



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, institutt for samfunnsvitenskap

Kunnskapsoverføring for å imøtekomme organisatorisk vekst

- En casestudie om kunnskapsoverføring til industribedriften Rupro AS

Sondre Monsø & Erik Holmen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) – STV 3910, desember 2023.

Forord

Denne masteroppgaven er det avsluttende arbeidet etter 2,5 år ved Universitetet i Tromsø (UiT). Den markerer også slutten på våre studier innenfor Master i strategisk ledelse og økonomi (MBA). Masteroppgaven har vært en omfattende, arbeidsom og tidkrevende prosess. I tillegg har vi skrevet oppgaven på siden av fulltidsjobb. Gjennom det siste året har vi jobbet med oppgaven fra fem ulike tidssoner og tre forskjellige kontinenter. Dette har medført god innsikt om mulighetene og begrensningene med elektroniske hjelpemidler og kommunikasjon. Det har tidvis vært krevende, men også lærerikt og givende.

Kunnskapsoverføring har vært et spennende tema å undersøke. Universitetets ansatte har lenge bidratt, og bidrar fortsatt, med å utvikle fagfeltet kunnskapsoverføring. Derfor har det vært spesielt givende å få avslutte vår studietid med å undersøke et tema som kunnskapsoverføring.

En stor takk rettes til Rupro AS, som har gitt oss muligheten til å undersøke hvordan kunnskapsoverføring fremgår i en industribedrift. Informantenes åpenhet har vært avgjørende for den innsikt og forståelse som trengs for å skrive en slik oppgave.

Vår veileder Hege Andersen fortjener mye ros. Hun har gitt oss gjennomgående gode tilbakemeldinger, veiledning og hjelp i prosessen. Hennes kunnskap og erfaring har vært til stor nytte og holdt oss på riktig spor. Vi ønsker også å takke våre samboere som har utvist stor tålmodighet, forståelse og støtte i en periode der masteroppgaven har krevd alt fokus på fritiden.

Erik Holmen og Sondre Monsø

27.11.2023

Sammendrag

Denne masteroppgaven har undersøkt tematikken kunnskapsoverføring. Den har sett på hvordan praksis ble uthentet, tilpasset og implementert hos en mottaker. Kunnskapen som ble overført var Team Performance, en praksis som baserer seg på medarbeiderdrevet forbedringsarbeid. Organisasjonen hvor Team Performance ble innført er industribedriften Rupro AS. Rupro er en mellomstor industribedrift i Trøndelag som har opplevd betydelig vekst de senere årene. Basert på økt vekst identifiserte de et behov for å utvikle organisasjonen. I den sammenheng valgte de å innføre Team Performance. Hensikten med oppgaven var å se på den helhetlige prosessen med overføring av kunnskap fra start til slutt. Problemstillingen oppgaven har besvart er derfor som følger: «*Hvordan har kunnskapsoverføringen av Team Performance foregått i Rupro AS?*».

Teorigrunnlaget som ble benyttet er i stor grad hentet fra Gabriel Szulanski og Kjell Arne Røvik sin forståelse av hvordan kunnskap kan overføres fra kilde til mottaker. I tillegg har oppgaven benyttet annen relevant teori innen fagfeltet for å understøtte dette. Metodisk valgte vi en kvalitativ studie med 9 intervjuer som ble gjennomført i rammen av en enkeltcasestudie. Vi valgte å undersøke tre ulike kategorier med informanter slik at vi kunne belyse flere sider ved prosessen. Henholdsvis konsulenter, ledere og medarbeidere.

Funnene i oppgaven viser at prosessen med kunnskapsoverføring i Rupro har foregått som en tredelt prosess gjennom uthenting, tilpasning og implementering. I første del ble meningsbærende elementer fra flere bedrifter uthentet og satt sammen til Team Performance. Det interessante i uthentingsprosessen var at Team Performance ble skapt som et resultat av uthenting fra ulike praksiser. I denne sammenheng ble medarbeiderutvikling sett som et felles meningsbærende element for praksisenes suksess.

I rammen av Rupro ble Team Performance tilpasset til organisasjonens kontekst gjennom praktisk anvendelse. I tilpasningen hadde konsulentene stort fokus på å bli kjent med bedriften og bygge tillit. Prosessen med tilpasning var kontinuerlig og foregikk gjennom hele overføringen. Implementeringen foregikk ved å sette verktøyene fra Team Performance direkte ut i Rupro og evaluere virkningen, for så å tilpasse ytterligere. På denne måten fungert implementeringsprosessen som en vekselvirkning mellom implementering og tilpassing.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	1
1.2 Avgrensing og presisering	2
1.3 Begrepsavklaring	3
2 Empirisk kontekst.....	5
2.1 Team Performance.....	5
2.1.1 Tidshorison og fremgangsmetode	5
2.1.2 TP verktøy for forbedring	6
2.2 Rupro AS	8
2.2.1 Organisering	9
2.3 Behov for utvikling av produksjonen i Rupro AS.....	11
3 Teoretisk perspektiv	12
3.1 Fagfeltet kunnskapsoverføring	12
3.2 Uthenting av praksis	14
3.3 Tilpassing av praksis	16
3.4 Implementering av praksis.....	18
3.5 Operasjonalisering av teori.....	22
4 Metode.....	23
4.1 Undersøkellesdesign	23
4.1.1 Casestudie.....	23
4.2 Datainnsamling	24
4.2.1 Utvelgelse av informanter	24
4.2.2 Informantutvalg:.....	26

4.2.3	Intervjuguide og forberedelser	26
4.2.4	Gjennomføring av datainnsamling	28
4.2.5	Analyse av data	29
4.3	Kvalitet på studien	30
5	Diskusjon.....	34
5.1	Hvordan har Team Performance blitt uthentet?	34
5.1.1	Delkonklusjon	39
5.2	Hvordan har Team Performance blitt tilpasset til Rupro AS?.....	40
5.2.1	Delkonklusjon	45
5.3	Hvordan har implementeringen av Team Performance foregått i Rupro AS?	46
5.3.1	Delkonklusjon	56
6	Avslutning	57
6.1	Studiens bidrag	59
6.2	Forslag til videre forskning.....	59
7	Referanser.....	60
	Vedlegg 1 – Godkjenning av Sikt	63
	Vedlegg 2 – Godkjenning av Rupro As	65
	Vedlegg 3 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	66
	Vedlegg 4 - Intervjuguide	69

Figurliste

Figur 1: Tidslinje for implementering av TP	6
Figur 2: Forbedringsløyfe i TP	7
Figur 3: TP sin A3 modell.....	7
Figur 4: Stegprosess i forbedringsarbeid i TP	8
Figur 5: Rupro AS organisasjonskart	9
Figur 6: Rupro AS sin produksjonslinje.....	10
Figur 7: Kumar & Ganesh (2009) sin kunnskapsoverføringsprosess	13
Figur 8: Røvik (2023) sin kunnskapsoverføringsprosess.	13
Figur 9: Visuell fremstilling av teoriens operasjonisering.	22
Figur 10: Informantutvalg for oppgaven	26

1 Innledning

Kunnskapsoverføring er nøkkelen til å holde seg aktuell og ivareta konkurransekraft i organisasjoner. Organisasjoner som ønsker å forbli kompetitive i sin bransje må derfor tilegne seg ny praksis og kunnskap, uten at elementer som gjør praksisen god forsvinner (Røvik, 2023). Kunnskap er viktig for overlevelse og samtidig utfordrende å overføre. Dette er derfor et aktuelt tema å undersøke i en masteroppgave.

Rupro AS er en mellomstor industribedrift i Trøndelag som har hatt stor vekst de senere år. De har identifisert et behov for å utvikle organisasjonen for å imøtekomme veksten. I forlengelsen av dette har de besluttet å innføre en praksis ved navn Team Performance (TP). TP er en praksis utviklet av Join Consulting, et konsulentfirma som spesialisere seg på organisasjonsutvikling. Hensikten med TP er å innføre en rekke verktøy i organisasjonen som skal bidra til medarbeiderdrevet forbedring og slik bli mer effektiv, strømlinjeformet og lønnsom. TP er skapt basert på konsulentenes erfaring fra en rekke industribedrifter i Norge. De har identifisert suksessfaktorer i praksiser som de har formalisert til et sett med verktøy som ble praksisen TP.

Rupro har valgt å innføre TP for å imøtekomme fremtidige utfordringer og krav. Til å hjelpe seg med innføringen av TP har Rupro benyttet eksterne konsulenter. Denne oppgaven vil se på hvordan prosessen med kunnskapsoverføring foregikk. Fra identifisering og uthenting av praksisen, hvordan den ble tilpasset til Rupro og hvordan den ble implementert i organisasjonen.

1.1 Problemstilling

Innledningsvis brukte vi mye tid på å utvikle en problemstilling som vi vurderte som forskbar i relasjon til prosessen vi skulle undersøke. Prosessen med overføring av kunnskap inn i en bedrift var temaet vi ønsket å se på. En slik prosess kan potensielt gi innblikk i en rekke interessante tema innenfor organisasjonsteori. Kjell Arne Røviks forskning på kunnskapsoverføring fattet vår interesse og la grunnlaget for utviklingen av problemstillingen. Vi ønsket å se på overføringsprosessen fra uthenting til implementering, og så det som hensiktsmessig å ha et deskriptivt perspektiv og problemstilling. Slik kunne vi se på fenomenet kunnskapsoverføring og ikke nødvendigvis resultatet av det. Det kunne også vært interessant å sett på en effektstudie og resultatet av overføring, men begrensninger i omfang, tid og ressurser i en masteroppgave tillot ikke dette. Fokus på overføringsprosessen kan gi et godt

bilde på hvordan kunnskap overføres i en industribedrift lokalisert i Norge. Den deskriptive problemstillingen ble derfor følgende:

Hvordan har kunnskapsoverføringen av Team Performance foregått i Rupro AS?

Vi anser kunnskapsoverføringen som en delt prosess, hvor det er ulike steg for å bringe kunnskap og praksis fra en organisasjon til en annen. For å understøtte problemstillingen har vi utledet tre forskningsspørsmål som har til hensikt å belyse de ulike stegene av prosessen. Dette gir oss anledning til å kunne besvare problemstillingen. Forskningsspørsmålene blir derfor:

1. Hvordan har Team Performance blitt uthentet?

Dette forskningsspørsmålet belyser prosessen med å uthente og skape praksisen TP. Vi vil se på hvordan konsultentselskapet Join Consulting jobbet for å identifisere, definere og hente ut kunnskapen som ble til TP.

2. Hvordan har Team Performance blitt tilpasset til Rupro AS?

Dette forskningsspørsmålet tar for seg hvordan praksisen TP ble tilpasset til Rupro. Vi ønsker å belyse prosessen med hvordan en praksis må tilpasses til en ny organisatorisk kontekst.

3. Hvordan har implementeringen av Team Performance foregått i Rupro AS?

Dette forskningsspørsmålet vil ta for seg hvordan prosessen med å innføre TP foregikk i Rupro. Vi ønsker å belyse hvordan både konsulenter, ledelse og medarbeiderne har jobbet med implementeringsprosessen.

1.2 Avgrensning og presisering

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke hvordan overføringen av TP til Rupro har foregått. Vi ønsker med andre ord å få bedre innsikt i kunnskapsoverføring og å gå i dybden på hvordan dette fenomenet ser ut i virkeligheten. For å best kunne belyse prosessen rundt overføringen har vi valgt å ta utgangspunkt i teori om kunnskapsoverføring. Industribedriften som er valgt er produksjonsbedriften Rupro. Overnevnte utgjør det empiriske og teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi skal gå i dybden på uthenting av en praksis og hvordan den innføres i en ny organisasjon. Oppgaven undersøker ikke virkninger eller effekter av TP. Den vil kun ta for

prosessen med å uthente TP, tilpasse TP og innføre TP i Rupro. Oppgaven vil ikke være en komparativ studie som ser på hvordan TP har blitt innført i andre organisasjoner.

Vår innsikt i prosessen med kunnskapsoverføring i en industribedrift kan bidra til å skape nytteverdi innenfor fagfeltet. Oppgaven kan understøtte eller bidra med nye perspektiver på hvordan kunnskapsoverføring kan foregå. Disse perspektivene kan fungere som grunnlag for faglige diskusjoner og inspirasjon til videre studier.

1.3 Begrepsavklaring

Innenfor fagfeltet kunnskapsoverføring benyttes en mengde terminologi. For å skaffe bredest mulig teoretisk forankring i oppgaven ville det vært begrensende å kun ta for seg en forskers tilnærming. Som et ledd i å kunne besvare problemstilling på en presis måte har vi valgt å samle den teoretiske terminologien under følgende begreper.

Kunnskap

Store Norske Leksikon beskriver kunnskap som «viten, lærdom, erkjennelse eller innsikt» (Holmen, 2022). Overføring av kunnskap vil derfor dreie seg om overføring av viten, innsikt og lærdom rundt et tema. I dette tilfellet er det snakk om innsikt, viten og lærdom rundt TP og overføringen av denne.

Praksis

En praksis forstås i denne oppgaven som kunnskap som blir anvendt på en rutinemessig måte for å løse et sett med oppgaver i en organisasjon (Røvik, 2021; Szulanski, 1996). Røvik (2021, s. 261) beskriver praksis som «Kunnskapsbasert og rutinisert utførelse av et sett arbeidsoppgaver». Begrepet praksis består derfor av to komponenter hvor den ene komponenten er kunnskapen og den andre er anvendelse av denne. I et kunnskapsoverføringsperspektiv vil derfor kunnskapsoverføring i en organisasjon være overføring av praksis. I denne oppgaven vil praksisen være TP.

Uthenting

Bruken av begrepet uthenting i denne oppgaven favner om delen av kunnskapsoverføring som omhandler definering av praksisen en ønsker å overføre. En må identifisere og definere kunnskapen bak en praksis som er årsaken til oppnådd suksess og hente ut denne (Kumar & Ganesh, 2009; Szulanski, 1996; Szulanski et al., 2016; Røvik, 2021). For å belyse at ulike

teoretikere har ulik terminologi beskriver Røvik (2021) elementene i uthenting av praksis som dekontekstualisering. Prosessen med å definere og hente ut praksisen TP vil i denne oppgaven forstås som uthenting.

Tilpassing

Steget i kunnskapsoverføring som kalles tilpassing omhandler prosessen hvor praksis blir justert, oversatt og endret for å passe til mottakende organisasjon (Szulanski, 1996; Røvik, 2021; Røvik, 2023). Røvik (2021, 2023) kaller aktørene som gjennomfører tilpassingen for oversettere. Tilpassing blir beskrevet av både Inkpen og Tsang (2005), Kumar & Ganesh (2009) samt Røvik (2021) og Szulanski (1996) som en prosess hvor en tilpasser en praksis i større eller mindre grad uten å miste de meningsbærende elementene i den.

Implementering

Nilsen (2015, s. 2) beskriver implementering på følgende måte «...implementering er prosessen med å ta i bruk eller integrere nye praksiser innenfor en ny setting» I denne oppgaven vil «ny praksis» være Team Performance og «ny setting» være Rupro. Røvik (2021) beskriver implementeringsprosessen i kunnskapsoverføring som kontekstualisering, som betyr at ny praksis blir innført i en ny organisatorisk kontekst. Begrepet implementering vil bli brukt for å beskrive og diskutere prosessen med å innføre TP i Rupro.

2 Empirisk kontekst

For å kunne belyse kunnskapsoverføringen ser vi det som fornuftig å presentere praksisen som skal overføres (TP) og organisasjonen som skal motta den (Rupro). Kapitlet vil først ta for seg TP slik den fremgår av dokumentasjonen tilsendt fra konsulentene. Deretter vil organisasjonen Rupro AS blir presentert, i tillegg til grunnlaget for beslutningen om å innføre TP.

2.1 Team Performance

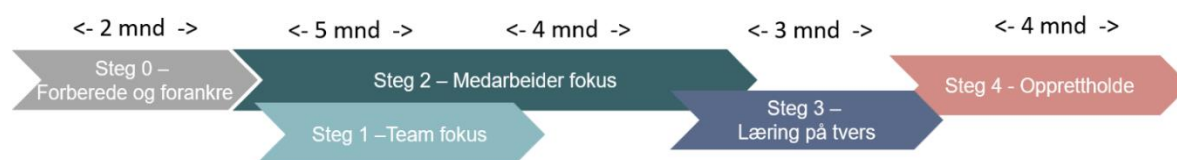
Team Performance (TP) er en praksis utviklet av konsultentselskapet Join Consulting basert på erfaringer fra Norske industriselskaper som Elkem, Rec, Norsk Hydro og ABB. Hensikten med TP er å øke bedriftens lønnsomhet, produktivitet og bedre arbeidsmiljøet. Dette skal gjøres ved hjelp av et medarbeiderdrevet forbedringsarbeid som er styrt av behov på arbeidsplassen. Fagekspert og konsulenter formidler verktøy, kunnskap og ressurser som skal gjøre medarbeidere i stand til å forbedre sin egen arbeidsplass.

For å oppnå overnevnte må det skje læring på tvers av organisasjonen. Det må drives systematisk forbedringsarbeid, samtidig som en opprettholder engasjement og motivasjon. Dette skal legge grunnlaget for utvikling av prosesser, verktøy og fasiliteter. I tillegg skal individene så vel som teamene utvikles til å drive eget forbedringsarbeid. For å lykkes med forbedring må fem komponenter være til stede: visjon, motivasjon, kompetanse, ressurser og handlingsplan.

TP legger til grunn at konsulenter og fagekspert presenterer konseptet og forbedringsverktøyene som deretter skal eies av bedriften. Konsulentene bidrar i prosessen ved fysiske samlinger for å gi råd og veiledning. Det innebærer at store deler av prosessen skal drives av medarbeidernes innsikt i hvordan deres arbeidsplass kan forbedres, samt deres vilje og evne til å fatte de tiltak som gjør at organisasjonen forbedrer seg.

2.1.1 Tidshorisont og fremgangsmetode

TP skal innføres i en stegvis prosess der fasene vil være noe overlappende. Innledningsvis skal det legges grunnlag for å forbedre og forankre. Deretter vil prosessen ha teamet og medarbeideren i fokus. Samtidig skal den skape læring på tvers av organisasjonen og mestre å opprettholde forbedringen når den har forekommet. Prosessen skal gjennomføres slik som vist i figur 1:



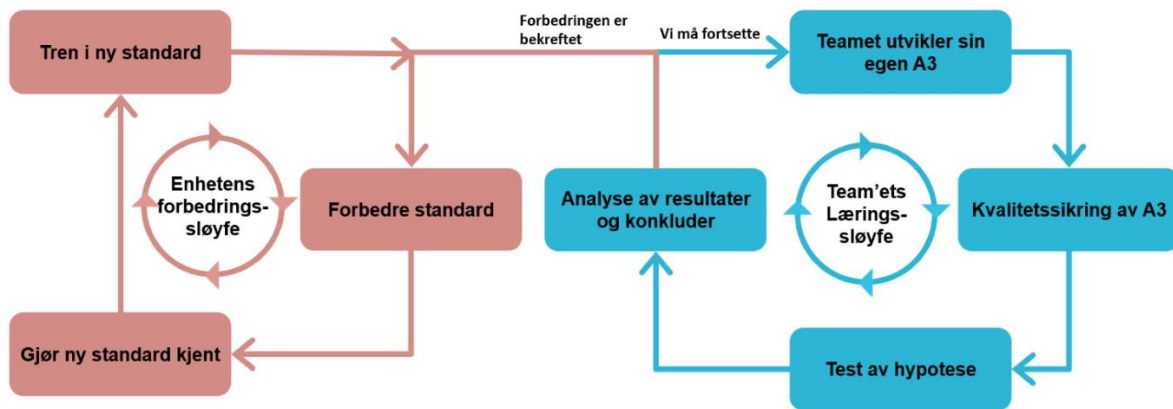
Figur 1: Tidslinje for implementering av TP

I steg 0 skal et utvalg av organisasjonen delta i arbeidsgrupper der struktur, verktøy og planlegging av forbedring skal utvikles. Starten av steg 1 og 2 inneholder samlinger der fokuset skal være å trene og veilede teamet til å tenke forbedring. De fire neste månedene inneholder klasseromstrening av ledere og et utvalg av ansatte for å vurdere hvordan en skal gå frem for å implementere forbedringsforslagene i organisasjonen. Under steg 3 skal læring foregå på tvers av seksjonene for å ta lærdom av hverandres utfordringer, på samme tid som innføringene av forbedringen følges opp. I steg 4 skal en følge opp at anvendelsen av praksisen vedvarer. I fase 0-3 skal TP gi arbeidsmetodikk og fremgangsmåte som påser at alle i organisasjonen er inkludert i prosessarbeidet, ved bruk av forbedringsverktøyene. TP sin tidslinje bidrar derfor til involvering fra hele organisasjonen i forbedringsarbeidet.

