

# Kunnskapsledelse i hotellbransjen

*Hvordan bidrar ulike organisasjonskapabiliteter til kunnskapsdeling?*

—  
**Ida Kristine Jakobsen**

*Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - mai 2014*

## *FORORD*

Det er med stor glede å kunne si at denne masteroppgaven markerer en avslutning på en epoke i livet. Prosessen med å skrive denne oppgaven har vært både lærerik og utfordrende, noe som har ført til et solid elsk/hat-forhold til den. Jeg hadde ikke kunne gjennomført denne oppgaven uten god hjelp fra mine veiledere, så tusen hjertelig takk, Elin Anita Nilsen og Lene Foss. Takk for at dere har vært konkrete og inspirerende i deres tilbakemeldinger, og takk for at dere har vist meg riktig vei når jeg har famlet i blinde.

Jeg vil også rette en stor takk til Nordic Choice og de fantastiske representantene jeg fikk intervjuet. Jeg er takknemlig for at dere tok dere tid i en hektisk hverdag, og ikke minst er jeg takknemlig for at dere var så åpne og ville dele av dere selv. Dere har inspirert meg på veldig mange måter!

Underveis i oppgaven har jeg til tider vært litt lei, og da har jeg vært så heldig å ha flere gode venner og familie rundt meg. Tusen takk til guttene på kontoret: Tony Liafjell, Haakon Worum og Joakim Henriksen. Det er vanskelig å sette ord på hvor mye dere har betydd for meg gjennom dette studiet. Jeg har for eksempel sluppet å være medlem på et treningssenter, fordi dere har fått meg til å le hver eneste dag. Dere har alltid noen kloke råd å komme med, og dere motiverer meg til å stå på. Vennskapet vi har bygd opp gjennom disse årene, er jeg sikker på kommer til å vare livet ut. Jeg vil også takke Malin Nicolaisen, min beste venninne, for at vi kan dele våre frustrasjoner, og fordi du alltid stiller opp for meg. Takk til Ingeborg Skaret som alltid er flink å sette livet i perspektiv, og takk til Bård Borch Michalsen for at du har vist interesse, heiet på meg og lest gjennom oppgaven min opptil flere ganger. Tusen takk til mine søsken som har hjulpet til med det dere kan, og takk til alle dere andre som har vært en fantastisk heiagjeng.

Tusen takk til min lille sønn Isak, som alltid er i godt humør og har lyst å hjelpe mamma. Jeg ble dessverre nødt å fjerne dine spor i oppgaven av akademiske hensyn, men kommer alltid til å huske at du satt på fanget mitt og skrev ivrig på tastaturet for å bli ferdig med denne oppgaven, så vi heller kunne leke. Til slutt vil jeg rette en spesiell takk til mine foreldre. Uten deres hjelp hadde jeg aldri kunne gjennomføre dette studiet. Dere har stilt opp på alle tenkelige måter, og jeg føler meg som en veldig heldig datter som har dere i mitt liv.

## *SAMMENDRAG*

Tema for denne oppgaven er kunnskapsdeling i en reiselivskontekst. Dette er viktig å forske på fordi litteraturen fremhever en organisasjons kunnskap som den viktigste brikken til konkurransemessig fortrinn. Mange bedrifter og organisasjoner jobber iherdig for å kapitalisere på denne ressursen, noe som innebærer at det utvikles strategier og prosedyrer for kunnskapsdeling. Hvilken strategi som utvikles, avhenger blant annet av hvordan man leder menneskene i organisasjonen, hvilket produkt som selges og til hvem man selger dette produktet. Reiselivsnæringen er en av de næringene som pekes ut som trege til å implementere slike strategier, noe som kan komme av mangelfull forståelse for hva kunnskapsdeling innebærer i en slik kontekst. Hensikten med denne studien er derfor å medvirke til en forståelse for dette, ved å ta utgangspunkt i noen av organisasjonens kapabiliteter. Problemstillingen *”hvordan bidrar ulike organisasjonskapabiliteter til kunnskapsdeling”* er blitt undersøkt gjennom en kvalitativ forskningsmetode, der et hotellselskap er blitt brukt som case. I denne sammenheng har datamaterialet blitt triangulert gjennom intervjuer med direktører, resepsjonssjefer og resepsjonister, i tillegg til bruk av publiserte dokumenter fra hotellselskapet.

Mine funn kan tyde på at servicebedrifter som denne står ovenfor en spesiell utfordring, en utfordring som kan tenkes å være mer fremtredende i bedrifter som preges av stadig vekst. Dette er gjeldene for hotellselskapet som er undersøkt i denne oppgaven, som preges av både vekst og mange geografisk fordelte hoteller. Utfordringen i forhold til dette er at servicebedrifter er nødt å livnære seg både på en standardisert- og en unik tilnærming til kunnskapsdeling. Noen av de viktigste forutsetningene for å lykkes med dette er at ledelsen sentralt evner å være tydelig på hva som skal standardiseres, men samtidig legger opp til at ledelsen ved lokale hoteller bidrar til det unike. I denne sammenheng spiller evnen til å skape en ”kunnskapsvennlig” kultur inn som viktig, der man eliminerer forestillingen om at ”kunnskap er makt”.

**Nøkkelord:** Kunnskap, kunnskapsdeling, organisasjonskapabiliteter

## **INNHold**

|   |            |
|---|------------|
| <b>FORORD</b>   | <b>II</b>  |
| <b>SAMMENDRAG</b>   | <b>III</b> |
| <b>1. INNLEDNING</b>  | <b>1</b>   |
| <b>1.1 BAKGRUNN</b>   | <b>1</b>   |
| <b>1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING</b>  | <b>3</b>   |
| <b>1.3 REISELIVSNÆRINGEN – DET POPULÆRE STEBARNET I NORSK NÆRINGS LIV</b> | <b>4</b>   |
| 1.3.1 CASEORGANISASJON: NORDIC CHOICE HOTELS                              | 5          |
| <b>1.4 OPPGAVENS STRUKTUR</b>   | <b>6</b>   |
| <b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b>   | <b>7</b>   |
| <b>2.1 KUNNSKAPENS ROLLE FOR ORGANISASJONER</b>                           | <b>7</b>   |
| 2.1.1 KUNNSKAPSLEDELSE  | 8          |
| <b>2.2 KUNNSKAPSDELING</b>  | <b>10</b>  |
| 2.2.1 STANDARDISERT KUNNSKAPSDELING                                       | 14         |
| 2.2.2 UNIK KUNNSKAPSDELING  | 15         |
| <b>2.3 ORGANISASJONSKAPABILITETER</b>                                     | <b>17</b>  |
| 2.3.1 FELLES VERDIGRUNNLAG  | 18         |
| 2.3.2 RELASJONER  | 22         |
| 2.3.3 TEKNOLOGI   | 27         |
| <b>2.4 ANTAGELSER OG FORSKNINGSMODELL</b>                                 | <b>29</b>  |
| <b>3. METODE</b>  | <b>32</b>  |
| <b>3.1 VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED</b>                                    | <b>32</b>  |
| <b>3.2 FORSKNINGSDESIGN</b>   | <b>33</b>  |
| 3.2.1 CASE  | 33         |
| 3.2.2 STRUKTURERT INTERVJU OG OPERASJONALISERING                          | 34         |
| 3.2.3 FREMGANGSMÅTE VED DATAINNSAMLING                                    | 35         |
| <b>3.3 KVALITETSKRITERIER I KVALITATIV FORSKNING</b>                      | <b>37</b>  |
| <b>4. ANALYSE AV FUNN</b>   | <b>39</b>  |
| <b>4.1 KUNNSKAP</b>   | <b>39</b>  |
| <b>4.2 KUNNSKAPSDELING</b>  | <b>40</b>  |
| 4.2.1 STANDARDISERT KUNNSKAPSDELING                                       | 40         |
| 4.2.2 UNIK KUNNSKAPSDELING  | 42         |
| <b>4.3 ORGANISASJONSKAPABILITETER</b>                                     | <b>43</b>  |
| 4.3.1 FELLES VERDIGRUNNLAG  | 43         |
| 4.3.2 RELASJONER  | 47         |
| 4.3.3 TEKNOLOGI   | 52         |
| <b>5. DISKUSJON</b>   | <b>54</b>  |
| <b>6. KONKLUSJON</b>  | <b>61</b>  |
| <b>7. REFERANSELISTE</b>  | <b>62</b>  |
| <b>VEDLEGG</b>  | <b>68</b>  |
| <b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE</b>   | <b>68</b>  |

**FIGUR OVERSIKT**

Figur 1: Elementer av kunnskapsledelse (Bouncken, 2002: 28) ..... 9

Figur 2: Forskningsmodell ..... 31

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Den teoretiske bakgrunnen for valg av tema kommer av at litteraturen fremhever en organisasjons evne til å utnytte sin kunnskap som den viktigste kilden til konkurransemessig fortrinn. Dette kommer av at kunnskap er en type ressurs som vanskelig lar seg imiteres av konkurrenter (Argote & Ingram, 2000). Det hevdes med bakgrunn i dette at de organisasjonene som er effektive til å dele kunnskap mellom enheter, vil være mer produktive og samtidig ha bedre overlevelsessevne (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000). Organisasjoner som Toyota, Texas Instruments, Dow Chemical og Ford er eksempler på bedrifter som i dag oppnår store fordeler fordi de klarer dette (Yang & Chen, 2007). Mye av årsaken til at kunnskapsdeling har fått så stor oppmerksomhet de siste tiårene, kommer av at kunnskapsdeling skaper en link mellom kunnskapen som befinner seg i organisasjonens individuelle medlemmer, til organisasjonsnivå der kunnskapen oppnår sin økonomiske eller konkurransemessige verdi (Hendriks, 1999). Kunnskapsdeling er imidlertid en utfordrende oppgave, noe som gjenspeiles i at ulike næringer og bedrifter lykkes i svært varierende grad med dette. Reve & Sasson (2012) trekker dette opp til nasjonalt nivå i sin analyse av norsk næringsliv som de har kalt for *Et kunnskapsbasert Norge*. Her understreker de at nøkkelordet på hva vi skal leve av i fremtiden er kunnskap. Hovedårsaken til dette er at Norge må kunne forsvare sitt høye kostnads- og velferdsnivå, ved å gjøre produktene og tjenestene våre kunnskapsintensive.

Mye av forskningen som er gjort på kunnskapsdeling, har tatt for seg næringer og bedrifter som de nevnt ovenfor, som ofte karakteriseres som kunnskapsintensive. Andre eksempler er finansnæringen, IT-næringen og olje- og gassnæringen. Disse næringene scorer høyt på attraktivitetsdimensjoner som eksempelvis utdanning, eierskap og innovasjon (Reve & Sasson, 2012). Reiselivsnæringen har ofte blitt utelatt fra slike studier, noe som kan komme av at selve forståelsen av den viktige kunnskapsressursen har fått en noe urettferdig behandling av aktørene i næringen. Shaw & Williams (2009) sier for eksempel at forestillingen om den "kunnskapsrike reiselivsansatte" er relativt ny for næringen. Dette er en forestilling som kan være vanskelig å forsones seg med, sett i forhold til næringens lave lønninger og den noe ugunstige personalpolitikken, som fører til relativt høy turnover-

statistikk. Dette sier noe om utfordringene bransjen står overfor når det kommer til bevaring og utnyttelse av sin kunnskap. Konsekvensen av en høy turnover er at viktig kunnskap kan forsvinne med personene som slutter, og det er derfor viktig at næringen finner metoder som kan imøtekomme dette. Selv om blant annet både NHO og Virke rapporterer om næringens høye turnover, er konkrete tall på dette ikke å finne.

Den type kunnskap næringen selv vektlegger som viktig, er kunnskap opparbeidet fra praktisk erfaring (NHO Reiseliv & OnLive Research, 2013), og reiselivsledere i ulike sammenhenger påpeker at slik kunnskap spiller inn som en avgjørende faktor i ansettelsesprosesser. Selv om næringen scorer lavt i Reve & Sasson's (2012) analyser, kan det allikevel argumenteres for at næringen i dag kjennetegnes av et høyt kunnskapsnivå. For eksempel så antyder Hallin & Marnburg (2008) at næringen er blant de største brukerne i verden av informasjon- og kommunikasjonsteknologi, og skriver også at servicekvalitet er et resultat av interaksjon mellom gjester og ansatte. For å oppnå at kundene skal bli tilfreds, kreves det at de ansatte er kunnskapsrike om deres behov og ønsker.

Videre er det slik at mange reiselivsbedrifter, og da spesielt hoteller, er organisert i en kjede. Dette gir stordriftsfordeler som for eksempel felles markedsføring, sterkere merkevarenavn, og redusert risiko. Ved en eventuell nyetablering kan ekspertise og kunnskap om virksomheten utnyttes da driftsmåte, ledelsesfilosofi og teknologi gjerne allerede er utprøvd. Slike kjeder kjennetegnes ofte som en sentralisert samarbeidsform, hvor eiere har kontroll gjennom detaljerte prosedyrer, der standardiserte retningslinjer er et hovedtrekk. De fleste enhetene innenfor en kjede, produserer gjerne de samme tjenestene, med lik teknologi. Argote & Ingram (2000) fant gjennom sitt arbeid at kunnskapsdeling skjer lettere i bedrifter som er forankret i en slik organisasjonsform, enn i frittstående bedrifter. Med tanke på at teorien fremhever kunnskapsdeling som viktig for en organisasjons ytelse, ble jeg derfor interessert i å studere hvordan et hotellselskap jobber med dette.

For å komme frem til en aktuell problemstilling var jeg ute etter å se hva som allerede var gjort av studier på dette temaet. Her viste det seg å komme frem flere potensialer, der for eksempel Hallin & Marnburg (2008) i sin litteraturgjennomgåelse av kunnskap i reiselivsnæringen trekker frem at det er potensial for forskning på ulike aspekter av læringsmiljø og kunnskapsdelingssystemer. De mener at slik forskning på kunnskap er av ekstra stor relevans for hotellkjeder, ettersom de søker å opprettholde en noenlunde lik

kvalitetsstandard ved deres geografisk fordelte hoteller. I forhold til dette trekker Bouncken (2002) frem at det er potensial for studier som tar for seg ulike relasjoner i en organisasjon, og da eksempelvis relasjonen mellom et enkelthotell og hovedkontor, da det kan gi en rikere innsikt i konsekvenser av et kunnskapsdelingssystem. Dette leder meg over til en konkretisering av tema og problemstilling.

## 1.2 Tema og problemstilling

Ledelse av kunnskap (knowledge management) er et konsept som har vokst frem på bakgrunn av å forstå kunnskapens rolle i organisasjoner. Et viktig aspekt ved dette konseptet handler om å finne riktige systemer for kunnskapsdeling, slik at man får presentert og solgt sitt produkt på best mulig måte. Hvordan man tilnærmer seg kunnskapsdeling vil avhenge av hvordan man arbeider med organisasjonens kapabiliteter. Kapabiliteter omhandler ”myke” dimensjoner som mennesker og kultur, og ”harde” dimensjoner som teknologi. Disse dimensjonene spiller inn som viktige for kunnskapsdeling på hver sin måte. Mange organisasjoner som har et bevisst forhold til kunnskapsledelse legger mye arbeid ned i de harde kapabilitetene, da det er disse som vil tilrettelegge for kunnskapsdeling på tvers av organisasjonens enheter. Teknologi er imidlertid noe som kan kopieres av konkurrenter, i tillegg til at et tilstrekkelig infrastrukturensystem for deling av kunnskap ikke er nok i seg selv for å oppnå kunnskapsdeling. Kunnskap er tilknyttet personer, noe som betyr at motivasjonen bak å dele kunnskap i stor grad avhenger av hvordan man arbeider med de myke kapabilitetene (Vuori & Okkonen, 2012). For å oppnå konkurransemessig fortrinn vil med andre ord de myke kapabilitetene være avgjørende, og vil på bakgrunn av det, være de som vies størst fokus i denne oppgaven for å forklare kunnskapsdeling. Dette leder frem til følgende problemstilling:

### *Hvordan bidrar ulike organisasjonskapabiliteter til kunnskapsdeling?*

Min kontekst vil være reiselivsnæringen, der jeg vil avgrense meg til å studere et hotellselskap. Som jeg vil redegjøre for i mitt teorikapittel, er kunnskap i seg selv et komplekst begrep som gir et stort fortolkningsrom. For å besvare problemstillingen vil det derfor være viktig å få en innsikt i hva som menes med kunnskap i en slik kontekst. Det er viktig å få innsikt i om det er noen kontekstspesifikke utfordringer knyttet til det med å dele kunnskap, og det er viktig å undersøke hvordan man jobber med sine organisasjonskapabiliteter i denne sammenheng. Kunnskapsdeling i en organisasjon handler



om å utrykke hva du ønsker å være og for hvem du ønsker å være dette. For et hotellselskap vil dette innebære hvordan man ønsker å fremstille sine hoteller. Et viktig kriterium for gjester er servicekvalitet, noe som i stor grad vil avhenge av hotellets evne til å tilegne, utvikle, akkumulere og distribuere sine kunnskapsressurser (Bouncken, 2002). I denne sammenheng er det viktig å vite hvilke faktorer som fungerer som hemmere og hvilke faktorer som fungerer som fremmere for kunnskapsdeling (van den Hooff & De Ridder, 2004). Denne studien er derfor relevant både for forskning og praksis, da den kan bidra til en økt forståelse av hva kunnskapsdeling innebærer for en reiselivskontekst, og hvilke faktorer som stimulerer til dette.

