at deres avdeling føler seg nedprioritert av organisasjonen fordi siste ledd må ta støytten fra akkumulert merarbeid:

«Det blir ti ganger mer jobb på oss. Og vi har egentlig ikke kapasitet til å kunne ta all den jobben. Også blir det selvfølgelig da et irritasjonsmoment, for at dette skulle være en dags jobb, og vi skulle bare gjøre det og det, også må jeg plutselig ha en mann der i en til to uker for at de andre ikke rakk, eller orket alt etter hvordan haha hva som var grunnen til at de ikke gjør seg ferdig» - Informant 1

Slik vi forstår tilbakemeldingene virket det som at anerkjennelse i organisasjonen ikke nødvendigvis er knyttet til arbeidet som teknikerne er forventet å utføre som siste ledd i produksjonsprosessen.

Informantene vi snakket med opplever samarbeidet mellom avdelinger svært ulikt. To av informantene beskriver gnisninger når ting ikke går som planlagt, og opplever at deres avdeling blir nedprioritert når det er de som tar støytten for avvik. En informant vektla spesielt hvordan avdeling 4 opplever at avdeling 2 går videre til neste prosjekt før teknikerne rekker å

identifisere avvik, og at det derfor faller på dem å rette opp i feil som har akkumulert gjennom alle avdelingene. Informantene så ut til å ha varierte holdninger i forhold til samarbeidet, men samtlige forsto også at avvik fra planen er en forventet del av arbeidet. En informant kan forklare at avvik mellom plan og virkelighet som naturlig fordi prosjektplanen ikke er fullstendig ned til hver minste detalj. En siste informant opplevde det som en kilde til konflikt når følgefeil oppstår fordi avdelingen allerede er presset på kapasitet. Når samarbeid med andre avdelinger går på bekostning av egne oppgaver, så opplevde også medarbeiderne i noen avdelinger at de blir mindre verdsatt enn resten av organisasjonen.

Bedriften ser ut til å ha manglende insentiver for å hjelpe hverandre på tvers av avdelinger. Vi forsto at hver avdeling har egne krav om inntjening og overskudd. Slik så det ut til at situasjonen internt fører til at en avdeling tjener mer på å tøye strikken på egen kapasitet, men at neste ledd i prosessen har helt andre kapasitetsutfordringer og forutsetninger. Vi forsto det som at hvis eksempelvis avdeling 1 har kapasitet til å gjennomføre to salg, og avdeling 2 kun har kapasitet til å prosjektere for et salg, så vil det oppstå en ubalanse der den ekstra inntjeningen til avdeling 1 fører til store merkostnader for avdeling 2 om de skal kunne levere som avtalt. Det samme problemet forsto vi at oppstår om de to prosjektene kommer frem til avdeling 4, som ikke har kapasitet til å påta seg oppgaver i det hele tatt før etter avtalt leveringsdato. Informanter fra hver avdeling så ut til å være klar over at denne utfordringer er grobunn for konflikt og har derfor ønske om bedre situasjonen gjennom økt kommunikasjon mellom avdelinger. Informantene fra avdeling 4 hevdet også at det er de som blir sittende igjen «med svarteper» som siste ledd:

«Den målingen fører vel kanskje til en holdning i endring av det som man kaller gratisarbeid. Avdelingen vår har helt andre oppgaver som er mer lønnsomt i forhold til parameterne avdelingen vår måles etter» - Informant 8

Som konsekvens forstår vi at egen evne til å levere og gjenspeiles negativt i egne resultater om en skal bruke tid på å hjelpe de andre avdelingene med å få arbeidet ferdigstilt.

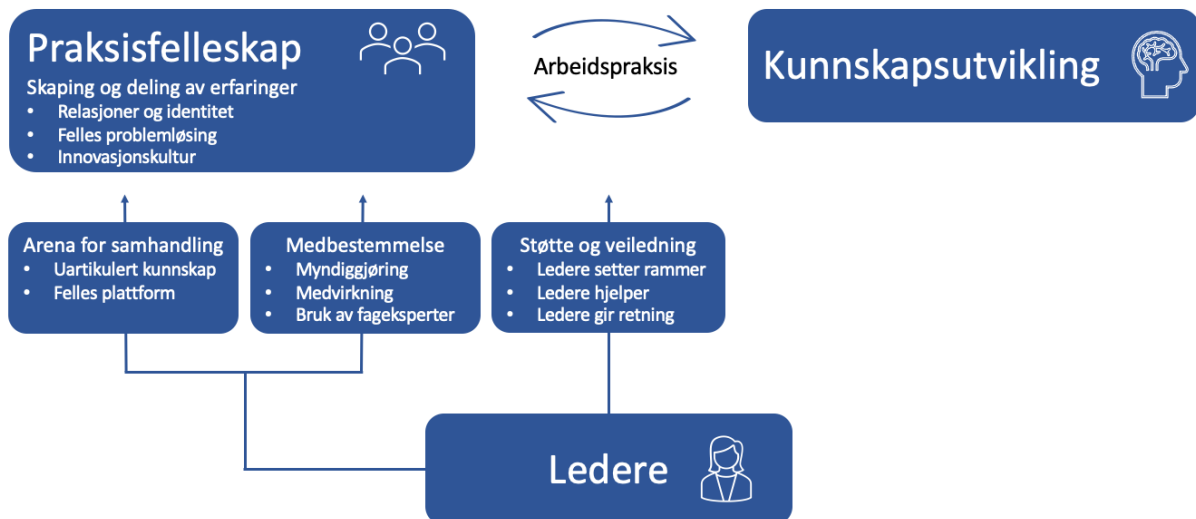
4.5 Oppsummering

For å konkludere så beskriver våre funn hvordan kunnskapsutvikling skjer fra arbeid og i hovedsak på uformelle samlingsplasser. Drivkraften til kunnskapsutvikling ligger i at felleskapet bygger hverandre bedre gjennom mellommenneskelig praksis og samarbeid mellom kolleger. Formelle opplæringstiltak virker ikke like effektivt, likevel er det flere ting ledere kan gjøre. Det er viktig å legge til rette for prøve & feile kultur og skape samlingsplasser hvor meningsfulle samtaler kan blomstre. Det er også viktig å gi ansatte frihet i arbeidet og mulighet til å løse nye spennende utfordringer. For at ansatte skal kunne lære av arbeid trenger informasjonssystemene å være oppdatert som støtteverktøy i arbeidet. Skal faglige felleskap blomstre må lederen skape engasjement rundt samhandling og frigjøre kapasitet slik at rolige perioder kan benyttes strategisk. Om kunnskapsutvikling skal skje vellykket krever det videre gjensidig tillit og gode sosiale relasjoner mellom alle involverte. Her må fageksperter og ledelse ta en aktiv rolle som brobygger i hverdagen slik at innsatsen og fagforståelsen blir både tverrfaglig og interdisiplinær.

5 Diskusjon

Innledningsvis så vi at det er lite forskning på feltet som ser på hvilken rolle arbeidsrelasjoner og arbeidsfellesskap spiller i kunnskapsutvikling gjennom hverdagen (Peile & Briner, 2001). Vårt bidrag til litteraturen er å undersøke og drøfte hvordan mellomledere kan utvikle innovasjonskultur, relasjoner og felles identitet som utgangspunkt for å oppnå kunnskapsutvikling. Vi ser at det kan være sentralt for kunnskapsutvikling at mellomledere involverer ansatte i problemløsningsaktiviteter og skaper en egnet samlingsplass. I tillegg vet vi ikke nok om hvilken rolle mellomledere bør ha i slike gruppeprosesser (Boud & Middleton, 2003). Våre funn tilsier at spesielt mellomlederen har en viktig rolle ved å skape samsvar mellom lærings- og arbeidsprosesser. Dette gjøres ved å tilby støtte og veiledning gjennom eksempelvis gi retning og definere rammer for arbeidet. Vårt bidrag blir derfor å finne ut mer om hvordan praksissamfunn og ledelse trenger å samsvare for å være verdifullt i hverdagen. I resten av kapittelet vil vi å diskutere vårt bidrag i detalj, men først vil vi illustrere vårt bidrag gjennom en dynamisk modell som vi har utviklet.

Gjennom *Figur 2 Modell for ledelse av praksisfellesskap* foreslår vi at kunnskapsutvikling viser seg i arbeidspraksisen som utvikles i praksisfellesskap. I praksisfellesskap ser vi hvordan relasjoner, identitet og evne til å løse problemstillinger utvikles gjennom samhandling. Som resultat utvikler fellesskapet en virkelighetsnær praksis som benyttes for å gjennomføre arbeid og mestre egen rolle. Nyutviklet kunnskap påvirker tilbake medarbeideres praksis videre fordi beslutninger baseres på situasjonen medarbeidere står i til enhver tid. I vår modell foreslår vi at ledere spiller en rolle i å tilrettelegge for praksisfellesskap i tillegg til å kontrollere retninger i arbeidet. Ledere bidrar slik at arbeidspraksis utvikles i tråd med virksomhetens behov. I tilretteleggelsen for praksisfellesskap delegerer ledere ansvar, bygger relasjoner, bidrar til en innovasjonskultur og skaper arenaer for samhandling. Til slutt fungerer ledere som moderator for praksisfellesskapets arbeidspraksis. Gjennom å veksle mellom støtte og veiledning bidrar ledere til å justere fellesskapets retning for å sikre at organisasjonens arbeid gir gjensidig verdi til alle parter. Vi mener at ledere direkte kan påvirke medarbeideres praksis ved å justere tiltak etter situasjon. Men fordi ledere er med å forme arbeidssituasjon anser vi ledelse av praksisfellesskap som mer proaktivt enn reaktivt.



Figur 2 Modell for ledelse av praksisfelleskap

5.1 Hvordan bidrar praksisfelleskap til kunnskapsutvikling

Vi ønsker først å undersøke hvordan praksisfelleskap bidrar til kunnskapsutvikling. Ifølge våre funn er samhandling og mellommenneskelig interaksjon sentralt for kunnskapsutvikling. De mellommenneskelige prosessene oppstår i praksisfelleskap bestående av likestilte parter med felles interesse. Drivkraften for disse praksisfelleskapene er praktiske utfordringer, dialog og innovasjonskultur. En viktig forutsetning for verdifull kunnskapsutvikling er derfor prososiale relasjoner og gjensidig tillit mellom medlemmene som deltar og bidrar i utvekslingen. Skal praksisfelleskap være nyttige ser det ut til at de trenger legitimering og forankring i organisasjonen. Dette innebærer å dyrke kunnskap ved å frigjøre kapasitet og prioritere kunnskapsutvikling som del av arbeidsdagen. Herunder trenger medlemmene en møteplass. Uformelle møteplasser som forvaltes av felleskapet er spesielt verdifullt for omsetning av kunnskap. Skal denne kompetansen tilgjengeliggjøres og bli verdiskapende for bedriften ser vi at mellomlederne spiller en viktig rolle. Disse poengene vil vi nå utdype og diskutere i resten av delkapittel 5.1.

Måten virksomheten arbeider med kunnskapsutvikling i dag ser ut til å passe med teorien om praksisfelleskap. Funnene viser oss at bedriftens kompetansebehov dekkes i den grad ansatte utvikler seg gjennom læring, og videre i den grad nye erfaringer blir anvendt i felleskapets praksis. Det er derfor spennende å se at det meste av læring skjer parallelt med arbeidet som utføres og videre at erfaringer sprer seg mellom ansatte gjennom sosiale felleskap. Peile og Briner (2001) forklarer at det beste utgangspunktet for profesjonell læring

er menneskelig interaksjon og dialog. Videre forklarer Brown og Duguid (1991) at handling og læring går hånd i hånd. Det virker til at organisasjonen bevisst eller ubevisst har lagt opp til en arbeidspraksis som fremmer kunnskapsutvikling gjennom arbeidspraksis og sosiale prosesser. Inndelingen av uformelle grupper som lærer av hverandre igjennom felles problemstillinger ser vi på som indikatorer på at det er praksisfelleskap i organisasjonen, og slik Boud og Middleton (2003) nevner er ikke alltid medlemmene oppmerksom på deres deltagelse i praksisfelleskapet selv. Gao et al. (2018) hevder at felleskap er kilden til utvikling, omsetning og implementering av kunnskap, som igjen gjør menneskene til organisasjonens nøkkeldriver. Vårt argument er derfor at tilrettelegging for samskaping og sosial interaksjon gjennom arbeidet er en god strategi for å utvikle kunnskap.

Bruk av praksisfelleskap virker til å være verdiskapende på grunn av ansattes mulighet til å utvikle seg gjennom erfaringene som formes i arbeidet og i dialog med andre. Vi vet basert på Wenger og Snyder (2000) at praksisfelleskap er en verdifull kilde til kunnskapsutvikling, men vi mener at funnene våre løfter verdien av læring et steg høyere. Funnene våre viser at praksisfelleskap er spesielt nyttig i forhold til utvikling av komplekse arbeidsoppgaver som ellers ville vært utfordrende å lære seg. Flynn et al. (2012) påpeker at behovet for å arbeide med taus kunnskap øker når arbeidsoppgavene krever ekspertise. Nye oppgaver læres av ansatte gjennom å bli satt på praktiske oppdrag sammen med erfarne kollegaer, slik at arbeid og samhandling forenes. Vi tolker funnene som at læring av komplekse oppgaver handler om overføring av taus kunnskap, og fremfor verbale og skriftlige instruksjoner er det veiledning i fysisk arbeid som fører til langvarig endring hos medarbeidere. Vårt argument er at samhandlingen i praksisfelleskap bidrar til økt overføring av taus kunnskap mellom ansatte. Verdien av læringsprosessen viser seg i selvstendige ansatte som gjennom videre praksis er i stand til å utvikle ny kunnskap. Ved uforutsette utfordringer kan medarbeidere finne støtte fra kollegaer enten fysisk eller over telefon for å utføre arbeidet selv. Flere informanter mimrer tilbake til utfordrende oppdrag fra deres lærlingperiode og understreker at de til tross for frustrasjonen merket å vokse av opplevelsen.