2.1.2 TP verktøy for forbedring

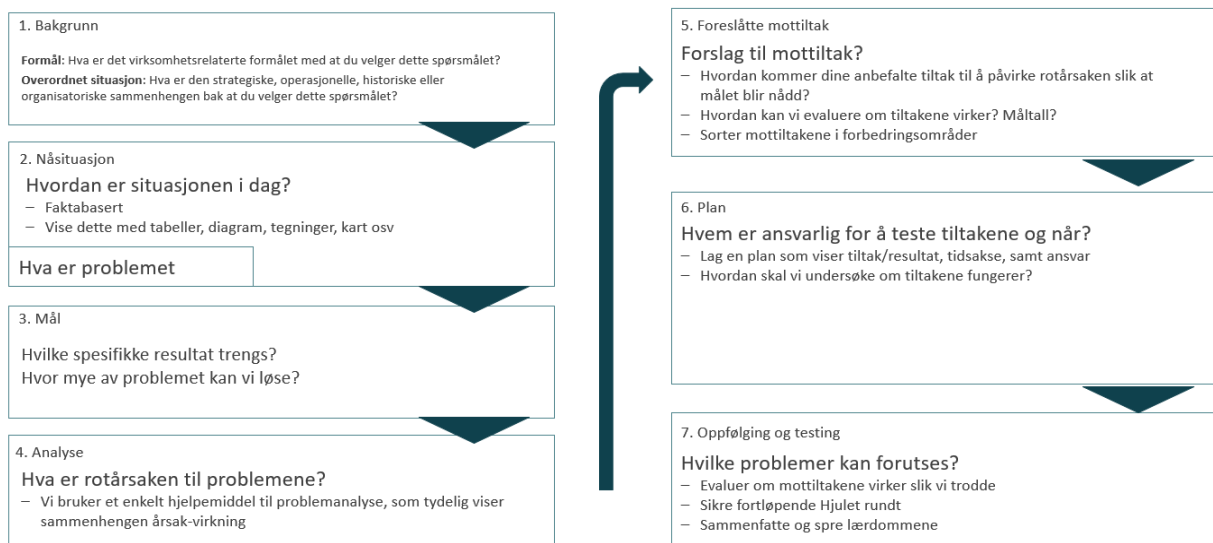
TP består av en rekke verktøy som skal forbedre organisasjonen. Den første er enhetens forbedringssløyfe hvor formålet er å identifisere hvordan enheten kan utøve jobben bedre, skape standarder og trene på disse. Etter at enheten har oppnådd forbedring skal teamet starte sin læringssløyfe ved hjelp av A3¹. Deretter skal teamet kvalitetssikre den, teste den og analysere resultatet før en fortsetter på læringssløyfen som vist i figur 2. Samlet skal dette lære organisasjonen å kontinuerlig forbedre egen standard og søke etter kontinuerlig forbedring.

¹ A3 metodikken er et problemløsningsverktøy. Navnet på metodikken stammer fra papirstørrelsen og hensikten er å identifisere og analysere utfordringer for å finne forbedringsmulighet og løsninger og er en metodikk ofte benyttet i lean tankegang (Gjønnes & Tangenes, 2015).



Figur 2: Forbedringssløyfe i TP

I forbedringsarbeidet benyttes A3 som et verktøy for å drive problemløsning gjennom å definere, analysere, samle data og utvikle løsninger om implementering av nye tiltak. Hensikten med A3 i TP er at det skal være en systematisk fremgangsmåte for å komme frem til hvordan individene og teamene kan utvikle seg for å bli mer effektiv.



Figur 3: TP sin A3 modell

For å sette A3 ut i praksis har TP en 10 stegs prosess som skal dekke alle elementene fra definering av utfordring til iverksatte tiltak for forbedring. Slik er TP med sine verktøy tiltenkt å brukes direkte for å planlegge, gjennomføre, kontrollere og handle i tråd med forbedringspotensialet. De ti stegene er vist i figur 4.

Stegene i forbedringsarbeidet i TP

- 1) Definer prosess som skal forbedres
- 2) Sett opp forbedringsgruppe
- 3) Tegn verdistrømmen med gruppen
- 4) Gruppen identifiserer problemer og disse grupperes i forbedringsområder
- 5) Årsaksanalyse av problemene
- 6) Finn, prioriter og tidsett mottiltak på årsakene (PLAN)
- 7) Implementer mottiltak (DO)
- 8) Studer og forstå om mottiltakene virker (CHECK)
- 9) Oppdater og juster plan (ACT)
- 10) Bekjentgjør resultat, legg vekt på teamets læring

Figur 4: Stegprosess i forbedringsarbeid i TP

Gjennom fysiske samlinger skal organisasjonen bestemme seg for spesifikke forbedringspunkter som de skal prioritere. Frem til neste samling skal disse settes ut i praksis i henhold til det som fremkommer av A3 og forbedringsanalysen. Ved hver samling skal fremgangen vurderes og eventuelle justeringer gjøres for å komme i mål med forbedringsarbeidet. Som et ledd i dette skal TP inkludere større deler av organisasjonen lengre ut i prosessen, slik at forbedringsarbeidet som startet på team- og individnivå blir løftet opp på et mer helhetlig plan. Dette skal bidra til at organisasjonen blir bedre og mer effektiv. Gjennom forbedringssløyfen, A3 og den stegvise prosessen, skal organisasjonen komme frem til rotårsaker som kan forbedres. Slik kan de finne tilpassede løsninger for organisasjonen.

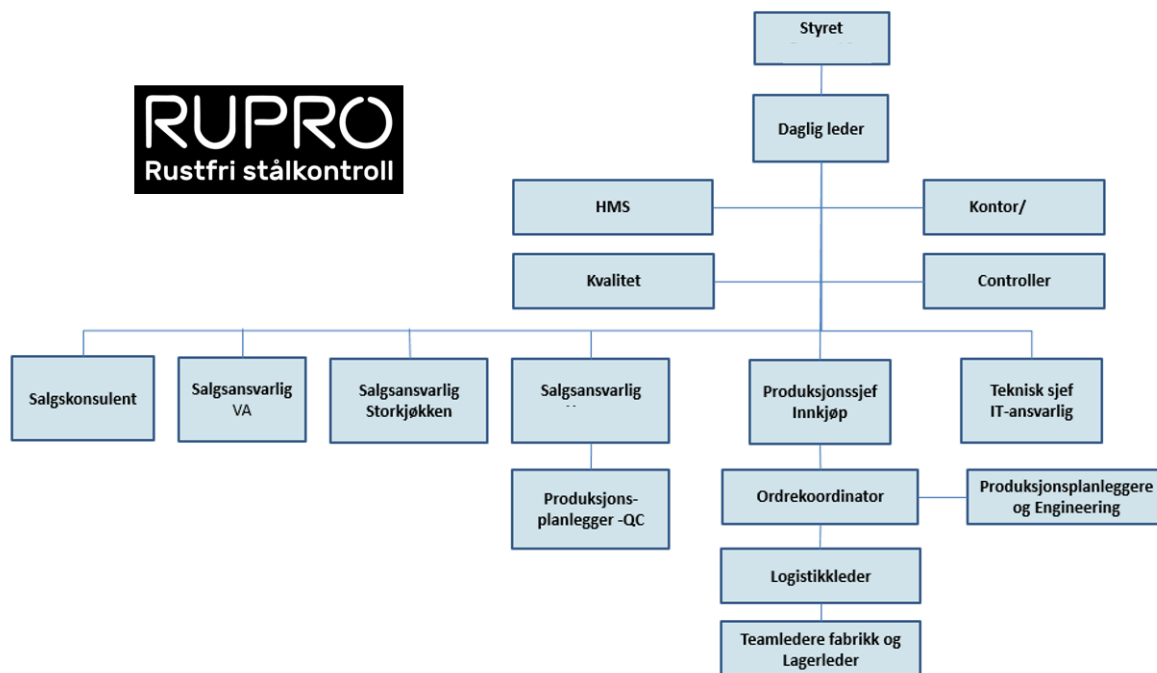
2.2 Rupro AS

Rupro AS er en mellomstor produksjonsbedrift lokalisert på Løkken Verk i Trøndelag. Den har siden 1956 produsert, utviklet og levert skreddersydde og standardvare-produkter i rustfritt stål. Leveransene har vært innenfor markedene storkjøkken, helse, VVS, næringsmiddel og industri. Rupro har stor bredde i produktportefølje og skreddersøm i tillegg til leveranser til ulike markeder. Dette har medført at administrasjons- og produksjonsdelen må være fleksibel og tilpasningsdyktig for å kunne omstille seg til de ulike leveransene. Det har vært stor bredde i

omfang og leveringstid på de ulike ordrene og Rupro sin størrelse og oppbygning har vært passende med tanke på ordrehistorikk.

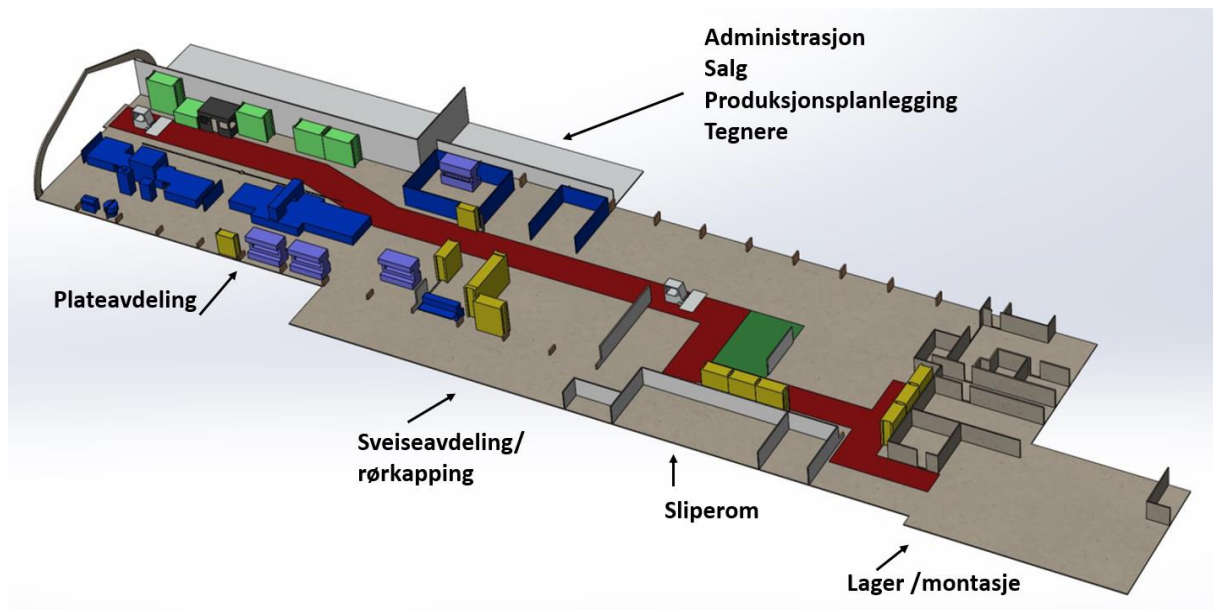
2.2.1 Organisering

Rupro som aksjeselskap har et styre som legger rammegivende faktorer for bedriften. Under styret finner vi daglig leder. Bedriften er deretter organisert slik som vist i Figur 5.



Figur 5: Rupro AS organisasjonskart

Organisasjonen har en markedsavdeling som står for salg av bedriftens produkter og innhenting av ordrer. Videre har bedriften en tegneavdeling som formaliserer ordren gjennom tekniske tegneprogrammer som gjør at produktet blir produsert etter kundens spesifikasjoner. I etterkant blir ordren sendt til produksjonen som lager det ferdige produktet som vist i figur 6.



Figur 6: Rupro AS sin produksjonslinje

Ordren blir satt i produksjon i en firedelt produksjonsavdeling. Det er fire hoveddeler som hver har sitt ansvar innenfor produksjonen av en ordre.

1. Plateavdeling – Gjennomfører grovbearbeidingen av de rustfrie platene, gjennom benyttelsen av laser-, knekke-, og stansemaskiner som huller ut, bretter og grovskjærer råmaterialet.
2. Sveiseavdeling – Bearbeider materialet videre ved å sveise sammen ulike deler som bidrar til at det grovere produktet blir mer helhetlig.
3. Sliperavdeling – Tar de ulike delene fra både plate- og sveisseksjonen, sliper ned sveisesømmer og sørger for en fin finish på produktet, uten grove produksjonsmerker. I tillegg har denne seksjonen ansvaret for å syrebehandle produktene for å bedre holdbarhet.
4. Slutt-montasje og frakt avdeling - Her settes de ulike delene sammen til det ferdige produktet og eventuelle elektriske komponenter installeres. Produktet blir deretter pakket ferdig og klargjort til sending.

2.3 Behov for utvikling av produksjonen i Rupro AS

De senere årene har omsetningen økt hos Rupro innenfor de fleste markeder de leverer til. Omsetningen har økt fra 42 MNOK i 2017 til 83 MNOK i 2022. Den nær doblede omsetningen siden 2017 har medført betydelig økning i antall ansatte. Økningen fra 34 ansatte i 2017 til 44 ansatte i 2022 har lagt press på organisasjonen. Produksjonsprosessen er ikke tilstrekkelig utviklet for å håndtere ordregang og omsetning av denne størrelsen. Det er behov for at bedriften luker bort tidstyver, bedrer kontroll og kontinuerlig forbedrer seg for å kunne mestre veksten i etterspørselen.

Selskapets vekst av ansatte har medført at mange nye individer har kommet inn i en veletablert produksjonslinje. Erfarne produksjonsansatte har gjennom mange år i stilling etablert kunnskap og metodikk som er tilpasset en gitt ordremengde. Den økte etterspørselen utfordrer veletablerte rutiner og struktur i produksjonen. Dette sammen med nye ansatte har synliggjort behovet for å gjøre tiltak. For å tilpasse seg organisasjonens økende ordremengde og forbedre produksjonsmetodikken har Rupro vedtatt å innføre praksisen Team Performance (TP).

3 Teoretisk perspektiv

I teorikapittelet vil vi først skape en forståelse for hva kunnskapsoverføring er og hvordan det blir presentert på forskjellige måter i faglitteraturen. Kapittelet vil først presentere fagfeltet som helhet. Deretter vil kapittelet ta for seg teori tilknyttet uthenting, tilpassing og implementering. Avslutningsvis vil vi forklare hvordan teorien vil operasjonaliseres i diskusjonskapittelet.

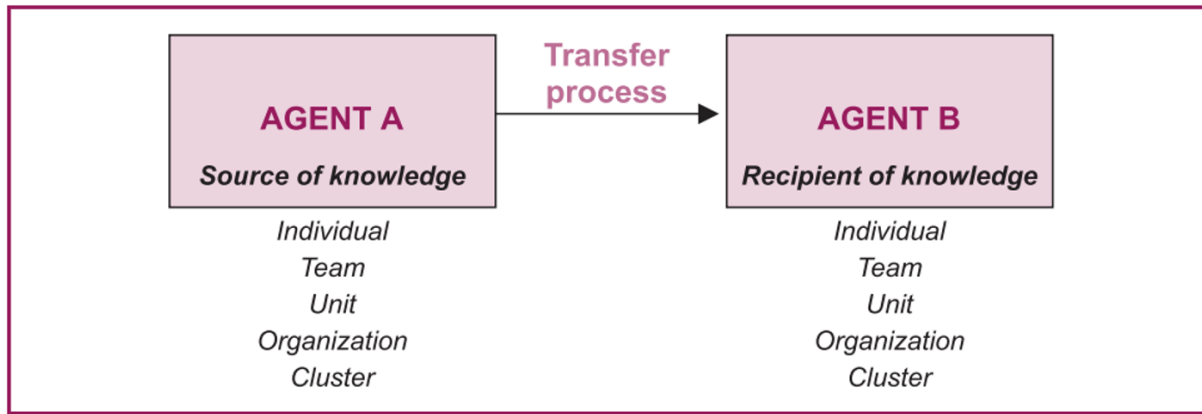
3.1 Fagfeltet kunnskapsoverføring

Kunnskapsoverføring fra en organisasjon til en annen er svært viktig for at en organisasjon skal overleve og forbli kompetitivt (Røvik, 2023). Dette understreker også Szulanski et al. (2016) som hevder at det er avgjørende for å skape en konkurransefordel. Evnen til å kunne utnytte ekstern kunnskap er viktig for en organisasjons innovative kapasitet og utvikling (Cohen & Levinthal, 1990). Hensikten er å identifisere, for så å overføre beste praksis fra en organisatorisk kontekst til en annen. Dette er en av de viktigste og mest utbredte utfordringene for ledere i moderne organisasjoner (Szulanski, 1996).

Røvik trekker paralleller fra kunnskapsoverføring til oversetting av språk ved *Translation studies* (Røvik, 2021). Translasjonsstudier utviklet seg videre til å bli definert som et tverrfaglig forskningsfelt som gjør at en kan bruke translasjonsteori til å undersøke overføring av kunnskap mellom organisasjoner (Røvik, 2016). Røvik (2021, s. 253) støtter dette med å si at «...dette er blitt til en teoritradisjon med stor relevans også for forståelsen av overføring av ideer mellom organisasjoner». Fagfeltet innen overføring av kunnskap er derfor relevant opp mot vår undersøkelse av overføringen av TP til Rupro.

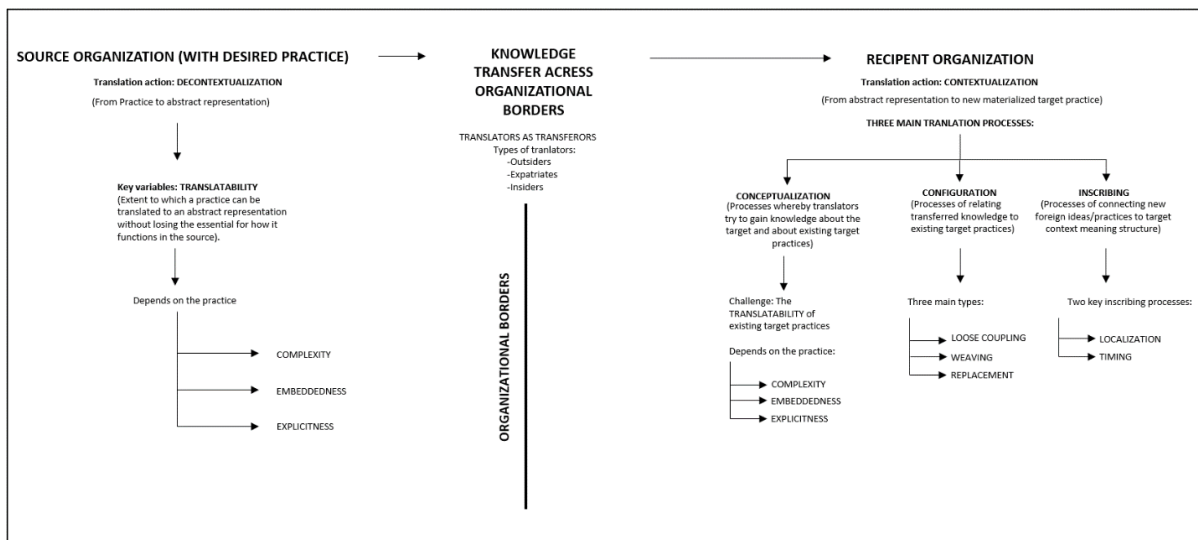
Kilde og mottaker

Kumar & Ganesh (2009) oppsummerer kunnskapsoverføring som når eksplisitt eller skjult kunnskap bevisst blir overført fra et sted, tatt inn, og tatt i bruk et annet sted. Røvik (2021) bruker begrepsapparatet fra translasjonsstudier for å beskrive uthenting, overføring og implementering av praksiser og kunnskap i organisasjoner. Slik modellen til Kumar & Ganesh (2009) i figur 7 fremstiller overføring av kunnskap, handler det om overføring av kunnskap fra Agent A til Agent B hvor agentene kan være organisasjoner.



Figur 7: Kumar & Ganesh (2009) sin kunnskapsoverføringsprosess

Røvik (2023) sin modell for kunnskapsoverføring er mer detaljert. Han beskriver hele prosessen slik figur 8 viser:



Figur 8: Røvik (2023) sin kunnskapsoverføringsprosess.