Fokuset for oppgaven ilegges altså en liten del av den totale reiselivskonteksten. En helhetsforståelse vil imidlertid være greit å få et innblikk i. Dermed vil neste bolk gi en kort presentasjon av norsk reiselivsnæring.

### **1.3 Reiselivsnæringen – det populære stebarnet i norsk næringsliv**

Tittelen ovenfor er hentet fra Reve & Sasson (2012), der de forklarer utsagnet med at de fleste liker reiseliv fordi de kjenner næringen. Næringen er en av landets største og hurtigst voksende næringer, og den er viktig for norsk økonomi. Den kan finnes over alt i landet og er for mange knyttet til norsk natur og norsk identitet. Allikevel har næringen flere utfordringer, der blant annet mangelen på kompetent arbeidskraft pekes ut som en av de største. I tillegg har næringen et kostnads- og/eller markedsproblem, ved at den ikke klarer å få frem produkter som gir tilfredsstillende lønnsomhet og økonomi. Lønnsnivået i bransjen er lavt, noe som trekkes frem som en av de største hindringene for å tiltrekke kompetent arbeidskraft (Nærings og handelsdepartementet, 2012).

Folk som er på reise, etterspør en sammensetning av mange ulike typer varer og tjenester. Disse varene og tjenestene er ofte produsert i mange ulike næringer, som ikke nødvendigvis er ment å tilbys utelukkende til turister. Det er derfor ingen enkelt næring som med rette kan kalles "reiselivsnæringen". Ulike bedrifter kategoriseres i denne næringen alt etter deres *betydning for*, eller deres *avhengighet* av turisme (Statistisk Sentralbyrå, 2012). Reve & Sasson (2012) definerer reiselivsnæringen som bestående av fem hoved-sektorer som i et helhetlig reiselivsprodukt er gjensidig avhengige av hverandre. Disse er: overnattingsbedrifter, transportbedrifter, serveringsbedrifter, formidlingsbedrifter og opplevelsesbedrifter. Når det kommer til hotellsektoren under overnattingsbedrifter, skriver

forfatterne at den har vært preget av fremveksten av frivillige kjeder og eierintegrerte kjedeforetak. I Norge er Nordic Choice, Thon og Rica blant de største, og i hotellmarkedet dominerer de fire største kjedene med over 60 %. Videre skriver de i sin analyse av norsk reiseliv at det er det flere faktorer som skiller seg negativt ut. En av dem gjelder utdanningsattraktiviteten, der reiseliv ikke har noen stor og synlig plass i det norske utdanningssystemet. Til tross for at flere høyere utdanningsinstitusjoner tilbyr reiselivsutdanning, er rekrutteringen liten. Grunnen til dette mener de kan være at næringen fortsatt baserer seg på mye ufaglært arbeidskraft, og at konkurrerende næringer tilbyr bedre lønnsnivå og arbeidsbetingelser. Når det kommer til kompetanseutvikling i reiselivsnæringen, skjer det forholdsvis gjennom daglig arbeid og erfaring, samt gjennom kurs og intern opplæring. Etterutdanning viser seg å være sjelden vare. Fremveksten av profesjonelle investorer, da spesielt innen hotellsektoren, har imidlertid brakt med seg profesjonelle eierkrav og ny kapital, noe som har ført til en grad av rekonstruering av næringen. Dette er ett av fire utviklingstrekk Reve & Sasson (2012) legger vekt på. Ved større eierkonsentrasjon og integrasjon vil næringen få økt profesjonalisering, høyere kompetansenivå, bedre muligheter til å løse fellesgodeproblemer og bedre kapital. Et annet utviklingstrekk er at næringen får sterkere klyngeegenskaper, som bærer med seg mer vekt på kunnskaps- og forretningsutvikling og tettere samspill mellom de ulike aktørene i næringen. Et tredje utviklingstrekk er økt regional spesialisering, som betyr stadig vekst i byene og for de spesialiserte reisemålene. Det siste utviklingstrekket legger større vekt på opplevelser og kultur, som innebærer at opplevelsesbedrifter og kulturtilbud får en kraftig vekst, der det legges mer vekt på utvikling av spesialiserte opplevelsestilbud av høy kvalitet.

### **1.3.1 Caseorganisasjon: Nordic Choice Hotels**

Denne studien vil ta for seg en liten del av reiselivsnæringen, og da Nordic Choice-hotellene mer spesifikt. På deres hjemmeside (NordicChoice, u.å.) kan man lese om deres historie, der det blant annet står at Nordic Choice ble startet i 1990 med fire hoteller. I 1994 signerte Nordic Choice en franchiseavtale og fikk merkevarenavnene Comfort, Quality og Clarion. I 1996 kjøpte Petter Stordalen seg inn i Nordic Choice hotels og mangedoblet antall hoteller. I 2001 ble Stordalen eier. I dag består hotellselskapet av fem selvstendige hotellkjeder: Clarion Collection, Clarion Hotel, Comfort Hotel, Quality Hotel og Quality Resort. De har i tillegg Nordic Hotels & Resorts, med ni unike hotellkonsepter. Tidligere i år ble Nordic Choice kåret til Norges beste arbeidsplass for sjette år på rad, og de ble også kåret til Norges beste hotellkjede under Grand Travel Awards. Nordic Choice Hotels var frem til nylig

Scandinavias største hotellkjede, med mer enn 12 000 ansatte. Selskapet skriver at de tror at deres positive utvikling og vekst er et resultat av at medarbeiderne både tør tenke og være annerledes.

I denne oppgaven har jeg valgt å avgrense studien til et geografisk område. Tromsø var aktuelt fordi selskapet er sterkt representert i byen med snart fem hoteller. Disse er Clarion Hotell Bryggen, Quality Hotell Saga, Clarion Collection Hotel With, Clarion Hotell The Edge, i tillegg til Comfort Hotell Xpress, som er under utvikling. Baum & Ingram (1998) fant i sin studie at hoteller opplevde fordeler av erfaring fra andre lokale hoteller, men *ikke* fra andre hoteller i samme kjede utenfor deres lokale område. Dette er av interesse å få innblikk i gjennom denne studien, da en av de myke organisasjonsskapabilitetene handler om relasjoner.

En annen avgrensning i denne oppgaven, som er gjort av tidsmessige hensyn, er å studere den øverste ledelsen ved disse hotellene i tillegg til resepsjonsavdelingen. Grunnen til at jeg har valgt resepsjonsavdelingen, er at resepsjonister ved et hotell opparbeider seg viktig kunnskap, gjennom jevnlig kontakt med gjester, agenter, ansatte ved konkurrerende hoteller, ledelsen og andre interessenter for hotellet. Denne avdelingen er også hotellets ansikt utad og er den avdelingen som har direkte innvirkning på servicen som ytes til gjestene. Kombinasjonen av å studere ledelsen og resepsjonen vil kunne bidra til å belyse problemstillingen fra flere perspektiver.

#### **1.4 Oppgavens struktur**

Det neste kapittelet i denne oppgaven vil presentere studiens teoretiske rammeverk. Kapitlet har fire deler, der den første delen vil gi en generell innledning til kunnskapens rolle, ved å vise til hvorfor denne ressursen har fått så stor oppmerksomhet i forskning og praksis. Andre del vil presentere min avhengige variabel som er kunnskapsdeling, som vil følges opp med en redegjørelse for de uavhengige variablene som omhandler organisasjonsskapabiliteter.

Avslutningsvis i teorikapitlet vil jeg løfte frem mine antagelser i forhold til mitt rammeverk, samt vise hvordan de henger sammen med min forskningsmodell. Kapittel 3 vil deretter være oppgavens metodekapittel, der jeg vil redegjøre for hvordan en kvalitativ tilnærming benyttes i min studie for å besvare problemstillingen. Kapittel 4 vil presentere min empiri, der jeg gjennomgår en analyse av mine funn. Disse vil diskuteres i kapittel 5, før jeg i Kapittel 6 avslutter oppgaven med en konklusjon.

## 2. Teoretisk rammeverk

Formålet med denne studien er å medvirke til en forståelse for hva kunnskapsdeling innebærer i en reiselivskontekst, ved å undersøke hvordan ulike organisasjonskapabiliteter bidrar til dette. Dette kapittelet vil gi undersøkelsen et teoretisk rammeverk, og dermed danne grunnlaget for undersøkelsen. Problemstillingen innebærer at jeg må bevege meg inn i et komplekst forskningsfelt, og jeg vil derfor i den første delen av dette kapittelet starte med en generell redegjørelse for kunnskapens rolle i organisasjoner. I denne sammenheng vil jeg komme inn på at kunnskapsledelse (knowledge management) er et konsept som har vokst frem på bakgrunn av å forstå kunnskapens rolle i organisasjoner. Et viktig aspekt ved dette konseptet handler om å danne riktige strategier for kunnskapsdeling. Disse strategiene vil bli vektlagt når jeg i den neste delen vil redegjøre for min avhengige variabel som er kunnskapsdeling. Den tredje delen vil redegjøre for mine uavhengige variabler, som er organisasjonskapabiliteter. Her vil jeg forklare hvordan de kan påvirke kunnskapsdeling, samt løfte frem noen antagelser jeg gjør meg i forhold til dette. Disse vil oppsummeres i den siste delen av dette kapittelet, der jeg forklarer hvordan de henger sammen med oppgavens forskningsmodell. Med hensyn til kompleksiteten av dette temaet vil jeg underveis i kapittelet løfte frem hvordan jeg foretar mine teoretiske avgrensninger.

### 2.1 Kunnskapens rolle for organisasjoner

Interessen for kunnskap som akademisk og praktisk interessefelt kan spores helt tilbake til midten av 1980-tallet. Da begynte organisasjoner og individer for alvor å verdsette kunnskapens rolle. Et stadig økende konkurransemessig miljø tvang ledere til å tenke større enn initiativer som eksempelvis TQM, BRP og nedbemanning, da mange av disse initiativene viste skuffende resultater (Wiig, 1997). Økonomiske og markedsdrevne krav skapte altså en interesse for å se på og forstå mer underliggende, men komplekse, faktorer som da eksempelvis kunnskap. Litteratur om strategisk ledelse i organisasjoner begynte å inneholde ressursbaserte teorier, som ifølge Grant (1996) er et perspektiv som har som mål å forklare og forutse hvorfor noen firma klarer å etablere bærekraftige konkurransemessige fortrinn. Dette perspektivet anser organisasjonen som en unik kilde til ressurser og kapabiliteter, hvor hovedrollen til ledelsen er å maksimere verdi gjennom optimal bruk av eksisterende ressurser og kapabiliteter, samtidig som man utvikler disse ressursene for fremtiden. Det *kunnskapsbaserte* perspektivet har sitt utspring fra denne teorien, der man anser kunnskap som organisasjonens strategisk viktigste ressurs. Perspektivet skiller seg ut ved å ha fokus på

koordinasjon innad i organisasjonen, organisasjonsstruktur, ledelsens rolle og allokering av beslutningsmyndighet og bestemmere av en organisasjons rammer (Grant, 1996). Videre legger dette perspektivet til grunn at kunnskap er en type ressurs som er vanskelig å kopiere og er av natur svært kompleks. På grunn av dette har den blitt vidt anerkjent som organisasjonens viktigste brikke til konkurransemessig fortrinn (Alavi & Leidner, 2001).

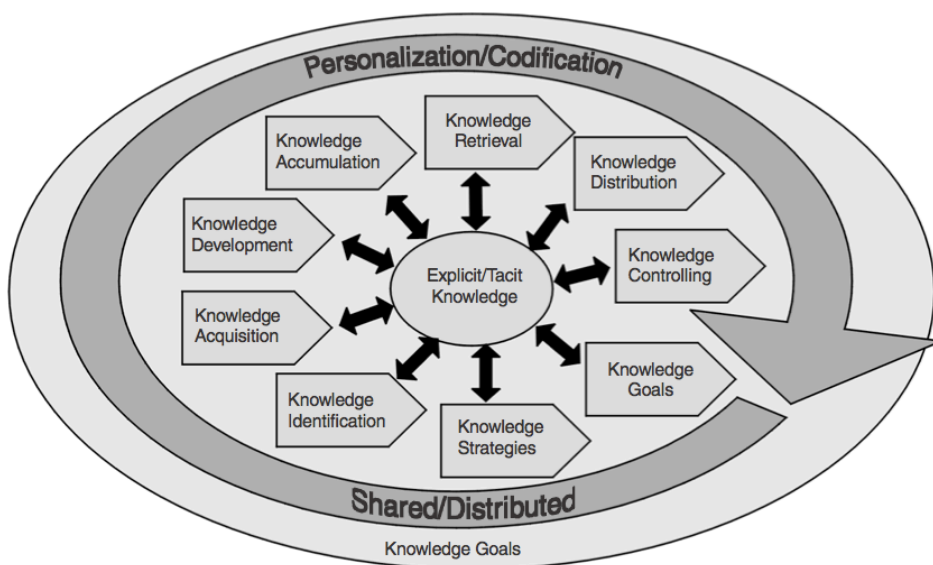
Man har videre vært opptatt av å studere en organisasjon som enhet, da et av formålene med å etablere en organisasjon er å bringe sammen mangfoldig kunnskap. I en organisasjon får man tilgang til et bredt spekter av kunnskap, der man ved å utnytte den både kan ta bedre avgjørelser og oppdage nye muligheter man ellers kunne gått glipp av ved å operere alene (Jensen & Meckling, 1990). Ved å ta et kunnskapsbasert perspektiv vil man foreslå at en organisasjons kunnskap gir synergifordeler, og at det er denne kunnskapen som holder organisasjonen sammen (Brown & Duguid, 1998). Brown & Duguid (1998) argumenterer derfor for at alle organisasjoner i bunn og grunn er kunnskapsorganisasjoner.

Videre er det slik at det er en organisasjons rammer og design som gir føringer for hvordan kunnskap deles i organisasjonen. Tilrettelegging for kunnskapsdeling handler derfor om at man må skape den riktige strukturen, slik at man kan utnytte sine ressurser maksimalt. Hotellkjeder og andre organisasjoner som har tilgang til slike ressurser, har dermed mulighet til å utnytte sitt fulle potensial, ved å utnytte de stordriftsfordelene man kan få ved å organisere seg. Kunnskapsgenerering er et begrep som er nært beslektet med innovasjon, noe som er essensielt for kunnskapsorganisasjoner. Verdien av kunnskap er flyktig, og organisasjoner må derfor kontinuerlig skape ny kunnskap for å være konkurransedyktig (Dawson, 2000). For å være innovativ trenger man imidlertid grupper med kunnskapsrike ansatte som kan jobbe sammen, for å forutse og reagere raskt på disse endringene (Hatch & Cunliffe, 2006).

### **2.1.1 Kunnskapsledelse**

Ledelse av kunnskap (knowledge management) kan anses som en ledelsesstrategi som har vokst frem på bakgrunn av interessen for å forstå kunnskapens rolle. Som en bevisst praksis er dette imidlertid relativt nytt, noe som betyr at mange ledere mangler gode modeller de kan bruke som verktøy (M. Hansen, Nohria, & Tierney, 2000). Formeninger og definisjoner om hva kunnskapsledelse innebærer, er mangfoldige, noe som ikke er vanskelig å forstå med tanke på at begrepet *kunnskap* i seg selv gir et stort fortolkningsrom. Ut fra en pragmatisk

beskrivelse som både kan gi en innsikt i hva som skjuler seg bak begrepet og samtidig kan være hjelp i praksis, foreslår Irgens følgende definisjon: *”Kunnskapsledelse er ledelse av prosesser med den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap”* (2011: 124). Det er altså en pågående diskurs rundt hva konseptet innebærer, men det kan se ut til at det er en enighet om at kunnskapsledelse handler om praksisen ved å fange og utvikle både individuell og kollektiv kunnskap innad i en organisasjon. Hensikten er at organisasjoner da skal kunne bruke dette til kontinuerlig læring og for å promotere innovasjon (Hallin & Marnburg, 2008). Bouncken (2002) foreslår underliggende figur for å illustrere hvilke elementer kunnskapsledelse består av.