Funnene maler et bilde av samarbeidsprosesser der resultatene ikke kan tildeles enkeltindivider. Etter sosial interaksjon virker det som ideer til løsningsforslag oppstår ut av det blå mellom medlemmene. Og heller enn at enkeltpersoner deler ferdig utformede tanker, bygger medarbeidere på hverandres tanker som brikker i et puslespill. Dette gjenspeiler

Zrraga-Oberty og De SaPrez (2006) som forklarer at en av nøkkelverdiene til kunnskapsutvikling er at det totale kunnskapssettet er større enn summen fra hvert individuelle bidrag. Slik vi ser i diskusjonene på kontoret eller ute i felt er løsningsforslag et resultat av samhandling som tilhører alle deltagerne. Vi argumenterer derfor for at samhandling mellom kollegaer er mer enn overføring av informasjon, samhandlingsprosessen er i seg selv en kilde til å skape kunnskap. Derimot ser vi at verdien av felleskapet stopper ved grensen til arbeidsgruppene.

Medarbeiderne som ikke deler felles forståelse, viser til barrierer for å kommunisere sitt arbeid på tvers av avdelinger. Wenger et al. (2002) nevner tilgang på sosiale grupper som kilde for å skape kollektiv forståelse. Vi ser dermed et paradoks der felles forståelse både er et resultat av samarbeid, men også et premiss for å samarbeide. Vi mener utfordringen med å etablere fellesforståelse løses gjennom praksisfelleskap. Slik Gotvassli (2020) forklarer består praksisfelleskap av kollektive aktiviteter der medlemmer lærer av hverandre frem til gruppen oppnår felles forståelse. Å arbeide med inkludering i praksisfelleskap kan være en mulig strategi for å oppnå tverrfaglige samarbeid i organisasjonen. Medarbeiderne som jobber sammen på tvers av ulike bakgrunner og egenskaper bygger felleskapet sterkere. Vi ser en tydelig verdi i praksisfelleskap, derimot er det noen faktorer vi ser må ligge til grunn for å oppnå ønsket resultat.

Funnene våre forteller oss at skaping og deling av erfaringer er et viktig premiss for at kunnskapsutvikling kan skje i hverdagen. Litteraturen ser ut til å enes om dette, men det akademiske søkelyset har handlet mer om hvordan ledere og organisasjoner kan nyttiggjøre seg allerede eksisterende praksisfelleskap. I Brown og Duguid (1991) handler det om å høste kreativ energi og videreføre kunnskapen til resten av organisasjonen. Olsen (2019) forteller at dialogen må bygge på medvirkning og interaksjon om forsamlingen skal bli verdiskapende, mens Balogun et al. (2016) ser nytteverdi i å bruke slike ekspertgrupper i viktige beslutninger. Hvordan ledere kan klargjøre bedriften for et arbeidsklima der praksisfelleskap kan dyrkes og utvikles mener vi er et viktig spørsmål. Vi tror våre funn kan hjelpe oss å sette denne problemstillingen på agenda.

Vi ser en kultur i organisasjonen som fremmer utvikling. Det kan tenkes at elementene innad i kulturen utgjør et nødvendig fundament for å forstå hvordan kunnskap skapes i praksisfelleskap. For eksempel trekker Gronn (2002) frem demokratisk ledelse som

en viktig drivkraft, mens Thompson (2005) påpeker skadevirkningen av ensidig kontroll. Videre viser funnene til en kultur for åpenhet og høy takhøyde for feil. Vi har valgt å kalle dette for en innovasjonskultur og spekulerer i om den åpner for å gi ansatte en mellommenneskelig rolle som utfyller gruppen med unike og verdifulle bidrag. Wenger og Snyder (2000) hevder at autonomi er en viktig forutsetning. Sett i sammenheng med empirien kan friheten som kommer med demokratisk ledelse åpne for at medarbeidere kan bidra med sin kompetanse i arbeidsprosesser. Det kan hjelpe med å skape felles forståelse for arbeid og skape evner som forbigår summen av enkeltbidragene. Sett fra et alternativt perspektiv kan ledelse gjennom innovasjonskultur tilrettelegge for at ansatte utvikler seg selv og andre gjennom arbeidshverdagen. Som konsekvens vil vi derfor argumentere for at lederens grep i hverdagen er en viktig drivkraft for innovasjonskulturen som mulig kan dyrke praksisfelleskaper. Her beskriver Harris (2013) hvordan forutsetninger i arbeidsmiljø må ligge til grunn for at virksomheten skal være moden for en demokratisk ledertilnærming

Roller til innovasjonskultur mener vi er et spesielt spennende funn fordi det trekker samfunnskonteksten inn som en sentral variabel i organisasjonens arbeid. Samfunnskulturen er en betingelse som forutsetter samsvar mellom normer, verdier og adferd fordi ansatte preges av kultur både innad og utad egen arbeidsplass (Harris, 2008; Thorpe et al., 2011). Det kan tenkes at samfunnskulturen vi finner i Norge spiller inn på funnene vi har gjort. Derfor kan det være at andre samfunnsbetingelser vil gjøre tilsvarende arbeid vanskelig i andre land. Eksempelvis kan lederes forventning til hierarki og makt være en viktig variabel. Det samme gjelder om frihet og ansvar gis til ansatte som velger å utnytte muligheten for egen vinning. Alternativt spekulerer vi om ansattes forventninger til egen leder kan være en viktig påvirkningsfaktor for evnen til å skape innovasjonskultur. I Grenness (2012) og Vie (2012) beskrives den norske lederen som delegerende og støttende i et perspektiv som internasjonal litteratur ikke nødvendigvis tar som en selvfølge. At vår studie bygger på en norsk arbeidslivskontekst, håper vi derfor kan bidra litt til å forstå premissene for praksisfelleskap i litteraturen gjennom et demokratisk perspektiv. Vårt argument er at det er behov for gode samlinger i tillegg til en arbeidssituasjon som gjør slike felleskap til et verdifullt virkemiddel i arbeidshverdagen.

At problemløsning må skje gjennom samhandling, involvering og aktiv deltakelse fra flere parter ser ut til å være et grunnleggende prinsipp for skapning og deling av erfaringer. I

teorikapittelet ser vi at delegering og gjensidig avhengighet er viktig (Gronn, 2002). Årsaken kan være at gruppen skal evne å prestere bedre på bakgrunn av sine individuelle forskjeller. Dette forstår vi som en filosofi som tilskrives ledelse like mye som kunnskapsutvikling. Vi ønsker derfor å argumentere for viktigheten med samsvar mellom hvordan linjeleder velger og lede sine ansatte og hvordan praksisfellesskap bidrar med verdifulle utfall. I teorikapittelet ser vi blant annet at skjevfordelt maktdynamikk ser ut til å være hemmende for læringsmiljøet fordi læring kommer fra arbeid (Boud & Middleton, 2003). Det kan tenkes at avvik i hvordan bedriften styres og hvordan kunnskapsutviklingsprosesser skjer fører til at de ønskede utfallene kommer til kort. Om kreativ energi og engasjement har utviklet en ny måte å jobbe på, men initiativet stoppes gang på gang, så tror vi dette vil oppleves demoraliserende og lite verdifullt for felleskapet. Hvordan virksomheten tilpasser seg prinsippene for kunnskapsutvikling kan på andre siden oppleves som et ønske om samarbeid. Brown og Duguid (1991) hevder at praksissamfunn hjelper bedrifter å se hvordan arbeid, læring og innovasjon er tre sider av samme sak. Av dette forstår vi at det blir behov for samsvar mellom hvordan virksomheten i sin helhet og felleskapene i virksomheten er utformet. Om innsats ikke er verdifullt eller verdiskapende for en part vil ikke initiativet og engasjementet nødvendigvis være på plass. Om gode løsninger eksempelvis ikke benyttes til forbedring kan utviklingsprosessen argumenteres for å ha vært overflødig.

Funnene våre tilsier at relasjoner, tid og tillit til gruppen er viktig om skaping og deling av erfaring skal finne sted. Her forteller Thompson (2005) at felles identitet skapes av prososiale relasjoner mellom likesinnede og legitimerer derfor tilgangen til felleskapet hvor skapning og deling skjer. Sett i sammenheng spekulerer vi i hvordan denne identiteten utvikles. Slik vi tolker datasettet skjer relasjonsbygging uformelt gjennom felles arbeid i hverdagen og gjennom sosiale samlinger både i og utenfor arbeidstid. Slik kan det tenkes at ansatte som velger å benytte ledig tid til å treffes for uformelle pauser vil skape gode relasjoner og utvikle gjensidig tillit. Videre gir det mening at medarbeidere som jobber mye sammen har sterkere relasjoner enn medarbeidere som har mindre overlapp i arbeidet. Det kan forklare hvorfor funnene våre foreslår at det er sterke relasjoner i separate enheter og at enhetene har egne identiteter. I Wenger et al. (2002) beskrives felles identitet som en viktig forutsetning for delingsaktiviteter fordi den åpner for sosial tilgang. Empirien tilsier at slik relasjonsbygging ikke er like vellykket mellom avdelingene som internt i arbeidsgruppene.

Det kan bety at arbeid med innovasjonskultur ikke har vært et mål med felles sosiale tiltak, men at felles identitet har oppstått organisk som følge av individuelle likheter.

Mangel på tid ser ut til å være en barriere som både ledere og medarbeidere opplever i forhold til kunnskapsutvikling. For å gjøre tilfredsstillende arbeid er det behov for å reflektere, diskutere og dele løsninger og resultater med hverandre (Brown & Duguid, 1991). Derimot ser vi at flere medarbeidere opplever en lav kapasitet til å reflektere i felleskap i forkant av oppdrag. Selv om medarbeidere støtter seg på hverandre kontinuerlig over telefon, kommer det frem et ønske om mer tid til å dele erfaringer fysisk før og etter oppdrag. Olsen (2019) forklarer at organisasjonen må legge til rette for interaksjon og videre forklarer Wenger et al. (2002) at det er opp til lederen å sette mål i samsvar med det som forventes av ansatte. Likevel merker vi at flere ledere ikke har et bevisst forhold til hvordan det legges til rette for læring. Konsekvensen av at medarbeidere ikke alltid har kapasitet til å diskutere, blir at kunnskap ikke overføres til samtlige teknikere. Manglende erfaringsoverføring nevnes som årsak til at tidligere feil blir gjentatt, leveranser dropper i kvalitet og at følgefeil akkumulerer videre. Det vi ser i funnene er at feil som kunne vært unngått ved en kjapp dialog fører til økte kostnader og tidsbruk når teknikere må tilbake å rette opp utilstrekkelige leveranser. Vårt argument er at mangel på kapasitet ikke handler om tid, men prioritering. Dersom jevnlig interaksjon lykkes i å overføre oppgavespesifikke erfaringer vil bedriften i et langsiktig perspektiv spare tid.

Vi ser at fysiske møteplasser virker positivt i forhold til kunnskapsutviklingen i organisasjonen. En felles arena for toveiskommunikasjon virker som et premiss for å oppnå dialoger der ansatte kan dele erfaringer og frembringe løsningsforslag. Tilgang på faglige diskusjoner og kollektivt samarbeid er nødvendig for at praksisfelleskap kan samhandle (Gotvassli, 2020). Plattformene der medarbeidere samarbeider betrakter vi som samlingspunktet der felleskap manifesterer seg. Spesielt interessant for de fysiske arenaene er hvordan samhandling ofte starter spontant gjennom overhøring av samtaler. Det å være tilgjengelig innen rekkevidde virker til å øke sjansen for at medarbeidere tar kontakt med hverandre, selv uten en planlagt agenda. Fysisk distanse ser vi derfor på som en barriere for informasjonsflyt. Til tross for å operere i hele Norge ser vi at informasjonsflyten avgrenses til ansatte som har relasjoner til hverandre. Selv i samme by er avgrensning i bygg nok til å hemme informasjonsflyten mellom medarbeidere.

I tillegg til fysiske barrierer for kunnskapsutvikling ser vi barrierer knyttet til opplevd formalitet på forumet. Brown og Duguid (1991) beskriver uformelle møteplasser som viktigste kilde til livslang læring, og det ser vi igjen i funnene våre som viser at ansattes interaksjon påvirkes av møteplass. Det er høyere terskel for å ta kontakt over telefon enn å ta tak i kollegaen på sidekontoret. På lik linje begrenses informasjonsflyten over mail, teams-møter og i formelle møter. For å legge til rette for kunnskapsutvikling vektlegger Olsen (2019) behovet for deltakelse og interaksjon. Vi ser derfor at arbeid med å overkomme barrierer for samhandling er essensielt. Vi spekulerer om formalitet er en barriere som handler om frykt for å virke dum overfor kollegaer og ledere. Blant annet forklarer Boud og Middleton (2003) at skjevfordelt maktdynamikk virker hemmende for læringsmiljøet. En annen forklaring kan være at medarbeidere sensurerer seg for å minimere dialog utenfor en satt agenda. For eksempel viser funnene at medarbeidere opplever at de forstyrrer sine kollegaer når de ringer over telefon, og forsøker derfor å kun ringe for å få svar på spørsmål. Funnene våre viser til informantenes opplevde formalitet i forhold til hvor engasjert medarbeidere er i interaksjoner. I praksis ser vi at uformelle fysiske arenaer dominerer prosessene for kunnskapsutvikling. Gangmøter, lunsjpauser, sosiale arrangement og lignende er knutepunkt for interaksjon mellom ansatte.

Vi har diskutert verdien av uformelle fysiske plattformer, men ser på den andre siden at det er begrensninger knyttet til møteplassene som fremmer sosial interaksjon. Funnene viser at verbal kommunikasjon fort går inn et øre og ut det andre, slik at viktige beskjeder blir glemt. Samtaler som skjer på tomandshånd eller i små grupper er videre utfordrende å spre i større skala. Beskjeder som spres verbalt dokumenteres ikke og skaper rom for misforståelser og avvik. Lam (2000) argumenterer for at kunnskapsutvikling krever systemer i organisasjonen som bygger opp en felles hukommelse. Systemer og rutiner rundt å dokumentere informasjon kan bidra til å tilgjengeliggjøre informasjon for medarbeiderne som trenger den. Funnene viser at organisasjonen har forsøkt å møte utfordringen med informasjonsdeling ved å benytte digitale systemer.