Slik det fremkommer av figurene tilknyttet overføring av kunnskap, kan en hevde at grunnlaget for overføring bygger på en antagelse om at kunnskap overføres fra en kilde til en mottaker (Kumar & Ganesh, 2009; Røvik, 2023). Selv om faglitteraturen tidvis benytter ulike terminologi, baserer oppgaven seg på forståelsen av at kunnskap må overføres fra en kilde til en mottaker. Videre fokuserer rammeverket på hvordan kunnskapen kan utheutes, tilpasses og implementeres slik at intensjonen som ligger til grunn for overføringen ivaretas. Vi vil derfor presentere et teoretisk grunnlag som er tilknyttet overføring av kunnskap i en formell organisasjonsstruktur. Dette for å kunne beskrive hvordan denne prosessen har foregått i forbindelse med overføring av ny kunnskap til industribedriften Rupro.

3.2 Uthenting av praksis

Innenfor den faglige diskusjonen rundt kunnskapsoverføring synes det å være enighet om at kunnskapen først må hentes ut for å kunne implementeres et annet sted. Overføring av kunnskap starter med å identifisere hvilken kunnskap og praksis som er årsaken til observert suksess. På dette området synes det som forskningen er samstemt om at kunnskap som skal uthentes eller overføres først må defineres (Kumar & Ganesh, 2009; Szulanski et al., 2016; Røvik, 2021).

En utfordring er å se hva i praksisen som er årsaksforklaring til oppnådd suksess (Røvik, 2021, 2023). Szulanski et al. (2016) hevder at komponenter som inngår i en vellykket praksis nesten alltid er tvetydige og slik sett vanskelig å identifisere. I denne sammenhengen er det viktig at de som er involverte i løsrivelsen av en praksis evner å identifisere det meningsbærende i den (Røvik, 2016). Dette støttes av Kumar & Ganesh (2009) som også påpeker viktigheten av å identifisere de essensielle faktorene i praksisen som skal uthentes og overføres. Det kan tyde på at det er bred enighet innenfor fagfeltet om at det er viktig å definere det meningsbærende i en praksis, samtidig som det er utfordrende.

Røvik (2021) beskriver prosessen med å hente ut en praksis som dekontekstualisering. Tanken bak denne prosessen er å uthente kunnskap fra en organisasjon basert på dens suksess og gode resultater. Praksisens kompleksitet, innveddhet og eksplisitet påvirker vanskelighetsgraden av å hente den ut. Overføring av kunnskap begynner med at det er blitt identifisert et behov for forbedring, som utløser letingen etter beste praksis (Szulanski, 1996). En har med andre ord tro på at når en overfører en praksis så vil en også overføre suksessen den har ført til (Røvik, 2021). Kumar & Ganesh (2009) peker på at når kunnskap skal overføres mellom organisasjoner er det selve anvendelsen og praktiseringen av denne som er viktig å forstå. Szulanski (1996) påpeker videre at det ofte er taus kunnskap involvert, og at denne er knyttet opp i individuelle personer og lokale samarbeid. Dette kan vanskeliggjøre uthentingsprosessen.

Benchmarking

Szulanski (1996) beskriver prosessen med å overføre kunnskap som en stegvis prosess. Først blir det identifisert at en må forbedre egen praksis for å forbedre resultat og forbli kompetitiv. Deretter forsøker en å identifisere beste praksis og det han kaller overlegen kunnskap. Dette vil være praksisen og kunnskapen som har gitt de beste resultatene. Når dette er gjort kommer en til prosessen med å identifisere *hvordan* disse resultatene oppnås. Her ønsker en å identifisere

hvilke faktorer som utgjør denne beste praksisen. Dette krever omstendelig innhenting av informasjon og evaluering. Identifisering av beste praksis skal foregå som en rasjonell prosess hvor en samler informasjon om virkningsmekanismer og ideer i organisasjonen med gode resultater (Szulanski, 1996). Benchmarking blir brukt som eksempel på et effektivt verktøy for å kunne identifisere beste praksis og slik velge hva som skal overføres (Szulanski et al., 2016). Selv om Røvik (2023) støtter benyttelsen av benchmarking er det utfordrende å identifisere årsak-virkning faktorer mellom praksis og suksess. Slik synes det som at benchmarking som verktøy er godt forankret i teorien knyttet til kunnskapsuthenting.

Meningsbærende elementer

Røvik (2021) beskriver de grunnleggende faktorene i en praksis som meningsbærende elementer. Det er disse elementene som er viktig å uthente i en slik prosess. Dette støttes også av Anthony Pym (2023) som skriver om å ikke miste budskapet i oversettelser. Kumar & Ganesh (2009) understreker videre at kunnskapsoverføring ikke skal være kopiering av gitt kunnskap, men en modifisering og slik sett en tolkning. Denne modifiseringen gjør at en kan bevare de meningsbærende elementene når en forsøker å gjøre en praksis forståelig i en annen kontekst. En oversetter av språk jobber med originalspråk og nytt språk samtidig. Slik er det ikke med overføring av ideer fra opphav til mottaker. Dette stiller krav til forståelse for praksisen sin opprinnelige og mottagende kontekst (Røvik, 2021).

Utfordringer med uthenting

Kumar & Ganesh (2009) peker på at kontekstuelle faktorer vil påvirke overføring av kunnskap. Løsrivelse og frikopling fra opprinnelig kontekst vil gjøre det lettere å introdusere den i en ny kontekst. En utfordring med løsrivelse er at det avhenger av nøyaktig nedtegnning av faktorene i praksisen for å kunne uthente den. Røvik (2023) beskriver ren kopiering som utfordrende, siden det krever overføring av alle faktorer inklusive maskiner, folk og systemer. Imidlertid lar dette seg vanskelig gjennomføre. Han hevder at hensikten synes heller å være å anvende nøkkelfaktorene en annen plass for å gjenskape suksess. Kumar & Ganesh (2009) peker på at suksesskriteriet med overføringen er å få med alle nøkkelfaktorene. I fasen der kunnskap skal hentes ut er det dermed utfordrende å være helt sikker på at alle nøkkelfaktorer blir med. Dette er kritisk siden uthenting danner grunnlaget for gjenskaping av suksessen i en annen organisasjon.

En fallgrube når en skal hente ut kunnskap er at den kan eksistere som taus kunnskap (Szulanski, 1996). Taus kunnskap gjør det utfordrerne å dekode og oversette mens en samtidig skal bevare de meningsbærende elementene som ligger til grunn for praksisen. Det krever tillit og full tilgang til organisasjonen for å observere hva det er som fører til suksessen (Røvik, 2023).

En kan si at benchmarking er en fin metodikk å identifisere beste praksis. Videre må meningsbærende elementer identifiseres i uthentingsprosessen (Røvik, 2021). Utfordringen med meningsbærende elementer er at de kan eksistere som taus kunnskap. Dette vil kunne gjøre det vanskeligere å teoretisere og uthente praksisen. En kritikk mot teorien rundt uthenting er at det fordrer full åpenhet og innsikt i organisasjonen. I sammenheng med uthenting av TP må en identifisere essensielle elementer for å kunne gjenskape suksessen. På samme tid må en være bevisst på at disse kan eksistere som taus kunnskap.

3.3 Tilpassing av praksis

Både Røvik (2023) og Szulanski (1996) trekker frem at en organisasjon som ikke anvender ny praksis vil falle tilbake til gamle og kjente måter å gjøre ting på. Overført praksis bør derfor først tilpasses ny organisasjon for å gjøre det enklere å ta den i bruk. Røvik (2023) beskriver videre hvordan organisasjonens ledere, ansatte og eventuelle eksterne kan fungerer som oversettere i denne prosessen. For at oversetterne skal kunne tilpasse kunnskapen må de både forstå praksisen og organisasjonen den skal inn i.

Selv om faglitteraturen enes om at kunnskap som overføres må justeres og tilpasses, synes det å være noe ulike oppfatninger vedrørende graden av tilpasning. Fordi organisasjoner strukturelt ligner hverandre sier Szulanski (1996) at overføring av kunnskap kan ses på som en overføring av organisatoriske rutiner. Kumar & Ganesh (2009) relaterer kunnskapsoverføring til et ledd i å løse utfordringer i en organisasjon, og praksisen må dermed tilpasses for å kunne gjøre det. Samtidig kan en ikke utelate essensielle aspekter ved praksisen. Røvik (2021) peker på at det eksisterer særegenheter i praksisen som kan påvirke overføringen. I tillegg kan spesielle trekk i organisasjonen den skal inn i også påvirke tilpassingen.

Organisatorisk kontekst vil kunne påvirke tilpassingen (Røvik, 2021). Szulanski (1996) peker også på utfordringer med konteksten i denne delen av overføringsprosessen. Denne kontekstutfordringen kan komme til overflaten som kommunikasjonsutfordringer i

implementeringen. Dette betyr at det vil kunne være vanskelig for mottakende organisasjon å forstå hvordan kunnskapen er tenkt anvendt i deres kontekst (Røvik, 2021). Ny kunnskap må derfor knyttes opp mot kjente elementer i mottakende organisasjon for å gjøre den enklere å forstå. Det trengs med andre ord kompetanse om mottakende organisasjon for å tilpasse ny praksis etter mottakerens behov (Szulanski, 1996; Røvik, 2021).

Faktorer i tilpasningsprosessen

Røvik (2021) peker på tre hovedfaktorer som påvirker overføringsprosessen: Praksisens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Hvor eksplisitt en praksis er handler om graden av kodifisering og i hvilken grad den er språkliggjort i organisasjonen den har sin opprinnelse. Szulanski (1996) hevder at det ofte er en taus komponent i organisatoriske praksiser. Denne tause kunnskapen kan vanskeligjøre både uthenting- og tilpasningsprosessen siden den er utfordrende å definere. Dette kan medføre følgefeil i hele overføringsprosessen (Inkpen & Tsang, 2005).

Å overføre praksiser som ikke er beskrevet med ord fordrer at de aktørene som skal overføre den kan sette ord på og beskrive den. Disse aktørene må synliggjøre praksisen og gjøre den kommuniserbar. Dette vil være vesentlig mye enklere om praksisen allerede er eksplisitt der den kommer fra (Szulanski et al., 2016). Denne tause kunnskapen gjør seg gjeldene både i uthentingsfasen og tilpasningsfasen. Årsaken til dette er at de møter de samme utfordringene om det er viktige elementer som ikke er synliggjort. Dette vil legge premisser på de som skal fungere som oversettere, fordi de er avhengig av å tilpasse disse elementer til mottakende organisasjon (Røvik, 2023).

Begrepet innvevdhet sier noe om i hvor stor grad en praksis er kontekstavhengig. Dersom graden av innvevdhet er høy, er praksisen i stor grad avhengig av den organisatoriske konteksten den kommer fra (Røvik, 2021). Szulanski (1996) viser også til dette når en organisasjon utforsker overføringen av en praksis mellom avdelinger. En viktig faktor å ta stilling til er i hvilken grad praksisen passer til mottakende avdeling eller om den må tilpasses (Szulanski, 1995).

Det finnes rammer som en må forholde seg til når en skal tilpasse en praksis til mottakende organisasjon (Røvik, 2021). Hensikten er å beskrive hvor store friheter aktørene som

gjennomfører prosessen med å tilpasse praksisen til lokal kontekst kan ta seg. En ønsker å gi ideen kontekstspesifikke knagger som gjør ny kunnskap og praksis forståelig for de ansatte i mottakende organisasjon. Røvik (2021) beskriver det som å gjøre den gjenkjennbar i en lokal kontekst. Den skal gjøres forståelig sett med den mottakende organisasjonens øyne for at den skal absorberes og omgjøres til praksis (Cohen & Levinthal, 1990; Daghfous, 2004).

Dersom innholdet i ideen blir endret for mye i prosessen vil dette kunne ha en negativ effekt på forventet suksess. De kritiske suksessfaktorene kan ikke endres for mye. Hvor stor grad av frihet den eller de som tilpasser praksisen unner seg, vil potensielt ha en påvirkning på forventet suksess (Røvik, 2023). Røvik (2021) beskriver tre ulike typer moduser for tilpassing: det reproduserende modus hvor en kopierer praksisen, det modifierende hvor en gjør enkelte små justeringer og tilpassinger, og det radikale modus hvor en gjør store forandringer i tilpasningsprosessen. Det modifierende modus handler om at det gjøres små justeringer og endringer i praksisen for å tilpasse den til mottakende organisasjon. Årsaken til at aktørene eller oversetterne som skal overføre en praksis fra en organisasjon til en annen må tilføre eller trekke fra elementer er at den skal passe til en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2021).

Også Klaudy (2005) beskriver hvordan en kan trekke fra og legge til elementer i oversettelser av språk for å bevare meningen for mottakende språk. Røvik (2021) trekker paralleller fra dette til tilpassing av praksiser hvor en kan legge til eller fjerne elementer for å gjøre den mer kompatibel til mottakeren. Hovedutfordringen med det modifierende modus synes å være balansen mellom å bevare de essensielle delene av en praksis, og samtidig tilpasse den til mottakende organisasjon (Røvik, 2023). Eksisterer det ulikheter mellom organisasjonen det skal implementeres i og der praksisen ble hentet fra, kan det antas at en må gjøre tilpassinger.

3.4 Implementering av praksis

Når kunnskapen som tidligere er uthentet er tilpasset skal den implementeres i ny organisasjon. Innenfor fagfeltet kunnskapsoverføring synes dette å være utfordrende fordi en ønsker å ivareta faktorene som er essensielle for praksisen, og dermed nøkkelfaktorene til suksessen (Szulanski et al., 2016; Røvik, 2023). I implementeringsfasen hevder Røvik (2023) at flere prosesser kan foregå samtidig. Disse prosessene er konseptualisering, konfigurasjon og innskiving. Med andre ord vil det kunne forekomme tilpassing av praksisen samtidig som en implementerer den (Røvik, 2023).

Ulike tilnæringer til implementering

Før kunnskap skal overføres foreligger det ofte en beslutning om at den skal overføres fra en kilde til en mottaker (Szulanski, 1995). Selve innføringen av ny praksis blir ofte sett på som en hierarkisk prosess. Med dette menes at beslutningstakere i en organisasjon vedtar at en praksis skal innføres. Da er det ledelsen som har besluttet å innføre praksisen, og dette beskrives som top-down implementering. Ledelsen er i en top-down implementering de som tolker den nye praksisen i rammen av egen organisasjon. Det vil være disse som setter premissene for implementeringsprosessen, og slik bestemmer hvilke aktører og metodikk som skal være med på å drive den fremover. En top-down prosess kan derfor tenkes å legge begrensinger på de ansattes medvirkning i implementeringen. En bottom-up tilnærming vil derimot bli initiert av de ansatte og forplante seg videre i organisasjonen (Winter, 2013).

I en implementeringsprosess peker O`Reilly et al. (2010) på at det ligger mye ansvar hos mellomledere i organisasjonen. Prosessen påvirkes videre av deres kommunikasjon og i hvilken grad lederne på forskjellige nivåer er samstemte. Det O`Reilly et al. (2010) peker på kan ses i sammenheng med en top-down og bottom-up implementering fordi de vil påvirke begge tilnærmingene.

Røvik (2011, 2021) presenterer en alternativ tilnærming til hvordan en praksis kommer inn i en organisasjon. Han sammenligner en praksis med et virus. Dette betyr at han tillegger praksiser egenskapene til et virus. På samme måte som at et virus har inkubasjonstid før det gir utslag i kroppen, kan en praksis ha inkubasjonstid i en organisasjon. Med dette menes at praksisen er blitt implementert i organisasjonen, men bruker tid på å materialisere seg og komme til syne. Virus kan også mutere eller forsvinne ut av kroppen slik praksiser kan endres eller forsvinne ut av organisasjonen om den ikke tas i bruk (Røvik, 2011, 2021).

Front-loading og back-loading

Innenfor rammen av en hierarkisk innføring beskriver Szulanski et al. (2016) to ulike måter å starte innføringen av en praksis for at organisasjonen skal absorbere den. Den første måten er front-loading som legger fokus på personlig interaksjon med ny praksis. En observerer praksisen i bruk slik at det blir tydelig hva den innebærer. Dette kan være hensiktsmessig når det er behov for en mer praktisk tilnærming til teorien bak praksisen. Front-loading er nyttig i

implementeringsfasen dersom praksisen som skal innføres er utfordrende å forstå. Dette er en prosess som er mer tidkrevende, men er en god tilnærming til komplekse praksiser (Szulanski et al., 2016).

Back-loading på sin side handler om at en starter implementeringsprosessen med mer fokus på standardiserte metoder og teoretisk opplæring i den nye kunnskapen. Sistnevnte metodikk legger til grunn at praksisen er tydelig og kan anvendes direkte etter innføring. Hensikten med Back-loading at det skal gi en mer balansert prosess med innføring av kunnskapen, men er avhengig av at praksisen er tydelig (Szulanski et al., 2016).

Kommunikasjon og tillit i implementeringen

Kaufman & Kaufman (2005) ser på kommunikasjon som utveksling av informasjon gjennom tegn og symboler. Skal en overføre praksis er det grunnleggende at avsender klarer å formidle dette til mottaker på en forståelig måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For at implementeringsprosessen skal foregå i tråd med intensjonen, er kommunikasjon og tydelighet viktig (Røvik, 2021). Dette understrekes av O'Reilly et al. (2010) som påpeker at ny praksis må formidles klart og tydelig på de forskjellige ledelsesnivåene. Hvordan ny praksis kommuniseres nedover til underliggende avdelinger er derfor viktig. Dette er fordi det vil kunne påvirke tolkningen og slik sett utførelsen og av ny praksis (O'Reilly et al., 2010).

I tillegg eksisterer det en direkte link mellom hvor eksplisitt praksisen er og hvor vanskelig det er å overføre den (Dinur, 2002). Det er større behov for kommunikasjon på et personlig plan om kunnskapen som skal implementeres er lite eksplisitt (Szulanski et al., 2016). De konkluderer med at når graden av eksplisitt kunnskap i en implementeringsprosess går ned, går behov for kommunikasjon på et personlig plan opp. Når praksisen på en annen side er svært eksplisitt kan en klare seg med manualer og lignende. En god relasjon og tillit i en slik prosess er viktig for å løse potensielle kommunikasjonsutfordringer (Dinur, 2002).

Szulanski et al. (2004) hevder at tillit spiller en rolle i innføringen av kunnskap. Dersom det er uklart hvordan praksisen skaper suksessen, øker behovet for å ha tillit til aktørene som skal innføre kunnskapen. Troverdighet blir derfor avgjørende for at menneskene i organisasjonen skal stole på at praksisen er fornuftig for dem. Det er derfor enklere å innføre en lite eksplisitt praksis om tillit er til stede. Videre pekes det på at det er viktig å ha et bevist forhold til tilliten,

for det kan også medføre uheldige konsekvenser om de ansatte blir ukritiske til praksisen som skal innføres (Szulanski et al., 2004).

Absorbere ny praksis

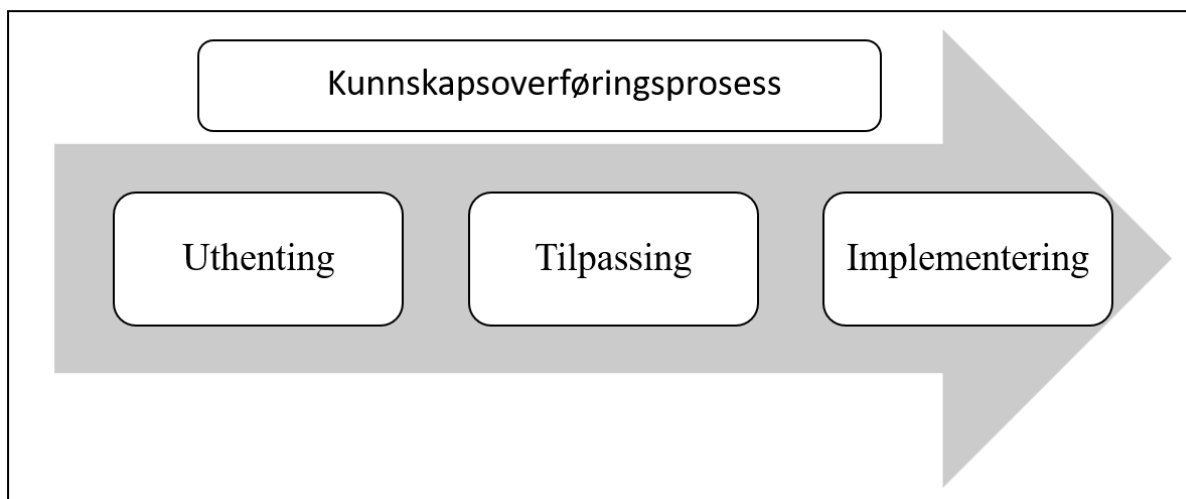
Nilsen (2015) beskriver tidlige kunnskapsoverføringsprosesser i helsesektoren der de ikke lyktes med å sette forskning ut i praksis. Bakgrunn for dette syntes å være at ledelsen i sektoren forventet at forskning skulle bli direkte implementert i arbeidshverdagen uten opplæring og forståelse. Konsekvenser av dette ble at forskningen ikke ble tatt i bruk og viktig kunnskap ble derfor ikke benyttet. Med bakgrunn i dette hevder han at organisasjoner må ha evnen til å absorbere kunnskapen for at den skal kunne benyttes. Det som skaper evne til å absorbere kunnskap påvirkes av to faktorer: Hemmere og fremmere. Hemmere vil fungere som barrierer i prosessen og fremmere vil kunne bidra til å overkomme disse (Nilsen, 2015).