**Figur 1: Elementer av kunnskapsledelse (Bouncken, 2002: 28)**

Som både Irgens (2011) poengterer, og Bouncken (2002) illustrerer, så handler kunnskapsledelse i stor grad om å kombinere en rekke prosesser, der disse prosessene er det som skaper verdi for kunden (Dawson, 2000). I litteratur om kunnskapsledelse kan man ofte finne at kunnskapsorienterte strategier blir vektlagt. Disse strategiene handler gjerne om forbedret kunnskapsdeling mellom ulike interessenter (Bouncken, 2002). Her velger noen organisasjoner å vektlegge en unik tilnærming til kunnskapsdeling, mens andre går for en mer standardisert. Andre betegnelser som finnes på disse tilnærmingene, er eksempelvis mekanisk og organisk, kodifisering og personifisering eller rutine og improvisasjon. M. Hansen et al. (2000) fant i sin studie at de fleste organisasjoner som aktivt benytter kunnskapsledelse som verktøy, ofte har en 80/20%-tilnærming. Dette innebærer at de bruker én av disse strategiene som hovedstrategi, mens den andre fungerer som støttende. Hvilken hovedstrategi som velges, vil avhenge av flere faktorer, der hvordan organisasjonen skaper verdi for kunden,

hvordan den oppnår profitt og hvordan man leder menneskene i organisasjonen spiller inn som noen. Begrepet strategi kan indikere en betydning av å ha et bevisst forhold til hvordan man jobber med kunnskapsdeling i en organisasjon, der man nedfeller en skriftlig plan for dette i et dokument. Jeg vil i denne sammenheng påpeke at det nødvendigvis ikke trenger å være tilfelle. Med bakgrunn i argumentasjonen om at alle organisasjoner kan sies å være kunnskapsorganisasjoner, er min forståelse at kunnskapsdeling er noe man også kan ha et noe ubevisst forhold til. Jeg antar at dette kan være tilfelle i mitt case, men antar også at dette er noe organisasjonen allikevel jobber med.

Neste del av dette kapittelet vil gå nærmere inn på disse strategiene, men før jeg kommer til det, vil jeg starte med å se på hvordan man kan forstå begrepet *kunnskap*.

## 2.2 Kunnskapsdeling

Spørsmålet om hva begrepet kunnskap innebærer, er et spørsmål store tenkere har vært opptatt av i århundrer, og er dermed et begrep med mange definisjoner. Forskere har imidlertid tatt tak i temaet med ulike forståelser og tilnærminger. Alvesson (2001) siterer til Scarborough & Burrell, som forklarer kompleksiteten av å forstå begrepet med å si at *"knowledge is a slippery and elusive concept, and every discipline has its own secret realization of it. Problems of interpretation haunt every attempt to use the concept effectively, such as that even basic typologies that talk about, say, formal versus tacit knowledge actually can be quite meaningless in certain contexts"* (1996: 178). Det er derfor interessant å se at de aller fleste forskerne som studerer kunnskap, ofte tar utgangspunkt i nettopp en slik kategorisering der man skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap. For å gå litt inn på dette, beskrives eksplisitt kunnskap av Dyer & Nobeoka (2002) som enkel, kodifiserbar, overførbar kunnskap, som har mange likhetstrekk med informasjon. Informasjon inkluderer fakta, påstander og symboler. Til tross for deres likhetstrekk er det viktig å bemerke at det er et markant skille mellom disse begrepene. Hvordan man gjør dette skillet, kan imidlertid sammenlignes med hva som kom først i "høna og egget-spørsmålet". Noen vil hevde at kunnskap er basert på informasjon, mens andre vil hevde at det må ligge kunnskap til grunn for at informasjon kan oppstå. Alavi & Leidner (2001) oppsummerer dette med å ta utgangspunkt i at informasjon blir til kunnskap når det er prosessert i individers hoder, og at kunnskap blir til informasjon når det er artikulert og presentert i skriftlig form. Bessant & Tidd (2007) skriver at kunnskap er dypere og rikere enn informasjon, da det inkluderer kompetanse, erfaring, verdier og innsikt. Videre vil den eksplisitte kunnskapen produseres

gjennom vår diskursive bevissthet (den som gir oss rasjonale for handlinger, og refererer til det som er mer gjennomtenkt). Taus kunnskap på den andre siden er mer kompleks og noe som ikke enkelt lar seg artikulere og overføres. Nonaka & Toyama (2003) forklarer dette med å si at den tause kunnskapen produseres gjennom vår praktiske bevissthet (det vi gjør i livene våre som vi egentlig ikke tenker så mye på eller teoretiserer). På grunn av dette skriver Hallin & Marnburg (2008) at taus kunnskap ofte er svært kontekst-spesifikk, og eksemplifiserer det med at frontpersonell ved et hotell opparbeider seg slik kontekst-spesifikk kunnskap gjennom interaksjon med gjester, ledere, kollegaer, leverandører, ansatte ved andre hoteller og andre interessenter. Nonaka & Toyama (2003) argumenterer dermed for at taus kunnskap *kun* kan oppstå gjennom felles direkte erfaring (ved å tilbringe tid sammen, bo i samme område, ”hands on” erfaring). Taus kunnskap kan være vanskelig å artikulere nettopp fordi det er noe man ofte ”bare gjør”. For eksempel kan en baker skrive ned en detaljert oppskrift på et brød som er forholdsvis enkel å følge, men han kan ha større problemer med å gi en beskrivelse av hvordan han knar deigen for at brødet skal bli like bra når noen andre enn han selv lager det (Irgens, 2011).

Grönroos (2007) bruker begrepene *migrerende* eller *forankret kunnskap* i denne sammenheng, der han forklarer at forankret kunnskap er det man finner i databaser og andre lagringskilder, slik at den kan tas i bruk av så å si alle. Denne formen for kunnskap er dermed ikke knyttet opp og avhengig av en enkeltperson. Jo mer forankret kunnskap som finnes, jo bedre for bedriften, mener han. Dette fordi at jo mer kunnskapen er migrerende, jo mer sårbar vil bedriften være for turnover ettersom det fører til at kunnskapen som den ansatte besitter, forsvinner med personen som slutter. Dyer & Nobeoka (2002) kommer imidlertid med den bemerkningen om at taus kunnskap, sammenlignet med informasjon, mer sannsynlig er den type kunnskap som fører til bærekraftige fordeler ettersom den ikke lett kan kopieres av andre. Man vet gjerne mer enn hva man kan utdype i skriftlig form, og Nonaka (1994) mener derfor at kunnskap som kan uttrykkes i ord og tall bare representerer toppen av isfjellet av mulig kunnskap.

Kunnskap kan videre tolkes som noe mer forretningsrelatert. I rapporten *Et Kunnskapsbasert Nord-Norge* av Sand et al. (2012), skilles næringsrelevant kunnskap inn i tre hovedkategorier. Den første er formell kunnskap, som kommer av utdanning og forskning. Dette er dermed analytisk vitenskapsbasert kunnskap, der man ”vet hvorfor” og ”vet hva”. Bessant & Tidd (2007) mener at dette med å lære ”hva”, omhandler å forstå de underliggende, logiske og



kausale faktorene i nye kontekster. Den andre kategorien til Sand et al. (2012) er erfaringsbasert kunnskap, der man ”vet hvordan”, basert på praksis fra et felt. Denne formen for kunnskap viser sitt potensial i situasjoner som krever rask effektivitet og kvalitet (Bessant & Tidd, 2007). Den siste kategorien Sand et al. (2012) trekker frem er relasjonell kunnskap, som man får gjennom erfaring med og forståelse av menneskelige reaksjoner og samhandling. Dette omhandler også kunnskap om hvem som kan hva, altså ”vet hvem”. Forfatterne skriver at i næringslivet er denne typen kunnskap sentral innen design og markedsføring, og i sammenhenger hvor enkeltpersoner sitter med sentral kunnskap.

For hotellnæringen sin del gjør Bouncken (2002) en kategorisering av hotellrelatert kunnskap inn i fire elementer. Disse er oppgavespesifikk kunnskap, oppgaverelatert kunnskap, kunnskap om hvem som kan/vet hva (transactive memory) og gjesterelatert kunnskap. Oppgavespesifikk kunnskap omhandler spesifikke prosedyrer, sekvenser, handlinger og strategier for å utføre en oppgave. Denne type kunnskap fører til at de ansatte kan opptre på en koordinert måte uten et behov for omfattende kommunikasjon. Slik kunnskap kan artikuleres og kodifiseres, men krever en form for opplæring for å forstå. Oppgaverelatert kunnskap er kunnskap som kan relateres til en oppgave, som for eksempel delte verdier, normer og oppfatninger av kvalitet. Det handler altså ikke bare om selve oppgaven som skal gjøres, men hvordan det forventes at du utfører den oppgaven. Kunnskap om hvem som vet hva, handler om å kunne finne den riktige personen til riktig oppgave. Å ha kunnskap om dette hjelper de ansatte å kompensere for hverandre, forutse hverandres handlinger og gi informasjon før man blir spurt (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Gjesterelatert kunnskap oppstår i gjesteinteraksjoner. Da får man kunnskap om hva gjesten ønsker og ønsker i fremtiden, og hva gjester i hotellets målgruppe generelt ønsker. Hotellbransjen kjennetegnes av komplekse arbeidsprosesser og gjesteinteraksjoner, der en av hovedoppgavene er å skape kundetilfredshet og lojalitet. Bertella (2012) trekker derfor frem at kombinasjonen mellom prosedyremessig, praktisk kunnskap (”vet hvordan”) og en mer disiplinorientert kunnskap (”vet at”) er heldig for reiselivsnæringen. Dette fordi at næringen primært selger service, som kjennetegnes av at det er en u håndgripelig tjeneste som produseres og konsumeres samtidig. De ansatte blir dermed en del av denne servicen, der de representerer organisasjonen som tilbyr den. På grunn av dette vil de ansatte på mange måter være med å avgjøre servicekvalitet, kundetilfredshet, konkurransefortrinn og organisasjonens suksess (Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, & Buyruk, 2010). Hotellgjesters oppfatning av kvalitet er en faktor som ofte vil avgjøre tilfredshet og lojalitet, noe som i hovedsak påvirkes av servicemøtet mellom

gjesten og de ansatte. Dette medfører at de ansatte må håndtere ulike typer gjester og deres ulike ønsker. Kunnskapsledelsessystemer som tilrettelegger for å dele og bevare kunnskap i hotellet, kan derfor gi de fordelene av at det vil støtte opp om disse gjesteinteraksjonene. Som nevnt innledningsvis har hotellnæringen flere utfordringer knyttet til personal, noe gode kunnskapsledelsessystemer også kan fungere som svar på.

I hoteller skjer kunnskapsdeling mellom ansatte på hotellet, kunder og ansatte, toppladelsen og de ansatte, toppladelsen i de ulike enhetene i en hotellkjede, regionale turistbyrå og ansatte, og mellom regionale destinasjonsselskap og hotellets toppladelse (Bouncken, 2002). Selv om kunnskapsdeling finner sted, er det ofte slik at i praksis er mange store organisasjoner som ikke vet hva de vet. De fleste bedrifter har god kontroll på sine aktiva, mens kunnskap og spesielt taut kunnskap forblir gjerne udokumentert. Kunnskapsdeling “... is the process by which information from different sources is shared and, therefore, leads to new knowledge or understanding” (Bessant & Tidd, 2007: 194). Denne definisjonen synes å anta at deling av informasjon automatisk fører til ny kunnskap eller forståelse. Vellykket kunnskapsdeling vil imidlertid avhenge av flere faktorer, der Szulanski (2000) for eksempel forklarer at denne prosessen vil påvirkes av karakteristikkene ved kilden av kunnskapen, kanalen kunnskapen overføres gjennom, selve kunnskapen som overføres, mottakeren av kunnskapen og selve konteksten. En noe bedre forklaring av hva kunnskapsdeling innebærer, kan man finne av Hendriks (1999), som foreslår at effektiv kunnskapsdeling kan deles inn i to elementer; overføring og absorpsjon. Kort forklart innebærer dette at kilden til kunnskapen gjør sin kunnskap eksplisitt, gjennom sine evner til å kodifisere, elaborere og presentere. Kunnskapen blir dermed overført til mottaker ved hjelp av passende kanaler, som igjen vil avhenge av mottakers evne til å lese, lære, tolke og absorbere denne kunnskapen. Absorbering handler i hovedsak om at evnen til å ta i bruk ny kunnskap avhenger av mottakerens eksisterende beholdning av kunnskaper og evner (Cohen & Levinthal, 1990).

I likhet med Bessant & Tidd (2007) ser også Argote et al. (2000) på kunnskapsdeling som en prosess, der denne prosessen handler om at en enhet (individ, gruppe, avdeling, divisjon) er påvirket/lærer av andres erfaring. I følge Dyer & Nobeoka (2002) vil organisasjoner som er effektive på læring, være de som har utviklet rutiner som gjør at bedriften effektivt utvikler, lagrer, assimilerer og bruker ny kunnskap på en systematisk måte. Dette med rutiner er fremhevet som viktig, ettersom likhet i bedriftenes oppgaver og strategier har vist seg å være positivt korrelert med kunnskapsoverføring. Sistnevnte forfattere skriver også at mye læring

kan skje via helt tilfeldige hendelser eller være basert på ”flaks”. Kunnskapsoverføring i organisasjoner skjer dermed via en rekke ulike mekanismer, som for eksempel personlig innsats, opplæring, kommunikasjon, observasjon, teknologisk overføring, gjenskapelse av rutiner, interaksjon med leverandører, kunder og andre relasjoner (Argote et al., 2000).

Videre forklarer Cooper (2006) at overføring på mange måter er basert på konseptet om *diffusjon*, et begrep definert av Rogers (2003) som prosessen hvor en ny idé eller innovasjon er kommunisert via enkelte kanaler over tid mellom medlemmer i et sosialt system. Kunnskap fungerer som dynamikken i dette systemet, som også binder elementene av innovasjonen sammen. Forskning på dette feltet har mye å tilby overføringsprosessen – da spesielt på områdene som tar for seg suksessfaktorer for diffusjon av en innovasjon og sikring av dens adopsjon (Cooper, 2006). Her er identifikasjon av faktorer man kan relatere til karakteristikkene og effektiviteten av kunnskapsflyt, mottakelighet og motstand mot adopsjon, et fundamentalt steg for overføring. For eksempel så kan ulike områder (rutine/ikke-rutinert basert arbeid, eller komplekse/grunnleggende oppgaver) kreve ulike overføringsteknikker. Kunnskapsoverføring gir fordeler når denne ”ekstra kunnskapen” mottakeren får, fører til at hun eller han kan ta bedre avgjørelser (Jensen & Meckling, 1990).

Hvordan man tilnærmer seg kunnskapsdeling i en organisasjon, vil som nevnt tidligere påvirkes av hvilket produkt du selger og til hvem du selger dette produktet til. Dette er noe av årsaken til at det florerer av definisjoner på hva kunnskapsledelse innebærer, ettersom det vil variere fra bedrift til bedrift. For noen bedrifter er det hensiktsmessig å ta en standardisert tilnærming, mens for andre vil det være mer gunstig med en unik tilnærming til kunnskapsdeling.