Digitale informasjonssystemer virker som verktøy for dokumentering av arbeid og har egenskapen at informasjon kan spres på tvers av tid og sted. Fordelen er at spesifikke beskjeder kan knyttes til kunder, lokasjoner, utstyr og oppdrag. Utfordringen med digitale systemer er at informasjonen som lagres ikke nødvendigvis gjenspeiler ansattes praksis. Det

er normalt at det oppstår avvik mellom dokumenter og den reelle arbeidshverdagen folk står i (Brown & Duguid, 1991). Informasjon rapporteres ikke av samtlige medarbeidere, og dokumentasjonen er ikke alltid tilstrekkelig til å gi nødvendig innsikt i praksis. Som resultat ser vi at medarbeidere ikke har tillitt til informasjonssystemene og at de derfor ikke benyttes som informasjonskilde i praksis. Alavi og Leidner (2001) forklarer at kunnskapssystemer ikke har noen verdi dersom kunnskapen ikke blir praktisert av medarbeiderne og bruker dette som bakgrunn for å vise til hvorfor kunnskapsutvikling i større grad vektlegger mellommenneskelige prosesser fremfor digitale systemer.

Det vi tar med oss videre i forhold til valg av plattform er at medarbeidere samhandler best i et felles fysisk rom på grunn av muligheten kollegaer har til å starte interaksjoner spontant. Uformelle former for interaksjoner har færre barrierer for informasjonsflyt og vi merker at medarbeidere innenfor trygge rammer sensurer seg mindre og at engasjementet for deltagelse øker. Utfordringen med verbal kommunikasjon ser ut til å være at viktig informasjon forsvinner og vi ser at denne utfordringen i dag løses gjennom å benytte digitale verktøy for å lagre kommunikasjon på tvers av tid og sted. Vi argumenterer for at ledere bør ta stilling til hvor og hvordan medarbeidere samhandler. Å dele gjennom uformell interaksjon er ikke eneste aktiviteten som skaper kunnskapsutvikling. Derfor tror vi både formelle tiltak som kurs, styringssystemer og digitale verktøy kan benyttes på samme nivå som uformelle fysiske plattformer. Derimot tror vi at digitale uformelle plattformer muligens kan være spesielt effektivt for ansatte som er ute på oppdrag i arbeidsdagen. I videre delkapittel vil vi diskutere mer hva ledere kan gjøre for å fremme verdien av praksisfellesskap.

5.2 Hvordan bidrar ledere til å fremme verdien av praksisfellesskap?

I forskningsspørsmål 2 spurte vi hvordan ledere bidrar til å fremme verdien av praksisfellesskap. Funnene våre foreslår at lederen må legge til rette og frigjøre ressurser i arbeidshverdagen. Videre må de underbygge frihet i arbeidet slik at kollegiet selv kan benytte seg av deres felles forståelse og faglige vurderingsevne. Rollen som brobygger er sentral fordi det er behov for å videreformidle informasjon mellom ansatte og legge til rette for relasjonsbygging og innovasjonskultur. Til slutt spiller ledere en rolle som moderator for effekten praksisfellesskapets praksis har på kunnskapsutvikling. Årsaken er at ledere kontrollerer rammene og retningen til praksisfellesskapet og avgjør hvor mye frihet og myndighet slike fellesskap skal ha i bedriften. Slik kan ledere sørge for at verdien av

praksisfelleskapenes arbeid gagnar hele organisasjonen. For å bidra til litteraturen om kunnskapsledelse ønsker vi å foreslå hvordan teori om distribuert ledelse kan være en god tilnærming til å lede praksisfelleskap. Dette vil vi utdype mer om i delkapittel 5.2.

I Drath et al. (2008) blir det foreslått at samarbeid, delegering og felles forståelse er drivkraften for hvilken retning selskapet går, hvordan arbeid koordineres og skaper felles forpliktelse til arbeidet som må gjøres. Det forteller oss at de prosessene som felleskapet eier innad i et praksisfelleskap på andre siden må nyttiggjøres i driften. Om læring skal bli til praksis mener vi ledere må sørge for at praksisfelleskap møter medvind fremfor barrierer i møte med organisasjonen. Skal felleskapet eie prosessene med å utvikle kunnskap, utforme gode løsninger og ny arbeidspraksis, så forutsetter det en eierandel i hvordan selskapet driftes og utvikles. Videre vil vi diskutere hvordan ledelse i praksisfelleskap handler om å påvirke drivkreftene som spiller inn på arbeidsgruppens retning.

Analysen viser et bilde som forteller oss at felleskapet eier mange av prosessene som skaper kunnskap og utvikling. Et eksempel er hvordan medarbeidere utvikler organisasjonens arbeidspraksis gjennom sin egen måte å gjennomføre arbeidet på. I teorikapitlet presenterte Grønn (2002) at demokratisk ledelse skaper kollektive prosesser som fører til ønsket utfall gjennom felles bidrag og gjensidig avhengighet. I praksis ser det ut til at medvirkning preger arbeidshverdagen positivt. Vi forstår bedriftens resultater som summen av arbeidet som utføres og argumenterer derfor for at medarbeidere har større påvirkningskraft i organisasjonens retning enn de kanskje er klar over selv. Medarbeidere med høy grad av autonomi kan i perspektivet fra distribuert ledelse betraktes som sjef i eget arbeid. Når felleskap da jobber i samme retning kan vi betrakte organisasjonen som en selvdrevet, selvutviklede maskin som ledere kan justere og vedlikeholde for å oppnå sitt fulle potensiale. Lederens hverdag alene gjenspeiler nødvendigvis ikke hvordan ledelse utføres i selskapet (Thorpe et al., 2011) Vi spekulerer i om mellomledere trenger å ta et aktivt valg å fungere som en mentor som sprer dypere innsikt og forståelse blant sine ansatte på lik linje som andre ressurspersoner gjennom hverdagen. Herunder blir kunnskapsutvikling summen av kollektiv innsats og felles bidrag fra flere parter gjennom arbeidet. Her ser vi hvordan arbeid forbigår tradisjonell delegering (Harris, 2013). Det mener vi legitimerer viktigheten av distribuert ledelse i møte med praksisfelleskap.

På samme tid forstår vi at felleskapets innsats kan utvikles i feil retning, som skaper avvik mellom medarbeideres arbeid og organisasjonens mål. Vi tror fravær av informasjon og perspektiver kan være del av årsaken. Om viktige aktører ikke bidrar til samtalen eller utviklingen, så vil heller ikke gruppen ha de rette forutsetningene for å utvikle relevante løsninger. I teorikapittelet ser vi hvordan myndiggjøring av ansatte ikke handler om fravær av ledelse, men at rollen til lederen omdefineres slik at den styrker relasjoner, kommunikasjon og ansattes stemmer (Gronn, 2002; Mintzberg, 2009). Vår tolkning er at ledere fortsatt må involvere seg etter å ha tilrettelagt for medvirkning. Et poeng her er å kunne delegerer arbeid og på samme tid ønske å ta del av prosessen som en likestilt part av en arbeidsgruppe. Resonnementet er at lederen også har det slik at dem kan bidra med egen verdifull innsikt i prosessen. Her forstår vi hvorfor distribuert ledelse forbigår tradisjonell delegering og involvering av ansatte i Thompson (2005) og Harris (2008, 2013). Vi lurer på om dette handler like mye om at ledere på alle nivå trenger å involvere seg selv på en måte hvor de er del av et større felleskap som bygger på hverandre. Slik kan felleskapet tenkes å skape gode løsninger og felles forståelse.

Funnene våre foreslår at fagekspertene og andre nøkkelpersoner fungerer som uformelle ledere gjennom hverdagen. Dette funnet samsvarer med hvordan Spillane (2006) presenterer et perspektiv på delegering som en «leder pluss» tilnærming til ledelse. I praksis ser det ut til at arbeidsoppgavene som skaper fundament for kunnskapsutvikling og praksisfellesskap gjerne tilskrives flere personer og ikke bare lederen. Slik kan det argumenteres for at arbeidet med å fremme kunnskapsutvikling ikke nødvendigvis bare trenger å tilfalle mellomleder. Dette tolker vi som en situasjon hvor både mellomledere og medarbeidere må involvere seg i arbeidet slik at kunnskapsforsamlingene blir gjensidig verdifulle. Slik vi forstår funnene våre trenger ledere å støtte seg på de ressursene som finnes rundt dem for å kunne prestere. Årsaken kan være at mange av arbeidsoppgavene som gjerne tilfaller lederen blir delegert ut til andre nøkkelpersoner, noe vi ser opp mot et gjensidig avhengighetsforhold. Vi tror det handler om at ledere ønsker å benytte medarbeidernes engasjement og evner til arbeidsoppgaven for å ivareta kvalitet. Alternativt tenker vi på delegering som en mulig mestringsstrategi for å løse kapasitetsutfordringen. Uansett ser det ut til at medvirkning er et spesielt viktig virkemiddel for å nå mål blant formelle ledere.

I funnkapittelet var lederne beskrevet som en viktig kilde for støtte og veiledning gjennom dagen. Wenger et al. (2002) foreslår at mellomledere trenger å utvikle mestringssevne, planlegge, fremme og tilrettelegge for aktivitet. Av dette forstår vi at den spesielle innsikten ledere tilegner seg gjør dem til spesielt verdifulle kunnskapskilder. Det kan tenkes at ledere som ikke aktivt benytter denne kunnskapen til å utvikle sine medarbeidere uvitende kan skape flaskehals. Ledere som eksempelvis gir svar fremfor forståelse, kan tenkes å utvikle ansatte som ikke forstår arbeidet sitt og som derfor blir avhengige av andre. Videre kan det tenkes at ledere som har mest erfaring lettere kan bestemme retning for arbeidet uten andres bidrag.

Gjennom diskusjonen har vi argumentert for at distribuert ledelse kan bidra til praksisfelleskap for å oppnå kunnskapsutvikling innad i virksomheter. Denne masteroppgaven viser til et gjensidig avhengighetsforhold mellom toppstyrte og bunnstyrte drivkrefter som trenger å operere i harmoni. Samsvaret mellom motstridende interesser mener vi kan være et fundament for gjensidig verdi og felles forståelse. Vi vil derfor foreslå ledelse av praksisfelleskap som en innenfra-ut-tilnærming til ledelse fremfor nedenfra-opp, slik vi ofte ser i litteraturen.

Gjensidig avhengighet mellom praksisfelleskap og ledelse i organisasjoner skildres flere steder i vår masteroppgave. I Thompson (2005) er likhetstrekk mellom medlemmer drivkraft for naturlig utviklet felles identitet. Herunder forstår vi at slike felleskap utvikles på bakgrunn av gjensidige relasjoner og tillit. Vi vil argumentere for at en person må initiere relasjonsbygging mellom en eller flere parter om en gruppe skal kunne oppnå felles identitet uavhengig av hvem dette er. Vi ønsker derfor å foreslå at mellomledere kan gjøre tiltak for å bygge relasjoner og tillit mellom medarbeidere som kan bidra til gjensidig relasjonsbygging. Dette mener vi kan bli gjensidig verdifullt for både medarbeiderne som samarbeider og lederen som jobber for ønskede virksomhetsutfall. Derimot ser vi også at individuelle forskjeller er nødvendig for at faglige felleskap som ønsker å dele med hverandre.

Von Krogh et al. (2001) trekker tverrfaglighet frem som en forutsetning for at praksisfelleskap gir gjensidig verdi og mening til medlemmene. På en side forstår vi dette som at like barn leker best. Derfor utvikles felleskap på bakgrunn av gjensidige relasjoner og tillit. På den andre siden trenger slike felleskap å bestå av individuelle forskjeller for å være verdifulle både for hverandre og virksomheten. Uten individuelle forskjeller og

kunnskapsmangfold spekulerer vi om individene i et uformelt felleskap får nytteverdi fra samlinger der fag og utfordring diskuteres blant likemenn. I Wenger og Snyder (2000) ser vi at praksisfelleskap eksisterer uavhengig og på bakgrunn av gjensidig verdi mellom partene. Vi ønsker å foreslå at mellomledere kan gjøre tiltak for å bygge relasjoner og tillit mellom medarbeidere. Om ansatte samles på bakgrunn av likhetene som er tydelige, så kan mellomlederen bevisst bidra til å løfte opp likheter fremfor forskjeller. Dette kan eksempelvis handle om å fremme felles interesse for et tema, eller gjøre ansatte klar over viktigheten av inkludering og mangfold for egen faglige utvikling.

Empirien skildrer flere uformelle samlingsplasser som er like viktige for å løse driftsutforordringer som deling av kunnskap. I Wenger og Snyder (2000) vektlegges uformelle samlingsarenaer som viktig for praksisfelleskapenes eksistens. Vi forstår at tilgangen på uformelle møteplasser er viktig, og spekulerer i om møteplassen kan oppstå både som konsekvens av leders- eller medarbeiderne sitt initiativ. At ledere tilrettelegger for uformelle samlingsplasser i hverdagen hvor dagsaktuelle utfordringer diskuteres og løses i felleskap kan være verdifullt for å starte verdifulle samtaler. Dette åpner kanskje for mer relevante og dagsaktuelle utfordringer. Samtidig åpner det for jevnligere møtefrekvens enn hva en usystematisk medarbeiderdrevet tilnærming ville føre til alene.

Analysen antyder at formell agenda, samlingsplasser eller store forsamlinger som stanser arbeidsprosesser oppleves formelt. Utfallet blir at det ikke er like lett å skulle engasjere seg til å bidra. Derfor er det viktig for ledere å skape samsvar mellom arbeidsprosesser og læringsprosesser gjennom hverdagen. Vi spekulerer i om tradisjonell ledelse vil gi samme effekt og nytteverdi til kunnskapsutviklingsprosesser om læring og arbeid ikke anses som to sider av samme sak. Det at mellomlederen aktivt gjør utfordringer i arbeidet til en spontan læringsaktivitet anser vi derfor som et viktig virkemiddel for kunnskapsutvikling. Det ser vi i sammenheng med hvordan arbeidssituasjon og læringsituasjon trenger å samsvare.