En kan også dra paralleller til det Røvik (2023) beskriver som translatører. En god translatør i organisasjonen vil kunne være en god *fremmer* som Nilsen (2015) beskriver. Røvik (2023) fremhever at det synes som vellykkede tilfeller av oversetting klarer å overkomme barrierer som struktur og kapasiteten til å absorbere. Avstand mellom hvor det er hentet kunnskap fra og der det skal innføres er også en barriere (Røvik, 2023). En organisasjons absorptive kapasitet sier noe om dens evne til å ta til seg og utnytte ny og intern kunnskap (Daghfous, 2004).

3.5 Operasjonalisering av teori

Oppgavens teoretiske antagelse er at uthenting, tilpassing og implementering kan belyse hvordan kunnskapsoverføringen av TP foregikk. Vi benytter teoretisk termologi basert på begrepsavklaringen fra kapitel 1. Oppgaven benytter teori som benchmarking, definering av meningsbærende elementer og utfordringer med uthenting som grunnlaget for å diskutere hvordan uthenting foregikk. Videre vil den benytte teori tilknyttet tilpasning, faktorer som må hensyntas og ulike tilnærminger i teorien for å beskrive hvordan tilpasning foregikk. Teori tilknyttet implementering ser på ulike tilnærminger til implementering, og hvordan kommunikasjon og tillit i implementering kan påvirke prosessen.

For å fremstille dette visuelt vil oppgaven se på kunnskapsoverføringen som en tredelt prosess, der uthenting, tilpassing og implementering danner det teoretiske grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling. Slik som vist i figur 9.



Figur 9: Visuell fremstilling av teoriens operasjonalisering.

4 Metode

Metodekapittelet har til hensikt å redegjøre for undersøkelsens metodiske tilnærming. Vi presenterer først forskningsdesign, utvalg av informanter, datainnsamling og analyse. Avslutningsvis vil vi se på den metodiske kvaliteten av oppgaven ved validitet, reliabilitet og de etiske utfordringene med undersøkelsen.

4.1 Undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesignet beskriver vår plan for undersøkelsen. Hensikten med designet er å gi en beskrivelse av fremgangsmåten som er benyttet for å komme frem til resultatene i oppgaven. Videre skal det skape forståelse for utvikling av problemstillingen og behandlingen av data. Undersøkelsesdesignet ble valgt med bakgrunn i at det ble ansett til å være best egnet til å besvare problemstillingen. Med dette som utgangspunkt benyttet vi en samfunnsvitenskapelig kvalitativ metode som er godt egnet for å undersøke fenomener som TP (Johannessen et al., 2020).

Vi valgte å gjennomføre undersøkelsen i rammene av en intensiv studie. En intensiv studie tar for seg et spesifikt fenomen, eller hendelse, og forsøker å gi en grundig og detaljert beskrivelse av dette. I vårt tilfelle var hendelsen og fenomenet overføringen av TP til Rupro. Slik kunne vi ta for oss ulike aspekter og nyanser ved den. Dette ga oss mulighet til å kunne beskrive fenomenet og hvordan det ble oppfattet av de involverte på en presis og utdypende måte. Årsaken til at vi gjorde disse valgene var for å øke den interne gyldigheten til oppgaven og gjøre studien mer virkelighetsnær. Virkelighetsnære studier er ofte egnet for teoretisk generalisering og vi hadde en antagelse om å kunne gjenkjenne mekanismer og elementer fra teori om kunnskapsoverføring. Denne antagelsen ble også mye av grunnlaget for problemstillingen vår og undersøkelsesdesignet ble valgt med utgangspunkt i den (Jacobsen, 2022).

4.1.1 Casestudie

Fordi vi ønsket å gå i dybden på et fenomen med en intensiv studie valgte vi en casestudie som undersøkelsesopplegg. Dette var hensiktsmessig da casestudier beskrives som undersøkelser med få enheter (Andersen, 2021). Fenomenet vi undersøkte var begrenset i tid og rom, noe som også sammenfaller med en casestudie som forskningsmetode (Yin, 2003). Vi gjennomførte våre undersøkelser i overføringsprosessen av TP. Avgrensningen i tid og rom var

overføringsprosessen til Rupro. En slik avgrensning medførte at vi kunne gå detaljert til verks i undersøkelsen.

Fordi denne undersøkelsen i form av en enkeltcasestudie hadde potensiale til å bli svært detaljert, vurderte vi også muligheter til å avdekke kausale mekaniser (Jacobsen, 2022). Dette viste seg å bli mindre relevant for denne studien fordi vi ikke undersøkte resultatet og effekten av kunnskapsoverføringen, men overføringsprosessen i seg selv. For å kunne avdekket kausale mekanismer måtte vi samlet informasjon rundt effekten og resultatene av innføringen. Dette ble derfor en beskrivende og utforskende enkeltcasestudie (Yin, 2003). En enkeltcasestudie, som studien av TP, ville likevel ikke være egnet til å etablere og definere en kausal mekanisme. Den ville vært gjeldende for overføringsprosessen kun i Rupro, men ikke enkelt latt se overføre til andre organisasjoner. Dette er også et kjennetegn for casestudier. De har ofte høy grad av intern gyldighet fordi en går i dybden og får god innsikt i nyansene til akkurat dette fenomenet (Andersen, 2021; Jacobsen, 2022).

Undersøkelsesenheter

Et omdiskutert tema når det gjelder casestudier er hvordan en definerer hva en undersøkelsesenhet er. En undersøkelsesenhet kan eksempelvis være ett enkelt menneske, en bedrift eller en bransje. Dette er undersøkelsesenheter på forskjellige nivåer (Jacobsen, 2022). Tidligere i kapittelet er det beskrevet at denne studien vil bli gjennomført som en intensiv studie med mange variabler og få undersøkelsesenheter. Siden dette også er en enkeltcasestudie vil undersøkelsesenheten være bedriften Rupro og de som er tilknyttet prosessen. Dette beskrives som en kollektiv enhet av Jacobsen (2022). En kollektiv enhet består av flere absolutte enheter. En enkelt ansatt vil være en absolutt enhet som er en del av den kollektive enheten (Jacobsen, 2022).

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Utvelgelse av informanter

Utvelgelsen av informanter til intervjuer ble gjennomført basert på hvem vi mente hadde best kjennskap til overføringen av TP. Våre informanter ble valgt nettopp fordi vi anså disse som velinformerte med inngående kjennskap til både TP og prosessen rundt overføringen (Andersen, 2021). Dette støttes også av Dalland (2020) som hevder en slik utvelgelse kan bidra

til å belyse fenomenet godt. Videre ble det vektlagt at informantene hadde spesifikk kjennskap til et av områdene i organisasjonen som ble påvirket av overføringen av TP. I tillegg var det ønskelig å ha informanter fra de ulike delene av organisasjonen.

Undersøkelsen var også avhengig av at informantene hadde relevant tilknytning til den aktuelle prosessen med overføringen av TP. Relevant tilknytning var avgjørende for å kunne samle relevant data til undersøkelsen, og derfor ble dette et viktig punkt i utvalgsriteriene. Jacobsen (2022) støtter dette og uttaler at informanter med god kjennskap til det en skal undersøke er et fornuftig valg. Stillingsnivå, ansvarsområde og kjennskap til arbeidsmetodikken som skulle overføres ble derfor kriterier for utvelgelsen av relevante kandidater.

For å strukturere utvalget av informanter, ble Jacobsens (2022) tre stegs metodikk benyttet: Første steg var å skaffe oversikt. Neste steg ble å spesifisere inkludering og ekskluderingskriterier. Siste steg ble et dyptgående utvalg for å selektere de med mest relevant informasjon (Jacobsen, 2022). Det første steget var å skaffe oversikt over alle potensielle informanter. Dette ble gjennomført i samhandling med Rupro. Slik fikk vi en oversikt over de som direkte deltok eller ble berørt av overføringen av TP. I steg to spesifiserte vi inkluderingskriterier. Kriteriene for deltagelse ble individer som hadde lederansvar, rådgivere i form av konsulenter, eller de som ble betydelig påvirket av overføringen. Ekskluderingskriterier ble deler av Rupro som ikke ble betydelig berørt av overføring. Eksempelvis salg- og markedsavdelingen.

Steg tre omhandlet dyptgående utvalgsriterier og ble styrt etter hvilken informasjon vi mente var mest relevant for oppgaven. For å kunne besvare problemstillingen var det behov for en helhetlig oversikt over prosessen. Med bakgrunn i dette ble informantene delt inn i tre grupper. Første gruppe med informanter ble konsulenter som hadde roller i alle deler av prosessen. Andre gruppe ble bedriftens ledelse. Tredje gruppe ble produksjonsmedarbeiderne som ble berørt av implementeringen. Vi vurderte denne tredelingen til å være tilstrekkelig for å dekke informasjonsinnhenting om overføringsprosessen av TP fra de ulike delene av organisasjonen.

For å innhente et mest mulig riktig bilde av hvordan informantene opplevde innføringen av TP er anonymitet og konfidensialitet viktig. Anonymisering dekker to viktige behov i denne undersøkelsen: Åpne og ærlige intervju med tanke på innhenting av informasjon, samt sikkerhet og personvern for de som deler sine opplevelser av prosessen. Informantene vil også kodes slik

at identiteter blir beskyttet, samtidig som informasjonen kan benyttes i forskningen. For å unngå at ledelsen fikk innsikt i hvem som deltok sendte vi personlige forespørsler til de vi ønsket å intervjue.

4.2.2 Informantutvalg:

Basert på utvelgelseskriteriene ble det valgt ut tre informanter fra tre ulike grupper. Dette anså vi som et passende antall for å belyse prosessen gitt rammene for en masteroppgave. Utvalget fremkommer i denne oversikten:

Gruppe/Informant #	Informantbeskrivelse	Henvisning i oppgaven
Gruppe 1: Informant 1	Konsulent/ekstern	I1
Gruppe 1: Informant 2	Konsulent/ekstern	I2
Gruppe 1: Informant 3	Konsulent/ekstern	I3
Gruppe 2: Informant 4	Ledelsen i Rupro AS	I4
Gruppe 2: Informant 5	Ledelsen i Rupro AS	I5
Gruppe 2: Informant 6	Ledelsen i Rupro AS	I6
Gruppe 3: Informant 7	Produksjonsmedarbeider i Rupro AS	I7
Gruppe 3: Informant 8	Produksjonsmedarbeider i Rupro AS	I8
Gruppe 3: Informant 9	Produksjonsmedarbeider i Rupro AS	I9

Figur 10: Informantutvalg for oppgaven

4.2.3 Intervjuguide og forberedelser

I forkant av intervjuet mottok informantene et informasjonsskriv som vist i vedlegg 3, som inneholdt formålet og informasjon rundt studien. Informasjonsskrivet understreket også at informantene hadde anonymitet og konfidensialitet i studien. I tillegg skulle det ikke være mulig å spore den enkeltes uttalelse tilbake til individet. På en slik måte inviterte vi til åpenhet fremfor at informantene svarte fordekt og unnlot å si sin ærlige mening (Saunders et al., 2012).

Med utgangspunkt i en intensiv enkeltcasestudie hvor vi ønsket å gå i dybden på et fenomen, valgte vi å gjennomføre kvalitative forskningsintervju som metode for datainnsamling. En av fordelene med kvalitative data samlet inn i form av ord, er at respondentene selv styrer hvordan de svarer (Brinkmann & Kvale, 2015). Dette førte til at vi i mindre grad styrte hvilken informasjon vi fikk inn i motsetning til et spørreskjema. Vi satte visse rammer for temaene vi ønsket å dekke gjennom en intervjuguide, men visste ikke nøyaktig hvilke svar vi ville få eller hvilken retning intervjuene ville ta. Dette gjorde at informasjonen vi fikk inn ble mer relevant og korrekt for fenomenet vi ønsket å undersøke (Jacobsen, 2022). Dette støttes også av Thagaard (2019) som hevder at intervju som metode for datainnsamling er egnet for å innhente data om individers oppfatning, opplevelse eller synspunkter. Gjennom kvalitative forskningsintervju var tanken at vi kunne innhente korrekt og nyansert data tilknyttet prosessen med overføringen av TP.

Vi valgte å ha en semistrukturert intervjuguide. Hensikten med å benytte en intervjuguide var å påse at vi berørte riktig tematikk og holdt oversikten underveis i intervjuene. Selv med semistrukturerte intervjuer bidro en intervjuguide til struktur i uthenting av data (Jacobsen, 2022). Likevel ønsket vi ikke en for sterk pre-strukturering på intervjuene i frykt for å gå glipp av viktig informasjon og nyanser. Intervjuene ble derfor gjennomført på en måte der vi satte opp nøkkeltemaer og spørsmål som vi måtte dekke. En slik form for struktur på intervjuene åpnet for at respondentene kunne være med på å styre samtalene for å avdekke eller tilføre viktige aspekter ved fenomenet vi undersøkte. Dette er et viktig moment i slike samtalebaserte intervjuer (Andersen, 2021).

Vi lot respondentene fullføre resonnementer og tankerekker som ikke nødvendigvis lå innenfor de forhåndsbestemte temaene. Dette kunne potensielt belyse viktige og nye sider av fenomenet og slik sett styrke oppgaven. Vi kunne valgt å gjøre intervjuet mer åpent, men da ville dataene blitt svært komplekse og kompliserte å analysere (Andersen, 2021). Overdreven og for rigid pre-strukturering kunne ført til at verdifull informasjon hadde gått tapt og at vi ikke hadde fått en korrekt og helhetlig beskrivelse av fenomenet vi undersøkte.

For mye pre-strukturering kunne lukket datainnsamlingen og dette strider med den kvalitative undersøkelsens idealer. Det vil alltid være en form for ubevisst pre-strukturering av intervjuer. Årsaken til dette er at forskere ofte har med seg forventninger og fordommer rundt fenomenet

inn i intervjuene (Jacobsen, 2022). At vi formaliserte dette i en intervjuguide vist i vedlegg 4 og en formell pre-strukturering var med på å synliggjøre fordommer for både oss som intervjuere og for lesere. Oppsummert gjennomførte vi intervjuer med en hensiktsmessig grad av pre-strukturering i tråd med undersøkelsesdesignet.

En annen sterk side ved en kvalitativ studie med semi-strukturerte intervju som innsamlingsmetode er at studien blir fleksibel. Med dette menes at problemstillingen, undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen kunne justeres underveis (Jacobsen, 2022). Etter hvert som intervjuene og undersøkelsesprosessen skred fremover kunne vi justere problemstillingen etter hva vi fant ut og lærte underveis. Erfaringer fra det første intervjuet tok vi med oss inn i det neste og finpusset intervjuguiden og struktureringen. Dette var nyttig med tanke på analysen, som igjen gjorde det enklere for oss å svare på problemstillingen.

4.2.4 Gjennomføring av datainnsamling

Intervjuene ble i all hovedsak gjennomført fysisk hos Rupro. Dette samsvarer med det Jacobsen (2022) mener er hensiktsmessig for å intervju informantene der de føler seg avslappet. Siden vi undersøkte ulike kategorier, fikk vi tilgang til et møterom i tilknytning til Rupro. Her ble alle intervjuene i kategoriene ledere og medarbeidere gjennomført. Konsulentgruppen intervjuet vi over videointervju da det ikke lot seg gjøre med fysisk møte. Basert på erfaringene gjort av Johannessen et al. (2020) synes det ikke som videointervju som metode har stor innvirkning på gjennomføring. Alle intervju ble startet med å prate litt løst og fast om oppgaven og påse at informasjonsskrivet var forstått av informanten. Intervjuene hadde en lengde på mellom 35 og 65 minutter og ble gjennomført i august 2023.

Bruk av båndopptaker bidrar til datainnsamling i intervjusituasjonen uten å måtte tenke på å ta notater (Jacobsen, 2022). Vi valgte å benytte båndopptaker i alle intervjuene slik at vi kunne konsentrere oss om å være tilstede i samtalen. Dette er også viktig grunnet den semistrukturerte tilnærmingen vår. Det var viktig med oppfølgingsspørsmål på tematikk vi ønsket mer innsikt i. Fremgangsmåten bidro til en naturlig dialog og god flyt i samtalene. Alle intervjuene ble transkribert manuelt i etterkant av hvert intervju. Transkriberingen ble grunnlaget for oppgavens rådata.

4.2.5 Analyse av data

For å analysere datamaterialet har vi benyttet Ryen (2002) sin fremgangsmåte for analyse. Den deles opp i tre steg. Det første steget er knyttet til grovanalyse av datamaterialet der hensikten er å kunne behandle dataen. Neste steg tar sikte på å kategorisere dataen og siste steg tematiserer informantenes uttalelser. Dette tilførte en mer objektiv tilnærming til datamaterialet og hindret oss i å være forutinntatt til hva vi ønsket å finne (Ryen, 2002). Hensikten var å kunne se alle perspektiver fra informantenes opplevelse av prosessen med å overføre TP. Selv om bredden i informanter er en styrke, så opplevde vi at de benyttet ulikt språk og termologi for å beskrive det samme fenomenet. Dette medførte at vi måtte velge en analysetilnærming som kunne se forbi rene ord og uttrykk, og legge vekt på meningen bak uttalelsene. Dette er noe som styrker analysen og slik sett oppgaven fremfor å bruke en heldigital løsning som utelukkende ser etter likheter i ord.

Første steg er en grovanalyse for å få frem de store linjene i datamaterialet (Ryen, 2002). Her leste vi gjennom alle utsagnene til informantene. Deretter hentet vi ut komplette tankerekker og resonnementer fra informantene, som beskrev noe relatert til prosessen med TP. Vi kunne med dette se de store linjene i hele prosessen, men også likhetstrekk i de ulike gruppene av informanter.

Neste steg handlet om å kategorisere uttalelsene innenfor relevante kategorier for å redusere datamengden til noe som kunne bearbeides videre (Ryen, 2002). Måten vi gikk frem på for å dele analysen inn i kategorier var å dra paralleller mellom de ulike informantene og gruppene. Om vi så uttalelser som støttet seg på områder vi allerede hadde en kategori for så tilfalt det den kategorien. Dersom det var flere lignende utsagn som ikke traff noen kategori, opprettet vi en ny en for å dekke uttalelsene. Det gjorde at vi fikk sortert uttalelsene innenfor overordnede kategorier relatert til kunnskapsoverføring.

Siste steg handlet om tematisering. Her ble kategoriene delt opp innunder tema der de bidro til å belyse undersøkelsen (Ryen, 2002). Hensikten var å sette kategoriene i system slik at vi skapte et narrativ med tema som samlet belyste prosessen med overføring av TP. I tillegg delte vi informantene inn i gruppene de tilhørte, som lot oss se på samme tematikk fra ulike grupperingers perspektiver. Med å gjøre dataen mer oversiktlig ga det oss innblikk i et narrativ om hvordan prosessen ble gjennomført. Dette lot oss se likheter, ulikheter og perspektiver fra

både konsulenter, ledelse og medarbeidernes side. Det gir oss innsikt i hvordan overføringsprosessen foregikk fra ulike synspunkter. I tillegg forsterker det elementene som synes å fremkomme fra hver gruppe, men også innad i dem. Sluttproduktet av analysen ble et dokument der uttalelser var kategorisert og satt i system i henhold til hvor og hva de beskrev i prosessen.

4.3 Kvalitet på studien

I en undersøkelse er det viktig å se på kvaliteten til den metodiske fremgangsmåten (Jacobsen, 2022). I sammenheng med dette er det derfor også naturlig å diskutere validitet og reliabilitet. I tillegg er det viktig å adressere forskningsetikk og vår rolle i undersøkelsen.