### **2.2.1 Standardisert kunnskapsdeling**

De organisasjonene som har en strategi om at kunnskap skal standardiseres, vektlegger at kunnskap kodifiseres i databaser og lignende gjennom en *person-til-dokument* tilnærming. Formålet med dette er at hvem som helst kan få tilgang til – og ta i bruk denne kunnskapen uten å måtte kontakte den opprinnelige ”eieren” av kunnskapen. Kunnskapen utvinnes altså fra personen som har oppfunnet den, ved å gjøre den uavhengig av den personen, slik at den kan lagres og gjenbrukes til ulike formål (M. Hansen et al., 2000). Dette kan bidra til kostnadsbesparelser og effektivisering av drift, ettersom det eksempelvis kan føre til at man unngår duplisering av forskning innen et felt (Bouncken & Pyo, 2002). Hatch & Cunliffe

(2006) omtaler slik standardisert ledelsespraksis som rutinebasert, ettersom formålet er å etablere en stabil organisasjonsstruktur. I denne sammenheng trekker de frem at rutiner er med på å bygge dette, da hensikten med rutiner er å bevare og overføre organisatoriske kunnskaper og kapabiliteter, slik at arbeid på en vellykket måte kan koordineres. Mye av årsaken til at noen organisasjoner vektlegger en slik strategi, er at de ønsker å oppnå en gjennomgående lik prosess for hvordan de arbeider på (Alvesson, 2001). For eksempel skriver mange organisasjoner ned "Standard Operating Procedures" (SoPs) for å støtte opp om dette, der hensikten skal være å bidra til kunnskapsdeling om effektive måter organisasjonen som helhet ønsker å jobbe på. Noen kaller dette for blueprints, der detaljerte beskrivelser om eksakt fremgangsmåte å utføre en oppgave på vektlegges. Hatch & Cunliffe (2006) viser til Nissan som eksempel, der de har gitt monteringsarbeiderne sine direktiver som inkluderer handlagde skisser, som viser den eksakte rekkefølgen fra hvordan ledninger skal kobles, hvilke verktøy som skal benyttes og lignende. Øgaard, Marnburg, & Larsen (2008) skriver at i en slik standardisert organisasjon må individer gjerne tilpasse seg til faste regler og rutiner.

### 2.2.2 Unik kunnskapsdeling

Kontrasten til standardisert kunnskapsdeling er *person-til-person*-tilnærmingen, som legger til rette for deling av taus kunnskap. Her vektlegges dialog mellom mennesker, fremfor kunnskapsobjekter i en database (M. Hansen et al., 2000). Kunnskap anses som noe som er sterkt knyttet til personen som "oppfant" den, og deles derfor primært gjennom direkte personlig interaksjon. Formålet databaser og andre lagringskilder har i denne sammenheng, er å tilrettelegge for at mennesker kan kommunisere kunnskap fremfor å "lagre" den. En organisasjon som vektlegger en slik tilnærming, tillater at de ansatte kombinerer sine ønsker og behov med organisasjonens mål (Øgaard et al., 2008).

Teorien om Communities of Practice kan på mange måter anvendes for å forstå en slik strategi til kunnskapsdeling. I følge Lave & Wenger (1991) deltar de som lærer, uunngåelig i et fellesskap av praktikere. Mennesker utvikles i sosiale situasjoner, der de bruker de verktøyene omgivelsene/organisasjonen har lagt til grunn for å støtte, utvide og reorganisere mentale funksjoner. Kognitive læringsmodeller har hatt en tendens til å isolere kunnskap fra praksis, noe forfatterne tar tak i når de studerer læring gjennom felles deltakelse fremfor noe som kun skjer i individers hoder. De er altså opptatt av å forstå læring ut fra hvilke typer sosiale engasjement som ligger til grunn for den rette konteksten, fremfor å spørre seg hvilke

kognitive prosesser og konseptuelle strukturer som spiller inn. De mener altså at kunnskap er noe som konstrueres sosialt, og at læring er en prosess for å bli en praktiker og bli en del av praktikerens samfunn. I denne sammenheng trekkes *identitetsbygging* og en *følelse av tilhørighet* frem som viktige aspekter. Medlemmer av et Community of Practice (CoP) definerer nemlig ikke bare seg selv i forhold til hva de gjør, hvordan de gjør det og hvorfor de gjør det, men også i forhold til hvem de interagerer med og hvor de føler tilhørighet (Bertella, 2012). Ifølge Wenger & Snyder (2000) er identitet det elementet som vil avgjøre hvem vi stoler på og med hvem vi deler våre ideer med. Argote & Ingram (2000) antar at organisasjoner som har medlemmer som først og fremst identifiserer seg med sin arbeidsgruppe, vil møte større problemer ved kunnskapsoverføring enn i organisasjoner der medlemmene først og fremst identifiserer seg med den overordnede organisasjonen. Videre vil identitet også avgjøre hvordan man føler tilhørighet til ulike communities og hvordan man bygger broer mellom slike communities. Wenger & Snyder (2000) skriver at mennesker i CoP deler deres erfaringer og kunnskap på frittflytende, kreative måter, som fostrer nye tilnærminger til problemer.

M. Hansen et al. (2000) legger vekt på at en organisasjon *enten* bør velge en standardisert, eller en unik tilnærming, fordi et forsøk på å ta i bruk begge mest sannsynlig vil mislykkes. Hvilken strategi man bør velge, kan man ta stilling til ved å spørre seg hva som skaper verdi for kunden; tilbyr man det unike eller tilbyr man det standardiserte; har man et modent eller et innovativt produkt, og lignende. Det som er interessant i forhold til konteksten for denne studien, er at et hotellselskap vil kunne svare både og på alle disse spørsmålene. Grunnen til dette er at et hotell er en typisk servicebedrift. På grunn av dette må de på mange måter både livnære seg på en unik og en standardisert tilnærming til kunnskapsdeling for å skape verdi for kunden. En hybrid tilnærming blir derfor anbefalt for denne næringen (Bouncken, 2002; Hallin & Marnburg, 2008). Dette fordi at næringen på den ene siden er avhengig av å ha standardiserte systemer for å være kostnadseffektiv, mens de på den andre siden er avhengig av å kunne tilby det unike. De er avhengig av den personlige dialogen mellom de ansatte og kunden for å tilpasse sin service til ulike gjesters behov og ønsker (Øgaard et al., 2008). Hoteller må derfor klare å kombinere disse to ideologiene, som på mange måter står mot hverandre. Dette kan være en av årsakene til at det rapporteres om at bransjen mener de blir konfrontert med for mange uklare kunnskapsledelsesstrategier, og derfor ikke bevisst implementerer kunnskapsledelse som et verktøy (Bouncken & Pyo, 2002). Noe som kan være interessant å sette lys på i denne sammenheng, er en studie utført av Øgaard et al. (2008), som

viste at det er markante forskjeller mellom hvordan de ansatte og ledelsen oppfatter sitt arbeidsmiljø. Lederne i deres utvalg så på organisasjonen som standardisert, mens de ansatte oppfattet det som unikt. De ansatte rapporterte om at de løser problemer når de oppstår, de hjelper hverandre og de deler sin kunnskap for å gjøre en god jobb. Lederne i det samme utvalget rapporterte på den andre siden om at de har svært strenge rammer og regler å forholde seg til.

Jeg vil derfor anta at Nordic Choice-kjeden har en slik hybrid tilnærming til kunnskapsdeling, bevisst eller ubevisst. For å studere om dette kan være tilfelle, er det hensiktsmessig å kartlegge hvordan de arbeider med noen av kapabilitetene i organisasjonen.

### **2.3 Organisasjonskapabiliteter**

Utvikling og implementering av strategier avhenger ifølge Dawson (2000), helt og holdent av organisasjonens kapabiliteter. Kapabiliteter handler om hvordan organisasjonen anvender sine ressurser for å skape verdi og for å nå sine organisatoriske mål (Yang & Chen, 2007). Det er disse som skaper forutsetningene for effektiv kunnskapsledelse, og fundamentet for organisasjonens suksess. I likhet med både kunnskap og kunnskapsledelse er det også manglende konsensus rundt hvilke kapabiliteter som bidrar til kunnskapsdeling. Noen forskere vektlegger de ”harde” tekniske dimensjonene, de som støtter opp om kunnskapsledelse, mens andre forskere vektlegger de ”myke” organisatoriske dimensjonene som fokuserer på menneskene – eller gruppene og kulturen i organisasjonen. De harde tekniske dimensjonene kan være til stede og tilrettelegge for kunnskapsdeling, men kunnskap vil uansett være tilknyttet personer (Vuori & Okkonen, 2012). Motivasjonen bak å dele kunnskap ligger med andre ord i de myke faktorene. I forhold til en standardisert tilnærming til kunnskapsdeling spiller allikevel tekniske dimensjoner inn som viktig, da et av formålene med denne type strategi er å lagre og gjøre kunnskap tilgjengelig for andre i organisasjonen. Denne dimensjonen kan tenkes å være av ekstra relevans for store organisasjoner, med mange geografisk fordelte enheter. Det vil imidlertid ligge utenfor denne studiens evne å kunne gå i dybden på alle disse komplekse dimensjonene, noe som innebærer at jeg vil vie størst fokus til de myke dimensjonene.

En lignende studie som denne ble utført av Yang & Chen (2007), der de benyttet kapabilitetene kultur, mennesker, teknologi og struktur for å forstå kunnskapsdelingsadferd. For å kunne anvende de samme kapabilitetene i en studie som denne, har jeg gjort meg noen

teoretiske avgrensinger. Fremfor å gå inn på alle aspektene ved kulturdimensjonen, har jeg avgrenset meg til å studere organisasjonens evne til å skape et felles verdigrunnlag. Verdier som deles av en gruppe mennesker, er ifølge Irgens (2011) grunnlaget for enhver kultur. Organisasjonens tilnærming til kunnskapsdeling vil derfor kunne gjenspeiles gjennom disse verdiene, der ledelsens innvirkning og anerkjennelse for å dele kunnskap er viktige momenter. Jeg har videre valgt å samle mennesker og struktur under begrepet relasjoner, der faktorene bånd og samarbeid vil måles. I denne sammenheng vil jeg studere relasjonen mellom de lokale hotellene i Tromsø. De er sterkt representert med snart fem hoteller i byen, noe som betyr at Nordic Choice har en stor kunnskapsbase de kan utnytte i Tromsø. Jeg ønsker også å få innsikt i hvordan selskapet anvender sin teknologi for å dele kunnskap på tvers av organisasjonens enheter, men denne dimensjonen vil som sagt bli viet mindre fokus enn de andre to. Videre herunder vil disse kapabilitetene gjennomgås, der jeg underveis løfter frem noen antagelser om forventning av funn knyttet til disse.

### 2.3.1 Felles verdigrunnlag

*”However strong your commitment and approach to knowledge management, your culture is stronger”* (McDermott & O’Dell, 2001: 77). Dette sitatet belyser kanskje den største barrieren eller katalysatoren for å implementere kunnskapsledelse i organisasjoner. En ”kunnskapsvennlig” kultur er dermed identifisert som en av de viktigste forutsetningene for å lykkes med kunnskapsledelse i organisasjoner (Alavi & Leidner, 2001). De organisasjonene som har vist seg å lykkes med å implementere slike systemer, har tilpasset systemet til kulturen, fremfor å gjøre forsøk på å tilpasse kulturen til systemet (McDermott & O’Dell, 2001). Kultur kan i sin videste forstand forstås som et mønster av grunnleggende antagelser, normer, verdier og praksisen for hvordan mennesker i en organisasjon tilnærmer seg ulike oppgaver (Vuori & Okkonen, 2012).

I en stor organisasjon vil man finne flere dimensjoner av kultur. Man har de lett synlige som eksempelvis uttrykte verdier, filosofi, struktur og visjon, og man har de mer usynlige som eksempelvis organisasjonens kjerneverdier. Man vil også finne ulike subkulturer i enheter eller avdelinger. Fellesskapsverdier fungerer da ofte som fundamentet i kulturen, noe som kan utvikles bevisst eller ubevisst i organisasjoner, og de kan utvikles lokalt og i forskjellig retning (Irgens, 2011). Det er relativt enkle handlinger som kan utgjøre en organisasjonskultur, for eksempel det å åpne dører for hverandre eller åpenhet for uformelle samtaler. Slike kulturer har ofte et bedre utgangspunkt for kunnskapsdeling enn i

organisasjoner der man ikke har en kultur for å hjelpe hverandre (Vuori & Okkonen, 2012). Forankringen av verdier og delte antagelser i en organisasjonskultur har derfor ofte vært i søkelyset, når forskere ønsker å forklare hvorfor noen organisasjoner klarer å opprettholde gode økonomiske resultater over tid (Barney, 1986). Det de ofte har funnet, er at de organisasjonene som klarer dette ”*typically are characterized by a strong set of values that define the ways they conduct business. It is these core values (about how to treat employees, customers, suppliers, and others) that foster innovativeness and flexibility in firms; when they are linked with management control, they are thought to lead to sustained superior financial performance*” (Barney 1986: 656).

Verdier omhandler det som er mest viktig for oss, det er noe som ligger svært dypt og er noe som påvirker nesten alle aspektene i livet; våre moralske vurderinger, vår respons til andre og våre forpliktelser til både personlige og organisatoriske mål (Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985). Det er derfor gjennom disse at incentiver for kunnskapsdeling bør bearbeides. Dersom man ønsker å bygge på organisasjonens kjerneverdier, vil man nødvendigvis ikke måtte gjøre det eksplisitt at det omhandler kunnskapsdeling. Det handler med andre ord om å koble de menneskelige ressursene opp mot ønskede verdier. Ford for eksempel har lagt vekt på å unngå å gjøre feil, der deling av kunnskap er en nødvendighet for å oppnå dette. For et hotell sin del kan dette eksempelvis gjelde tilbakemelding fra ansatte. Selvstendighetsprogrammer er blitt et kjent verktøy innen næringen, ettersom det er få næringer som er så avhengig av den direkte kontakten mellom personale og gjester som denne. Crook, Ketchen Jr, & Snow (2003) eksemplifiserer at selv små initiativer fra de ansatte kan føre til store resultater, ved å vise til American Airlines. Dette flyselskapet har inkorporert tilbakemelding fra de ansatte i deres arbeidsprosesser. Et resultat som kom av dette, var at en flyvert oppdaget at de fleste passasjerene ikke spiste olivenen som hørte med måltidet som ble servert. Etter at denne ble fjernet, sparte selskapet tusenvis av dollar hvert år.

Det kan imidlertid finnes slike gode infrastruktursystemer og evner til å dele kunnskap, men motivasjonen bak å gjøre dette avhenger i stor grad av organisasjonskulturen og adferden som er festet i denne (Dawson, 2000). Selv om ett individ kan være motivert til å dele sin kunnskap, kan denne personen ofte bli møtt av en kulturbarriere (Vuori & Okkonen, 2012). Noen av nøkkelementene for å skape et felles verdigrunnlag for kunnskapsdeling, vil derfor være ledelse, belønning og anerkjennelse. Belønning vil jeg ikke gå videre inn på i denne oppgaven, selv om dette har vist seg å være et godt virkemiddel for å motivere til



kunnskapsdeling. Grunnen til dette er at belønning er et toegget sverd, ettersom håndfaste belønninger i seg selv ikke alltid vil være nok for å holde motivasjonen til å dele kunnskap oppe. De ansatte må også se konkrete resultater av at de deler kunnskap (Vuori & Okkonen, 2012). Jeg ønsker derfor å se nærmere på ledelse og anerkjennelse, med den forståelsen av at anerkjennelse er nært beslektet med belønning.

## **Ledelse**

Kultur, holdninger og verdier kan være vanskelig for ledelsen å kontrollere, da dette er sosiale fenomener som er forankret i det daglige arbeidet i en organisasjon. Ledelsens oppgave blir derfor å ta ansvar for denne prosessen, i samspill med de som skal ledes. Yukl (2013) skriver at selv om ikke ledelsen kan vedta hvilken kultur det skal være, kan han/hun være med på påvirke den. *”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”* (Yukl, 2013: 23). Dersom organisasjonen har et mål om å skape et felles verdigrunnlag for kunnskapsdeling, går M. Hansen et al. (2000) så langt som å si at det *kun* er sterk ledelse som vil avgjøre dette. Dette fordi det er ledelsen som gir føringer for hvordan organisasjonen implementerer og overkommer barrierer i forhold til kunnskapsdeling. Ledelsen kan strukturere, vise vei og tilrettelegge for kunnskapsdeling enten direkte, indirekte eller en kombinasjon av de to. Direkte påvirkning handler om interaksjonen mellom lederen og de ansatte. Denne kan komme i form av samtaler, deltakelse i aktiviteter sammen med de ansatte, eller informasjon som blir sendt ut eksempelvis via e-post. Indirekte ledelse beskriver hvordan lederen påvirker de ansatte utenom denne direkte interaksjonen. *”Cascading”* er en form for indirekte påvirkning, som innebærer at lederen står frem som et godt forbilde, i form av eksempelvis å ha en etisk og støttende holdning. Den ønskede effekten kan være at denne holdningen smitter over på de ansatte. Et annet eksempel på indirekte ledelse, kan være å endre strukturer og ulike programmer i organisasjonen for å påvirke de ansattes holdning (Yukl, 2013). Ved å fungere som mentor og tilretteleggere, der de utøver en adferd og gjør handlinger som uttrykker viktigheten av å dele kunnskap, kan de inspirere de ansatte til å følge i samme spor. Ledelsen kan altså fokusere på hvordan man får benyttet kompetansen i organisasjonen, hvordan bevare den, og sørge for at den ikke forsvinner til andre bedrifter.