I Wenger et al. (2002) ser vi at ledere må tildele myndighet til gruppen og bringe utviklingen til et institusjonelt nivå. Slike tiltak opplyser analysen om at åpner for kollektivt bidrag og verdiskapning som ikke kan tilskrives enkeltindivider. Vi tenker at læring ikke vil være verdifullt for hverken organisasjon eller medarbeider før kunnskapen praktiseres gjennom arbeidet. Dette forutsetter tilgang på organisasjonen også utenfor de uformelle

samlingene der felleskapet deler med hverandre. Igjen ser det ut til at praksisfellesskapet er like avhengig av organisasjonen som organisasjonen er avhengig av praksisfellesskapet for å oppleves verdifullt. Uten samsvar kan de se ut til at innsatsen gjennomføres uten formål og at arbeidet ikke har noen mening for hverken medarbeider eller organisasjon. Dette ser ut til å være et nøkkelmoment i hvordan medvirkning gir verdi.

Om lederen ikke selv bidrar i kunnskapsprosessen på lik linje med resten av gruppen, så viser analysen at arbeidet kan utvikle seg i feil retning. I teorikapittelet ser vi at ledere må veilede, utvikle og inkludere de ansatte i prosessen en selv også er del av (Spillane, 2006; Wenger et al., 2002) Ved å inkludere seg selv som en likestilt part kan mellomlederen bidra til samtalen med egne synspunkter og kontrollere retningen som arbeidet går i. Ved å inkludere seg selv vil muligens lederen også kunne styrke kommunikasjonen med sine medarbeidere. Slik vi forstår det vil et slik bidrag kunne gjøre det lettere å utvikle selvstendige ansatte.

I funnkapittelet ser vi at selvstendige ansatte som gjør gode beslutninger har vært et ønsket mål med kunnskapsutvikling i bedriften. For det første tror vi denne selvstendigheten kan hjelpe til å bedre organisasjonens virksomhetsresultater. For det andre tror vi at kompetansen blir lagret i felleskapet som gjøre den mindre sårbar under turnover. For det tredje tror vi selvstendige ansatte kan hjelpe praksisfellesskapet vokse organisk på bakgrunn av alle erfaringene hvert enkelt medlem tilegner seg gjennom arbeidsdagen i møte med nye utfordringer.

Gjennom et velfungerende praksisfellesskap forstår vi at det skapes en situasjon hvor felleskapet evner å utvikle retning, koordinasjon og forpliktelse til arbeidet (Drath et al., 2008). Herunder tror vi mellomlederen skal kunne utvikle bedre beslutningsgrunnlag og forutsetninger til å drive selskapet fremover gjennom et gjensidig bidrag. Her ønsker vi å argumentere for at distribuert ledelse er nødvendig fordi om praksisfellesskapet ikke kommer i posisjon til å være gjensidig verdifullt, så vil ikke kollektive bidrag hjelpe organisasjonen heller.

5.3 Oppsummering

Gjennom kapittelet har vi diskutert at organisasjonen benytter praksisfellesskap for å utvikle kunnskap. Medarbeidere lærer gjennom arbeid og interaksjon sammen, noe som

virker spesielt verdifullt i møte med komplekse oppgaver og uartikulert kunnskap. Vi har argumentert for at kunnskapen som utvikles oppstår i felleskap og at den derfor ikke kan tilskrives enkeltpersoner. Praksisfelleskap er avhengig av et tilrettelagt arbeidsklima som vi mener består av: demokratisk ledelse, lav kontroll, medvirkning, kultur for åpenhet og rom for feil. Vi ser derfor at den Norske arbeidsmodellen er et godt utgangspunkt for å benytte praksisfelleskap. Barrierer for kunnskapsutvikling ser ut til å være manglende relasjoner, mangel på tid, toppstyrt kontroll og manglende engasjement for å delta. Videre ser vi fremmede faktorer slik som fysiske møteplasser, uformell interaksjon, innovasjonskultur og myndiggjøring. Medarbeidere trenger altså fysiske, uformelle arenaer for å samhandle både sosialt og faglig. Digitale verktøy kan være positivt når det gjelder å overføre informasjon på tvers av tid og sted, men vi ser i praksis at digitale informasjonssystem ikke er når sitt fulle potensiale på grunn av avvik og inkonsekvent bruk blant medarbeidere.

Distribuert ledelse fremmer praksisfelleskap fordi organisasjonens praksis er summen av alle medarbeideres bidrag. Ledere kan legge til rette for å styrke relasjoner slik at ansatte oppnår felles forståelse og gjensidig verdi. Ved å inkludere medlemmer i praksisfellesskapene mener vi mellomledere kan fremme både likheter og tverrfaglighet blant medarbeiderne som jobber sammen. For å handle etter beste evne må ledere tildele myndighet innenfor rammer og trene opp ansatte slik at de får de nødvendige forutsetningene til å handle selvstendig. Medvirkning stiller premisser for at medarbeideres arbeid gir verdi til organisasjonen. Vi argumenterer for at mellomledere bør inkludere seg selv i praksisfelleskap for å forhandle frem retning, gi medlemmene innsikt og oversikt og til slutt utnytte felleskapets bidrag som beslutningsgrunnlag videre. Lederens rolle i å løfte frem medarbeideres bidrag forstår vi som en innenfra-ut tilnærming til ledelse, og vi tror at tilnærmingen kan være en verdifull måte å anvende distribuert ledelse i praksis. Gjennom å diskutere forskningsspørsmål 1 og 2, mener vi at vi har et sterkt utgangspunkt for å svare på vår problemstilling i konklusjonen.

6 Konklusjon

Formålet med vår masteroppgave har vært å bidra til å tette et gap i forskningslitteraturen på kunnskapsledelse. Vi ønsket å undersøke hvordan ledere kan dra nytte av bedriftens arbeidsfellesskap for å videreutvikle ansatte i takt med virksomhetens behov. For å finne svar har vi utført dybdeintervjuer med åtte ansatte og evaluert deres arbeid opp mot teorier om praksisfellesskap og distribuert ledelse i en enkeltcasestudie. Gjennom vår studie har vi kommet frem til et løsningsforslag ved å studere hvordan mellomledere kan lede kunnskapsutviklingsprosesser ved å forene arbeid og læring. Videre ønsker vi å besvare problemstillingen:

«Hvordan lede praksisfellesskap for å oppnå kunnskapsutvikling?»

Kunnskapsutvikling i hverdagen skjer som svar på samhandling og interaksjon i hverdagen. Eksempelvis gjennom samarbeid på oppgaver, faglige diskusjoner, eksperimentering i arbeidet eller felles idemyldring på bakgrunn av forskjellige erfaringer. Derfor konkluderer denne studien at læring og arbeid i praksis kan sees på som to sider av samme sak. Ved å forstå kunnskapsutvikling som en mellommenneskelig prosess hjelper teorier om praksissamfunn og distribuert ledelse oss å tilgjengeliggjøre taus og eksplisitt kunnskap på en behovsdrivet måte som evner å håndtere det dynamiske klima bedrifter møter på. Årsaken er at kunnskapsutvikling gjenspeiles i kollektive bidrag og hvordan ansatte utvikler seg på bakgrunn av felles innsats gjennom arbeidet. En kollektiv tilnærming til delegering og medvirkning i arbeidsoppgaver og løsningsformulering kan derfor hjelpe mellomledere å videreutvikle nøkkelpersoner til neste nivå. Dette er når individer med spesialkunnskap utvikler hverandre på bakgrunn av faglig interesse gjennom et kollektivt kunnskapsfellesskap som er nært integrert til arbeidet.

Både praksisfellesskapet og organisasjonen tilbyr verdi til hverandre og blir avhengige av hverandres bidrag. Mellomlederen kan gi praksisfellesskap mening gjennom tilgang til organisasjon og relevante problemstillinger. På samme tid trenger praksisfellesskapet å tilby organisasjonen økt konkurransevne gjennom felles problemløsning. Skal praksisfellesskap være verdifulle, trenger mellomlederen å skape samsvar mellom læringsprosessen som skjer i praksisfellesskap og arbeidsprosessene som skjer i hverdagen. Det innebærer blant annet å omforme virksomhetens strukturer slik at de fremmer kunnskapsutvikling i hverdagen. I

praksis ser vi at fagekspertene opparbeider seg uformelle roller som ledere. Disse nøkkelpersonene er viktige for beslutningstaking, koordinering og gjennomføring av arbeidet som driver utviklingen av selskapet på samme måte som de tetter kunnskaps-gap.

Sett i sammenheng forteller vår studie oss at begrepet kunnskapsutvikling er veldig komplekst i praksis. Gjensidig verdi kommer ved å ta høyde for interesser som kommer både nedenfra, ovenfra og fra midten av hierarkiet. Videre krever det at hvert individ bidrar til demokratiske prosesser basert på sitt perspektiv og sine forutsetninger. Dette krever en ledertilnærming som løfter frem medarbeideres bidrag og bygger felleskapet opp innenfra. Derfor foreslår vi at kunnskapsutvikling må forstås som en innenfra-ut-prosess, fremfor noe som skjer utelukkende nedenfra eller ovenfra. Resultatet av samhandlingen mener vi skaper en effekt hvor den totale nytteverdien utgjør mer enn summen av individuelle bidrag fra enkeltpersoner. Slik lærer medarbeidere av hverandre på flere mestringsnivåer.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Funnene vi har gjort i denne studien bekrefter en god del teoretiske antakelser rundt både praksisfelleskap og distribuert ledelse. Det sosiokulturelle perspektivet har fått lite oppmerksomhet i forskningslitteratur (Alavi & Leidner, 2001). Ved å utforske kunnskapsutvikling gjennom et sosiokulturelt perspektiv mener vi masteroppgaven bidrar til å sette en mindre forstått forskningstradisjon på agenda. Studien indikerer videre at slike undersøkelser av kunnskapsutvikling i praksis vil hjelpe oss å forstå utfordringene rundt kunnskapsledelse som finnes i næringslivet. Her bidrar vi til å forstå hvordan en totalentreprenør kan utvikle kunnskap for å dekke sitt kompetansegap og sikre konkurransedyktighet.

Denne bunndrevne og sosiale forskningstradisjonen forstår vi at fortsatt er i startgropen av sin livssyklus og ikke enda har fått fotfeste i de akademiske miljøene (Alavi & Leidner, 2001; Brown & Duguid, 1991; Gotvassli, 2020; Von Krogh et al., 2001; Wenger et al., 2002; Wiig, 1997). Som konsekvens er det behov for mer forskning og videre undersøkelser for å støtte opp om våre funn.

Et litteratur-gap som studien vår bidrar til å tette er hvilken rolle arbeidsrelasjoner og arbeidsfellesskap spiller i kunnskapsprosesser og hvilken rolle ledere bør ha (Boud & Middleton, 2003; Peile & Briner, 2001). Studien vår foreslår at kunnskapsutvikling

forutsetter at det finnes samsvar mellom hvordan praksisfelleskapene og resten av organisasjonen ledes. Forskning forklarer overfladisk hvordan arbeids strukturer må tilpasses (Brown & Duguid, 1991; Gotvassli, 2020; Gronn, 2002; Wenger et al., 2002), men vi har ikke funnet noen studier om hva dette arbeidet innebærer i praksis. Vår masteroppgave bidrar til forskningen ved å foreslå at de samme drivkreftene som skaper verdifulle praksisfelleskap kan bidra til å dyrke konkurranseevne i kunnskapsbedrifter.

Hittil har vi heller ikke funnet studier på praksisfelleskap og distribuert ledelse sett opp mot hverandre, til tross for at flere mener denne kombinasjonen virker lovende (Thorpe et al., 2011; Wenger et al., 2002). Våre litteratursøk viser også at det er mangel på studier fra Skandinavia. Som konsekvens mener vi at masteroppgaven bidrar til å sette teoriene på prøve i en ny næringslivskultur.

Avslutningsvis ønsker vi å foreslå at studien vår bidrar til forskningsmiljøet ved å sette rollen til mellomlederen på agenda i kunnskapsutviklingsprosesser. Dette er et felt vi mener trenger mer forskning. Forhåpentligvis kan studien bidra til økt forståelse for kunnskapsutvikling i praksis på et vis som tilbyr gjensidig nytteverdi for både teoretikere og praktikere i fremtiden.

6.2 Praktiske implikasjoner

Basert på undersøkelsen vår ønsker vi å trekke frem noen praktiske tiltak som mulig kan gi nytteverdi for praktikerne og bedriftene i denne sektoren. For det første trenger virksomhetenes konsernledelse å vektlegge relasjonsbygging og skape samlingsplasser hvor ansatte kan møtes også på tvers av avdelinger. Dette kan starte med å organisere samlingsplasser hvor lederne kan møtes å diskutere seg imellom slik at de forstår nytteverdien av slike aktiviteter i praksis. Dette tror vi vil skape bevisstgjøring og tilrettelegge for en delingsarena som vil hjelpe med å spre god praksis mellom avdelinger. For det andre må selskapene videreutvikle relevant kompetanse hos sine mellomledere. Dette kan handle om å kurse mellomlederne for å bli bedre på de aktivitetene som fremmer kunnskapsutvikling. Det forutsetter også at selskapet en jobber for utvikler verktøy som kan hjelpe med kunnskapsarbeidet i praksis. Et eksempel er å lære mellomledere og nøkkelpersoner hvordan dem kan gjennomføre en samling slik at dem får et verdifullt utfall når medarbeiderne først samles. For det tredje kan det være viktig med klar og enhetlig

kommunikasjon. Dette handler om å skape tydelige og veldefinerte forventinger til arbeidet, som eksempelvis å utarbeide en lederpolise for selskapet.

Til slutt anbefaler vi næringslivsaktører å utvikle tydelige rammer rundt arbeid. Dette må også reflekteres i styringssystemene slik at de fungerer mer som et støttesystem enn en fasit. Deres konsernledelse bør ha et bevisst forhold til de uformelle ringvirkningene ved fysisk distansering og omstrukturering av arbeidsaktivitet underveis i vekstfasen. Et eksempel kan være at den fysiske lokasjonen hos vår samarbeidsbedrift i Nord-Norge struktureres slik at avdeling 1- 4 har flere naturlige og uformelle samlingsplasser i hverdagen, mens støttefunksjonene samles på bygg nummer 2. Intern karriereveg og mulighet for å utvikle seg på tvers av avdelinger og fagfelt tror vi også er et viktig tilbud for å skape samhold, relasjoner, tillit og samarbeid på tvers av enheter i store konsern.