Refleksjon og bevissthet rundt hvilke forskningsmetoder som er benyttet i en undersøkelse er viktig for alle forskere og undersøkelser (Andersen, 2021). Dersom forskerne evner å reflektere rundt egne valg av metodisk tilnærming og videre komme med kritikk til egen oppgave, vil dette styrke troverdigheten til resultatene. Dersom metoden er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen vil en få pålitelige og troverdige resultater, og oppgaven får høyere grad av gyldighet eller validitet (Jacobsen, 2022). Oppgavens validitet og reliabilitet vurderer slik sett kvaliteten på de kvalitative dataene som er benyttet for å komme frem til et resultat og til slutt en konklusjon (Yin, 2003).

Validitet

Ved å gå dypt inn i det spesifikke fenomenet med overføringen av TP til Rupro øker den interne gyldigheten i denne oppgaven. Resultatene vi får fra denne studien vil være svært gjeldende for Rupro som undersøkelsesenheter, men vil vanskelig la seg overføre til andre lignende organisasjoner. Denne oppgaven, som er en enkeltcasestudie, har et kvalitativt og intensivt undersøkelsesopplegg og har slik liten grad av ekstern gyldighet og høy grad av intern gyldighet. Oppgaven egner seg derfor godt til teoretisk generalisering og vi mener resultatene kan bidra til den faglige diskusjonen rundt kunnskapsoverføring. Det er derimot vanskelig å argumentere for at resultatene er overførbare til andre bedrifter og organisasjoner fordi vi kun har undersøkt en enkelt bedrift. Dersom en hadde undersøkt mange organisasjoner ville dette i sum økt generaliserbarheten (Jacobsen, 2022). Noe som kan utfordre validiteten i denne

oppgaven er at forskerne i casestudier ikke klarer å være fullstendig objektive i innhenting av data, dette er derfor noe en må være bevisst (Yin, 2003).

Reliabilitet

Reliabiliteten i undersøkelsen omhandler hvor vidt dataene vi innhentet er pålitelige eller ikke. Dataene vi samlet inn viste seg å være godt egnet til å svare på problemstillingen vår med tilhørende forskningsspørsmål. Dette forsterket også den interne gyldigheten. Jacobsen (2022, s. 240) beskriver det med å si at: «alle kvalitative undersøkelser er kun så gode som de dataene de klare å samle inn». For denne oppgaven ble derfor utvalget av informanter viktig for å sikre reliabiliteten til innsamlet data. Vi la ned mye jobb i å identifisere nøkkelrespondenter som vi mente hadde den riktige innsikten. Samtidig er det kritikk til egen oppgave at en kan miste nyanser og viktige synsvinkler ved at en velger ut respondenter på denne måten. En løsning på dette kunne vært å gjennomføre flere intervjuer for å sikre høyere grad av representativitet i organisasjonen. Grunnet at oppgaven er en enkeltcasestudie med kvalitative dybdeintervju, ville analysejobben på denne måten blitt uhensiktsmessig omfattende (Jacobsen, 2022).

I denne undersøkelsen mener at vi at vi gjorde gode valg rundt hvem vi ønsket å intervju. Likevel måtte vi forholde oss kritiske til dataene vi hentet inn. Mats Alvesson (2011) mener at mange forskere har en naiv holdning til kvalitative data. Med det mener han at forskere tar det for gitt at informasjon om virkeligheten hentet inn fra mennesker faktisk er riktig. Vår oppgave i analysen ble da å tolke dataene med objektive øyne. Denne objektiviteten i analysen var viktig for å sikre reliabiliteten til informasjonen vi fikk inn (Alvesson, 2011).

Prinsipper og retningslinjer i forskningsetikk

Etiske vurdering og god forskningsetikk er viktig for behandlingen av personopplysninger og fremleggelse av funn på en forsvarlig og etterprøvbar måte (Dalland, 2020). Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) påpeker at forskning må være sannhetssøkende. Metodiske normer som saklighet, klarhet og etterprøvbarhet i metoden er derfor viktig. Samtykket til innhenting av data er også et hovedprinsipp i forskning. En må samtidig ta hensyn til anonymiteten til informanter i sammenheng med forskningen (NESH, 2021). Derfor har vi benyttet NESH (2021) sine etiske retningslinjer for forskning for å sørge for at vi ivaretar både personvern, anonymitet og generell forskningsetikk. Godkjenning fra Rupro om å studere prosessen fremkommer i vedlegg 2.

Søknaden om å innhente data gjennom intervju ble det videre sendt og godkjent av Sikt, kunnskapsektorens forvaltningsorgan for forskning og datainnsamling. Godkjennelsen fremkommer i vedlegg 1. Alle informantene ble i forkant av intervjuene gitt et informasjonsskriv som fremkommer i vedlegg 3. Her fikk informantene informasjon rundt hensikten med datainnsamlingen. De ble videre informert om at det var frivillig å delta og at de når som helst kunne trekke samtykke de ga i forbindelse med oppgaven.

Et viktig prinsipp når en skal drive undersøkelser er at informantene ikke skal bli skadelidende i prosessen med datainnhenting (Furuset & Everett, 2020). For å påse anonymitet ble intervjuene tatt opp ved bruk av en diktafon. Lydfilen ble kodet med et nummer. Kodetøkket som kunne identifisere personene ble holdt adskilt på en passordbeskyttet minnepenn, som bare studenter og veileder hadde tilgang til. Deretter ble intervjuene transkribert og analysert. Sitater og data som ble ansett som relevante for oppgaven ble oversendt til informanter for verifisering og godkjenning. Sitatene ble i enkelte tilfeller redigert for å ivareta anonymiteten til informantene i oppgaven, samtidig som det ble påsett at det ikke påvirket innholdet i sitatene. Lydopptak og transkribering ble lagt i ulike passordbeskyttede mapper (NESH, 2021).

Tilknytning til organisasjonen som undersøkes

NESH (2021) fremhever viktigheten av at forskere må være tydelig på roller og ansvar, spesielt om forskerne har personlig tilknytning til det som skal undersøkes. Dette er spesielt viktig for å sikre objektivitet i innhenting, bearbeiding og analyse av data (NESH, 2021). Jacobsen (2022) hevder at nærhet til organisasjonen kan påvirke evnen til å tenke kritisk og fritt om data som blir samlet inn. Dette støttes også av Tjora (2021) som hevder at dette kan utfordre reliabiliteten til oppgaven om det ikke hensyntas.

I sammenheng med denne oppgaven hadde en av studentene en rolle som observatør i styret til Rupro. Slik hadde studenten god kjennskap til bedriften og enkelte av dens ansatte. Vi var bevisst på denne tilknytningen og anerkjente at den kunne by på utfordringer i forbindelse med objektivitet og slik reliabiliteten til oppgaven. Jacobsen (2022) hevder likevel at dette gir muligheter ved at en lett får tilgang og vet hvilke formelle strukturer som foreligger.

Samtidig som denne nærheten til bedriften ga gode muligheter, var det viktig at en av studentene var helt ukjent med Rupro. Dette sikret at innhenting og bearbeiding av

datamaterialet ble gjort på en objektiv måte. Den andre studenten fungerte som kontrollmekanisme for å påse at det ikke var noe bias i behandling av data. Bevisstgjøring i forkant og rolleavklaring ble avgjørende for å sikre at dette ikke påvirket oppgaven negativt.

Vurdering av metoden

Våre metodiske valg og kvalitet anser vi som tilfredsstillende. Vi har hatt fokus på å ha en transparent tilnærming til hvordan vi har innhentet, bearbeidet og benyttet data i denne oppgaven for å kunne besvare problemstillingen. For denne oppgaven sin del er det en styrke av vi er to som kan diskutere dataene. I tillegg hadde vi forskjellige inngangsverdier til oppgaven hvor en av studentene har en rolle hos Rupro, den andre var ukjent med bedriften. Dette gir først og fremst veldig god tilgang og innsikt, i tillegg til et kritisk og nytt blikk fra utsiden. Slik anser vi at innhenting og analysen av data har foregått på en objektiv måte og at resultatene vi har fått er valide. Vi har vært bevisst på viktigheten av anonymitet og konfidensialitet. Derfor anser vi vår metodiske tilnærming som god, i tillegg til at den ivaretar integriteten i studien vår. Resultatene av datainnsamlingen vil fremgå i kapittel 5.

5 Diskusjon

Diskusjonskapitelet vil presentere funnene fra analysen av intervjuene og se de opp mot teorien. Hensikten er å kunne få innsikt i hvordan kunnskapsoverføringen som helhet har foregått. Kapitelet vil deles inn i tre. Hver enkelt del tar for seg et forskningsspørsmål som leder frem til en delkonklusjon. Samlet vil delkonklusjonene danne grunnlaget for neste kapittel.

5.1 Hvordan har Team Performance blitt uthentet?

Uthenting og benchmarking

Litteraturen rundt uthenting synes å enes om at sammenligning og en form for benchmarking er en god metodikk for å se hvilken praksis som gir best resultat (Szulanski, 1996; Szulanski et al., 2004; Røvik, 2023). Ser en dette i sammenheng med uthenting av TP bør det ha forekommet en form for benchmarking i forkant av uthentingsprosessen. Dette er for å kunne måle hvilken organisasjon som har beste praksis og deretter overføre denne.

I2 uttaler at hen så på en rekke bedrifter for å finne den beste praksisen. Videre beskriver I2 hvordan hen prøvde å se hvem som hadde den beste praksisen for å kunne gjenskape suksessen i en annen organisasjon. Utfordringen I2 møtte på var at mange har suksessfulle praksiser som i stort bygger på samme elementer i forskjellig innpakking. Hen uttaler følgende: «*I ABB så kalte de slik forretningsutvikling operasjonell excellence. I RSC kalles det RSC Business System, i Volvo så kalles det Volvo Business System. Altså, kjært barn har mange navn da*». Det synes derfor som informanten hadde utfordringer med å se at en praksis skilte seg ut som den beste. De delte heller flere likehetstrekk, men hadde ulike navn. I tillegg hevder I2 at hen har lang erfaring fra industrien og dermed forståelse for hva som fungerer.

I1 og I2 hevder at det er menneskene som er nøkkelfaktoren i hvorfor det er suksess i bedriftene. I1 uttaler at: «*Vi kan ikke ta tak i folket som en liten bit av det å forbedre prosessen. Vi må ta tak i bare folkene*». Dette kan tyde på at konsulenten ser mennesket som årsaken til at bedriftene skaper suksess og at dette er fellesnevneren i søken etter å finne beste praksis. Referansen var å definere utvikling av medarbeiderne som en fremtredende felles faktor i bedriftenes suksess. Konsulentene konkluderer med dette basert på fellesnevnerne fra en rekke praksiser. Dermed fremstår det som benchmarking i uthentingsprosessen foregikk gjennom analyse av bedrifter

som Hydro, Rec og ABB. Likevel ble erkjennelsen at det var vanskelig å se én overlegen praksis, men at de alle hadde fellestrekk som skapte suksess.

Det synes derfor som benchmarking er benyttet i prinsipp, men ikke slik tanken med uthenting i kunnskapsoverføring tradisjonelt fremgår. Dermed er det grunnlag for å hevde at TP benyttet en form for benchmarking i prosessen. Likevel ble ikke resultatet at en valgte kun én bestemt praksis for uthenting. Prosessen ga konsulentene et inntrykk av at det finnes flere vellykkede praksiser og at de ikke ønsket begrense seg til kun én i arbeidet med utviklingen av TP som konsept.

Definering av praksis

For å kunne uthente en praksis må den først defineres hos en kilde (Kumar & Ganesh, 2009; Szulanski et al., 2016; Røvik, 2021). Videre hevder Røvik (2016) at dette kan være utfordrende fordi årsaksforklaringene til at en praksis er suksessfull ofte er tvetydige. Dette gjør det vanskelig å se de meningsbærende elementene som utgjør praksisen (Røvik, 2016) noe som støttes av Pym (2023). Det innebærer at i lys av teorien må TP skapes ved å definere hva som utgjør de meningsbærende elementene i de suksessfulle praksisene der den uthentes fra.

I utviklingen av TP beskriver konsulentene i Join Consulting hvordan de jobbet med å finne ut hva som bidro til suksess i ulike bedrifter de undersøkte. I1 forklarer opprinnelsen til TP slik: *«Bakgrunnen ble jo formet fra erfaringer fra Hydro, REC og forskjellige bedrifter. Der man har sett hva som fungerer og hva som ikke fungerer»*. Det tyder på at TP sin opprinnelse ikke er fra en bestemt praksis, men at det baserer seg på erfaringer av hva som fungerer fra flere ulike bedrifter. Dette innebærer at det konsulentfirmaet omtaler som Team Performance ikke er en praksis som i sin nåværende form direkte ble uthentet fra en bestemt organisasjon. Slik avviker dette noe fra litteraturen som heller snakker om å uthente en spesifikk praksis fra én organisasjon. TP kan dermed ses på som resultatet av sammensetningen av en rekke meningsbærende elementer fra flere bedrifters suksessfulle praksiser.

Om uthentingsprosessen uttaler I2 at hen er tvilende til om kopiering ville fungere for å gjenskape suksessen. Hen eksemplifiserer utfordringen gjennom en metafor:

«En person som ønsker å bygge et likt hus som byggmesteren sier, ja hvordan klarte du det? Jo med denne hammeren [sier byggmesteren]. Så kjøper vedkommende hammeren. Men så funker det ikke med hammeren, ja, så skal vi se da. Ja, men hvis du tar i skrujernet her og

saga her i tillegg, bare en million ekstra, da blir det hvert fall bra [sier byggmesteren]. Men nei, det fungerer fortsatt ikke. Problemet er bare at da har man brukt så mye penger, at du trenger egentlig å fortelle alle at det du har brukt pengene på, faktisk fungert. Så da sier du det var en suksess uansett om det ikke var det eller ikke.» I2

Her ser en tydelig at informant 2 peker på utfordringer knyttet til å definere meningsbærende elementer og årsaksforklaring til bedriftenes suksess. Hen utviser forståelse for kompleksiteten i å se årsak-virkning forhold i uthenting av praksisen. Dette blir eksemplifisert gjennom metaforen ovenfor, der personen ikke får samme resultat når hen bare kjøper hammer, sag og skrujern. Dette understøttes av (Kumar & Ganesh, 2009; Szulanski et al., 2016; Røvik, 2023) som alle peker på definering av det essensielle i en praksis som en utfordring i uthenting. Videre kan uttalelsen anses som en anerkjennelse av at dette er en fallgrube i uthentingsprosessen. I tillegg kan det være utfordrende å definere alle elementer og uthente disse for å gjenskape en praksis dersom den er kompleks (Røvik, 2021). En kan derfor anta at konsulentene hadde et bevisst fokus på viktigheten av å definere de meningsbærende elementene. På samme tid understreker de at det er utfordrende å definere disse.

I tillegg eksemplifiserer I2 dette gjennom sin erfaring fra industribedrifter. I2 påpeker at mange har skrevet mye om hvordan beste praksis fungerer. Likevel synes det vanskelig å benytte lærdommer fra andre for å gjenskape suksess. I2 uttaler videre:

«Eksempelvis har man jo The Toyota Way, «The Machine that Changed the World», masse litteratur rundt det. Mye forskning, og til å begynne med så var jo forskninger rundt hvordan i all verden er det det her foregår i Toyota. De ble jo en stjerne i hvordan du utvikler en bedrift lønnsomt da. For de skriver i bøker, om alle gjør det sånn og sånn, så skal det funke, men det har jo aldri funka. Så jeg ble litt tvilende til hele konseptet, hva er feil med innfallsvinkelen?» I2

Det I2 peker på samsvarer med det som blir beskrevet som tvetydighet rundt meningsbærende elementer i litteraturen. Hen peker på at mange andre har prøvd å kopiere praksis uten å lykkes. Dette kan ses i sammenheng med et ønske om å unngå fallgruvene selv i uthenting av TP. Informanten hevder å ha sett felles suksesselementer hos flere av de hen har analysert. I1 forklarer at det sjeldent handler om praksisen i seg selv, men folkene som jobber med den: *«Det hjelper ikke å forbedre prosessen. Vi må ta tak i folket, ikke som en liten bit av det å forbedre prosessen, men som hoveddelen»*. I erkjennelsen av dette beskriver hen grunnlaget for TP slik:

«Så det [TP]konseptet ble jo mer som en erkjennelse av viktigheten av mennesket i en bedrift».

I2

Basert på det som fremkommer fra konsulenten så synes det som det har vært en prosess å utvikle TP. I tillegg synes det utfordrende å kunne fange det som i teorien beskrives som nøkkelementene bak beste praksis. Hen reflekterer rundt utfordringer med å faktisk definere årsakene til suksess på generell basis. Det eksemplifiseres med at det som først blir beskrevet som nøkkelementer, ikke nødvendigvis er det. Dette er i tråd med det Szulanski et al. (2016) beskriver som tvetydighet rundt nøkkelementene. Røvik (2021) underbygger dette med å hevde at det er vanskelig å være sikker på at en har overført det essensielle ved en praksis. Slik synes det å ha vært utfordrende å identifisere disse faktorene i uthentingsprosessen. Mer spesifikt var utfordringen at konsulentene antar at kopiering ikke ville fungert. Dog hevder de at utvikling hos medarbeiderne er et nøkkelement: «Vi må ta tak i folkene» som I1 sier. Det peker derfor på at konsulentene i prosessen ser utvikling av medarbeiderne som meningsbærende elementet.

Både Szulanski (1996) og Inkpen & Tsang (2005) hevder at dersom en praksis er vanskelig å etterligne henger dette ofte sammen med at kunnskapen er taus og lite eksplisitt. Utfordringene konsulentene beskriver kan derfor ses i sammenheng med at det eksisterer et element av taus kunnskap i ABB og Hydro og andre steder hvor en har koblet disse faktorene til suksess. På tross av at konsulentene hevder at disse praksisene gir suksess, er de vanskelig å uthente. Dermed kan det tyde på at praksisen har en andel taus kunnskap som er utfordrende å definere.

Informantene uttaler i tråd med teorien viktigheten med å definere det essensielle i praksisene, selv om dette er vanskelig. Uttalelsene peker på at defineringen av det som blir TP er en uthenting av felleselementer hos mange bedrifter. Menneskelig utvikling er sett som en av årsaksforklaringene til suksess og slik sett et meningsbærende element. Baksiden med å definere utvikling av individer som meningsbærende, er at det kan foreligge taus kunnskap som ikke blir uthentet i prosessen.

Utfordringer med uthenting av praksis

Kumar & Ganesh (2009) hevder at kontekstspesifikke faktorer og defineringen av dem vil gjøre det enklere å nedtegne praksisen nøyaktig. Videre peker Røvik (2023) på at kopiering i en uthentingsfase er utfordrende fordi det krever alle faktorer er nedtegnet. I tillegg er uthenting av alle nøkkelfaktorene som bidrar til praksisens gode resultat avgjørende for å regenerere

suksess (Kumar & Ganesh, 2009). Siden TP er basert på flere suksessfulle praksiser kan prosessen støte på utfordringer knyttet til å skape én praksis sammensatt av mange.

I2 beskriver at hen hadde innsikt i en prosess der en større norsk bedrift hadde investert mye i ny teknologi uten å få effekten en ønsket ut av det. Hen uttaler videre at: «*For hver krone man investerer i teknologi, så må man investere 5 ganger mer i mennesket for å få effekt av teknologien*». Deretter uttaler hen at: «*Du skal ikke gjenskape. Men du skal jo skape en suksess, men med en gang vi begynner å streve for hardt etter å gjenskape, så opplever jeg at vi snubler*». Det tyder på at fokuset til I2 i uthentingsfasen handler om hva som vil være allmenngyldig relevant, som et ledd i å skape en praksis heller enn å gjenskape en praksis. Kopiering av praksisen med lik fremgangsmåte og teknologi synes ikke å ha tiltenkt effekt uten at en benytter betydelige midler for å utvikle folkene.

For å understøtte følgende beskriver I2 at hen analyserte to skift på ulike lokasjoner i denne organisasjonen. Skiftene hadde innført nøyaktig samme teknologi og produserte nøyaktig det samme. Økningen i produktivitet og oppnådd suksess var ulik mellom de to skiftene. Om sammenligningen uttaler I2 at årsak-virkning forholdet var utfordrende å se: «*Basert på dette så var enkelte elementer generiske, men det var sannelig ikke mye*». Videre sier I2 at: «*Vi opplever jo at det er noe fundamentalt vi ikke forstår, når vi ikke får det til*». Denne uttalelsen kan ses i sammenheng med det Røvik (2023) og Szulanski (1996) beskriver som utfordringen med taus kunnskap. Erkjennelsen fra I2 er at det synes utfordrende å lage en direkte nedtegnelse av praksisens elementer, fordi de ikke klarte å se nøyaktig årsak-virkning. Uavhengig av dette mente de å ha belegg for å hevde at medarbeiderutvikling var viktigere enn teknologien. Begge skiftene hadde innført samme teknologi, men suksessen kunne spores til menneskelige faktorer.