Det som er interessant i forhold til standardisert og unik kunnskapsdeling, er at disse to ideologiene også innebærer ulike lederstiler. Den standardiserte legger på mange måter opp til

en top-down tilnærming, der ledelsen avgjør hva som er viktig kunnskap, hva de ønsker å ”lagre”, for så å overføre denne nedover til resten av organisasjonen. Den unike strategien krever på den andre siden en mer bottom-up tilnærming, der ledelsen fungerer som tilrettelegger for at ny kunnskap og innovasjon skal vokse frem. For et hotellselskap som bør livnære seg på begge disse ideologiene, kan dette tenkes å medføre en utfordrende balansekunst.

Det vil derfor være interessant å undersøke hvordan ledelsen sentralt i selskapet uttrykker viktigheten av kunnskapsdeling, for å se det i sammenheng med de lokale hotellene. Min antagelse i forhold til dette er at både ledelsen sentralt og ledelsen lokalt spiller en viktig rolle for hvordan selskapet arbeider med kunnskapsdeling.

### **Anerkjennelse**

Det å få anerkjennelse for noe man gjør, kan skape motivasjon for å fortsette å gjøre det. Motivasjon for å dele kunnskap blir ifølge Hendriks (1999) antatt å komme fra de tre øverste nivåene i Maslow’s behovshierarki. Denne antagelsen handler om at man ikke motiveres til å dele kunnskap for penger eller bedre relasjoner med kollegaer, men man gjør det fordi man ønsker å oppnå selvrealisering. Dette kan komme i form av bekreftelse på at jobben som blir gjort er tilfredsstillende, karrieremuligheter eller følelse av å ta ansvar (Hendriks, 1999). Noen organisasjoner har for eksempel det å dele kunnskap som et kriterium for å kunne gå gradene i organisasjonen. Der blir mennesker respektert for hva de *kan*, ikke hvem de kjenner og hvilken stilling de har. McDermott & O’Dell (2001) viser til Lotus som eksempel, der de skriver at ansatte der bygger seg opp sitt eget ”identitets-brand” ved å dele sin kunnskap. I Lotus er dette viktig å opparbeide seg, for å bli valgt ut til spennende prosjekter. I slike organisasjoner råder det ofte en holdning om at ”det er det du deler om det du kan, som gir makt”, fremfor det at ”kunnskap er makt”. Man anerkjennes med andre ord ved at man deler sin kunnskap, fremfor å holde den for seg selv. Dette er en holdning som vil kunne gjenspeiles i organisasjonens felles verdigrunnlag. I forhold til de ulike kunnskapsdelingsstrategiene, gjør jeg meg en antagelse om at anerkjennelse for å dele kunnskap vil spille en viktig rolle for å bidra til det unike.

Ifølge Hall (2001) vil organisasjonens felles verdigrunnlag være det som holder relasjonene i organisasjonen sammen. Relasjoner vil dermed være neste bolk i denne oppgaven.

### 2.3.2 Relasjoner

Rodríguez-Díaz & Espino-Rodríguez (2006) definerer relasjonell kapabilitet som evnen til å håndtere delte ressurser mellom enheter. Dette er av relevans for et stort hotellselskap, som har mange geografisk fordelte enheter. En av fordelene ved en organisasjon, er at den bringer sammen individer, som sammen skaper mangfoldig kunnskap. For å utnytte dette vil kunnskapsdeling mellom disse individene, og enhetene være fundamentalt. Dette kan imidlertid medføre en rekke utfordringer, noe som kan være mye av årsaken til at ulike bedrifter lykkes i varierende grad med kunnskapsdeling.

Besværlige relasjoner i organisasjonen har for eksempel vist seg å være et stort hinder for kunnskapsdeling (Szulanski, 1996), noe som kan komme av flere faktorer. *Motivasjonen* til både kilde og mottaker er en av dem. Den kan eksempelvis påvirkes av kilden av kunnskapen, der det ofte er slik at når en kilde ikke er ansett som reliabel, tillitsverdig og kunnskapsrik, vil et forsøk på overføring fra denne kilden bli vanskeligere, og dets råd og eksempler vil mest sannsynlig bli utfordret og avvist. I forhold til mottaker av kunnskap kan også dette påvirkes av manglende motivasjon til å søke eller akseptere ny kunnskap. Hvis dette er tilfelle, kan det resultere i utsettelse, passivitet, påtatt aksept, sabotasje eller direkte avvising av å implementere og bruke ny kunnskap (Szulanski, 2000). Kilde og mottaker kan også variere i deres evne til å forkaste gamle måter å gjøre oppgaver på og ”lagre” de nye. Damanpour & Schneider (2009) trekker frem at det har vært argumentert for at lederens alder og fartstid i bransjen har negativ effekt for innovasjon og endring i organisasjonen. Dette fordi eldre ledere er blitt sosialisert med organisasjonens forhold og rutiner, noe de har fått psykologiske forpliktelser til – og på den måten blitt mindre villig til å endre på. I forhold til min studie kan dette overføres til andre ansatte, for å se om dette også er gjeldende for dem. Øgaard et al. (2008) indikerer at ansatte i hotellnæringen er preget av høy motivasjon til å gjøre en god jobb, men at fartstid i bransjen, og da mer spesifikt fartstid ved ett hotell, har vist seg å ha negativ effekt for motivasjon på grunn av reduserte læringsmuligheter. For å imøtekomme slike interne utfordringer foreslår Szulanskis (1996) at organisasjoner bør utvikle sin evne til læring, oppmuntre til hyppigere kontakt mellom enheter, og forsøke å forstå og kommunisere ulike praksiser.

Videre blir relasjoner mellom ulike aktører ofte omtalt som bånd. I denne sammenheng trekker Szulanski (2000) frem at effektiviteten av kunnskapsdeling vil påvirkes av dette båndet, mellom kilde- og mottaker av kunnskapen.

## **Styrken på bånd**

Nettverksteorier bidrar til å forstå hva som menes med bånd i relasjoner. Styrken på disse båndene sier noe om hvor høy grad det er av tidsbruk, emosjonell intensitet, fortrolighet, og hvilke gjensidige tjenester relasjonen gir (Granovetter, 1973). Er det høy grad av nevnte faktorer, kan båndet sies å være sterkt. Fordelene med disse sterke båndene er at de skaper høy grad av tillit og gjensidighet, de skaper sosial forankring og identitet, de er nyttige for gjennomføring og er ofte lett tilgjengelige (Foss, 2006). Ifølge Granovetter (1973) er slike bånd mindre fordelaktige enn svake bånd, ettersom de har en tendens til å bli klyngedannende og homogene. Med dette menes at aktører skaper sterke bånd seg imellom, ettersom det antas at de beveger seg i samme eller like sosiale kretser. Ulempen dette kan medføre er at informasjon ofte holder seg innad i nettverket. Han sammenligner disse sterke båndene med venner, som kan sies å være en direkte kontakt, mens svake bånd kan sammenlignes med bekjentskaper, som kan sies å være indirekte kontakter, fordi de ofte er venner av venner. Fordelen ved disse svake båndene er derfor at de er mer åpne, og dermed kan gi ny informasjon, ettersom de ”bygger broer” mellom klynger. Andre fordeler er at de formidler uten å forblinde, og de krever mindre tid og følelsesmessig investering (Foss, 2006). Lief & Kanliang (2010) mener at svake bånd kan ses på som heterogene bånd som muliggjør for informasjonsflyt mellom ulike klynger. Når komplekse former for kunnskap skal utveksles, vil man imidlertid kunne støte på større problemer mellom svake bånd. Her har sterke bånd en klar fordel, ved at de gir mer tillitsfull informasjon, ettersom den er mer detaljert og nøyaktig. I bolken under typer av kunnskap så vi at taus kunnskap er en type kunnskap som ikke enkelt lar seg overføre, der Dyer & Nobeoka (2002) sier at for at denne typen kunnskap skal kunne overføres, krever det sterkt, tett bånd med andre medlemmer av nettverket for å gjennomføre det.

Med tanke på at Nordic Choice har en stor kunnskapsbase i Tromsø, vil det derfor være hensiktsmessig å kartlegge styrken på deres bånd. Dersom de kjennetegnes av å ha et sterkt bånd, kan det tenkes at dette vil bidra både til en unik og en standardisert tilnærming til kunnskapsdeling. Det kan bidra til det unike ved at ansatte ved de ulike hotellene krysspollerer ideer, og deler sin tause kunnskap seg imellom. Og det kan bidra til det standardiserte ved at ansatte ved de ulike hotellene kjenner til hverandres driftsfilosofi. Styrken på deres bånd vil også kunne ha en innvirkning på deres samarbeid, som vil være neste faktor for å forklare hotellenes relasjon, og hvordan dette bidrar til kunnskapsdeling.

## Samarbeid

Samarbeid kan på et generelt grunnlag forstås som *"the process of working together to some end"* (Jamal & Getz, 1995:187). En noe mer konseptuell definisjon av samarbeid gjøres av Selin & Chevez, som sier at det er *"the pooling of appreciations and/or tangible resources, e.g., information, money, labor, etc., by two or more stakeholders to solve a set of problems which neither can solve individually"* (1995:190). Samarbeid kan dermed i stor grad forstås som det å felles løse problemer, som man kan si har oppstått når mer enn én person jobber med en oppgave (Roschelle & Teasley, 1995). Wenger & Snyder (2000) argumenterer for at læring oppstår gjennom slike sosiale settinger, og at samarbeid derfor kan føre med seg en rekke fordeler. Målet med samarbeid i en organisasjon er imidlertid sjelden et ønske om samarbeidet i seg selv, men de økte inntektene man kan oppnå som et resultat av det (M. T. Hansen, 2009). Fordelene av samarbeid kan være at det fører til kostnadsbesparelser ved overføring av beste praksiser; råd fra andre kollegaer og enheter i organisasjonen kan føre til at det tas bedre avgjørelser; delte produkter og ekspertise kan gi økte inntekter, innovasjonsgraden kan øke som et resultat av krysspollinering av ideer, og det kan gi forbedret kapasitet for kollektiv handling som vil involvere spredte avdelinger (M. T. Hansen & Nohria, 2004). Videre sier M. T. Hansen & Nohria (2004) at samarbeid i organisasjoner, og da mer spesifikt store multinasjonale organisasjoner, er viktig, fordi det å ha størst mulig omfang av organisasjonen eller et sterkt merkevarenavn, i dag ikke lenger er ansett som en bærekraftig fordel. Dette er imidlertid ikke noe som bare er vanskelig å oppnå, men er også noe som er dårlig forstått. På grunn av dette argumenterer forfatterne for at samarbeid på tvers av enheter vil være en kilde til konkurransemessig fortrinn, ettersom dette er noe som langt fra skjer automatisk i organisasjoner. For å klare dette må man overkomme barrierer som vil oppstå, ved at organisasjonen utvikler klare organiseringsfunksjoner som ikke lett kan imiteres av andre. Toyota er et eksempel på en organisasjon som har lyktes godt med nettopp dette, da de er vidt anerkjent av bedrifter i Japan og USA som ledende innen kontinuerlig læring og forbedring. Dyer & Nobeoka (2002) brukte dem som case, der de studerte hvordan Toyota oppnår læring gjennom nettverk. Her er det verdt å bemerke at de brukte begrepet *læring* fremfor kunnskapsdeling – med den forståelsen at disse to begrepene er svært nært beslektet. Grunnen til at Toyota har oppnådd suksess i forhold til læring gjennom nettverk, er at de har utviklet et så tilpasset system for kunnskapsdeling i sin organisasjon at ingen annen bedrift har kunne kopiere den. Det Toyota blant annet har gjort, er å skape en kunnskapsdelingskultur der de har eliminert forestillingen om at det finnes "fortrolig

kunnskap” innad i ulike enheter. Dette har de gjort ved å gjøre all kunnskap tilgjengelig for alle ansatte, gjennom dannelse av en rekke prosesser i et ”nøstet” nettverk. Dette legger til rette for overføring av både eksplisitt og taus kunnskap, noe de også oppnår fordi de har gode incentivsystemer for kunnskapstilegnelse og bruk. De har også etablert organisatoriske enheter med eksplisitt ansvar for å akkumulere, oppbevare og spre relevant kunnskap. Disse enhetene består av sammensetningen av ulike team, med ulike formål. For eksempel har de noe de kaller ”frivillig lærende team”, som reiser rundt på de forskjellige enhetene for å se hvordan de jobber. På denne måten oppnår de læring gjennom direkte ”hands on”-erfaring, eller taus kunnskap som det også er definert som. De benytter seg også aktivt av jobbrotasjon, som innebærer at ansatte overføres til andre enheter i organisasjonen. Noen av disse overføringene er permanente, ofte da på direktørnivå, mens andre er midlertidige. Dersom en enhet mangler en type kompetanse, finner Toyota en passende person, og overfører denne dit han/hun trengs. Et siste læringsmoment man kan dra ut av dette eksempelet, er at de har etablert noe de kaller for ”driftsledelsens rådgivningsteam”. Da samles de ulike driftslederne regelmessig for å diskutere og lære av hverandre (Dyer & Nobeoka, 2002).

Et viktig steg for å utvikle samarbeid i organisasjonen er å kartlegge hvilke barrierer man står overfor. I denne sammenheng har M. T. Hansen & Nohria (2004) gjort en inndeling på fire overordnede barrierer som store multinasjonale selskaper gjerne kan møte på. Den første barrieren handler om uvillighet til å søke input og lære fra andre. Dette er noe som kan komme av at organisasjonen har formelle og uformelle incentivsystemer som vektlegger individuelle prestasjoner fremfor kollektive. En annen grunn kan være at normen i ulike enheter er at de skal løse sine egne problemer uten å spørre om hjelp fra utsiden, eller at ansatte tenker at enheter utenfor deres enhet rett og slett ikke har noe å tilby dem. Den andre barrieren handler om manglende evne til å søke og finne ekspertise. Villigheten til å søke hjelp kan være til stede, men de ansatte kan allikevel ha manglende evne til å finne den ekspertisen de trenger. I store organisasjoner der man har enheter fordelt over store geografiske områder, kan dette skape store barrierer for samarbeid hvis de har mangelfulle systemer som kan koble de rette personene med hverandre.

En tredje barriere er uvillighet til å hjelpe, noe som kan komme av intern konkurranse i organisasjonen. Målet for enhver stor organisasjon vil naturlig nok være å skape kollektive gode resultater, men noen setter allikevel stort press på individuelle resultater. Dette er et paradoks som skaper store utfordringer for store multinasjonale selskaper, som forsøker å

oppnå kunnskapsdeling i organisasjonen (Tsai, 2002). Intern konkurranse er en bevisst strategi noen organisasjoner tar, der intensjonen bak er å maksimere sin produktivitet (Hatch & Cunliffe, 2006). Tanken bak dette er å stimulere til et optimalt konfliktnivå der man oppnår krysspollinering av ideer og nye blikk på situasjoner. Dette medfører imidlertid en elegant balansekunst for å unngå verken for høyt eller for lavt konfliktnivå. Prisen man ofte må betale ved å ikke evne denne balansen, er dårlig samarbeid og kommunikasjon mellom enhetene. Store organisasjoner konkurrerer også ofte om interne ressurser og eksterne markedsandeler (Tsai, 2002). Slikt individuelt prestasjonspress bør møtes med incentiver rettet mot samarbeid og delt identitet blant de ansatte (M. T. Hansen & Nohria, 2004). I denne forbindelse foreslår Tsai (2002) konseptet om ”Coopetition”, et konsept som i lik grad vektlegger både konkurranse og samarbeid. Nøkkelelementet her er både formelle hierarkiske- og uformelle koordinasjonssystemer som fremmer kunnskapsdeling. Det er viktig at begge disse koordinasjonssystemene opererer parallelt, fordi formelle hierarkiske systemer alene kan være en stor barriere for kunnskapsdeling. Dersom en enhet opplever stort press fra hovedkontoret om å oppnå individuelle resultater, kan de være mindre villig til å dele kunnskap med konkurrerende enheter i samme organisasjon (Tsai, 2002). Enheter som er svært styrt av sitt hovedkontor vil ofte kjennetegnes av vertikalstyrt kunnskapsdeling fra sentralt hold, der deres oppgave er å implementere denne kunnskapen. De vil videre ikke anse kunnskapsdeling mellom enheter relevant, om de ikke eksplisitt har blitt bedt om å gjøre det fra hovedkontoret (ibid). For å oppnå kunnskapsdeling mellom enheter er det derfor viktig at uformelle, interne sosiale relasjoner bygges.