6.3 Begrensninger og videre forskning

Videre studier kan kanskje bekrefte funn og påstander i denne studien. Vi har kun gjennomført enkeltcasestudie og vi tror det er nødvendig å gjøre flere tilsvarende studier for å øke generaliserbarheten bak funnene våre. Herunder mener vi at en multippel casestudie ville vært verdifullt over tid. Litteraturen vet for lite om kunnskapsarbeid i praksis og vi mener det er behov for flere eksplorative studier på nærliggende tematikk. Det ville eksempelvis vært interessant å forstå hvilke virkemidler ledere kan benytte seg av for å starte strategiske praksissamfunn eller utforske hvordan et praksisfelleskap fungerer ved å følge praksissamfunnet over tid. En utvidelse av dette kunne også vært å undersøke hvordan en kan lede forsamlinger der et praksisfelleskap møtes på en verdiskapende måte.

Vi ser potensiale i kvantitative studier for å teste hvilken effekt hver enkeltvariabel har på kunnskapsutvikling. Slik vil vi kunne forstå effekten som et praksisfelleskap har for spredning av kunnskap i et selskap og samtidig forstå hvilke tiltak som er mest fremmende.

Vår studie er avgrenset til norsk kontekst og en spesifikk industri. Ellers har vi kun undersøkt én lokasjon og undersøkt de fysiske tiltakene. Vi tror videre det er verdifullt å utforske hvordan uformelle digitale fora kan utnyttes av praksissamfunn på tvers av tid og sted for å forene forskjellige lokasjoner i et konsern på en verdifull måte. Dette er noe som kan hjelpe akademia å si mer om hvordan organisasjoner kan utvikle mer menneskelig

sentrerte kunnskapssystemer. Det ville avslutningsvis vært nyttig å supplere med tilsvarende studier på utvikling av taus kunnskap, som i sin natur er utfordrende å sette ord på.

7 Referanser

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Lovdata.
- Argote, L. & Guo, J. M. (2016). Routines and transactive memory systems: Creating, coordinating, retaining, and transferring knowledge in organizations. *Research in organizational behavior*, 36, 65-84. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.002>
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization science (Providence, R.I.)*, 22(5), 1123-1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change* (4. utg.). Pearson Education Limited.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Boud, D. & Middleton, H. (2003). Learning from others at work: communities of practice and informal learning. *The journal of workplace learning*, 15(5), 194-202. <https://doi.org/10.1108/13665620310483895>
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization science (Providence, R.I.)*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Cox, J. F., Pearce, C. L. & Perry, M. L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: how shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. I.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice* (3. utg.). MIT Press. https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=xclDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=knowledge+management+history&ots=E92IfBhd_t&sig=RzhDqMuT0Amx_0G06JxVVz2Ez94&redir_esc=y#v=onepage&q=knowledge%20management%20history&f=false

- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. & McGuire, J. B. (2008). Direction, Alignment, Commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership quarterly*, 19(6).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. Harper and Row.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The biggest Challenge. *California management review*, 41(2), 94.
https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165987?casa_token=ffHjK0DZtgAA AAAA:SLtxm-RI5C_pYdh_YLDI5ttl39NXsIALWpdQlZ-dT_-dQjbShFRFewU9-GpzTkMDlbWFhBnt_0ZaQw
- Durst, S. & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of knowledge management*, 16(6), 879-903.
<https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg. (u. å.). *NHO Kompetansebarometer*. Hentet 14.02.2023 fra <https://www.eba.no/artikler/2022/nho-kompetansebarometer/>
- Flynn, R., Greenhalgh, J., Long, A. & Tyson, S. (2012). Embodied, Embedded and Encoded Knowledge in Practice: The Role of Clinical Interpretation in Neurorehabilitation. I A. Broom & J. Adams (Red.), *Evidence-based healthcare in context : critical social science perspectives* (s. 77-96). Ashgate.
- Gao, T., Chai, Y. & Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.

- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization science (Providence, R.I.)*, 7(4), 375-387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership quarterly*, 13(4). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of educational administration*, 46(2), 172-188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>
- Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend or Foe? *Educational management, administration & leadership*, 41(5), 545-554. <https://doi.org/10.1177/1741143213497635>
- HR Norge. (2022). *Kompetanseutvikling*. HR Norge. Hentet 15.10.2022 fra <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/kompetanseutvikling>
- Innovasjon Norge. (2022). *Kurs og Kompetanse*. Innovasjon Norge. Hentet 08,02,2023 fra <https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/landbruk/kurs-og-kompetanse/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.
- Junglemap. (2022). *Nanolearning*. Junglemap. Hentet 23.05.2023 fra <https://www.junglemap.no/nanolearning>
- Kunnskapsdepartementet. (2022). *Kompetanseåret*. Regjeringen. Hentet 14.02.2023 fra <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2022/nov/kompetansearet-/id2948024/>
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization studies*, 21(3), 487-513. <https://doi.org/10.1177/0170840600213001>
- Lam, A. (2019). Ambidextrous learning organizations. I A. Örtenblad (Red.), *The Oxford Handbook of the Learning Organization* (1. utg., s. 163-181). Oxford University Press.

- Leonda. (u. å.). *Learning & Development*. Hentet 23.05.2023 fra <https://leonda.no/ld-nettverk/>
- Levin, M. (2012). Den norske arbeidslivsmodellen. *Magma*, 4, 20-23.
- Lumivero. (2023). *Unlock Insights with Qualitative Data Analysis Software*. Lumivero. Hentet 22.03.2023 fra <https://lumivero.com/products/nvivo/#:~:text=NVivo%20is%20Lumivero's%20easy%20to,from%20their%20qualitative%20data%20faster.>
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard business review*, 87(7-8), 140.
- Molstad, M. H., Spangberg, K. & Keeping, D. (2018). *Mestringsledelse i praksis : verktøy for lederutvikling* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Næringslivets hovedorganisasjon. (2017). *Kompetanseutvikling i bedriften*. Næringslivets hovedorganisasjon. Hentet 15.10.2022 fra <https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/>
- Næringslivets hovedorganisasjon. (2023a). *Status for NHOs ti ambisjoner ved inngangen til 2023*. Næringslivets Hovedorganisasjon. Hentet 14.02.2023 fra <https://www.nho.no/tema/neste-trekk/rapporten/10-ambisjoner/>
- Næringslivets hovedorganisasjon. (2023b). *Tette kompetansegapet*. Næringslivets Hovedorganisasjon. Hentet 14.02.2023 fra <https://www.nho.no/tema/kompetanse-og-utdanning/artikler/tette-kompetansegapet/>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <http://www.jstor.org/stable/2635068>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Norsk senter for forskningsdata. (2022). *NSD - Norsk senter for forskningsdata*. Norsk senter for forskningsdata. Hentet 11.12.2022 fra <https://www.nsd.no/index.html>
- Olafsen, A., O. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2, 54-61.

- Olsen, T. H. (2019). Kompetanseutvikling. I T. Laudal & A. Mikkelsen (Red.), *Strategisk HRM: 2 HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (Bd. 2). Cappelen Damm akademisk.
- Osman, M. A., Mohd Noah, S. A. & Saad, S. (2022). Ontology-Based Knowledge Management Tools for Knowledge Sharing in Organization-A Review. *IEEE access*, 10, 43267-43283. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3163758>
- Peile, E. B. & Briner, W. (2001). Team and organisational learning in a cross-functional community of practice: the importance of privileging voices. *Career development international*, 6(7), 396-402. <https://doi.org/10.1108/13620430110405703>
- Raelin, J. D. & Cataldo, C. G. (2011). Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change. *Journal of change management*, 11(4), 481-507. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630509>
- Regjeringen. (2020). *Fremtidige kompetansebehov III — Læring og kompetanse i alle ledd*. Hentet 15.10.2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-2/id2689744/?ch=9>
- Sætre, L. (2022). *Disse klassene vil opprettes og legges ned på VGS*. Hentet 14.02.2023 fra <https://www.byas.no/aktuelt/i/rE10M8/disse-klassene-vil-oppretted-og-legges-ned-paa-vgs>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership* (Bd. 1). Josey-Bass.
- Statens arbeidsgiverportal. (u.å.). *Strategisk kompetanseutvikling*. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. Hentet 15.10.2022 fra <https://arbeidsgiver.dfo.no/nn/strategisk-hr/strategisk-kompetanseutvikling>
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital*. Doubleday Dell.
- Sympa HR. (2022). *KOMPETANSE-UTVIKLING SOM STØTTER DINE ANSATTE*. Sympa HR. Hentet 15.10.2022 fra <https://www.sympa.com/no/hr-system/kompetanseutvikling/>

- Thompson, M. (2005). Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice. *Organization science (Providence, R.I.)*, 16(2), 151-164.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0120>
- Thorpe, R., Gold, J. & Lawler, J. (2011). Locating Distributed Leadership. *International journal of management reviews : IJMR*, 13(3), 239-250.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00303.x>
- Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm akademisk.
- u. f. (2019a). *Kuldelinjene opplever dramatisk fall i antall søkere*. Hentet 14.02.2023 fra <https://www.vvsaktuelt.no/kuldelinjene-opplever-dramatisk-fall-i-antall-sokere-146647/nyhet.html>
- u. f. (2019b). – *Vi står klare med lærlingekontraktene* <https://ilaks.no/vi-star-klare-med-laerlingekontraktene/>
- Vabo, S. I. & Ladegård, G. (2010). Ledelse og styring - teoretisk rammeverk. I S. I. Vabo & G. Ladegård (Red.), *Ledelse og styring* (s. 15-35). Fagbokforl.
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk – i skjæringspunktet mellom faglig og profesjonell ledelse. *Magma*, 4, 60-67.
- Von Krogh, G., Lillejord, S., Nonaka, I. & Ichijo, K. (2001). *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. NKS forl.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of knowledge management*, 1(1), 6-14. <https://doi.org/10.1108/13673279710800682>
- Zrraga-Oberty, C. & De SaPrez, P. (2006). Work teams to favor knowledge management: towards communities of practice. *European business review*, 18(1), 60-76.
<https://doi.org/10.1108/09555340610639851>

8 Vedlegg

8.1 Møteinnkalling

Emne: Samtale om [bedrift] sitt kunnskapsarbeid i Tromsø

Hei!

Kunnskapsarbeidet til [bedrift] er i full gang, og i den forbindelse kartlegger jeg kunnskapsarbeidet som gjøres i [bedrift] gjennom min masteroppgave. Hensikten med dette er å bygge et sterkt fundament for arbeidet videre i [bedrift] sin kompetanse og karrieresatsning.

Gjennom tiden min har jeg merket meg at du er en sentral nøkkelperson i både din avdeling og på Tromsø lokasjonen som møteplass på tvers av virksomheten vi har her oppe. Sammen med min medforfatter ønsker jeg derfor å invitere deg til en samtale hvor vi får høre litt mer om dine tanker og hva du gjør i stillingen din (knyttet mot ledelse og kunnskapsarbeid). Jeg håper dette er noe du ønsker å hjelpe oss med, og foreslår en tid hvor du står tilgjengelig i kalenderen.

Tusen takk 😊

[Epostsignatur]

8.2 Intervjuguide

Intervjuguide

Tema: Ledelse, Læring og Samarbeid

Begrepsavklaring:

1. *Kunnskap* = Informasjon som blir internalisert hos en person og/eller som anvendes i handling.
2. *Informasjon* = Data som er bearbeidet for å skape et meningsfylt innhold.
3. *Læring* = Endringer i atferd som følge av tidligere erfaringer.
4. *Erfaring* = Den kunnskapen eller viten man får gjennom egne opplevelser

Vi har valgt å definere begrepene for å ha en felles forståelse i intervjuet, samt å skille mellom nyansene mellom dem. Vi har forsøkt å benytte åpne, praktiske definisjoner for å minimere farging av teoretiske perspektiv.

Tema 1:

- **Fortell litt om hvordan ansatte på din arbeidsplass samarbeider?**
 - Hvor viktig er menneskene rundt deg for din evne til å gjøre jobben din?
- **Hvor går du for å få svar når du er usikker på noe?**
- **Hva er en noe du du nylig har lært på jobb?**
- **Hvordan deler dine nærmeste samarbeidspartnere erfaring med hverandre?**
 - Hvor skjer erfaringsdelingen?
 - Er det noen andre arenaer som dere utveksler erfaringer?
 - Hva har du lært fra erfaringsutveksling med kolleger?

Tema 2:

- **Hvordan bygges relasjoner blant dine medarbeidere?**
- **Hvordan fattes beslutninger hos dere?**
 - Når har du brukt andre sitt bidrag og innsikt til å ta dine egne beslutninger?
 - Hvor mye frihet har du i din stilling
- **Hvordan legger organisasjonen til rette for læring?**
 - Hvordan tar du ansvar for egen læring?
 - Hvordan legger mellomledere til rette for læring?
- **Hva tror du er den største utfordringen rundt erfaringsutveksling i din jobb?**

- Hvordan kunne det blitt lettere å forklare / vise de erfaringene det er vanskelig å sette ord på?