Konsulenten beskriver at hen ikke klarer å gjenskape suksessen med nøyaktig nedtegnelse gjennom kopi. Ønsket er å regenerere de menneskelige suksessfaktorene. Årsaken til dette var at konsulenten opplevde at funnene syntes å divergere fra lokasjon til lokasjon, og være frikoblet den praksisen som ble innført. Konsulentene uthentet dermed det de anså som felles, heller en alle faktorene i en praksis. De felles faktorene syntes å være knyttet til medarbeiderutvikling. En kan anta at mengden taus kunnskap vanskeliggjorde uthenting av meningsbærende faktorer. Løsningen synes å være en generisk praksis som er tiltenkt å skape utvikling hos medarbeiderne som et ledd i å skape suksess.

Basert på det I2 sier, så ble de felles faktorene hentet ut og skapte rammeverket til TP. Selv om dette ikke nødvendigvis er helt likt det en så i bedriftene det ble hentet ut fra. I1 uttaler om TP at: «Hensikt er å løfte selskapene fra der de er i dag og opp til noe bedre». I1 påpeker at «...*det [TP] er ingen løfter om luftslott, gull og grønne skoger*». Ser en dette i lys av utfordringer knyttet til prosessen med uthenting, støtter det opp under medarbeiderutvikling som meningsbærende faktor. Det synes heller ikke som konsulentene har en ambisjon om å kopiere praksisene. Det synes derimot at ambisjonen var å skape en ny praksis basert på de meningsbærende felleselementene fra en rekke gode praksiser.

I1 som kom litt senere inn i prosessen hevder å ha: «*Satt sitt preg på det [TP] de siste tre årene*». Det peker kanskje på at selv om fellesfaktorene ble uthentet og dannet grunnlaget for praksisen TP, så er den under kontinuerlig utvikling. Dermed kan en hevde at praksisen TP er subjekt for forandring også i etterkant. I tillegg tyder mye på at uthentingsprosessen handlet mer om å se faktorene, heller enn å uthente hele praksisen direkte slik den var. Det som skal skape suksess ble derfor felles faktorer satt i et system som praksisen Team Performance.

5.1.1 Delkonklusjon

Denne delkonklusjonen har til hensikt å besvare forskningsspørsmål 1 som er:

Hvordan har Team Performance blitt uthentet?

Prosessen startet med at konsulentene så på flere selskaper med suksess. De benyttet en form for bechmarking for å måle hvilken praksis som var best. Erkjennelsen var at mange organisasjoner har suksessfulle praksiser som lignet hverandre. De så det derfor som mer hensiktsmessig å se på fellestrekkene i disse, fremfor å fokusere på kun én praksis. Prosessen med uthenting ble utfordrende, fordi det synes vanskelig å se et klart årsak-virkning forhold til hvilke faktorer som bidro til å skape suksess. Erfaringer fra analysen av en spesifikk bedrift tyder på at ren kopiering av praksis innad i bedriften heller ikke ga ønsket resultat. Utvikling av medarbeiderne derimot kunne ses på som den felles meningsbærende suksessfaktoren. Dette var også et av elementene som ble gjenkjent i andre bedrifter som ble analysert. Felleselementene fra en rekke suksessfulle praksiser dannet derfor grunnlaget for TP. En rekke meningsbærende elementer fra forskjellige bedrifters suksessfulle praksiser ble slik uthentet og satt sammen til Team Performance.

5.2 Hvordan har Team Performance blitt tilpasset til Rupro AS?

Dette forskningsspørsmålet skal se på hvordan Team Performance (TP) ble tilpasset Rupro. Her vil det beskrives om og eventuelt hvordan praksisen ble tilpasset. Spørsmålet skal se på hvordan tilpassing foregikk med tanke på kompatibilitet til organisatorisk kontekst, og justeringer i møte med Rupro.

Praksisens kompatibilitet

Røvik (2021, 2023) snakker om viktigheten av å kjenne begge språk for å kunne oversette noe uten å miste de meningsbærende elementene. Denne betraktningen understøttes av Szulanski (1995, 1996) som hevder at for å kunne overføre kunnskap må en ha en forståelse av organisasjonen en skal implementere den i. For de involverte i tilpasningsprosessen innebærer dette at en må ha god kjennskap praksisen TP, i tillegg til å forstå organisasjonen Rupro. Dette for å kunne tilpasse TP på en hensiktsmessig måte.

I starten av prosessen oppleves det at konsulentene har fokus på viktigheten av å kjenne organisasjonens særegenheter for å kunne tilpasse TP. I1 uttaler at: *«Vi startet jo med å bli kjent med selskapet. Typiske ting som størrelse og organisering. Jeg utfordret ledergruppa med spørsmål, hvor skoen trykker, hva er målene deres»*. Videre uttaler I3 følgende om det som kan beskrives som starten på en tilpassing av TP:

«Man må man jo prøve seg litt frem. Det er jo noe som kan være kjempesmart i én bedrift som ikke er det i en annen. Men om man prøver det, vet du mer tydelig hva du trenger og hva du har behov for». I3

Dette peker på at I1 og I3 mener at en må prøve seg litt frem i en slik prosess. Videre påpeker I2 at: *«Du skal ikke gjenskape. Men du skal jo skape en suksess, men med en gang vi begynner å streve for hardt etter å gjenskape, så opplever jeg at vi snubler»*.

Slik I2 beskriver det vil en ren kopi av TP fra annen plass ikke passe inn i Rupro. I2 synes også å ha en tanke om at en ikke skal gjenskape praksisen på samme måte, men gjenskape suksessen. Basert på dette kan en anta at tanken med tilpassingen av TP til Rupro sine særegenheter startet med en erkjennelse om at de måtte gjøre seg kjent med organisasjonen først. Det synes som

konsulentene har et stort fokus på å bli kjent med bedriften, noe som er i tråd med det litteraturen hevder hva angår tilpasning av praksis.

Organisatorisk kontekst

Før implementering bør det forekomme en tilpasning som legger til rette for at prosesser med innføring av praksisen går som ønsket (Szulanski et al., 2016). I tillegg uttaler Røvik (2021) og Szulanski (1996) at organisasjoner som ikke operasjonaliserer ny praksis etter at de har besluttet å ta den inn, vil falle tilbake til gamle måter å gjøre ting på. TP bør derfor i noen grad tilpasses Rupro for å sikre at en tar TP i bruk. TP ble i forkant av overføringen til Rupro implementert i nabobedriften Simpro AS. Dette er en bedrift som lager halvledere til elektronikkbransjen. Konsulentene tilrettela omvisning for de ansatte i forkant av tilpasningsprosessen. I4 beskriver det slik:

«Og vi hørte jo mye om hvordan det gikk på nabobedriften som hadde innført TP, og de var veldig fornøyde. De økte jo produktiviteten noe voldsomt der. Jeg var jo oppe der på en omvisning. Jeg så jo at det var voldsomme forandringer oppe der. Selv om de var veldig fornøyd så er vi jo et helt annet firma her». I4

Videre fremhever I5 at vedkommende synes det var fint å se hvordan andre hadde anvendt praksisen: *«Det er jo litt interessant, selv om det er forskjellige bedrifter, så er det litt artig å se hvordan de jobber med metodikkene»*. I tillegg uttaler I8 at: *«Vi snakket jo om Simpro. Det er klart to forskjellige bedrifter. Og de har andre forhold enn det vi har, så går det egentlig til å sammenligne det. For her er det noe helt annet»*. I4 utaler videre om møtet med TP at: *«Jeg følte ikke jeg fikk en annen bedrifts oppskrift»*.

Basert på uttalelser fra informantene synes det som det har foreligget en eksemplifisering av hva TP var gjennom å informere hvordan praksisen ble anvendt i Simpro. Likevel synes det som flere av informantene har vært opptatt av at bedriftene Rupro og Simpro ikke er like og produserer svært ulike ting. Slik synes det som de ansattes oppfatning er at TP, slik det benyttes i Simpro, ikke er direkte overførbart til Rupro. Dette understøttes av det litteraturen påpeker rundt at en praksis må tilpasses mottakende organisasjon sin kontekst. I4 er innledningsvis tydelig på at Rupro er ulik Simpro. På en annen side opplever han likevel ikke å få en annen

bedrifts oppskrift. Slik kan en derfor anta at TP er enkel å justere og modifisere i forhold til organisatoriske kontekster. Informantene er samstemte om at Simpro og Rupro er ulike organisasjoner, men på samme tid følte de ikke at Rupro sin utgave av TP var lik Simpro sin. Ser en dette i lys av at konsulentenes uttalelser, er det tydelig at en må bli kjent med bedriften før en tilpasser praksisen. Dette virker enda mer fornuftig med tanke på at de ansatte i bedriften innledningsvis var bekymret for at noen andre sin løsning ikke skulle passe for Rupro.

Større eller mindre justeringer av praksisens innhold

Røvik (2021) snakker om det modifiserende modus rundt prosessen med tilpassing. Bakgrunnen for dette er at ingen organisatorisk kontekst synes lik og dermed er en avhengig av å gjøre noen tilpasninger. Videre hevder han at å gjøre for mye forandring kan ha negative effekter på praksisen og forventet suksess (Røvik, 2021). I tillegg til dette peker han på at konfigurasjon og innskriving av praksisen ofte foregår parallelt (Røvik, 2023). Szulanski (1996), Winter (2013) og Klaudy (2005) hevder at selv om en ikke skal forandre for mye på praksisen så må den tilpasses til mottakende organisasjons særegenheter og kontekst.

Fra konsulentenes side fremkommer det at de har en ide for hvordan de ønsker å innføre TP, men at de kan tilpasse slik det synes nødvendig. I1 uttaler at: *«Rammeverket for Team Performance ligger der, og ut fra den første kartleggingen blir den tilpasset og åpenbart underveis»*. Videre uttaler I2 følgende: *«Man går ikke inn og sier, sånn skal det bli, her er tiden vi skal bruke, det fungerer ikke»*. Dette peker på at konsulentene går inn med en innstilling om at TP som praksis ikke er fastlåst, men at det gjøres gradvise tilpassinger til Rupro. Denne tilnærmingen er i tråd med det som beskrives av Røvik (2021) og Szulanski (1996). Om selve prosessen med tilpassing sier I3: *«...om man prøver det vet du mer tydelig hva du trenger og hva du har behov for»*.

En kan derfor anta at det konsulentene beskriver er en forståelse av at bedrifter er ulike og at dette påvirker overføringen av TP til Rupro. I tillegg viser de forståelse for at de må ta hensyn til, og justere TP til Rupro sin organisatoriske kontekst. Dette er i tråd med en modifiserende tilnærming (Røvik, 2021). I1 uttaler: *«Plutselig begynte de selv å ta tak i ting, og det er jo sånn det skal være»*. Dette gir inntrykk av at de ansatte etter hvert ble med på prosessen og ga tilbakemeldinger på hvordan TP kunne tilpasses.

I ledergruppa synes det som det foreligger en opplevelse av at innspillene rundt hvordan TP kan tilpasses Rupro blir hørt. I4 beskriver det slik: «Jeg synes at de hørte på innspillene vi kom med angående hvordan det passet for oss». Videre snakker vedkommende om hvordan bekymringer hen hadde før innføringen ikke ble virkelighet:

«Jeg så jo for meg at det det skulle bli slik som der jeg var på omvisning [Simpro], hos de som hadde innført det. Og tenkte, sånn kan det jo ikke bli til oss, vi har ikke små duppeditter å putte i kasser. Men det ble ikke sånn til oss altså». I4

Dette støttes av I5 som uttaler følgende: «Ja, vi har nå gitt tilbakemeldinger ... så har vi justert programmet». I tillegg uttaler I6 at hen opplever at: «tilpassingen av det [TP] til Rupro er en prosess som jeg fortsatt holder på med faktisk». Produksjonen på sin side synes å støtte den oppfatningen, men at tilpasningen ikke forelå fra start av. I7 uttaler at: «Tja, jeg synes de etter hvert klarte å tilpasse det til oss. Men kanskje ikke innledningsvis». Dette støttes også av I9. Videre uttaler I5 at: «Det er jo vi selv som egentlig har kommet med de forbedringspotensialer vi har forbedret. Konsulentene har liksom gitt oss innføringen i hvordan, så er det vi som har gjort det».

Basert på uttalelse til informantene virker det tydelig at det ble foretatt en tilpassing av TP til Rupro. Konsulentene på sin side er veldig tydelig på at TP må tilpasses den organisasjonen som den skal innføres i. Dette støttes av både Røvik (2021) og Szulanski (1996) sine teorier om tilpassingsfasen i en kunnskapsoverføring. Fremgangsmåten som har blitt benyttet synes å være å prøve seg frem, for så å gå tilbake, for å gjøre ytterligere justeringer av TP. Dette er også i tråd med at konfigurering og innskriving ofte foregår samtidig (Røvik, 2023). At dette var måten det ble gjort på bekreftes i stor grad av både ledergruppa og produksjonen. Likevel synes det ikke som produksjonen opplevde at dette ble gjort fra start, men heller etter hvert og gradvis. På denne måten kan en dra paralleller til det som beskrives som det modifierende modus i tilpassningsprosessen. Selv om det både fra konsulentene og ledergruppa oppleves som det ble tilpasset fra start, er opplevelsen i produksjonen at det gikk seg mer til underveis. En kan dermed hevde at tilpasning også forekom videre i overføringsprosessen.

Flere informanter peker også på at tilpasningsprosessen av TP ikke kan stoppe produksjonen i Rupro. I5 uttaler følgende:

«Flere av oss har jo sagt [til konsulenten]. Kanskje denne perioden her passer ikke til å ha noe møte, fordi det er travelt og sånn. Så har vi justert programmet, vi har kommet med tilbakemeldinger om at nå passer det ikke, å da har [hen] hørt på det altså, for vi kan jo ikke sette produksjonen på vent». I5

Det programmet som I5 peker på viser tilbake til tidslinjen for TP i kapittel 2. Den foreligger som en del av praksisen TP med en rekke møter og holdepunkter i overføringsprosessen. I5 sin opplevelse av at konsulentene tilpasser tidshorizonten, peker på at konsulentene er villig til å justere elementer av fremgangsmåten for å passe til Rupro. Dette understøttes av I2 som uttaler at: *«Man går ikke inn og sier...her er tiden vi skal bruke, det fungerer ikke»*. Slik ser en at også konsulentene ser det som nødvendig å kunne tilpasse tidshorizonten til overføringsprosessen for TP. En kan derfor anta at TP sin tidshorizont ble tilpasset i prosessen for å møte Rupro sin organisatoriske kontekst og behov. Hadde de på en annen side presset igjennom tidsplanen til TP, ville det nok lignet mer en kopiering enn modifisering i overføringen.

Konsulentene ønsker å formidle TP på en måte som gjør at den kan forstås av de som skal benytte den. I1 beskriver presentering av kunnskapen bak TP på følgende måte:

«Når du spør om teori, vi har teori, alle skal lære seg det, det er handler om å skape samme ordforrådet som jeg sier, og så er jeg lite opptatt av teori for teoriens skyld, for da mister du folk veldig fort. Derfor bruker jeg veldig lite tid på å gå gjennom teori, men vi øver på den i praksis» I1.

Videre beskriver I2 det samme med å sette det inn i måten TP er ment å undervises på: *«De fleste Blanket Solutions vil involvere et vanvittig opplæringsprogram og innføring i teori først, og det er veldig sjelden at jeg møter produksjonslinjer full av akademikere»*.

Det konsulentene peker på her er at de benytter rammeverket for TP som fremkommer i kapittel 2. Likevel er de villige til å tilpasse både innledningsvis, og underveis, for at det skal kunne passe til Rupro. Dette støtter seg på at grunnpilaren for TP er forbedringsarbeid, ikke teoriene i seg selv. I tillegg påpeker I1 at TP skal øves på i praksis. Dette kan ses på som et ledd i å

tilpasse TP ved å prøve det ut i organisatorisk kontekst. Det kan tenkes at de benytter fagkompetansen i de ulike delene i Rupro for å få satt TP inn i et system som passer hver enkelt. Slik kan en hevde at de får hjelp av bedriftens ansatte til å tilpasse TP til Rupro.

Graden av involvering fra de ansatte gjør at de får være med på å skreddersy TP til å passe sine individuelle arbeidsplasser. På denne måten er de ansatte med på å tolke TP i rammen av sin egen organisasjons kontekst. I henhold til Røvik (2021) vil det kunne oppstå nye varianter av praksisen som baserer seg på samme kunnskapsgrunnlag og verktøy som fremkommer i kapittel 2. Disse nye utgavene av TP i praksis kan betraktes som modifiseringer av TP. Produksjonen beskriver også at de har et inntrykk av at konsulentene lytter til deres innspill rundt anvendelsen av TP i Rupro. Det kan også virke som om dette er noe av intensjonen med å starte innføringen med lav grad av teoretiske begrensninger, for å kunne tilpasse det i lys av behovene i organisasjonen. Når mye av tilpasningsprosessen også foregår etter selve implementeringen har startet, vil en med stor sannsynlighet kunne se om justeringene som blir gjort faktisk passer til Rupro og er hensiktsmessige.

5.2.1 Delkonklusjon

Denne delkonklusjonen har til hensikt å besvare forskningsspørsmål 2 som er:

Hvordan har Team Performance blitt tilpasset til Rupro AS?

Det synes som konsulentene har et stort fokus på å bli kjent med Rupro i forbindelse med tilpassingen av TP. Videre er de tydelige på at det ikke er kun én løsning for hvordan TP kan fungere. TP kan derfor modifiseres og justeres noe. Dette er i tråd med det litteraturen hevder hva angår tilpasning av praksis. Konsulentene erkjenner at ingen organisasjoner er like, og at et ledd i å lykkes med tilpasningsprosessen er å forstå organisasjonen. De ansatte i Rupro er tydelige på at eksempelbedriften som blir benyttet i introduksjonen av TP, ikke var lik deres egen organisasjon og produksjonsmønster. Det er tydelig at det har vært usikkerhet tilknyttet hvordan en slik praksis kunne bidra positivt inn i Rupro. Informantene opplever derimot at innspillene de kommer med bidrar i tilpasningsprosessen. Videre er oppfatningen at de ikke fikk en annen bedrifts oppskrift, men at TP ble tilpasset deres behov.

Det synes som tilpasningsprosessen av TP foregikk innledningsvis, men også etter at implementeringen hadde startet. Konsulentene hadde fokus på å anvende verktøyene i TP på en måte som gjorde at produksjonen fikk benyttet de i sin hverdag. Dette førte til at de i

prosessen kom med relevante innspill til justeringer og tilpasninger. Det at tidshorisonten for overføringen også ble justert etter behov, tyder på en iboende tilpasningsdyktighet hos TP. Derfor synes det som praksisen ble modifisert i møte med ny organisatorisk kontekst. En kan dermed hevde at TP ble tilpasset Rupro innledningsvis gjennom justeringer basert på innspill fra organisasjonen. Det synes som tilpasningen har foregått som en kontinuerlig prosess som fortsatte også etter implementeringen hadde startet.

5.3 Hvordan har implementeringen av Team Performance foregått i Rupro AS?

Dette forskningsspørsmålet skal se på hvordan implementeringen av Team Performance har foregått i Rupro. Forskningsspørsmålet vil ta for seg hvordan TP først ble introdusert til Rupro og hvordan implementeringsprosessen utviklet seg videre.

Starten på implementeringsprosessen

Prosessen med å implementere ny praksis blir ofte sett på som en hierarkisk prosess (Røvik, 2021). Dette støttes også av Winter (2013) som sier at underordnede i en organisasjon må tilpasse seg det som blir vedtatt på et høyere nivå. Tanken med den hierarkiske modellen er at implementeringsprosessen er en prosess som går sekvensielt fra toppen og ned. Både Szulanski (1996) og Røvik (2021) hevder at en må adressere et behov for eksempelvis forbedring før prosessen kan starte. Dette vil vanligvis tilfalle ledelsen i organisasjonen.