Den fjerde barrieren handler om manglende evne til å jobbe sammen og overføre kunnskap. Dette kommer ofte av at de ansatte på tvers av organisasjonens enheter ikke kjenner hverandre og derfor finner det vanskelig å jobbe effektivt sammen. Her kommer styrken på bånd inn. Overføring av taus og kontekstspesifikk kunnskap krever ofte en delt forståelsesramme, noe som er enklere å oppnå når man har etablert sterke profesjonelle relasjoner. Rotering av ansatte mellom enheter og avdelinger har vist seg å være et effektivt tiltak for dette (M. T. Hansen & Nohria, 2004).

Med utgangspunkt i dette vil jeg gjøre meg en antagelse om at høy grad av samarbeid mellom de lokale hotellene vil bidra til en hybrid tilnærming til kunnskapsdeling.

### 2.3.3 Teknologi

Som et svar på å implementere kunnskapsledelse som verktøy, har mange organisasjoner lagt mye arbeid ned i å utvikle teknologisystemer for å håndtere organisasjonens kunnskap (Pan & Leidner, 2003). De mest grunnleggende verktøyene her er e-post, delt lagringsplass for dokumenter og intranett (Dawson, 2000). Hensikten bak bruk av dette er å kunne fange individuell og kollektiv kunnskap i digitale dokumenter, slik at andre i organisasjonen kan få tilgang til dette. For organisasjoner som vektlegger en standardisert tilnærming til kunnskapsdeling, spiller informasjonsteknologi en svært viktig rolle (Bouncken, 2002). De benytter altså en person-til-dokument tilnærming, der hensikten er at denne kodifiserte kunnskapen skal kunne gjenbrukes til ulike formål.

Konsulentselskaper pekes ut som typiske selskaper som tar i bruk denne tilnærmingen, ettersom effektiv bruk av kodifisert kunnskap er viktig fordi de ofte støter på like problemstillinger. Ved å gjenbruke kunnskap sparer de tid og kostnader, og kan på den måten ta på seg flere prosjekter (M. Hansen et al., 2000). Internett, Intranett, databaser, software og lignende gir gode muligheter for å systematisere, forbedre og fremskynde kunnskap (Alavi & Leidner, 2001). Sistnevnte forfattere skriver at det er tre bruksområder for teknologi som blir sett på som vanlige. Disse er at (1) teknologi kan kodifisere og dele beste praksiser, (2) skape kunnskapskataloger og (3) skape kunnskapsnettverk. Med kunnskapskataloger menes en kartlegging av hvem som kan hva i organisasjonen. Taus kunnskap lar seg vanskelig kodifiseres, noe som gjør at en slik kartlegging kan bidra til å lokalisere nødvendig ekspertise i organisasjonen. Kunnskapsnettverk kan videre fungere som et slags forum, for å koble sammen ulike spesialister (eksempelvis et community of practice), slik at viktig kunnskap deles og forsterkes. Aker Solutions kan i denne sammenheng trekkes frem som eksempel, fordi de har implementert et system de kaller for "Knowledge Arena" i organisasjonen. Dette har de gjort på bakgrunn av at organisasjonen har rykte på seg for å ha de største talentene i næringen, som består av over 28 000 medarbeidere, fordelt over store geografiske områder. De satser stort på vekst, og ønsket å imøtekomme dette med en sterk kunnskapsplattform, der visjonen var å ha all organisasjonskunnskap tilgjengelig for alle ansatte, når de trenger det, hvor de trenger det og måten de trenger det på. Et av nøkkelementene i dette systemet er ansattprofiler. På disse profilene registreres en oppsummering av de ansattes nåværende ansvarsområder, ekspertiseområde, tidligere erfaring og så videre. Et annet nøkkelement er en felles online "community" side, som tilrettelegger for at ansatte som er opptatt av ulike strategiske/organisasjonsrelaterte emner kan dele sine idéer, stille spørsmål og diskutere på.



Dette systemet sørger altså for at alle ansatte i organisasjoner har tilgang på den samme ekspertisen. Fordelene de oppnår med dette er økt produktivitet, forbedret beslutningskvalitet, og på den måten- forbedret kundeservice (Microsoft, u.å.).

Det ble tidligere nevnt at hotell- og reiselivsnæringen er en av de største brukerne av informasjon- og kommunikasjonsteknologi, og at service-prosesser i reiselivsbedrifter i dag er svært kunnskapsbasert på grunn av denne teknologiens innflytelse (Hallin & Marnburg, 2008). Det vil derfor være interessant å se hvordan de bruker denne teknologien til kunnskapsdeling mellom enheter. Jeg vil anta at selskapet som skal undersøkes i denne oppgaven, har et system som tilrettelegger for både standardisert- og unik kunnskapsdeling.

## 2.4 Antagelser og forskningsmodell

Underveis i dette kapitlet har jeg gjort meg noen antagelser (A) til funn. Denne delen vil derfor fungere som en slags oppsummering av disse, der jeg avslutningsvis trekker frem hvordan de henger sammen med min forskningsmodell.

Med tanke på at alle organisasjoner i bunn og grunn kan sies å være kunnskapsorganisasjoner, antar jeg at kunnskapsdeling skjer i selskapet som skal undersøkes i mitt case. Utfordringen for en servicebedrift som denne, er at de på mange måter både må livnære seg av en unik- og en standardisert tilnærming til kunnskapsdeling for å skape verdi for kunden. På grunn av konteksten for problemstillingen antar jeg derfor at;

*A 1: Hotellselskapet har en hybrid tilnærming til kunnskapsdeling*

I forhold til å danne et felles verdigrunnlag for kunnskapsdeling, løfter teorien ledelse inn som viktig for dette. Dersom jeg finner støtte for min første antagelse, kan det tenkes at organisasjonen jobber både med en top-down, og en bottom-up tilnærming, der ledelsen sentralt, i hovedsak bidrar til en standardisert strategi for kunnskapsdeling, og der ledelsen lokalt støtter opp om en unik strategi.

*A 2: Både ledelsen sentralt og ledelsen lokalt spiller en viktig rolle for en hybrid kunnskapsdelingsstrategi.*

Mennesker kan motiveres til å dele kunnskap dersom de føler at det er meningsfullt å gjøre det. I denne sammenheng ble karrieremuligheter brukt som eksempel, der noen organisasjoner har det å kunne vise til at man har delt sin kunnskap som kriterier for å gå gradene i organisasjonen. Motsatsen er de organisasjonene som kjennetegnes av holdningen om at ”kunnskap er makt”, noe som naturlig nok kan tenkes å være en barriere for kunnskapsdeling. Med tanke på at et hotellselskap vil avhenge av både å livnære seg på en unik- og en standardisert tilnærming til kunnskapsdeling, må ulike faktorer på hver sin måte støtte opp om hver enkelt tilnærming. Derfor blir neste antagelse at;

*A 3: Anerkjennelse for kunnskapsdeling vil ha en positiv effekt for en unik kunnskapsdelingsstrategi.*

Videre spiller relasjoner i organisasjonen inn som viktig for kunnskapsdeling. Styrken på båndet mellom de ulike enhetene vil derfor kunne si noe om hvordan man utveksler taus kunnskap, noe som vektlegges i en unik tilnærming til kunnskapsdeling. En av fordelene til Nordic Choice i Tromsø, er at de snart er representert med fem hoteller i byen. Dette kan de utnytte ved å danne sterke bånd lokalt, som er vist å ha en sammenheng med overføring av taus kunnskap. Gjester er opptatt av servicekvalitet, og da kan denne nærheten bidra til den unike tilnærmingen, ved at de ulike enhetene kryss-pollinerer ideer og tanker rundt gjester som kommer til Tromsø. Styrken på deres bånd vil også kunne bidra til at de får kjentskap til hverandres driftsfilosofi, og jeg antar med dette at;

*A 4: Et sterkt bånd mellom selskapets lokale hoteller vil bidra til en hybrid kunnskapsdelingsstrategi*

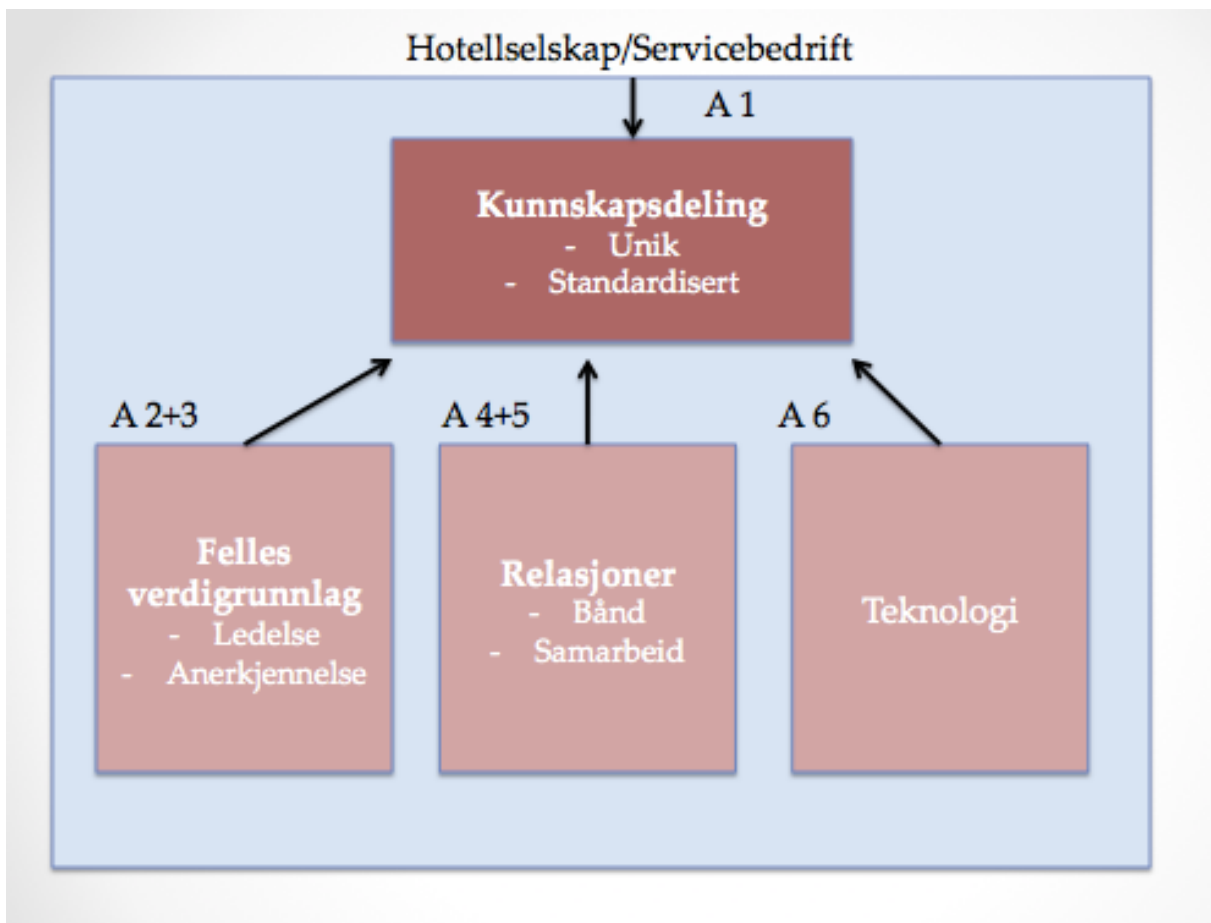
Videre vil kunnskapsdeling mellom de lokale hotellene kunne stimuleres gjennom samarbeid. I forbindelse med dette kan barrierer i dette samarbeidet ha negativ effekt for kunnskapsdeling. Et element i forhold til dette er bruken av jobbrotasjon. Ved å benytte seg av dette kan aktørene skape sterke bånd seg imellom, og samtidig tilrettelegge for deling av taus kunnskap. Ved å samarbeide på denne måten vil også de ansatte få kjentskap til hvordan de ulike hotellene tilnærmer seg sine gjester, og på den måten få innsikt i deres standardiserte kunnskap. Dette vil føre til en økt forståelse for hvordan selskapet jobber som helhet, og kan ha positiv effekt for å skape en delt tilhørighetsfølelse hos de ansatte til selve selskapet.

*A 5: Høy grad av samarbeid mellom de lokale hotellene bidrar til å støtte opp om en hybrid tilnærming til kunnskapsdeling.*

Selskaper som vektlegger en standardisert tilnærming til kunnskapsdeling legger mye arbeid ned i de teknologiske dimensjonene. Her er hensikten å kodifisere og lagre kunnskap, slik at hvem som helst i selskapet kan få tilgang til denne kunnskapen. Reiselivsnæringen er blant de største brukerne i verden av informasjon- og kommunikasjonsteknologi, og at hotellselskaper som er organisert i en kjede kjennetegnes av standardiserte retningslinjer. Jeg vil derfor anta at selskapets teknologi bidrar til det standardiserte gjennom å distribuere fastsatte kvalitets- og servicekrav, men samtidig bidra til det unike dersom de har systemer som kartlegger ”hvem som kan hva” i selskapet.

*A 6: Selskapets teknologi bidrar til en hybrid tilnærming til kunnskapsdeling*

Følgende modell illustrerer sammenhengen mellom mitt teoretiske rammeverk og antagelser. Her illustreres det at jeg tar utgangspunkt i at ulike organisasjonskapabiliteter (mine uavhengige variabler) kan forklare hva kunnskapsdeling (min avhengige variabel) innebærer for en reiselivskontekst. Kunnskapsdeling vil operasjonaliseres ved hjelp av to ulike strategier for kunnskapsdeling. I undersøkelsen ønsker jeg i denne sammenheng å kartlegge faktiske aktiviteter for deling av taus og eksplisitt kunnskap. Når det kommer til mine uavhengige variabler, er både myke og harde dimensjoner hensyntatt. Her vil de myke vies størst fokus, ettersom det er gjennom disse motivasjonen bak kunnskapsdeling er forankret.



Figur 2: Forskningsmodell

### 3. Metode

Formålet med denne studien er å medvirke til en forståelse for hva kunnskapsdeling innebærer i en reiselivskontekst. Innenfor en slik kontekst, er det i følge Hallin & Marnburg (2008) begrensede empiriske forskningsbidrag på dette temaet. Jeg ønsker derfor å bidra til utvikle eksisterende teori og frembringe ny teori på dette området. Dette kapittelet vil redegjøre for studiens forskningsdesign, fremgangsmåte ved datainnsamling, samt diskutere hvordan jeg har gått frem for å sikre kvalitet i studien. Før jeg kommer inn på dette, vil jeg innlede med en kort redegjørelse for viktigheten av å ha et bevisst forhold til sitt vitenskapsteoretiske ståsted.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Å ta et vitenskapsteoretisk ståsted kan ifølge Saunders, Lewis, & Thornhill (2012) relateres til utvikling av kunnskap og innholdet i denne kunnskapen. Ofte er ikke forskeren oppmerksom på hvilket paradigme deres akademiske disiplin er bygd opp på, og hvordan det har påvirket deres tilnærming til forskningen (Hennink, Hutter, & Bailey, 2011). Det er imidlertid viktig at forskeren reflekterer over sin vitenskapelige praksis, og resultatet en slik praksis medfører (Halvorsen, 2009). Refleksjon rundt metodikk er derfor svært sentralt. For å besvare en problemstilling kan man benytte seg av en rekke metodiske tilnærminger, der det å velge det ene foran det andre gir en indikasjon på hva forskeren verdsetter (Saunders et al., 2012). Et sentralt spørsmål en forsker derfor bør stille seg, er om fenomenet man skal undersøke i samfunnet skal uttrykkes i form av tekst eller tall. To metodiske tilnærminger det ofte skilles mellom i denne sammenheng er kvalitativ og kvantitativ metode. Å eksempelvis velge en kvalitativ tilnærming, der datainnsamling ofte foregår gjennom intervju, kan indikere at forskeren foretrekker personlig interaksjon fremfor anonyme spørreundersøkelser (Saunders et al., 2012). Et fornuftig metodevalg vil allikevel være styrt av formålet og problemstillingen til studien. I mitt tilfelle er jeg ute etter å skape *forståelse* for hva kunnskapsdeling i en reiselivskontekst handler om. Når studier har slike formål, benyttes ofte en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen (Halvorsen, 2009). Ifølge sistnevnte innebærer dette å ta i bruk et hermeneutisk vitenskapssyn, der fortolkning spiller en avgjørende rolle. Dette synet vektlegger at ”*det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere nivåer*” (Thagaard, 2009: 39). Et slikt fortolkningsbasert perspektiv erkjenner subjektiviteten til mennesket, og det tas det derfor med i betraktning at både forskeren og utvalget som blir brukt påvirker studiens resultat (Hennink et al., 2010).