8.3 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet ” *Ledelse av praksisfelleskap: Kunnskapsutvikling gjennom moderne ledelse*”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å **forstå mer om hvordan ansattes evner, ferdigheter og kunnskap utvikles og benyttes i store virksomheter**. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Gjennom en Masteroppgave i strategisk ledelse ønsker vi å undersøke «*hvordan ledelse utnyttes som verktøy for kunnskapsutvikling i store organisasjoner?*» Vi skal undersøke hvordan ledere kan påvirke aktivitetene som leder til kunnskapsutvikling på individ- og gruppenivå. Hensikten er å forstå hvordan kunnskapsutvikling og erfaringsoverføring kan ledes i et større konsern. Vi tror at ledere muliggjør individuell og kollektiv kunnskaps- og erfaringsutveksling gjennom egen lederadferd. En slik tilnærming tror vi vil synliggjøre tiltakene som virker fremmende og hemmende på kunnskapsutviklingen i organisasjonen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT: Norges Arktiske Universitet, Fakultet for Økonomi i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi tar kontakt med nøkkelpersoner på alle nivåer i PTG som arbeider med ansatte i Tromsø. Herunder ønsker vi å snakke med 5-8 nøkkelpersoner fra selskapet. Vi ønsker å forstå hvordan kunnskapsutvikling skjer i Tromsø fra flere sider. Du er kontaktet på bakgrunn av din ansettelse og rolle i selskapet. Vi har fått oversikt over alle ledere i selskapet og deres tilknytning gjennom et organisasjonskart. Påfølgende har vi fått konkrete anbefalinger fra andre ansatte i organisasjonen. Primært fra Personal- og kvalitetssikringssjef og HR-funksjonen. Forskningsprosjektet har fått alle nødvendige tillatelser og tilganger nødvendig for å samle nødvendig informasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen anvender intervjuer for å stille spørsmål rundt læring, samarbeid, kunnskapsutveksling og deling av erfaringer og hvilken rolle ledelsen har i prosessen. *Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på noen spørsmål. Det vil ta deg ca. 45 minutter til 1 time. Dine svar vil bli registret elektronisk. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet.*

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun prosjektgruppen som utarbeider masteroppgaven vil ha tilgang til innsamlet data. Dette innebærer studentene Jørgen K. Hansen og Ola T. Pauli Landsverk samt deres veileder Petter Gullmark.

Vi vil gjøre flere tiltak for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine. Ditt navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med kode som lagres separat. Navneliste og kontaktopplysninger oppbevares analogt i innlåst skap adskilt fra øvrige data i hele prosjektperioden. Dine svar og ditt bidrag til forskningen vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med personopplysningene dine når prosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. august 2022. Lyddopptak av intervjuet blir slettet etter at intervjuet er tilfredsstillende utarbeidet og anonymisert. Etter prosjektslutt vil all data være anonymisert og vil kunne gjenbrukes som beslutningsgrunnlag for bedriften og for videre forskning på ubestemt tid.

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 Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- *Handelshøyskolen i Tromsø* ved Jørgen K. Hansen, jha202@uit.no eller Petter Gullmark, petter.gullmark@uit.no (veileder).
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Jørgen K. Hansen og Ola Landsverk
(Masterstudenter i Strategisk ledelse)

Petter Gullmark
(Forsker/Veileder)

8.4 Datasett

Tematisk
kategorisering

Sitat fra intervju

Skape og dele erfaringer

Problemløsning gjennom samhandling

1.1	Ansatte deler erfaringer gjennom diskusjon	<p>A. Jeg hører at den erfaringsutvekslingen skjer hele tiden. Og med lærlinger og med prat til hverandre. Det er hele tiden spørsmål, og når en skal på jobb går han til en som har vært der tidligere og der utveksles det erfaring. (Informant 2)</p> <p>B. Noen gang så får man jo og litt av å diskutere også mellom på kontorene. Eller sånn man kan dra inn andre og spørre litt sånn. Så får man jo. (Informant 1)</p>
1.2	Samtaler starter spontant gjennom overhøring	<p>A. For det første så er det enklere å dele erfaringer og innhente erfaringer og synspunkt osv. Noe kanskje fanger man opp med at andre står og prater i lag, så hører man kanskje på. Eller så spør de også blir man med. Sånn sett tenker jeg det er bedre å ha kollegaer rundt seg, for egen læring. (Informant 3)</p> <p>B. Det blir jo veldig tilfeldig. Det er ikke noen sånn ... Ja. Hvis man hører kompisen nevner noe ved siden av, eller hvis noen kommer med et problem, så er man jo fort med i diskusjonen. (Informant 7)</p>
1.3	Kunnskap utvikles mellom ansatte gjennom interaksjon	<p>A. Jeg har sett to ting. Det ene er det at med å prate om ting så lærer folk ting, og kanskje plutselig så finner de den biten i hodet som manglet for at de skulle skjønne akkurat det problemet, selv om jeg ikke trenger å fortelle dem det. (Informant 4)</p> <p>B. noen gang er det sånn at jeg kanskje må så en tanke hos han. Også tar vi det opp noen dager etterpå. Eller kanskje han tar</p>

	<p>det opp når han har regnet litt på det og sett osv. Det kan skje på flere måter. (Informant 3)</p>
<p>1.4 Det er mangel på tid til å utveksle erfaringer</p>	<p>A. Det var etterspørsel etter kompetanse også sitter noen på den kompetansen på avdelingen, men så er det liksom ikke tid at man kan bli opplært på morgenkaffen. (Informant 2)</p> <p>B. For vår avdeling så tror jeg det er det at vi er så presset på tid. Altså, så kan du jo snu på det å si at vi er kjempeheldig for vi har masse jobb. Og vi har ... Men det kan også føre til at den erfaringstilbakemeldinga, den blir ikke så god som den kunne vært. For det at «Jeg har ikke tid til å sitte og høre på deg. Jeg må bare springe til kunden som venter» Så det å få det ned, eller få det laget på en måte. (Informant 6)</p>
<p>1.5 Ansatte lærer gjennom handling</p>	<p>A. Læring? Nei, «learn by doing». Det er jo stort sett sånn. Dem er jo teknikere. (Informant 1)</p> <p>B. Nei, noe er vel her, men mye er jo ofte selvlært. Der man får permen i hånda også «der er delene, og den skal samene i løpet av uka» (Informant 5)</p>
<p>1.6 Komplekse oppgaver læres gjennom fysisk veiledning</p>	<p>A. hvis vi sir de større og komplekse jobbene, så jobbet vi jo med [Nøkkelperson] med det [prosjektet], og det er jo et ganske avansert system. Så der vil jeg si at jeg lærer hvordan vi bygger det opp og hvordan vi tenker og hvordan det her skal fungere, helt ned til hvorfor vi velger ulike komponenter og helt ned til hvordan det fungerer. (Informant 8)</p> <p>B. «Har du vært med på [Kompleks oppgave]?» «nei» «Ja ok, men da kan du dra med han montøren også tar du og passer på å montere, for neste gang kan det være at du må montere det der selv» og litt sånne ting. Så når det er ting som er ukjent territorium som ikke er så vanlig, så prøver vi å få dem en eller to med en annen tekniker som har gjort det her før. Der dem liksom får lært det sånn. (Informant 1)</p>

Relasjoner i separerte enheter

2.1	Ansatte henvender seg heller til kollegaer de stoler på enn til lederen sin	<p>A. Selv om man har kommunisert ut at det her «Vi vil at dere skal stille spørsmål, vi vil hjelpe» men så tror jeg nok det er innebygd i dem at «da stiller jeg heller spørsmål til kollegaen min enn å gå til en leder som jeg kanskje skal i en lønnsamtale med om to måneder» for eksempel. (Informant 2)</p> <p>B. Jo for jeg tror det har litt å si med at du føler deg trygg på noen sånn at du kan stille de spørsmålene som du ellers kanskje ikke tørr spørre for at «kanskje var det litt dumt, var det litt teit at jeg spurte om det? Forventer dem egentlig da at jeg skal kunne det?» (Informant 6)</p>
2.2	Små grupper med sterke relasjoner samarbeider bedre	<p>A. Man samarbeider jo bedre jo mer man kjenner hverandre. Og på en måte hvilke styrker og svakheter hver enkelte har. Og vi har jo ikke så stor gjennomskifting av folk der, men det er noen som er ansatte lengre enn andre, og noen som kan enkelte ting bedre enn andre. Så du må tilpasse den kommunikasjonen til den som er der, og hvor detaljert du må være etter hvem som skal montere det. (Informant 8)</p> <p>B. Vi har vel ikke holdt jeg på å si, dokumentert en perm at «han kan det og han kan det» liksom så, det har vi ikke. Men vi er ikke flere ansatte her holdt jeg på å si enn at vi har kontroll på det uten at det er nedskrevet noen plass. (Informant 7)</p>
2.3	Vekst i bedriften har ledet til større skille mellom avdelinger	<p>A. Det er vanskelig når man er stor. Hadde man vært en liten bedrift med fire, fem, seks ansatte så hadde du klart å få god erfaringsflyt, men nå når man er så stor så har du ikke sjans til det, på den måten. Da må man finne en ny måte på hvordan man skal gjøre det. (Informant 1)</p>

	<p>B. Det var sikkert litt mer sånn nært. Litt færre ansatte, sånn at alle visste hvem som jobbet der. Nå er det blitt såpass stort at sist jeg var på [avdeling 4] visste jeg ikke hvem halvparten av de som jobbet på der var, for det har vært mye utskiftning og sånt. Og man sir hei til dem på morgenen, men vet knapt hva de heter. (Informant 5)</p>
<p>Innovasjonskultur</p>	
<p>3.1 Ansatte i avdelingene utfyller hverandres styrker</p>	<p>A. Vi er litt forskjellig der han har ingeniørbakgrunn og kan gjøre alle disse tekniske beregningene med formler og matematikk, som jeg ikke kan. Men jeg er kanskje mer på den sånn ut mot kunder og har den kundekontakten, der jeg får behov for hans hjelp. (Informant 3)</p> <p>B. Det kan være samarbeid der folk er forskjellig og har forskjellig fagfelt dem er flink på. Noen er flink til [Oppgave A], noen er glad i [Oppgave B] og ofte er de jobbene vi gjør, de sammenflettes jo med at det er litt [Oppgave A] og litt [Oppgave B]. Da er man avhengig av det samarbeidet. (Informant 4)</p>
<p>3.2 Prøving og feiling er en viktig del av problemløsning og læring</p>	<p>A. Jeg er veldig glad i å prøve og teste ting ute på anlegg for å se «Hva skjer om jeg endrer den temperaturen, eller hva skjer hvis jeg endrer hastigheten på den pumpen?» Og før fikk man kanskje bare sjansen til det når man var oppi det problemet bare der og da utpå en jobb. Nå som jeg sitter inne og har den selvtilliten til å vite hva jeg holder på med, så sitter jeg og gjør det på pc-en på anlegg ute. Bare for å teste. (Informant 4)</p> <p>B. Har dem tatt feil avgjørelse så får man ta den kostnaden det er med at dem har tatt en feil avgjørelse. Så vi har jo vært borti situasjoner der vi har utført reparasjoner på [produktnavn] til 40 000 også kostet det 20 000 å kjøpe nytt. Der har det vært tatt feil konklusjon da. Hadde vi visst det</p>

	<p>hadde vi så klart sagt tidligere at «Nei, du skal slutte å reparere». Men den teknikeren ble tatt inn etterpå så snakket vi med han om at «Ok, her får du se hva det koster å reparere det, mot at det koster hva det koster å kjøpe nytt» Og da lærer dem som oftest, også gjør dem ikke samme feil. (Informant 4)</p>
<p>3.3 I møte med utfordringer oppstår muligheten for læring</p>	<p>A. også har vi litt sånn brainstorming og idemyldring hvis vi kommer borti problemer vi ikke har vært borti tidligere og lurer litt på, så kan vi ta oss en liten sånn rask idemyldring på kontoret i lag og bare: «Høres det her fornuftig ut» eller «Du har møtt på det her, hva tenker du om det og det» Også har vi en whiteboard-tavle vi tegner litt på og kludrer. (Informant 1)</p> <p>B. Når vi begynner på et nytt prosjekt, vil man gå gjennom de ulike fasene. Så spør jeg kanskje hvorfor er det sånn? Hvorfor fungerer det sånn? Hvorfor ønsker vi å velge den komponenten fremfor en annen? Og da er han veldig [Hjelpsom]. Det er kanskje det som styrer det. Jeg spør hvis det er noe jeg lurer på, også forklarer han som regel. (Informant 8)</p> <p>C. Det vet dem jo at jeg vet, så dem bruker meg jo ofte som sånn ... At dem kommer til meg når dem lurer på ting. Men det hender at dem kommer med problemer eller ting som jeg ikke kan, og da er jeg jo interessert i å finne ut av det. (Informant 7)</p>
<p>3.4 Den totale kunnskapen er større enn summen fra hvert individ</p>	<p>A. Når vi jobber så er det gull verdt at vi kan være så flinke. At det ikke blir sånn at det ikke nytter å ringe til hun eller han eller han «for de vet jo aldri noen ting». For det er kjempeviktig at vi stort sett vet alt om alt. (Informant 6)</p> <p>B. Det ville vel alltid påvirke læring hvis du snakker om jobb-ting, for det er jo et såpass komplekst hva skal man si? Alt det fra å være prosjektleder til å kunne tekniske løsninger.</p>

	<p>Det er ganske mye der du skal kunne, så jeg tror alle har noe å lære fra alle. Sånn at det blir jo en ... Selv om man ikke sitter der for å utveksle kunnskap, så vil det jo hele tiden være en læring i å diskutere utfordringer eller løsninger. (Informant 8)</p>
<p>3.5 Felles forståelse er et fundament for å samarbeide</p>	<p>A. Vi liker å gå inn til gutta på [avdeling 4] og stille dem litt spørsmål. Jeg kunne sikkert gjort det enda mer, men jeg skjønnte jo på et tidspunkt at man måtte, jeg er jo ikke teknisk så jeg tenkte egentlig at jeg ikke trengte å vire noe, men på et tidspunkt innser man at man må sette seg inn i hva man egentlig gjør. (Informant 2)</p> <p>B. Det er vel fordi alle har samme forståelse. Det er mest det. Det er vel ikke så vanskelig å forklare, det er vanskelig å lage en mal på det kanskje. At det er det som er mer. Du kan lage en mal på det meste, men så er det et steg der uansett der det må diskuteres eller komme frem på en måte. (Informant 8)</p>
<p>3.6 Det er en kultur preget av åpenhet</p>	<p>A. Som jeg tenker, man skal ikke være redd for å spørre, og man skal ikke være redd for å blottlegge seg for kollegaer og si «Det her vet du mye, mye bedre enn meg». (Informant 6)</p> <p>B. Det er litt av sjelen til [Ingeniørbedriften]. Det har alltid vært veldig åpent. Vi har jo blitt mye større, men mange av nøkkelpersonene som har vært her fra dag en er her fortsatt. For det har liksom alltid vært viktig med trivsel og samarbeid. Du føler jo litt det der at det er ikke så veldig hierarkisk kan du jo si. (Informant 8)</p>
<p>3.7 Det er behov for samarbeid mellom avdelingene</p>	<p>A. Akkurat den bransjen vi er i er så brei, litt rørleggere, litt elektrikere, litt ... alt mulig, og ingen kan vite alt. Så jeg tror samarbeid er veldig viktig med tanke på å få hverdagen til å gå opp. (Informant 4)</p>