Om starten på implementeringen uttaler I4 følgende: «*Daglig leder hadde et informasjonsmøte der han informerte om det*». Videre sier hen at: «*Jeg var jo egentlig en motstander av Team Performance når det kom, følte egentlig at det var trødd nedover hodet på oss*». Dette støttes av I6 som uttaler at: «*Det var jo ingen som har fått noe beskjed om det [TP]. Så det er klart at det skulle vært bedre informasjon før vi startet på.*»

Basert på det ledergruppa uttaler, er det leddet over dem i organisasjonen ved daglig leder som besluttet å innføre TP. Det virker også som om dette er noe som ble besluttet med liten grad av involvering fra ledergruppa. I tillegg fremhever I4 at hen følte det var trødd nedover hodet på de ansatte. Dette indikerer at hen hverken var forberedt på implementeringen eller var involvert i avgjørelsen om at TP skulle implementeres. Det synes som at ledergruppa ikke var informert

om TP før daglig leders informasjonsmøte. En kan derfor hevde at dette kan ses i sammenheng med en hierarkisk modell og top-down tankegang.

Uttalelsene til informantene i ledergruppa tyder på at denne tilnærmingen ikke ble godt mottatt. Produksjonen beskriver også at implementeringen av TP kommer direkte fra toppen uten mulighet for innflytelse eller deres involvering. I7 beskriver det slik: *«Det er klart at det er sikkert bra, men jeg har jo mye å gjøre, så får jeg dette trødd nedover hodet på meg, uten å få mer tid. Så blir det jo ikke motiverende»*. Noe som støttes av I8 som sier at: *«Følte jo at det var ikke helt oppi der med en gang [løfter hånda for å simulere at innstillingen var ikke på topp i starten]»*. Basert på dette kan en anta at både mellomlederne, og de ansatte nederst i hierarkiet, er enige om at beslutningen om å implementere TP var noe som ble vedtatt av daglig leder. Slik kan en derfor argumentere for at det kan defineres som en top-down implementeringsprosess.

Implementeringen av TP starter

Røvik (2021) skriver at ny kunnskap og praksis må formaliseres på en måte som kan forstås av de ansatte i mottakende organisasjon. Videre vil implementeringsprosessen påvirkes av Rupro sin evne til å absorbere ny kunnskap (Cohen & Levinthal, 1990; Daghfous, 2004). Samtidig er det viktig at mellomlederne jobber samlet for å gjennomføre implementeringen (O'Reilly et al., 2010). Dette er viktig for å nå ut til hele organisasjonen. Når ny praksis dukker opp i hele organisasjonen samtidig beskriver Røvik (2021) det som en sopptilnærming. Det innebærer at praksis materialiseres likt i organisasjonen, ikke sekvensielt.

Ledergruppen i Rupro beskriver selv TP som et forbedringsverktøy, hvor de i implementeringsprosessen har kunnet komme med forslag til hva som skal gjøres og hvordan. I4 uttaler at:

«Jeg synes at i løpet av prosessen har det blitt mer positivitet rundt det, også blant de på gulvet. Det er om å gjøre å fremsnakke det litt også. Det er veldig dumt at i hvert fall vi i ledelsen skal være negative.» Videre uttaler hen at: *«Det blir mer sånn sammensveisa på om alle er med på det vi skal gjøre. Men det var jo utfordrende å få med seg gammelkaran i bedriften, for de har jo gjort ting på sin måte i tiårsvis. Men de kom med de også altså»*.I4

Dette støttes av I5 som ser verdien av at alle skal være involvert i implementeringsprosessen av TP: «Så det blir liksom en metode som du får med alle på laget på. Det skulle fungere i alle ledd. Alle får bidra og komme med forslag». I tillegg til at I6 uttaler at:

«Det er klart at man bør hele tiden utvikle seg. Team Performance kommer egentlig på en helt utmerket tid for oss. Og se hvilken vekst vi har. Vi trenger verktøy for å klare å takle denne veksten.» I6

Det synes derfor som det er enighet i ledergruppa om at en må være positivt innstilt til TP for at prosessen skal flyte godt. Det informantene beskriver som forslag fra de ansatte er tiltak og endringer som gjøres av de ansatte selv, med TP som utgangspunkt og grunnlag. Å starte implementeringen ble besluttet av daglig leder. Dog synes det som utviklingen av prosessen involverte hele organisasjonen. En slik tilnærming er i tråd med soppteorien til Røvik (2021). Det kan argumenteres for at dette også sikrer en kontinuerlig felles forståelse for fremdriften og at det samkjører mellomlederne i implementeringen.

Prosessen ser dermed ut til å ha startet som en top-down implementering fordi den kommer inn via daglig leder som pålegger resten av organisasjonen å implementere. Fremdriften i implementering involverte derimot hele organisasjonen. Både produksjon og mellomledere er direkte involvert i implementeringen. Dette gjøres på en måte hvor alle får bidra med forslag til hvordan en skal drive prosessen fremover i alle ledd i organisasjonen. Det kan argumenteres for at involveringen i alle ledd bidrar til å forenkle og skape forståelse rundt prosessen.

Introduksjonen til TP

Szulanski et al. (2016) sier at front-loading har en praktisk tilnærming til implementering, mens back-loading har en teoretisk tilnærming. Front-loading vil kunne møte på utfordringer og usikkerhet fordi ansatte i mottakende organisasjon ikke har tilstrekkelig informasjon om den nye kunnskapen. Dette støttes av både O'Reilly et al. (2010) og Røvik (2023) som påpeker at klar og tydelig kommunikasjon i alle ledelsesnivåer er viktig for en implementeringsprosess. Dinur (2002) understreker at god kommunikasjon er sentralt når kunnskapens grad av eksplisitet går ned. Kommunikasjon på et personlig plan og tett oppfølging blir viktig når praksisen en skal innføre baserer seg på lite eksplisitt kunnskap (Dinur, 2002).

I1 uttaler at hen starter tilnærmingen til TP på følgende måte: *«jeg er lite opptatt av teori for teoriens skyld, for da mister du folk veldig fort. Derfor bruker jeg veldig lite tid på å gå gjennom teori, men vi øver på den i praksis»*. Dog peker flere av de ansatte på et informasjonsbehov i begynnelsen av implementeringsprosessen. I5 beskriver starten av implementeringen på følgende måte: *«Følte litt i starten at jeg hadde vann over hodet, så kunne kanskje hatt litt mer kunnskap før starten, men det gikk seg nå til»*. Dette oppsummerer det flere av de ansatte har påpekt og forsterkes av det både I4 uttaler: *«Jeg fikk egentlig ikke vite noe, synes jeg, før det bare plutselig startet.. Jeg visste egentlig ikke hva team performance var før vi startet det»*. Videre uttaler I7 at: *«Det der er jo fra person til person, men jeg kunne jo tenke meg litt mer gjennomgang ja, før vi startet»*. Også I6 sier følgende: *«Det skal jeg innrømme at vi ikke fikk så mye informasjon om team performance»*.

Med utgangspunkt i de ansatte virker det som det er en felles oppfattelse om at informasjonen rundt TP i starten på prosessen var manglende. Det tyder videre på at dette kom brått på de ansatte og at de bare ble kastet ut i å innføre TP. En kan dermed anta at det forekom en praktisk tilnærming til implementeringen av TP i Rupro. De ansatte begynte å bruke verktøyene i TP med en gang, uten at de hadde fått noen grundig gjennomgang av det teoretiske grunnlaget. Dette kommer frem av uttalelsene til både konsulentene og de ansatte som viser til lite fokus på teoretisk opplæring tidlig i prosessen.

Konsulentens tilnærming til TP, og de ansattes opplevelse av lite informasjon, peker på det Szulanski et al. (2016) beskriver som front-loading. Her ser en hvordan TP kan fungere i praksis fremfor en dyp teoretisk tilnærming. Likevel skapte dette mye usikkerhet. De ansatte beskriver det som overveldende og mye å ta inn på en gang. I5 bekrefter dette med å beskrive at hen følte at de hadde tatt seg vann over hodet. Fordi denne implementeringsprosessen hadde en tilnærming i tråd med front-loading, var det mindre informasjon og teoretisk opplæring enn ved eksempelvis back-loading. Likevel kan en hevde at prosessen kunne blitt mindre stressende for de involverte om konsulentene hadde hatt en mer omfattende teoretisk innføring i TP enn det som ble gjort.

I tråd med det teoretiske grunnlaget for TP i kapittel 2 så er en slik tilnærming en del av TP sin fremgangsmetodikk. Ser en på læringsløyfen i TP så handler den om å definere utfordringer i praksis for å finne gode løsninger i felleskap. Måten å finne ut dette på er å teste verktøyene i

praksis og dra erfaringer fra dette inn i forbedringssløyfen. Deretter videreutvikler og tilpasser de ansatte TP ytterligere etter sine egne arbeidsoppgaver. Produksjonen i Rupro består av ulike ledd slik det fremkommer i kapittel 2. Alle de ulike leddene skal implementere forbedringsverktøyene TP består i sine egne arbeidsoppgaver.

En felles gjennomgang av disse verktøyene kan derfor være mer forvirrende siden hensikten med TP er at hver enkelt skal finne ut hvordan de kan forbedre sine egne individuelle arbeidsprosesser. Dette betyr at praksisen TP fremstår som lite eksplisitt for de ansatte. I henhold til Dinur (2002) trenger en da enda bedre kommunikasjon på et personlig plan. Dermed kan det tenkes å være fornuftig å kommunisere noe tydeligere tidlig i prosessen for å hindre usikkerhet hos de ansatte.

Modningsprosess i implementeringen

Ny kunnskap bør presenteres på en måte som gjør den relevant til mottakende organisasjon sin kontekst. Dette for at organisasjonen enklere skal kunne gjøre kunnskapen om til praksis (Røvik, 2021). Dette støttes av Nilsen (2015) som sier at implementering er å ta i bruk ny praksis innenfor en kontekst. Aktørene som er involvert i overføringen må ta hensyn til denne konteksten (Røvik, 2021; Winter, 2013). Røvik (2021,2023) hevder også at det tar tid før ny kunnskap blir introdusert til den materialiserer seg som praksis.

Konsulentene beskriver ulike tilnærminger til implementeringen av TP. I1 uttaler følgende: «Så noen ganger så begynner vi med en stor fellessamling, og andre ganger så begynner vi med en liten forbedringsgruppe...». Videre uttaler hen at: «For det handler mye mer om hvordan vi gjør jobben vår, hvordan vi løser utfordringene, hvordan vi har fokus på de riktige tingene og tar faktabaserte beslutninger». Dette støttes også av I2 som underbygger det med at TP skal være: «kontinuerlig forbedring, ikke sant, i motsetning til sprangvis forbedring». I3 uttaler også at «Det er en modningsprosess å innføre noe. Det blir kanskje tre skritt frem, og kanskje et tilbake, men det går fremover».

Det fremgår tydelig fra konsulentene at det er en modningsprosess og en balansert tilnærming å innføre ny kunnskap. Basert på det som fremkommer tyder det på at de har hatt ulike tilnærminger til hva som fungerer i prosessen med å innføre TP. De har benyttet store og små

forbedringsgrupper og de peker på at det er kontinuerlig forbedring og en modningsprosess. En kan derfor anta at konsulentene har en kontekstilpasset tilnærming der de prøver seg frem til hva som fungerer i Rupro.

Rupro sine ansatte opplevde å få påvirkning på hvordan TP skulle implementeres i praksis. I4 uttaler at: *«Alle fikk jo lov å komme med innspill, til hvordan vi kunne bruke verktøyene i prosessen, så da ble det litt opp til dem selv da, noen var ivrige, noen ikke»*. Dette støttes av I5: *«Det skulle fungere i alle ledd. Alle får bidra og komme med forslag»*. I9 peker også på dette gjennom følgende uttalelse: *«Alle fikk sette fingeren på hva som skal forandres...»*. Om implementeringen i produksjonen uttaler I6 at: *«Jeg vil si at produksjonen hadde ganske stor innflytelse på hva som ble gjort. For det var også der de første praktiske tiltakene ble gjort»*.

Basert på det som fremkommer fra konsulentene synes det som at de har hatt fokus på at innføring er en modningsprosess og at en må balansere innføringen ved hjelp av de ansatte. Det at de ansatte opplever at de får komme med innspill til prosessen kan ses i sammenheng med at den settes inn i kontekst. Som tidligere vist i oppgaven var det innledningsvis stor usikker knyttet til hva TP var og hvilken innvirkning det ville ha på arbeidsoppgavene i Rupro.

En kan argumentere for at konsulentenes åpenhet for innspill, og de ansattes muligheter for innflytelse, øker forståelsen hos begge parter. Konsulentene blir dermed bedre kjent med den organisatoriske konteksten slik Røvik (2021, 2023) beskriver at en må. De ansatte blir samtidig kjent med TP gjennom å se det i sammenheng med hva de identifiserer at må forbedres i sin arbeidshverdag. En kan derfor anta at partene legger til rette for at TP får gradvis fotfeste og materialiserer seg i organisasjonen i takt med prosessen. Ser en forbedringssløyfen i kapittel 2 i lys av overnevnte, legger konsulentene opp til en gradvis prosess der behovene til de ansatte setter fokus på hvordan verktøyene skal benyttes. Dette bidrar til å kontekstualisere TP i Rupro.

I implementeringsprosessen er det tydelig at konsulentene setter praksisens verktøy inn i organisasjonen slik at de ansatte skal få en praktisk tilnærming til hvordan TP virker. De er tro med at det skal være medarbeiderdrevet forbedring, noe som støttes av I6 som uttaler at: *«Det handler om rotårsaksanalyse»* i forbedringsarbeidet. Selv om konsulentene har uttalt at de ikke har et teoretisk fokus, er begrepet I6 benytter fra A3 verktøyet i TP. Dette peker på at de ansatte benytter verktøyene fra TP til forbedring. En kan derfor hevde at TP innføres ved å gi de ansatte

verktøy for å selv kontekstualisere praksisen. Implementeringsprosessen blir dermed drevet fremover gjennom praktisk forbedringsarbeid.

På denne måten er det sannsynlig at de ansatte også får bedre kjennskap til TP gjennom å gradvis tilpasse dette til sine egne personlige arbeidsoppgaver. Dette synes å være hensikten slik I2 beskriver det med at tung teoretisk gjennomgang ofte ikke har noe for seg. Dette støttes av I1 som har følgende uttalelse: «*Mye fokus på teorien og det akademiske har ingen effekt. Null effekt. Lærer seg kanskje noe fancy ord, men det har ingen effekt*». Basert på dette kan en anta at tanken til konsulentene var å innføre praksisen TP på en måte som gjorde at de i produksjonen fikk en praktisk tilnærming til TP. Slik kunne en underveis i implementeringen vurdere hvor vidt justeringene som ble gjort under tilpassingen var kompatible med Rupro.

Fordi implementeringsprosessen har gått frem som beskrevet foregår den tilsynelatende som en kontinuerlig runddans gjennom implementering i praksis – tilpassing – implementering. I2 beskriver det slik: «*Så da blir det å sette det ut i praksis så godt som mulig. 10 minutter forklart sånn og sånn, tenker vi å gjøre det nå, skal vi prøve?*». For å understreke dette uttaler også I9 at: «*Der har vi tatt opp litt. Satt fingeren på hva som skal forandres, så har vi prøvd det, så har vi evaluert etterpå hvordan det gikk da*». Dette henviser til en vekselvirkning i implementeringsprosessen hvor utprøving i kjente omgivelser gjør de ansatte mer kjent med TP og konsulentene blir gradvis bedre kjent med utfordringene i Rupro. Dette er også i henhold til forbedringssløyfen i kapittel 2. Tiden en har brukt på denne runddansen kan betraktes som inkubasjonstiden til TP i Rupro sett i lys av Røvik (2011, 2021) sin virusteori. TP har gradvis blitt absorbert i organisasjonen gjennom praktisk tilnærming.

Det kan også virke som om det blir tatt en vurdering av Rupro sine absorptive evner. Dette kan en argumentere for med utsagnet til I2 om at det ofte ikke er mange akademikere i produksjonslinjer. Å bli introdusert for TP gjennom et akademisk tungt og teoretisk språk er uhensiktsmessig for en industribedrift. Mangelen på TP sin eksplisitet gjør trolig en slik tilnærming ekstra utfordrende. Dette støtter oppunder tanken om å sette det rett inn i praksis og relatere det til de ansattes daglige oppgaver gjennom en praktisk tilnærming. På den andre siden er det å gjøre ny praksis forståelig en viktig del av overføringsprosessen, så her kan det argumenteres for at det burde vært gjort et noe større forarbeid på teoretisk introduksjon. Dette leder oss dypere inn i konsulentene sin rolle i implementeringsprosessen.

Samhandling mellom intern og ekstern

Praksis består av komponentene kunnskap og praktisk anvendelse av denne (Szulanski, 1996; Røvik, 2021). Organisatoriske forhold som manglende absorptiv evne kan fungere som en barriere i implementering av en praksis (Nilsen, 2015). For å overkomme slike organisatoriske barrierer kan en anvende hjelpemidler i form av fremmere (Nilsen, 2015; Røvik, 2023). TP blir innført i Rupro ved hjelp av ekstern støtte. Derfor er det interessant å se hvordan disse har fungert i prosessen.

Om konsulentene i innføringsprosessen uttaler I6: *«Jeg må si at konsulenten har vært klar hele tiden på hva som hjelper»*. Videre forklarer I4 hvordan konsulentene støttet de underveis i implementeringen: *«Det var sammen med konsulenten og de på gulvet i fabrikk. Sammen med konsulenten gikk vi igjennom ting som vi synes skulle være forbedret i fabrikk»*. I5 beskriver videre støtten slik: *«Støtten jeg har fått er i stor grad fra konsulenten som har vært her på huset, men den støtten synes jeg har vært bra»*. Dermed synes det som ledergruppa er samstemte om at konsulentene bidro godt i prosessen. Dette støttes av produksjonen, der I8 uttaler at: *«Jeg fikk jo litt innføring og støtte av konsulenten i hva jeg skulle gjøre»*. Dermed kan en få inntrykk av at ansatte i Rupro er positive med tanke på støtten konsulentene bidro med i prosessen.

Som tidligere vist har de ansatte stått for den praktiske implementeringen av TP. Samtidig har de manglet den teoretiske forståelsen rundt praksisen. En kan hevde at konsulentene har stått for kunnskapskomponenten i TP, men at de ansatte i Rupro har stått for den praktiske anvendelsen av den. Rupro er en bedrift med mange fagspesialiserte oppgaver som sveising og sliping. I implementeringsprosessen synes det som konsulentene utnyttet denne kompetansen til å peke på hvordan implementeringen av TP kunne gjøres best mulig. Dette kan være fordi kunnskapen som nevnt er lite eksplisitt og da trenger en tett personlig oppfølging i implementeringsprosessen. Det synes derfor som konsulentene og ansatte sammen har vært fremmere gjennom å øke den absorptive kapasiteten og overkomme organisatoriske barrierer.

Kommunikasjon og tillitt i prosessen

Kaufmann & Kaufmann (2015) sier at kommunikasjon handler om å overføre eller utveksle informasjon. På denne måten er dette avgjørende i en prosess hvor kunnskap skal overføres. I

tillegg hevder Szulanski (1996) at overføringsprosessen hviler på god kommunikasjon. Dette åpner for faglige diskusjoner og spørsmål som fører til avklaringer og forståelse (Szulanski, 1996). Dinur (2002) mener at kvaliteten på relasjoner påvirker kunnskapsoverføring. Troverdighet og tillit mellom involverte aktører spiller en viktig rolle for en vellykket implementering (Dinur, 2022; Szulanski et al., 2004). Dette skaper også troverdighet til kunnskapen hos de som skal innføre den (Dinur, 2002).

Om kommunikasjon uttaler I1 at: *«Jeg mener at det var tydelig, men jeg opplevde jo selvfølgelig ganske kjapt at det hadde ikke vært det. Så da måtte jeg gå en runde med meg selv på det å prøve å finne ut hva som kunne vært bedre»*. Dermed kan en si at konsulenten erkjenner at det ikke var optimal kommunikasjon innledningsvis. Videre uttaler I4 at: *«Kommunikasjonen, den opplever jeg at startet kanskje litt dårlig»*. I5 har samme oppfatning. I6 synes også at informasjonen innledningsvis har vært dårlig: *«Det var jo ingen som har fått noe beskjed om det [Om TP]. Så det er klart at det skulle være en bedre informasjon før vi startet på»*. I9 på sin side opplever at *«Jeg synes det har vært bra kommunikasjon underveis.»*

Det synes derfor som alle involverte parter er samstemte om at kommunikasjonen innledningsvis ikke var optimal. Likevel mener I9 på sin side at kommunikasjonen har vært gjennomgående god. Tidligere har oppgaven pekt på at TP som praksis var uklar innledningsvis, i tillegg til at den ble vedtatt hierarkisk. Ser en uttalelsene til informantene i sammenheng med dette, kan det underbygge og forklare opplevelsen til informantene.