## 3.2 Forskningsdesign

Denne delen vil forklare hvordan jeg skal utføre min studie. Her vil jeg trekke frem hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem mitt utvalg består av, hvor undersøkelsen er utført, og hvordan den er utført. Dette omtaler Thagaard (2009) som studiens forskningsdesign.

For å gjøre en inngående studie på min problemstilling ville det vært aktuelt å utføre en longitudinell undersøkelse, med innsamling av data på flere tidspunkter. En naturlig begrensning er imidlertid satt av tidsomfanget en masteroppgave er fanget av, og jeg har derfor vært nødt å se på andre løsninger. Med tanke på at min problemstilling er svært knyttet til en spesifikk kontekst, vil en case-tilnærming være passende for en studie som denne. Min undersøkelse vil ta utgangspunkt i mitt teoretiske rammeverk og mine antagelser, noe som betyr at studien vil bære preg av en deduktiv tilnærming. Jeg ser allikevel potensial til at mitt datamateriale vil kunne finne mønstre og uventede funn, og på den måten også bære preg av en induktiv tilnærming. Denne studien vil derfor ha en noe pragmatisk fremgangsmåte (abduktiv), da den gjennomgående vil bevege seg mellom teori og empiri (Thagaard, 2009).

### 3.2.1 Case

Andersen definerer case som *"intensive studier av en eller få enheter. Case kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesforløp, en handling, en prosedyre, et utsagn etc"* (2013: 23). Denne definisjonen gjør at det er nødvendig å avklare hva caset i denne studien egentlig dreier seg om. Min analyseenhet er en organisasjon, der jeg har studert fire enheter innenfor denne organisasjonen, der jeg i tillegg har inkludert ulike avdelinger. Jeg har også studert beslutninger og handlinger, prosedyrer og utsagn. Dette innebærer at studien vil ha flere tilnærminger, og kan derfor ses på som en prosess-aktivitet. Dette omtaler Ragin (1992) som *"casing"*, der man ikke bare vurderer caset som empiriske enheter eller teoretiske konstruksjoner, men også som resultat av en forskningsprosess. For min studie innebærer dette at jeg vil vurdere hotellselskapet i min studie som en empirisk enhet. Den vil videre undersøkes gjennom min teoretiske konstruksjon, der prosessen for å besvare min problemstilling også vil utgjøre dette caset.

I følge Saunders et al. (2012) benyttes ofte casestudier i eksplorerende og forklarende forskning, da dette designet gir gode muligheter til å besvare hvordan, hva og hvorfor spørsmål. En case-studie vil også være hensiktsmessig å benytte, dersom *"the phenomenon"*

*under study is not readily distinguishable from its context*” (Yin, 1993: 3). Det at jeg har valgt å fokusere på en organisasjon, gjør at dette kan omtales som et enkelt-case, og ved at jeg har inkludert flere enheter og avdelinger, vil dette også være et embedded case. Dette betyr at jeg vil diskutere mine funn mot mitt teoretiske rammeverk. I studier hvor et case har dette som formål, omtales det ofte som et kritisk case (Shakir, 2002).

For å få innsikt i hvordan organisasjonskapabiliteter bidrar til kunnskapsdeling, vil intervju med representanter fra selskapet være en passende fremgangsmåte for innsamling av data. Dette fordi intervju er en velegnet metode for å skaffe informasjon om hvordan mennesker forstår sine omgivelser (Thagaard, 2009). Jeg har også foretatt en dokumentanalyse av et offentliggjort dokument fra selskapet, noe Thagaard (2009) også omtaler som innholdsanalyse. Dette innebærer å analysere et dokument som er skrevet for et annet formål, enn det forskeren skal bruke det til.

### **3.2.2 Strukturert intervju og operasjonalisering**

Som allerede nevnt, har jeg undersøkt flere avdelinger og enheter. En av hensiktene med dette var å kunne sammenligne svar mellom respondentene i etterkant. Intervjuguiden jeg utformet i forkant medførte derfor et relativt strukturert opplegg, som innebærer at rekkefølgen på spørsmålene i stor grad var fastsatt (Thagaard, 2009). Dette var viktig også fordi jeg ønsket å operasjonalisere mitt teoretiske rammeverk. Dette ble gjort ved å fordele spørsmålene over de ulike emnene i rammeverket. Selv om flere av mine spørsmål var lukkede av karakter, sørget jeg for å stille åpne oppfølgingsspørsmål med den hensikt å få detaljerte beskrivelser og eksempler.

Innledningsvis i hvert intervju startet jeg litt forsiktig ut med å be respondenten fortelle litt om seg selv og sin rolle på hotellet. Deretter ønsket jeg å finne ut hva respondenten la i begrepet kunnskap, ettersom dette begrepet danner utgangspunktet for hele studien. Påfølgende spørsmål hadde som hensikt å måle min avhengige variabel som er kunnskapsdeling, der jeg undersøkte faktiske aktiviteter i forhold til dette. Deretter stilte jeg spørsmål som kunne knyttes til hvordan selskapet arbeider med felles verdigrunnlag, relasjoner og teknologi. Min første uavhengige variabel, felles verdigrunnlag, vil kunne bidra til å forstå hvilken holdning det er generelt til å dele kunnskap i selskapet. Selv om det kan vise seg at ansatte i organisasjonen ønsker å dele sin kunnskap, vil imidlertid en av utfordringene til en stor organisasjon være å tilrettelegge for kunnskapsdeling *mellom* enheter. De andre to uavhengige

variablene vil derfor kunne bidra til å forstå hvordan kunnskapsdeling skjer mellom enheter. Vedlegg 1 inneholder min intervjuguide, som viser hvilke spørsmål som ble knyttet til hvilken variabel.

### 3.2.3 Fremgangsmåte ved datainnsamling

I forkant av min studie kontaktet jeg direktørene ved hvert av de fire aktuelle hotellene via e-post. Der forklarte jeg kort hvilket tema jeg skulle studere og spurte om dette var noe de kunne tenke seg å delta i. Etter positiv tilbakemelding på dette hadde vi et uformelt møte for å avklare hvordan studien ville gjennomføres. I etterkant av dette møtet utformet jeg min intervjuguide. Under datainnsamlingen intervjuet jeg ni representanter fra selskapet. De fleste intervjuene ble gjennomført ved representantenes arbeidssted, noe som kom både av praktiske årsaker, og et ønske om å intervju respondentene på en plass der de følte seg trygg. Ett av intervjuene ble foretatt gjennom telefon. Alle respondentene ble i forkant av intervjuet informert om undersøkelsens overordnede mål og forklart at de ble tatt opp på et lydbånd som ville slettes etter endt transkribering. Hvert intervju varte i ca en time, med påfølgende transkriberingsarbeid på ca seksti timer. Ettersom innsamling av data i denne studien foregikk gjennom intervju, betyr det at mitt datamateriale består av tekst. Påfølgende analysearbeid i etterkant av datainnsamling innebar derfor å tolke over 200 sider med transkribert materiale. For å få en oversikt over dette materialet, valgte jeg å sortere alle svarene jeg fikk fra de ulike respondentene under samme spørsmål i ett enkelt dokument. Deretter ble dette skrevet ut, slik at jeg kunne lese gjennom dokumentet og samtidig markere nyttige sitater. På denne måten kunne jeg også sammenligne svarene ut fra hvilken stilling respondenten har i selskapet til hvert enkelt spørsmål. Man kan dermed si at en kvalitativ tilnærming medfører et nitid arbeid, både i utformingen av undersøkelsen og tolkning av data i etterkant. Dette er imidlertid en av fordelene ved å benytte seg av kvalitativ metode når problemstillingen som skal undersøkes, har vært lite forsket på tidligere. Forskeren får et svært informasjonsrikt datamateriale (forutsatt at studiens design legger opp til det), som gjør at man kan gå i dybden på fenomenet som skal studeres (Patton, 2002).

Videre medfører innsamling av data gjennom kvalitative intervju en direkte kontakt mellom forsker og respondent, der man ofte får et gjensidig nært forhold. Konsekvensen av dette er at forskerens nærvær har innflytelse på hvordan datainnsamlingen forløper. Ofte vil informasjonen respondenten er villig til å bidra med, være sterkt knyttet til hvordan den oppfatter forskeren. Dette har naturlig nok både innvirkning på selve forskningsprosessen og



dermed også på resultatene (Thagaard, 2009). Mack, Woodsong, MacQueen, Guest, & Namey (2012) forklarer derfor viktigheten av at intervjuer må evne å være pålitelig og tillitsvekkende, samt observant for å kunne dokumentere respondentens helhetlige atferd. Saunders et.al (2012) understreker i tillegg betydningen av intervjuerens egen fremtoning som påvirkende faktor i intervjuet. Dette kan være fremtoning i form av oppførsel og klesvalg, kommentarer og utsagn, valg av ordlyd, valg av type spørsmål, evne til å lytte aktivt, teste egen forståelse, samt dokumentere informasjon korrekt og helhetlig. Forskeren må også være observant på forskjeller i kulturer. Da spesielt med tanke på interne uttrykk og forkortelser. Disse bør avklares slik at forskeren ikke misforstår noe som blir sagt (Yin, 2011). I denne sammenheng er et viktig moment at jeg selv har erfaring fra hotellbransjen. Jeg har jobbet som resepsjonist i mange år, noe som medførte at jeg hadde et godt utgangspunkt for å forstå respondentenes premisser. I følge Thagaard (2009) vil utgangspunktet for et vellykket intervju være at forskeren forstår respondentens situasjon. *"Det er nødvendig for å stille spørsmål som oppleves som relevante for informanten"* (Thagaard, 2009: 91). Fordelen min tidligere erfaring ga meg var at intervjuene fremgikk som en naturlig samtale. Jeg opplevde ikke behov for å avklare interne uttrykk og forkortelser da jeg er godt kjent med disse. Noen av respondentene ga også uttrykk for at jeg hadde en god forståelse av deres praksis, noe som kunne komme av at jeg stilte praksisrelevante spørsmål. En av fallgruvene som imidlertid er lett å gå i når forskeren selv er så knyttet til konteksten, er at egen forutinntatthet kan påvirke intervjusituasjonen. Dette var viktig for meg å ta i betraktning, noe som gjorde at jeg forsøkte å gå inn i intervjusituasjonen med ett så åpent sinn som mulig for å unngå dette.

Relasjonen som etableres mellom forskeren og respondenten er videre svært avgjørende for kvaliteten på materialet, men medfører også en rekke etiske utfordringer (Thagaard, 2009). I denne sammenheng er konfidensialitet og håndtering av sensitiv informasjon spesielt viktig. Et grunnprinsipp i etisk forsvarlig forskningspraksis er kravet om konfidensialitet. Dette innebærer at forskeren må påse at man ikke formidler informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på. Vanligvis må forskningsmaterialet anonymiseres og behandles på en måte at deltakernes identitet forblir skjult. Dilemmaet dette medfører for forskning, er at studien også skal være etterprøvbart og pålitelig. I min studie har jeg anonymisert etter beste evne, der jeg møtte dette dilemmaet ved å oppgi stillingstittel på respondentene fremfor navn. Stillingstittel var av vesentlig karakter for min studie, ettersom jeg var ute etter å avdekke oppfatninger på flere nivåer i valgte organisasjon. Jeg erkjenner derfor at full anonymitet ble en utfordring, noe jeg også informerte respondentene om når jeg sa at de ikke ville bli

navngitt i teksten, men at deres stillingstittel ble. Jeg informerte også om at lydopptak fra intervjuene ble slettet etter transkribering og analysering.

Når det kommer til analysering i etterkant av intervjuene, vil forskeren støte på enda en utfordring. Denne utfordringen kan knyttes til fortolkning, som har en avgjørende rolle for kvalitativ forskning. Innflytelsen forskeren har på studien vil derfor være av enda større karakter, når det kommer til analysefasen (Thagaard, 2009). Mine funn skal altså knyttes opp mot mitt teoretiske rammeverk, og samtidig ta vare på respondentenes perspektiv. Dette stiller store krav til meg som forskningsinstrument.

### **3.3 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning**

For å sikre kvalitet i forskning trekkes ofte spørsmålet om reliabilitet og validitet inn. Disse begrepene har sine opprinnelige røtter fra en kvantitativ tilnærming, der Thagaard (2009) trekker frem disse begrepene har en noen annen betydning i kvalitativ forskning. Validitet kan i kvalitativ forskning knyttes til spørsmålet om forskningens gyldighet og relevans, og reliabilitet knyttes til spørsmålet om pålitelighet. Thagaard (2009) bruker i tillegg begrepet overførbarhet, for å kunne vurdere om tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse kan gjelde i andre sammenhenger.

Kvalitativ metode og enkelt-case studier er forskning som har blitt møtt med svært kritiske blikk. Kritikken retter seg ofte mot spørsmålet om generalisering, og subjektiviteten som gir stort rom for forskerens egne fortolkninger (Flyvbjerg, 2006). Kritikerne mener at et enkelt-case ikke kan si noe om en større populasjon, og at studien derfor kun vil gi innsikt i ett enkelt eksempel. I forhold til dette mener imidlertid Flyvbjerg (2006) at den tradisjonelle tankegangen om generalisering er overvurdert som kilde til vitenskapelig utvikling, mens effekten av eksempler er undervurdert. Selv om jeg i min studie ikke vil kunne si med sikkerhet at mine funn vil være gjeldene for reiselivsnæringen som helhet, vil den allikevel gi en innsikt i utfordringer som er spesielt knyttet til en service-kontekst. Forskere prøver ofte å imøtekomme slike utfordringer knyttet til generalisering ved å foreta en analytisk generalisering, der målet er å avkrefte, bekrefte eller utvikle/videreutvikle teorier. I mitt teoretiske rammeverk har jeg løftet frem noen antagelser knyttet til funn, noe som betyr at jeg etter beste evne vil forsøke å foreta en analytisk generalisering.

Studien bør også kunne være etterprøvable, noe som betyr at min metode og konklusjon må kunne etterprøves av andre forskere (Halvorsen, 2009). Dette medfører derfor store krav til selve forskningsdesignet, som bør beskrives så nøyaktig som mulig.

Etttersom forskeren er det instrumentet som benyttes for å utforme og analysere data i kvalitative metoder, er det umulig å ikke anerkjenne forskerens subjektivitet. Dette var noe som var viktig for meg å ta i betraktning, spesielt med tanke på min egen bakgrunn fra næringen. Jeg prøvde derfor å distansere meg fra min egen forutinntatthet, ved å samle inn og analysere data med et så åpent sinn som mulig. Forskningsprosessen vil allikevel gjenspeile forskerens påvirkning. Det kan tenkes at jeg ville hatt andre fokusområder, dersom jeg ikke hadde kjentskap til næringen, og dermed belyst studien fra en annen vinkel. Innsamling av data og analysing av disse, har i tillegg vært gjort utelukkende av meg selv. Resultatet vil derfor kun være et resultat av min egen fortolkning.

En måte å styrke pålitelighet og relevans i kvalitative studier, er å benytte seg av triangulering (Golafshani, 2003). Dette kan være et godt verktøy for å avklare om det er motstridende syn eller uenighet rundt et tema. Patton (2002) forklarer at det kan skilles mellom fire måter å triangulere på. En av dem er å triangulere data som innebærer bruk av flere datakilder. En annen er forsker-triangulering som innebærer bruken av flere forskere i samme studie. En tredje er teori-triangulering som innebærer bruken av flere perspektiver på et enkelt sett med data, og en fjerde måte er metode-triangulering som omhandler bruken av flere metoder for å studere ett enkelt problem. I min undersøkelse kan jeg til en viss grad si at jeg har triangulert mine data, ettersom jeg har valgt å intervju ansatte på flere nivåer i organisasjonen, i tillegg til å ha foretatt en dokumentanalyse av et offentliggjort dokument fra selskapet.

## 4. Analyse av funn

For å gjøre en logisk fremstilling av mine funn har jeg valgt å kategorisere mine variabler på samme måte som teorikapittelet er bygd opp. Jeg vil derfor starte med å vise til hva respondentene legger i begrepet kunnskap, og dermed hvordan man kan forstå dette begrepet innenfor valgte kontekst. Deretter vil jeg presentere mine funn i forhold til faktiske aktiviteter for kunnskapsdeling, for så å vise hvordan utvalgte organisasjonsskapabiliteter bidrar til dette.