B. Veldig viktig vil jeg si. For jeg kommer jo ingen vei alene. Jeg må jo ha montører for å montere de tingene som skal monteres. Og den kunnskapen som de også sitter med. For vi som prosjektledere har jo mye å si, men det er jo montørene som vet hvordan ting skal monteres. (Informant 8)

Arena for samhandling

Intuitiv og uartikulert kunnskap

- | | |
|---|---|
| 4.1 Det er utfordrende å dokumentere komplekse prosesser | <p>A. Du kan sikkert det, men noen ting blir sikkert for detaljert. At du ikke klarer å få det ned til hver minste detalj inn i systemet. For da blir det veldig omfattende tror jeg. Men i de grove trekk så skal alt være med. Men enkelte småting som kanskje ikke ... ja. Du har ikke kapasitet til å fange opp alt. (Informant 8)</p> <p>B. Den dagen det dukker opp noen ting som gjør at virkeligheten ikke er akkurat som på papiret, eller som ble beskrevet på papiret. Ja så blir man sittende fast. Og man klarer ikke bruke den kunnskapen man har til å få jobbet seg rundt det problemet og få fikset det. Men hvis man gjør ting på en mer praktisk måte og får lært hvordan man gjør ting og hvorfor man gjør ting og hvordan ting fungerer akkurat rundt det vi gjør så har man kanskje egenskapen til å løse de fortløpende problemene som dukker opp. Jeg tror det er forskjell om du skal lære opp en produksjonsbedrift eller en [ingeniørbedrift], for en produksjonsbedrift er veldig mye rett frem, standardiserte oppgaver, mens [ingeniørbedriften] går mer på problemløsning, og man må kanskje ha større kunnskap rundt ting som skjer rundt. Ikke bare akkurat det du jobber med. (Informant 4)</p> |
|---|---|
-

<p>4.2 Det er ofte avvik mellom plan og realitet</p>	<p>A. Det har jo vært mye sånn prøving og forskning og feiling her på bedriften, så er det blitt gjort en liten endring i farta så er det ikke alltid det kommer med. Og det er ikke alltid at de her dokumentene, de posisjonslistene er helt rett og sånt. Man har jo stort sett sånn grei oversikt over det. Noen gang syns man de posisjonslistene og tegningene kunne vært litt mer oppdatert og. Men det er ikke alltid det er sånn. (Informant 5)</p> <p>B. Det er laget et dokument for prosjektoverlevering som ikke brukes, som er grobunn til masse av det her. Så det blir kastet på dem at dem må være med å kjøre i gang et anlegg som prosjekt som skal være montert. Også kommer de dit også er ikke alt ferdig, så må de begynne å gjøre andre ting som de ikke skal gjøre, også er ikke dette avklart på forhånd.</p>
<p>4.3 Systemer for informasjon og kunnskap brukes til variert grad av ansatte</p>	<p>A. Man har jo greit sånt oppslagsverk enten på nett eller i de der hos leverandørene vi bruker. Så man kan maile dem om instruksjonsmanualer og tegninger og alt sånn der. Også har man jo sjøl og de arkivene på jobb, eller hvertfall i prosjektarkivet på serveren. Så man kan hente ut det man stort sett trenger. (Informant 5)</p> <p>B. Vi hadde klaget lenge på at vi har så masse kunder, og noen kunder skal ha det fakturert sånn, noen kunder har vi ikke lov å ta imot bestillinger fra hvis det kun er skriftlig fra den, og hvordan skal du klare å holde styr på de hundre kundene og sånt. Da klagde vi på det, blant annet hadde vi lyst på Superoffice, men det får vi ikke. Og da hadde vel noen oppi systemet funnet «Ja, men det fins et sånt kommentarfelt i det her som man kan legge inn». (Informant 1)</p>
<p>4.4 Det er utfordrende å</p>	<p>A. Det har vært mye å spørre, og ringe rundt og finne riktig mann. Det er kanskje det de vil bort ifra og. Det har nok</p>

<p>vite hvor man finner informasjon</p>	<p>stjålet tid fra mange. Men jeg tror nok tidligere at du måtte ha visst hvem du skulle ringe for å få svar på spørsmål, som igjen er god læring, men jeg tror ikke det har vært noe sånt kjempesystem, men det er vel noe som forhåpentligvis forbedrer seg fremover. (Informant 2)</p> <p>B. Jeg har den fordelen at jeg kjenner mange av de kompetansepersonelementene rundt omkring i bedriften, for at enten har jeg jobbet ute lamme dem, eller dem har vært sjefen min, eller dem har vært ansvarlig for et prosjekt jeg har jobbet på ... Og jeg har litt den personlige tilknytningen til dem som gjør at jeg kan dra å spørre dem. (Informant 4)</p> <p>C. Det var en tekniker på en annen avdeling som sa det at «Jeg skulle ønske det at jeg kunne gå inn på en PC å si det at jeg har problemer med det og det» Også gikk jeg inn der så fikk jeg fortalt at «Sjekk det og det» Eller «Ta kontakt med den leverandøren, han kan hjelpe deg» Altså den ... Det er klart det er et enormt, du kan tenke deg? (Informant 8)</p>
<p>4.5 Det er behov for økt kommunikasjon i overlevering av oppgaver mellom avdelinger</p>	<p>A. Anlegget har vært solgt inn med gammelt design også har vi endret design. Så det har vært litt kommunikasjonssvikt mellom avdeling 1 og avdeling 2 da. Som har endt med at kunden har fått noe som dem ikke så for seg at dem skulle få. Til syvende og sist blir det [ansvarshavende i avdeling 2] sitt ansvar. Vi følger jo bare de tegningene vi har fått. (Informant 7)</p> <p>B. Det har vært prosjekt der vi skal ta kunden videre derifra, så dukker det jo bestandig opp ting, fordi man ikke har den informasjonen man burde ha før vi kommer inn i bildet. (Informant 3)</p> <p>C. Det er nok den overleveringen, som er laget dokument på, som ikke brukes, der alle ting skal komme, også skal man</p>

skrive under. Så er man enig i at det her skal gjøres, dette er gjort. Og da er man der man er. (Informant 2)

Plattform påvirker informasjonsflyt

- | | |
|--|--|
| <p>5.1 Fysisk distanse er en barriere til erfaringsutveksling</p> | <p>A. Ja, det er klart vi har jo prosjektledere som sitter på [andre avdelingskontor] og det er litt ... For det om at det bare er å ta en telefon eller sende en mail, så er det litt lenger til [andre avdelingskontor] enn det er opp på kontoret her. Så Ja, jeg skal ikke si at det er et problem egentlig, men det er litt mer utfordrende å forholde seg til en som sitter på et eksternt kontor kontra en du kan gå og prate med her oppe. (Informant 7)</p> <p>B. Man sitter jo på hvert sitt kontor og. Og langt borte og teknikerne er jo ute og jobber, så det er ikke noen annen måte å prate om sånt om. (Informant 1)</p> |
| <p>5.2 Lunsjen er et bra sted å ta opp problemer fordi forskjellige ansatte er samlet</p> | <p>A. Nei, det er jo ofte hvis dem har behov for et eller annet eller lurer på en ting så er det jo når vi sitter nede så er vi jo samlet og da er all kompetansen på en plass. Så da er det alltid noen som har vært bort tingen før. Og det er fort gjort at man finner løsning på ting der og da. Og hvis man i utgangspunktet ikke visste helt hvem man sku spørre liksom, så melder dem seg kanskje fort på, de som vet svaret på ting. Hvis det er noe konkret. (Informant 7)</p> <p>B. Resultatet er jo at vedkommende som har et spørsmål får gjerne et svar, ikke sant. Man går inn til lunsjen med et problem, så går man derfra så er problemet løst. I stede for at han etter lunsjen må prøve å finne ut hvem som kan noe om det her. Ja, det blir løst på fem min i lunsjen, kontra en time etter. (Informant 7)</p> |
| <p>5.3 Vanskelig å huske</p> | <p>A. Vi prøver nå å få det mer ut hos kunden slik at man kan gjøre det samtidig som man er på jobb, samtidig som man ser på et</p> |

<p>komplekse beskjeder gjennom verbal kommunikasjon</p>	<p>anlegg eller på en tavle som man plages med. Så man ikke trenger å ta den samtalen inne på kontoret, etter du har vært der, eller før du skal dit. Så det har vi innsett det at for at folk skal lære noe, og for at det skal knytte seg i hode så er det nødt å flyttes ut. (Informant 4)</p> <p>B. Hvis jeg forteller deg hvordan du løser en ting så er det ikke sikkert du husker det kontra at du må finne det ut selv. (Informant 1)</p>
<p>5.4 Det er begrenset informasjonsflyt gjennom digitale plattformer</p>	<p>A. han er kanskje ikke like tilgjengelig, men absolutt en som tar seg tiden til å støtte hvis du ber han om det. Men der er det litt igjen: ingen kan gå rett inn på kontoret å spørre, så lenge det ikke er telefon. [Navn] må jeg sende en mail til, og da føler du plutselig at det blir et lengre steg for å etterspørre kompetansen han har. Siden den ikke er så lett tilgjengelig. (Informant 4)</p> <p>B. Jeg har et eksempel der jeg ble oppringt av en tekniker på en av avdelingene som fortalte at det var problemer mot ledelsen. Og det var helt fremmed for meg, for det hadde ikke jeg funnet ut gjennom telefonsamtale. Men hadde jeg vært der, sittet der og jobbet der, så hadde man nok klart å kjenne den der stemningen i luften som man ikke får med sånn direktekommunikasjon med spørsmål og svar, og man forventer noe. Det er bare den auraen i rommet som man ikke får. Og det er en ting jeg tror går tapt med digital kommunikasjon. (Informant 2)</p>
<p>5.5 Formelle møter har en barriere for deling som uformelle samtaler ikke har</p>	<p>A. Min erfaring er det at det kan være vanskelig for folk å utvikle seg, og løfte problemstillinger i plenum. Istedenfor når man prater direkte med en person. Det går kanskje og litt på det her med at man ønsker ikke å føle at man ikke har svaret på noe som alle andre har svaret på. Så det ser jeg på som en</p>

utfordring som man bør løse. Det blir en kulturendring.

(Informant 4)

- B. Vi hadde en fagsamling i Tromsø, ja det kan vi og komme inn på, men da samlet vi hele [avdeling 4] i Tromsø og hadde en hel dag med fagdag. Men da var det ingen som rakk opp hånden for å spørre utenom de som har vært i gamet lenge. (Informant 2)

Medbestemmelse

Myndiggjorte medarbeidere

6.1 Ansatte opplever høy grad av selvbestemmelser i sitt arbeid

- A. 90% av alle beslutningen tas ute i felt. Teknikerne bestemmer selv «Hva gjør jeg, hvordan løsninger skal jeg bruke?». Det går jo på det praktiske. Vi prøver å minst mulig overstyre det teknikerne selv har konkludert med. Sånn «Det her skal jeg gjøre, eller det her skal jeg ikke gjøre». Så prøver man kanskje heller å følge med i bakgrunnen at ting ikke ... at man ikke bryter loven, eller hms eller et eller annet. Men det er litt sånn at tillit og ansvar gis så lenge man har gjort seg fortjent til det. Og man skal ikke detaljstyre folk sitt eget arbeid. Man er avhengig av at alle valg som tas i hverdagen utføres av dem som faktisk gjør jobben. Ellers hadde vi ikke hatt sjans til å operere og fungere på en ordentlig måte. Skulle man ringt inn å spurt «Hva skal jeg gjøre nå?» hver gang man skal gjøre noe hadde det blitt galskap. (Informant 4)
- B. Veldig mye frihet opplever jeg at jeg har i min stilling. Det gjør jeg. Altså man må jo levere, men jeg kan velge min egen stil hvis man kan si det. Hvordan jeg ønsker å drive prosjekter. Hvordan jeg ønsker å være [i min rolle]. I veldig stor grad opplever jeg at det er opp til meg. Så lenge du klarer å levere på det som forventes da. (Informant 8)

- 6.2** Ansvar vokser i grad med erfaring ansatte tilegner seg på et område
- A. Men jeg mener det at å delegere en jobb det er greit, men likevel så har du et lite sånn ansvar for det du har delegert fra deg. At det blir avsluttet på en bra måte. (Informant 6)
- B. Det er sikkert med at det ikke har vært så mange andre som har fulgt opp de kundene jeg har brukt å være hos, og hvis vi skulle ha litt jobb der så har det vel vært at det er jeg som har måtte ta oppfølging og sånt, og da har man jo fått det litt sånn fritt at man kan avtale når man vil være borte, og det har vært en fin ordning på det viset. Det har stort sett hele tiden vært henvendelser til [nøkkelpersoner] eller de [mellomlederne] bortpå [hus 2] og sånn. Så de har jo tatt mange av de tingene jeg ikke har trengt å bidra på. Med at de andre montørene har vært mer på de jobbene, så har jeg prioritert de plassene jeg har brukt å være på jobb. (Informant 5)
-
- 6.3** Noen ansatte har manglende engasjement for læring
- A. Det var en spesiell gjeng med personer som jobbet her. Og det er en grunn til at det har blitt så stort og vellykket, det er på grunn av at det er personer som har hatt over gjennomsnittet interesse for å lære ting. Men sånn som nå når man legger til rette for at alle skal kunne lære noe, så legger man og til rette for at dem som kanskje ikke er over gjennomsnittet interessert lærer noe. (Informant 4)
- B. Det var på en måte en liten kompetansebedrift. Og da var det veldig enkelt av folk å lære av hverandre. Jo større man vokser, jo vanskeligere er det. Den ene grunnen er at dem var bortskjemt med folk og folk som jobbet her var ekstraordinær. Enten smart, kunnskapsrik, dyktig eller interessert. Når du trenger mer folk etter det så vanner du på en måte ut det med vanlige, dødelige. Og det har en tendens til å trekke ned det målet resten og har for å utvikle seg. (Informant 4)