Tillit i organisasjonen er noe som synes å stå i fokus når konsulentene skal bidra med implementeringen av TP. I2 uttaler følgende: *«Handler jo rett og slett om å være ydmyk, og bygge respekt, og ha respekt, og bygge tillit, gjennom at det som blir sagt ikke blir brukt på en feil måte»*. Dette støttes av I3 som uttaler at: *«Det må være en tillit i bunnen her. Altså begge veier»*. I1 formaliserer det gjennom å understreke sin rolle som ekstern: *«Min rolle som ekstern er å få det til å fungere. Sånn at jeg kan ikke oppleves som en løpegutt for ledelsen for det påvirker tilliten resten har til meg»*. Videre uttaler I2 at:

«Vi har jo sagt at tillit må ligge der. Og hvis det ikke er i tillit til organisasjonen, at det ikke er tillit mellom lederen, eller mellom lederen og ansatte, eller mellom ansatte og ansatte, så er det vanskelig å få til noe, for da tør ikke folk å fortelle ting sånn som de faktisk er». I2

Basert på uttalelsene til konsulentene er det et tydelig fokus på tillit. Dette synes som viktig for prosessen. Ledergruppa i Rupro snakker mye om at de har et inntrykk av at konsulentene vet hva de gjør. I4 utaler at: *«Men konsulenten skjønner dette vet du. Selvfølgelig skjønner de som innfører dette hva det går i. Selv om bedriftene som innfører det er forskjellige. Så synes jeg konsulenten skjønner hva det går i»*. Videre uttaler I5 at: *«Tror kanskje noe av det som har vært fint er at de har ikke sagt, du må gjøre det sånn eller sånn, men spurt hvordan vil du gjøre det for å forbedre det»*. Basert på uttalelsene i ledergruppa synes det som konsulentene har evnet å skape en tillit i gruppa. Ledergruppa snakker ikke eksplisitt om tillit, men deres uttalelser peker på en høy grad av det. En av informantene utaler eksempelvis at konsulentene synes å vite hva de gjør, samtidig viser de respekt gjennom at de ikke har sagt hvordan, men heller hjulpet folk på vei.

Produksjonen synes å ha samme oppfatning som ledelsen i Rupro, I8 uttaler at: *«Det er jo ikke første plassen de er med på. Og det er klart de vet jo ganske mye om det egentlig»*. Videre uttaler I9 at: *«Alle fikk jo være med på det, de prøvde jo å snakke det opp å få folk til å bidra med det»*. På den andre siden så synes I7 at: *«Konsulenten maste jo om at det måtte skje masse her, men jeg så nå egentlig ikke så mye som kunne bedres da, noe var det jo, men ikke mye»*. selv om I7 synes å ikke se behovet eller hva som kunne bli bedre med TP, så synes det som både I8 og I9 har en opplevelse av at konsulentene vet hva de snakker om, noe som tyder på en form for tillit til eksterne.

Kommunikasjonen synes å ha vært utfordrende innledningsvis, noe som i tråd med teorien kan gjøre prosessen mer utfordrende. Likevel tyder det på at kommunikasjonen gikk seg til etter hvert. I tillegg fremstår det som konsulentene har en høy grad av tillit i hele organisasjonen. Det er dermed rimelig å anta at prosessen med implementering av TP har vært hjulpet av tilliten som synes å ha oppstått mellom det eksterne leddet og bedriftens informanter.

5.3.1 Delkonklusjon

Denne delkonklusjonen har til hensikt å besvare forskningsspørsmål 3 som er:

Hvordan har implementeringen av Team Performance foregått i Rupro AS?

Begynnelsen av implementeringen har et veldig hierarkisk preg med en top-down tilnærming. Det er daglig leder som både beslutter og iverksetter implementeringen av TP. Fortsettelsen på implementeringen tar derimot en annen form. I stedet for å gå sekvensielt nedover i de organisatoriske nivåene, foregår implementeringen over hele organisasjonen samtidig. Implementeringsprosessen har en praktisk tilnærming hvor de ansatte benytter TP-verktøyene i sine arbeidsoppgaver. Likevel tar det litt tid før både organisatorisk kontekst forstås fullt ut av konsulentene, og før de ansatte får forståelse for TP. I etterkant av gjensidig forståelse begynner en å se ytterligere fremdrift i implementeringen. En front-loading tilnærming hvor kunnskapen settes rett ut i praksis med liten grad av teoretisk innføring, gjør dette naturlig. Noe mangelfull kommunikasjon og informasjon fra konsulentene innledningsvis, synes å ha vært utfordrende for prosessen. Likevel har tilliten generelt vært god og dette har bidratt positivt til implementeringsprosessen. Det har vært fokus på å bygge gode relasjoner mellom konsulentene, som står for den teoretiske implementeringen, og de ansatte som setter denne teorien ut i praksis. Dette har lagt grunnlaget for en god prosess. Implementeringsprosessen har foregått som en vekselvirkning mellom implementering av praksis, tilpassing og implementering igjen.

6 Avslutning

Temaet for denne oppgaven har vært kunnskapsoverføring. Nærmere bestemt har vi tatt for oss kunnskapsoverføringen som fant sted i Rupro AS for å besvare følgende problemstilling.

Hvordan har kunnskapsoverføringen av Team Performance foregått i Rupro AS?

For å besvare problemstillingen har vi gjennom oppgaven sett på tre prosesser i overføringen gjennom uthenting, tilpassing og implementering av kunnskap. Dette har gitt oss innsikt i hvordan prosessen med overføring har forekommet i Rupro AS.

Kunnskapsoverføringen av Team Performance begynte som en uthentingsprosess der konsulentene så på flere selskaper som alle hadde suksessfulle praksiser. En referanseindeks ble brukt for å måle hvilken praksis som var best. Erkjennelsen ble at mange organisasjoner hadde suksessfulle praksiser med likehetstrekk. Et funn i oppgaven er at de uthentet enkeltelementer fra ulike praksiser, fremfor å fokusere på kun én bestemt praksis. Prosessen med uthenting ble utfordrende, fordi det synes vanskelig å se en klar årsak-virkningssammenheng med tanke på hvilke faktorer som bidro til å skape suksess. I tillegg ble medarbeiderutvikling sett på som en felles meningsbærende suksessfaktor for alle praksisene. Felleselementene fra en rekke suksessfulle praksiser dannet derfor grunnlaget for TP. Spesielt interessant er det å se at meningsbærende elementer fra ulike bedrifters suksessfulle praksiser ble uthentet og utviklet til Team Performance. Dette var et uventet funn fordi dette avviker fra det som blir presentert i teorien.

Rupro hadde et behov for å imøtekomme økt vekst og ville innføre noe som kunne bidra til utvikling av organisasjonen. Dette var bakgrunnen for at de valgte å overføre TP til sin organisasjon ved hjelp av eksterne konsulenter som hadde vært med å utvikle praksisen. Et funn i oppgaven er at konsulentene var tydelige på at TP er et rammeverk som må møte bedriftens behov, og dermed kan tilpasses. De starter derfor å tilpasse TP til Rupro og hadde i tilpasningsprosessen et stort fokus på å bli kjent med organisasjonen. Konsulentene erkjenner at ingen organisasjoner er like, og at et ledd i å lykkes med tilpasningsprosessen er å forstå Rupro.

De ansatte var tydelige på at eksempelbedriften som ble benyttet i introduksjonen av TP, ikke var lik deres egen organisasjon og deres måte å produsere på. Dette skapte usikkerhet rundt hva

TP kunne bidra med for å imøtekomme behovet Rupro hadde for utvikling. Opplevelsen til informantene blir at de bidrar med innspill og tilbakemeldinger som gjør at TP blir tilpasset Rupro i prosessen. Eksempler på at TP ble tilpasset er at tidshorizonten for overføringen ble justert etter behov. Som en del av kunnskapsoverføringsprosessen ble TP modifisert i møte med Rupros organisatoriske kontekst. I tillegg synes det som tilpasningsprosessen har fortsatt etter at implementeringen startet og at TP er i kontinuerlig utvikling innenfor rammene av Rupro.

Implementeringen av TP begynte som en hierarkisk prosess der daglig leder besluttet at TP skulle implementeres. Etter beslutningen ble tatt synes det som implementeringsprosessen inkluderte hele organisasjonen. Et funn i oppgaven er at dette formaliserte seg gjennom en praktisk tilnærming hvor de ansatte begynte med å benytte TP i sin arbeidshverdag. Likevel tok det litt tid før både organisatorisk kontekst forstås fullt ut av konsulentene, og før de ansatte fikk forståelse for TP. Dette understøttes av at implementeringsprosessen fikk fremdrift etter hvert som de ansatte fikk økt forståelse for praksisen og konsulentene for konteksten. I tillegg synes det som noe av årsaken til at forståelsen var lav innledningsvis, var mangelfull kommunikasjon og informasjon. På tross av innledningsvis dårlig kommunikasjon har tilliten mellom de ansatte og konsulentene bidratt til å bygge gode relasjoner. Denne tilliten synes og ha bidratt positivt til prosessen og gitt mulighet for å gi tilbakemeldinger som bidro til fornuftig tilpassing av TP til Rupro. Dette har vært viktig fordi implementerings- og tilpasningsprosessen har foregått parallelt og vekselvis mellom implementering av praksis, tilpassing og implementering.

Kunnskapsoverføringsprosessen kan en derfor si har foregått i tre deler gjennom uthenting, tilpasning og implementering. Uthenting har foregått ved å identifisere meningsbærende elementer fra en rekke suksessfulle praksiser som slik konstruerte Team Performance. Tilpasningen forekom som en prosess der konsulenter ble kjent med organisasjonen og forsøkte å gjøre justeringer på TP. I implementeringen fortsatte denne tilpasningen som en kontinuerlig prosess. TP ble implementert gjennom å benytte verktøyene i praksis. Her ble det hentet erfaringer for hvordan TP best kunne virke i Rupro. Disse erfaringene ble videre brukt for å ytterligere tilpasse TP. Slik har kunnskapsoverføringen av Team Performance foregått i Rupro AS.

6.1 Studiens bidrag

Denne oppgaven har sett på kunnskapsoverføring. I den forbindelse har vi undersøkt en praksis som er basert på kunnskap hentet fra flere forskjellige vellykkede praksiser. Kunnskapsoverføringsteori fokuserer ofte på å overføre kunnskap fra en bestemt organisasjon til en annen. Slik oppgaven har vist er ikke dette tilfelle med Team Performance fordi det er en overføring fra flere organisasjoner til en mottakerorganisasjon. Det at Team Performance ble uthentet fra flere organisasjoners praksis, var et overraskende funn i vår oppgave. Dette gir et annet perspektiv på hvordan kunnskap kan overføres.

6.2 Forslag til videre forskning

Team Performance har også blitt overført til andre organisasjoner som eksempelvis Simpro. Det kunne vært interessant å sett på kunnskapsoverføringen til Simpro isolert så vel som i en komparativ studie. Det finnes også flere bedrifter enn Simpro og Rupro som har overført Team Performance. En bredere studie som også inkluderer disse ville kunne bidratt til statistisk generalisering fremfor kun teoretisk generalisering. I tillegg kunne det vært interessant å studere effekten av implementeringen i Rupro.

7 Referanser

- Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. London: Sage.
- Andersen, S. S. (2021). *Casestudier - forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju. 3 Utgave*. Oslo: Gyldendal.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990, Mars). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation*, ss. 128-152.
- Daghfous, A. (2004, Januar). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal 69(2)*, ss. 21-27.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal.
- Dinur, A. (2002). *Intrafirm knowledge transfers in multinational corporations: Considering critical context*. ProQuest Information and Learning Company.
- Furuset, I., & Everett, E. (2020). *Masteroppgave - Hvordan begynne- og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2015). *Økonomi og virksomhetsstyring*. Bergen: Fagbokforlaget vigmostad & Bjørke AS.
- Holmen, H. A. (2022, April 29). *Kunnskap*. Hentet fra SNL.no: <https://snl.no/kunnskap>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005, Januar). Social capital, networks and knowledge transfer. *The academy of management review*, ss. 146-165.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag - 4.Utgave*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse - 5.Utgave*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Klaudy, K. (2005, April). Implication in Translation: Empirical Evidence for Operational Asymmetry in Translation. *Across languages and cultures*, ss. 13-28.
- Kumar, A. J., & Ganesh, L. S. (2009, Juli). Research on knowledge transfer in organizations: A morphology. *Journal of Knowledge Management*, ss. 161-174.
- NESH. (2021, 12 16). *De nasjonale forskningsetiske komiteene* . Hentet fra Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora:
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *DOI*. 10.1186/s13012-015-0242-0, 10:54.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapiz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters; The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, ss. 104-113.
- Pym, A. (2023). *Exploring translation theories*. Oxon and New York: Routledge .
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervju*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, ss. 631-653.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge transfer and translation: Review and elements of an instrumental theory. *International journal of management reviews Vol. 18*, ss. 290-310.
- Røvik, K. A. (2021). *Trender og Translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Røvik, K. A. (2023). *A Translation Theory of knowledge transfer*. Oxford: Oxford university press.

- Szulanski, G. (1995). *Appropriating rents from existing knowledge: Intra-firm existing knowledge: Intra-Firm*. Ann Arbor: UMI Company.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal, Vol. 17(Winter Special Issue)*, 27-43, ss. 27-43.
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). *When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity*. Linthicum: Institute for Operations Research and the Management Sciences.
- Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. (2016, March). Overcoming Stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty. *Organization Science*, ss. 304-322.
- Thagaard, T. (2019). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Winter, S. C. (2013). Implementation Perspectives: Status and reconsideration. *The SAGE handbook of public administration*.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and methods*. New Dehli: Sage Publications, Inc.

Vedlegg 1 – Godkjenning av Sikt



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

714255

Vurderingstype

Automatisk

Dato

23.02.2023

Tittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Hege Andersen

Student

Sondre Monsø

Prosjektperiode

23.01.2023 - 01.12.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.12.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2 – Godkjenning av Rupro AS

22.02.2023

Godkjenning av datainnsamling i Rupro AS

Til den måtte gjelde.

Rupro AS er tillater datainnsamling og intervju i forbindelse med Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi ved UIT, av Sondre Monsø og Erik Holmen.

Med vennlig hilsen/Kind Regards

Rupro AS
Roger Monsø
Daglig leder/Managing Director
Tlf: +47 72498900
Mob: +47 91356845

www.rupro.no
<https://www.rupro.no/om-rupro/generelle-betingelser/>



Vedlegg 3 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Overføringen av "team performance" i en industribedrift sett fra et kunnskapsoverføringsperspektiv

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke innføringen av team performance. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med forskningsprosjektet er å levere en masteroppgave som tar for seg studie av et fenomen. Fenomenet er innføringen av forbedringsverktøyet i Rupro AS. Vi skal se på kunnskapsoverføringen av Team performance, nærmestere bestemt «*Hvordan har overføringen av TP i Rupro AS blitt gjennomført sett fra et kunnskapsoverførings perspektiv?*». Ved vårt studie Strategisk ledelse og økonomi ved UIT er fenomenet med å innføre kunnskap i bedriften aktuell og derfor er forskningsprosjektet også aktuelt.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Sondre Monsø og Erik Holmen ved universitetet i Tromsø

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har trukket ut deg fordi du faller innenfor en av de tre forhånds utplukkende grupperingene vi skal undersøke. Disse er Konsulenter, Ledergruppe og Ansatte i produksjonen. Det er 3 stykker i hver gruppering som får spørsmål om å delta.

Vi har fått tillatelse fra bedriften til å forspørre folk vi ser relevant for å delta i oppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi har en intervjuguide vi kommer til å forholde oss til, men vi kan også fravike denne for å stille oppfølgings spørsmål. Vi kommer videre til å ta opptak av denne samtalen med et opptaksverktøy. Intervjuet vil bli nummerert og det er bare vi som sitter på koden til å identifisere hvem som tilhører hvilket nummer.

Om du velger å delta vil det ta cirka 45 minutter. De viktigste spørsmålene kommer til å omhandle innføringen av Team performance og hvordan du opplevde dette.

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 grunn. 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.

Å delta i forskningsprosjektet vil ikke ha noe negativ påvirkning på din arbeidshverdag og vil være anonymisert.

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.

- Det er bare vi og veileder som vil ha tilgang til personopplysninger.
- Navn vil bli erstattet med informantnummer og det er bare vi studenter som vil sitte på koden som kobler person til informantnummer. Dette kodearket vil ligge på en ekstern harddisk.
- Intervjuene vil bli anonymisert og det vil ikke være mulig å spore intervjukandidat til informantnummer siden vi fortar utvalget fra en større gruppe.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når masteroppgaven blir godkjent. Tentativt dato for sensur på oppgaven vil være 20. Januar 2024. Da vil intervju, transkribering og all personinformasjon slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Tromsø* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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

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

- Hege Andersen – Førsteamanuensis ved UIT. Telefon 99530353
- Vårt personvernombud som kan nås på personvernombud@uit.no og telefon 77646153
- Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:
 - Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Hege Andersen

Studenter

Sondre Monsø og Erik Holmen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet **Innføringen av "team performance" i en industribedrift sett fra et translasjonsteoretisk perspektiv** og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 - Intervjuguide

Intervjuguide Masteroppgave om kunnskapsoverføring

Del 1 (Konsulenter, medarbeidere og konsulenter)
1. Fortell litt om din bakgrunn og arbeidsoppgaver
2. Kan du beskrive TP, bakgrunn, årsak og hensikt?
3. Når ble du først presentert til TP?
4. Hvilken rolle hadde du i prosessen?
Del 2
Del 2 (Ledelse)
1. Hvordan var prosessen med å velge TP, og hva var viktige faktorer som ble vurdert under valgprosessen og ble det gjort en form for vurdering hvordan dette kunne forbedre Rupro?
2. Hvordan tilpasset dere TP til Rupro og produksjonen?
3. Hvilken opplæring ble gitt til ansatte før implementeringen av TP, følte du det var tilstrekkelig?
4. Hvilke mekaniser for medvirkningen har vært tilstede?
5. Hvordan påvirket implementeringen av TP arbeidsprosessene i bedriften?
6. Ble ny praksis/kunnskap gjennom TP tilpasset allerede eksisterende praksis og arbeidsmetoder?
7. Hvordan vil du beskrive selve implementeringsprosessen, og oppstå det utfordringer oppstod underveis?
8. Har det blitt evaluert underveis for å justere TP til Rupro?
9. Synes du TP ble implementert på en slik måte at den har fått varig endring i bedriften?
10. Hvordan har kommunikasjonen vært, før og under implementeringen?
Del 2 (Medarbeidere)
1. Hva er din opplevelse av prosessen med å velge å innføre TP?
2. Synes du det ble tilpasset bedriftens behov?

3. hvilken opplæring fikk du i forbindelse med implementeringen?
4. Hvordan har du medvirket til TP
5. Hvordan har det påvirket dine arbeidsoppgaver?
6. Hvordan fungerte samarbeidet med konsulentene?
7. Hvordan vil du beskrive selve implementeringsprosessen, og oppstå det utfordringer oppstod underveis?
8. Har det blitt evaluert underveis for å justere TP til Rupro?
9. Synes du TP ble implementert på en slik måte at den har fått varig endring i bedriften?
10. Hvordan har kommunikasjonen vært, før og under implementeringen?
Del 2 (Konsulenter)
1. Kan du utdype opprinnelsen til TP, hvordan ble det til, hvor fant dere det og hva var hensikt og behovet?
2. Kan du beskrive hvordan dere jobbet med å uthente TP, grunnlaget, hva dere så etter og hvordan dere jobbet?
3. Hvordan jobber dere med å innføre TP i Rupro?
4. Hva er din opplevelse av hvorfor Rupro valgte å innføre TP?
5. hvilken opplæring fikk de ansatte og ledelsen i forbindelse med implementeringen?
6. Hvordan har dere sørget for medvirkning i prosessen?
7. Hvordan synes du samarbeidet med de ansatte og ledelsen var?
8. Tilpasset dere TP til Rupro på noen måte?
9. Hvordan vil du beskrive selve implementeringsprosessen, og oppstå det utfordringer oppstod underveis?
10. Synes du TP ble implementert på en slik måte at den har fått varig endring i bedriften?
11. Hvordan har kommunikasjonen vært, før og under implementeringen?
12. Hvilke muligheter ble speilet bedriften ifm med innføringen av TP?

13. Hvordan evaluerte dere prosessen?
Del 3 (Konsulenter, medarbeidere og konsulenter)
1. Hva er din opplevelse av TP nå?
2. Er det forskjell på hvordan det først ble introdusert og slik oppfatning er nå?
3. Synes du det dekker et behov i Rupro?
4. Er det noe som kunne vært gjort bedre?
5. Avslutningsvis er det noe vi ikke har dekket som du ønsker å formidle?