<p>7.1 Beslutninger baseres på felles bidrag og erfaringer</p>		<p>A. Jeg har på følelsen at dem kan ta avgjørelser selv som [mellomledere] og det er jo ønskelig og. Har noen et spørsmål så spør dem meg. Som regel kan vi komme til enighet fort, og er det større enn det så må vi opp i systemet å høre om finansiering alt mulig. Men beslutninger tas på ganske lavt nivå, og de har ganske god bestemmelsesrett vil jeg si. (Informant 2)</p> <p>B. Sjefen er ikke veldig sann at han skal bestemme hvordan ting skal gjøres. Han er og veldig åpen for innspill og hvordan andre oppfatter det. Men han sitter jo til slutt og bestemmer hvordan vi skal gjøre det, men han er veldig åpen for innspill og den diskusjonen som kommer rundt forskjellige temaer. (Informant 8)</p> <p>C. De kan gjerne komme tilbake hvis vi har prosjektert en løsning og si «Det her fungerer ikke optimalt, kan vi gjøre det sann og sann» Også har man på en måte en utveksling der. Og mange ganger så har de gode poenger at vi går for deres løsninger. For dem har jo mer erfaring på det praktiske. (Informant 8)</p>
<p>7.2 Opplevelse av beste praksis tas videre på godt og vondt</p>		<p>A. Vi ser jo det at teknikere har en tendens til å snakke med hverandre. På godt og vondt. På godt for at jeg mener det at en sann diskusjon utvikler begge teknikerne. Og vi har mange dyktige teknikere som kan veldig mye. På vondt på grunn av at det ikke alltid det er den teknikeren han ringer for hjelp, det er ikke alltid han sier det rette. Det er ikke alltid at måten han gjør det på er korrekt, også skyver han de uvanene videre. Og da mister vi og kontrollen på det ulike kompetansenivået på de forskjellige personene, hvis vi ikke får vite det. (Informant 4)</p> <p>B. Erfaringsmessig kan vi gjøre mange beslutninger bare basert på den erfaringen vi har. Hva som funker og det som ikke</p>

<p>7.3 Dynamiske, unike og uforutsigbare arbeidsoppgaver</p>	<p>funker. Akkurat det kan man ganske raskt. Der kan man ganske raskt utelukke ting som ikke fungerer. Også kan vi gå videre til det som fungerer. (Informant 3)</p> <hr/> <p>A. Forskjellige driftsforhold på anlegget om det står her i Tromsø eller om det står i Kristiansand. Stedlige forhold rett og slett som gjør at et anlegg som står her og der som i utgangspunktet skulle ha vært helt likt så trenger det ikke nødvendigvis å oppføre seg helt likt. Det er jo og to helt forskjellige mennesker som drifter disse anleggene. Det kan være forskjell på de som ser etter og skal passe på. (Informant 3)</p> <p>B. Det er fordi alle prosjekt er forskjellig. Vi skal kunne tilpasse oss kunden sine ønsker og behov, hvordan det skal driftes. (Informant 8)</p>
<p>Fagekspert som uformelle ledere</p>	
<p>8.1 Ansatte med mye erfaring fungerer som mentorer for de med mindre erfaring</p>	<p>A. Den meste erfarne må gjerne vise dem litt rundt «hvordan fungerer det og hvordan fungerer det» hvis det er noen spørsmål og sånt. Så det er liksom sånn man har blitt både bedre kjent og at man vet hvor nivået på de ander er. (Informant 5)</p> <p>B. hvis vi sku på overhaling av [produktnavn] så var det jo stort sett jeg pluss han ene som skulle ha opplæring. Da var det min oppgave som den mest erfarne å fortelle hvordan det fungerer. Vise rekkefølgen på det man skal skru, sette sammen, og test-kjøre og alt sånn der. (Informant 5)</p>
<p>8.2 Nøkkelpersoner skapes av ansatte som vokser i ansvar og som</p>	<p>A. Hvis du har en konkret jobb og du tar en eller to tilfeldige så kan du jo risikere at resultatet nødvendigvis ikke blir som det er tenkt holdt jeg på å si. Vi er jo på et sånt [Blankt prosjekt] for eksempel. Så har vi [Nøkkelperson] som har montert [produktnavn] i 30 år, ikke sant. Og han vet ... Ja hvis du setter han til å montere [produktnavn] så bruker han kanskje</p>

<p>opparbeider ekspertise</p>	<p>500 timer, og hvis du setter hvilken som helst andre så kanskje bruker han 1000. Samme jobben. Han har erfaringen og han kan akkurat det. Men setter du han på en annen jobb, la oss si et industrianlegg på [lokasjon] ikke sant, så kommer han ingen vei. (Informant 7)</p> <p>B. Avdelingslederne ute på kontorene de er teknisk personell med teknisk utdanning. Har vært veldig flink som serviceteknikere, som serviceingeniører. Har gjort en utmerket jobb ute. Det er ikke dermed sagt at når du da kommer inn at du blir en flink administrator. (Informant 6)</p>
<p>8.3 Enkeltpersoner får makt gjennom sin ekspertise</p>	<p>A. Jeg har jo forholdsvis fritt egentlig. Jeg har jo ansvaret for veldig mye rart. Noe er jo blitt pålagt holdt jeg på å si. Og noe har jeg tatt ansvar for sjøl på en måte, fordi ingen andre gjør det. Så jeg har kanskje den mest omfattende stillingen på hele huset vil jeg tro. (Informant 7)</p> <p>B. Med at jeg har jobbet 15 år ute på felt som [teknikker], har jeg mye å komme med. Av og til virker det som at dem heller ringer til meg enn til sine egne ledere. For at dem er liksom ... ja de sitter mye i telefonen og løser problemer for kunder selv. Det er ikke bestandig de får det svaret de trenger. (Informant 7)</p>

Ledere gir støtte og veiledning

Ledere setter rammer	
<p>9.1 Utfordrende for en leder å kontrollere 100%</p>	<p>A. Noen kommer helst til meg, andre vet jeg jo snakker mye mellom seg og kanskje får løst ting. Og så er det ikke sikkert de kommer til rett løsning bestandig. Men da kan det være jeg retter på dem, men det blir i ettertid da. Eller at det blir rettet på. Noen liker å prøve selv. (Informant 3)</p>

		<p>B. Jeg var nok mer sånn før der jeg følte større behov for å ha 100% kontroll, og ønsket å være involvert i det meste. Men igjen fra der jeg er, er jeg ekstremt ærekjær ovenfor alt som skal håndteres. Kanskje ikke av meg personlig, men i hvert fall av jobben på min avdeling. (Informant 3)</p>
9.2	Selvbestemmelser innenfor rammer	<p>A. Om man snakker om frihet innenfor jobben, og ikke frihet om at jeg går hjem når jeg vil. Men vi kan fatte beslutninger, de fleste beslutninger på vår avdeling uten at det trenger å ja, involvere så mange andre i det. Det er kanskje bare hvis vi skal gi tilbud over en viss størrelse med tanke på kroner at vi må til andre. Vi har egentlig fått den beskjeden fra ledelsen og at vi har ganske stor frihet til å gjøre det vi vil. (Informant 3)</p> <p>B. Jeg vet ikke om jeg kommer på noen konkrete eksempler, men jeg ser jo at vi er alle ... Vi har aldri blitt fortalt hvordan du skal gjøre noe. Og det tror jeg ikke. Altså sånn, vi har jo verktøy, og vi har retningslinjer for hvordan du skal prosjektere og hvordan du skal dokumentere og hvordan du skal gjennomføre. Men utover det, hvordan jeg skal på en måte, hvordan skal jeg si det? Så opplever jeg det som at jeg har en frihet til å være [nøkkelperson]. Jeg kan forme den stillingen ganske mye. Selvfølgelig innad i ... Du må jo følge hele den der altså. At du gjør alt sånn som det skal være. Men jeg ser jo at vi er veldig forskjellig, vi [i min stilling]. Så jeg tror alle former stillingene ettersom hvordan de selv er som person. Og det får jeg høre hos montørene også at «Åja du gjør det sånn» (Informant 8)</p>
Ledere som hjelpere		
10.1	Mellomledere spiller en rolle som brobygger	<p>A. Jeg kaster jo mye ball med min leder igjen. Og viderefører det nedover, men det er personbasert hele min arbeidsoppgave, så jeg vil si det er viktig. (Informant 2)</p>

	<p>på tvers av hierarkiet</p>	<p>B. Jeg får svar. Men så ser jeg det at andre får ikke svar, som tar kontakt med dem. Og da litt sånn «ja, nei, du kan ikke gjøre det sånn» også tenker jeg jo det: Er det kanskje det for at når jeg spør så vet dem kanskje det at «Ok, hun spør i dag, men så spør hun ikke i morgen eller den dagen eller den dagen» hvis du skjønner. (Informant 6)</p>
<p>10.2</p>	<p>Mellomledere koordinerer oppdrag for å fremme erfaringsoverføring</p>	<p>A. Hvis det er to stykk som skal være i lag så, noen gang gir jeg dem det, sant to som jeg vet går godt i lag. Men jeg prøver og å sette to som kanskje ikke [klikker like godt] også kanskje for at en kan lære litt av det. Det finnes en person som kanskje har behov for å lære mer av den andre, selv om dem i utgangspunktet ikke går sånn supergodt over ens. (Informant 3)</p>
<p>10.3</p>	<p>Ledere legger til rette for trivsel og sosiale samlingsplasser</p>	<p>A. På høsten og på våren så har det brukt å være en sånn tur for alle ansatte. Altså i Tromsø da. Også har vi jo julebordet som ble et julebord som det ikke var tenkt da. Også har vi da hver avdeling, som nå på fredag så tar jeg med meg mine gutter også skal vi ut å spise. Og grunnen det er det at årsresultatet foreligger nå og var kjempebra. Og da syns jeg, at vi har det så travelt i det daglige at det resultatet det er et samarbeid mellom alle oss sammen. Så derfor så drar vi ut da og tar det. Også for å få litt samhandling mellom oss i avdelinga, bare oss så fant vi ut at plutselig «nei» vi hadde så mye pantepenger. Guttene drikker mye brus, og det blir penger utav det. Så panten den tilfaller avdelingen. Så da gikk vi også kjøpte vi en grill. Gassgrill. Så da har vi brukt å grille litte grann. (Informant 6)</p> <p>B. På en annen måte så tror jeg ikke man skal undervurdere det sosiale innad i en arbeidsplass. Legge til rette for at det</p>

sosiale. Alt skal ikke foregå mellom halv åtte og halv fire. Man skal ha arenaer og plattformer der man kan hvertfall legge til rette for arenaer og plattformer der man kan møtes utenom jobb. Uansett om det er at man tar middag med avdelingen en fredag eller har blåturer eller alt sånt. Man lærer seg å kjenne utenom arbeidstid, der det ikke kun er jobb. (Informant 4)

Ubalanserte retninger i organisasjonen

11.1 Liten kapasitet til å hjelpe andre avdelinger

- A. Det blir fort kanskje sånn at man sitter på hvert sitt nes og prioriterer seg selv fremfor alt annet. Men så tror jeg det forsterkes av for eksempel sånn som situasjonen har vært her, med at man har vært jevnt over underbemannet og overarbeidet på hvert sitt nes. Man har kanskje vært nødt til å prioritere tiden på seg selv fremfor å hjelpe andre. Det blir bare en ond spiral det også. (Informant 4)
- B. Jeg har opplevd at ettersom vi har blitt større så har det kanskje blitt ... Det er nok et ønske om å samarbeide, men kanskje ikke kapasiteten er der på samme måten som det har vært. Ettersom at andre avdelinger har blitt litt presset. Og at det blir litt mer sånn «Det er ikke vår oppgave, du må gå til en annen» Der jeg tidligere kunne få den hjelpen kanskje. (Informant 8)

11.2 Arbeidskapasitet oppleves ulikt

- A. Det er mellom [avdeling 4] og [avdeling 2] på et nivå der [avdeling 4] føler at de kanskje er litt underlegen på et vis. Føler seg nok ikke så ... Ledelsen bryr seg ikke like mye om dem, som de litt større som drar inn mer penger. De føler seg kanskje ikke helt hørt. (Informant 2)
- B. Kanskje et kurs eller en gjennomgang eller opplæring har større effekt enn bare den faglige biten, for at: Folk føler de blir satset på, folk føler de får sjansen til å utvikle seg selv, og folk får mulighet til å utvikle seg utenfor akkurat det

11.3 Mangel på insentiv for å hjelpe andre mål enn sine egne

hverdagslige de gjør. Det skal sies at jeg dro rundt på avdelingen og holdt kurs, og dem var kjempefornøyd og alt mulig, og dem syns bare det var synd at de ikke hadde hatt et lignende kurs tidligere. Og nå snakket jeg med en kollega her som sa «jaja, men vi hadde jo et slikt kurs for seks år siden». Så jeg tror det er viktig med den kulturendringen vi prøver å implementere først, at man skal utvikle seg og lære noe nytt. (Informant 4)

- A. Også når [avdeling 4] er og hjelper [avdeling 2] får man jo betalt betraktelig mindre enn når man jobber mot sine egne kunder. Så [avdeling 4] i Tromsø føler nok at dem bruker sin egen tid som de egentlig kunne vært og hjulpet sine egne kunder med å [heller] hjelpe [avdeling 2] i Tromsø. (Informant 2)
- B. Ja det er nok litt sånn gnisning mellom [Avdeling A] og [Avdeling B] på et nivå der [Avdeling B] føler at de kanskje er litt underlegen på et vis. Føler nok ikke at ledelsen bryr ikke like mye om dem, som de litt større som drar inn mer penger. Og at de blir tråkket på med arbeidsoppgaver fra [Avdeling A] og egentlig ikke får noe igjen for det. Det er nok en veldig stor oppfatning derover. (Informant 2)