### 4.1 Kunnskap

Respondentene i undersøkelsen trekker frem at den viktigste kunnskapen man bør ha for å jobbe på hotell er menneskekunnskap og at man er serviceorientert. Denne typen kunnskap er noe en av resepsjonssjefene mener at man ”bare har” og som vanskelig lar seg læres bort. En av resepsjonistene sier for eksempel at:

*”Du jobber jo for å tilfredsstille en annen persons behov, og da er evnen til å yte service og være vennlig kjempeviktig”*

En av direktørene sier at det er menneskelig kunnskap de fronter gjennom deres nye rekrutteringsmetode for nye hoteller, som de kaller for ”talentjakten”. På Nordic Choice sin hjemmeside kan man lese at denne jakten består av en femstegsprosess, der de begynner hvor andre slutter; nemlig med personligheten. Under denne rekrutteringen leter de spesielt etter mennesker som har lidenskap, eller ”passion” som de kaller det. Direktøren sier at han har sett at mange av de som kommer inn i Choice og gjør det bra, er de som selv blir glade når de gjør andre glade. De som gleder seg over å gjøre det lille ekstra, er gjerne også de som kommer seg videre i karrieren. Erfaringsbasert kunnskap ble trukket frem i innledningen som en type kunnskap som ofte vektlegges i ansettelsesprosesser. I denne sammenheng kom det frem at det ikke er erfaring fra hotell i seg selv som er viktig i en ansettelsesprosess, men det å ha erfaring fra det å yte service. Som en resepsjonssjef valgte å si det;

*”Det er viktig å ha erfaring fra servicebransjen fordi systemet og jobben i seg selv er veldig enkel å lære bort, men det er kjempevanskelig å skulle lære noen å smile og løfte blikket. Fordi du er helt ny i systemet blir du veldig opphengt i det, men er du en person som har jobbet i servicebransjen før, så vet du at når døren går opp – så løfter du blikket!”*

Andre kunnskaper som trekkes frem som viktige, er lokalkunnskap, at man er løsningsorientert, at man håndterer stress, og det å være noe datakyndig. Sistnevnte er viktig fordi man skal lære seg et komplekst hotellsystem. Dette med å kunne hotellsystemet forstår jeg som en særlig viktig kunnskap, fordi spørsmål som omhandler hvilken kunnskap som deles, har ofte sammenheng med dette. Respondentene er samstemte i at det er viktig at de deler kunnskap på tvers av hotellene i byen, men det kommer i denne sammenheng frem at kunnskapsdeling først og fremst skjer mellom direktørene.

## 4.2 Kunnskapsdeling

Min første antagelse handlet om at konteksten for denne studien ville føre til at selskapet har en hybrid tilnærming til kunnskapsdeling. For å få en innsikt i dette var jeg ute etter å kartlegge faktiske aktiviteter for kunnskapsdeling.

### 4.2.1 Standardisert kunnskapsdeling

På noen områder jobber selskapet med en person-til-dokument-tilnærming, noe som blant annet kommer til uttrykk gjennom selskapets intranettside. På denne siden kan ansatte i organisasjonen finne best practice-manualer og annen informasjon selskapet sentralt vurderer som viktig. Intranettsiden blir stort sett benyttet av lederne i organisasjonen, som siler ut relevant informasjon og sender det videre til de ansatte. Selskapet er også opptatt av at hvert enkelt hotellkonsept leverer ulike service tilpasset for ulike gjester, og har derfor rutiner og prosedyrer for hvordan dette skal utføres.

*”Choice kommer jo med en del veiledning i forhold til hvordan du skal møte gjesten, og det gjenspeiler seg i at man er ulike brand” – Direktør.*

I denne sammenheng spiller faste rutiner inn som viktig, der det kommer frem at de ansatte har instruksjoner for de tekniske arbeidsoppgavene som skal utføres når man er på vakt. Disse blir ansett som viktig for å kunne levere sitt produkt, og har mye å si for den daglige driften. Det som er interessant i forhold til rutiner, er at dette ble ansett som en av de største barrierene for å implementere nye idéer. Faste rutiner skaper en trygghet i at de ansatte vet hva som kreves av dem når de er på jobb, men er imidlertid noe som er lett å ”gå seg fast i”. Fartstid ved hotellet kan føre til at ansatte føler seg komfortabel med sine trygge faste rutiner, noe som kan medføre vegring mot å endre på dem. Dette er interessant å bite seg merke i, fordi nettopp dette med rutiner har vist seg å være positivt korrelert med kunnskapsdeling i andre studier. Dette gir en indikasjon på at servicebransjen står ovenfor en utfordring knyttet

til kunnskapsdeling som krever en hybrid tilnærming. Når man er avhengig av å standardisere for å være kostnadseffektiv, og samtidig er avhengig av å skape det unike, kan altså rutiner fungere som en sperre for det unike, men som en katalysator for det standardiserte.

Videre kommer det også frem at selskapet legger opp til at de ansatte skal vite hvilke rammer de jobber innenfor og hva som forventes av dem. Alle respondentene informerer allikevel om at de har fått stor beslutningsmyndighet av selskapet, og at dette er viktig for å kunne gjøre en god jobb. Dette med å være selvstendig er spesielt viktig i en resepsjonsavdeling, og er mye av årsaken til at kjeden gir stor beslutningsmyndighet til de ansatte. Som det ble beskrevet i teorikapittelet, vil de ansatte i slike organisasjoner på mange måter være med på å avgjøre servicekvalitet. Service er noe som konsumeres og produseres samtidig, og derfor mener en av direktørene at;

*”Det er viktig at resepsjonister kan svare deg. Det er derfor viktig at de har myndighet til å løse problemer. Vi er avhengig av at de kan ta en avgjørelse der og da for å få i havn en situasjon”*

På spørsmål som handler om selskapet har obligatoriske kurs, kommer det frem at brann- og sikkerhetskurs først og fremst er de kursene som er obligatorisk. De har i tillegg flere databaserte e-learning kurs, der det fokuseres på hvordan Nordic Choice ønsker å fremstå, og hvilken service man vil tilby med de ulike konseptene. Fordelene ved disse kursene er at de ansatte får en grundigere opplæring enn hva de får gjennom personlig interaksjon. Det oppfordres sterkt fra sentralt om at man gjennomfører disse kursene ved de ulike hotellene, der for eksempel en av respondentene forteller at hotellet vant en pengepremie fordi alle de faste ansatte hadde gått gjennom dette ene e-learning kurset.

*”Noen av disse kursene handler om hva Nordic Choice står for, noe som er viktig for de ansatte å kunne, blant annet fordi vi har en multibranding-satsning, da er det viktig at de ansatte kan svare for dette om en gjest skulle ha spørsmål om det” -Direktør*

I forhold til å vektlegge resultater, er dette noe direktørene i utvalget merker godt. Dette kan komme av at hoteller generelt preges av svært knappe driftsmarginer, noe som gjør at

*”nøkkeltall er utrolig viktig. En prosent i feil retning er ganske dramatisk i forhold til bunnlinjen vår, så vi er veldig opptatt av å styre etter nøkkeltall, varekost, personal og ulike parametere for at vi faktisk skal klare å få ei positiv bunnlinje” – Direktør.*

Det som er interessant i denne sammenheng, er at ansatte som ble intervjuet, ikke opplevde dette resultatpresset i like stor grad. Måten de trekker frem at de blir målt på, er gjennom gjestenes tilbakemelding.

#### **4.2.2 Unik kunnskapsdeling**

Person-til-person-tilnærmingen blir også benyttet svært aktivt i dette hotellselskapet. Selv om det kommer frem at selskapet har bestemte rammer for de ansatte, kommer det også frem at de har et stort handlingsrom innenfor disse. Nordic Choice vektlegger kreativitet, og gir hvert enkelt hotell muligheten til å skape sine egne rutiner og prosedyrer for hvordan de skal operere, innenfor de rammene som er gitt. Respondentene sier at det ikke fokuseres i særlig stor grad på å dokumentere kunnskap i skriftlig form. De tilfellene der noe dokumenteres, handler dette i hovedsak om informasjon, som eksempelvis gjestehendelser som må overleveres ved vaktskift og lignende. Opplæring av nyansatte skjer først og fremst gjennom personlig opplæring, der en av direktørene gir eksempel på dette.

*”Vi har ei her i resepsjonen som er helt unik. Gjestene elsker henne, fordi hun kjenner dem igjen og tar seg tid til å prate med dem. De yngre har lært av henne, de har lært viktigheten av at man forstår og kjenner igjen gjesten. Det er jo ikke alt man husker i hodet, men man finner slik informasjon i gjestebøkene og historikken deres”*

I en av årsrapportene til Nordic Choice, står det at selskapet er opptatt av å hele tiden forbedre seg. De er svært bevisste på at de jobber i et dynamisk marked, der gjestenes preferanser stadig er i endring.

*”Følger man ikke med på markedet mister man kunder og man havner bak konkurrentene, rett og slett” –Direktør. Tromsø er også en by som har blitt et veldig godt marked for hotell, og man kan ”derfor ikke seile på komfortsonen sin, man er nødt å forbedre seg for at gjestene skal fortsette å velge deg når de nye hotellene kommer” –Resepsjonssjef*

I Tromsø som destinasjonsnivå, har selskapet en god mulighet til å imøtekomme dette, ved at de ansatte kan dele deres erfaringer og krysspollinere idéer, grunnet deres nærhet til hverandre og felles kunnskap om destinasjonen.

Etter å ha kartlagt faktiske aktiviteter for kunnskapsdeling, kan det tyde på at min første antagelse, om at konteksten ville avgjøre hvilken tilnærming som benyttes stemmer. For å underbygge dette vil jeg heretter presentere mine funn angående hvordan selskapet jobber med noen av sine organisasjonskapabiliteter.

### 4.3 Organisasjonskapabiliteter

Organisasjonskapabilitetene som er undersøkt i denne studien, er evnen til å danne et felles verdigrunnlag og relasjoner, samt bruk av deres teknologi.

#### 4.3.1 Felles verdigrunnlag

Verdier som deles av en gruppe mennesker, er grunnlaget for enhver kultur. Dette blir derfor ansett som den største katalysatoren, eller barrieren for kunnskapsdeling. I en av årsrapportene til selskapet kommer det tydelig frem at Nordic Choice har en sterk kultur. De fremhever deres kultur som motoren i selskapet, der administrerende direktør, Torgeir Silseth innledningsvis har skrevet at:

*”det er vår kultur som skal gjøre at gjestene våre opplever det annerledes å bo hos oss enn hos konkurrentene. Det skal være annerledes å jobbe i Nordic Choice enn i noe annet selskap.”*

Det står at med kultur kan de oppnå alt, der nøkkelordene er energi, mot og begeistring. Når de ansetter nye mennesker er det nettopp dette de ser etter, og det er de egenskapene de ønsker å vise sine gjester. De skriver at ingen kultur kan bygges fra toppen, fordi da er det strategi og ikke kultur. Det står også at de tror at kultur spiser strategi til frokost og at kulturen i et selskap er summen av alle som jobber der.

For å undersøke hvordan kunnskapsdeling er forankret i denne kulturen, har jeg sett på hvordan ledelsen sentralt- og lokalt tilrettelegger for dette, og hvordan anerkjennelse spiller inn i denne sammenheng.



## Ledelse

På spørsmål om hvordan selskapet sentralt oppmuntrer til deling av kunnskap på tvers av hotellene, kom det blant annet frem at ledelsen sentralt legger opp til et sterkt fellesskap i selskapet. Dette får eeneier Petter Stordalen mye av æren for, fordi han blant annet arrangerer en vinterkonferanse i Stockholm hvert år,

*”(...) der alle, uansett brand kjenner og føler på fellesskapet, vi forstår hvorfor vi er i Clarion, Comfort, Quality, Quality Resort og Collection. Det koster Petter uhorvelig mange millioner å gjennomføre dette, men han vet at hvert år så merkes det på bunnlinjen at de som går ut her, går samlet, og man er en gjeng som jobber mot samme mål” –Direktør.*

I årsrapporten til Nordic Choice (2012) står det at grunnen til at de arrangerer denne konferansen, er at de er stolte av sin kultur. I tillegg har selskapet en intranettside som styres fra sentralt hold. Denne siden er transparent og åpen, slik at de ansatte kan gå inn der å se og lese. Her legges det ut nyheter om selskapet, best practice manualer, tilbudsmaler og lignende. De ansatte kan velge å sile ut informasjon som er gjeldene for den merkevaren de er tilknyttet, noe som også betyr at disse nevnte manualene er ulike for hver enkelt merkevare. Videre driftes selskapet gjennom sitt Corporate Social Responsible-program som de kaller for ”We Care”. I årsrapporten kommer det tydelig frem at dette er mye mer enn bare et slagord for selskapet; det er deres måte å tenke på. Dette programmet har blant annet et stort fokus på å ivareta miljøet, der denne verdien synes å ha lyktes med å ”sile ned” til bunnlinjen fra Nordic Choice sentralt. Flere av respondentene i min undersøkelse sier at når de oppdager måter de kan spare miljøet på, sender de en mail til hovedkontoret. Når de gjør dette, får de raskt svar og løsningen blir implementert med snarlig virkning.

I årsrapporten kommer det også frem at Nordic Choice har to veldig sterke besettelser, som jeg tolker til å handle om deres verdier. Den ene er at de må være annerledes, den andre er at de stadig vil forbedre seg. Med å stadig forbedre seg forstår jeg at de ønsker å satse på innovasjon. For å skape innovasjon er kunnskapsdeling mellom ansatte og enheter i selskapet et sentralt element. Incentiver for kunnskapsdeling bør derfor bearbeides gjennom denne verdien. Mine funn kan imidlertid tyde på at det ikke finnes klare incentiver for dette. En av respondentene sier for eksempel at

*”Sentralt har ikke akkurat sendt ut en mail eller noe, grunnen til at jeg ringer de andre hotellene er jo fordi mine kollegaer ber meg om det. Selskapet sentralt har ikke sendt ut en fellesmail om det, det er i så fall lenge siden for det har ikke jeg fått med meg”*

Hvis selskapet ønsker å satse på forbedring, har de en stor kunnskapsbase i Tromsø de kan dra fordeler av. Hotellene kan dele kunnskap seg imellom, og på den måten oppdage nye muligheter. Dette er noe de lokale lederne kan få ansvar for på sitt geografiske område. På spørsmålet ”går du som leder (din leder) frem som et godt eksempel når det kommer til å dele kunnskap”, kom det frem at dette er noe respondentene mener at lederne gjør. Måten de gjør dette på er at direktørene ved de ulike hotellene ofte møtes, og oppfordrer de ansatte til å spørre andre om hjelp dersom de står fast. Med dette forstår jeg at det oppfordres til å søke informasjon, og ikke nødvendigvis kunnskap. Når direktørene møtes skjer imidlertid kunnskapsdeling mellom dem, der de i etterkant av møtene sender ut e-post, dersom det kommer frem noe de mener er relevant for de ansatte. Kunnskapsdeling lokalt skjer altså først og fremst på direktørnivå. Resepsjonssjefene og resepsjonistene er imidlertid tydelige på at hotellene hjelper hverandre om de trenger det, men at de ikke aktivt tenker på å dele kunnskap og erfaring mellom hotellene. Lederne oppfordrer allikevel sine ansatte til å komme med forbedringsforslag, men har samtidig et uforløst potensial når det kommer til systemer for dette. Om noen har en idé blir den presentert for sin nærmeste leder, som deretter tar forslaget videre. Avdelingsmøter er også er forum der slike idéer blir tatt opp.

Min antagelse om at både ledelsen sentralt og ledelsen lokalt spiller en viktig rolle for en hybrid kunnskapsdeling, kan til en viss grad sies å stemme i denne undersøkelsen. Den får ikke full støtte fordi mine funn viser at ledelsen sentralt i hovedsak bidrar til det standardiserte. De har også ansvar for at viktigheten av å dele taus kunnskap (unik tilnærming) blir forankret som en av organisasjonens kjerneverdier, slik at dette følges opp av de lokale lederne. I Tromsø er selskapet sterkt representert, og har derfor en god mulighet til å dra fordeler av hverandres erfaring.

*”Det er klart at jeg kunne tenkt meg et bedre system for dette. (...) Når man begynner å bli så stor på en destinasjon som vi er, og som for eksempel Trondheim er, så hadde det vært greit om det fantes en mal på det. Nå blir det jo litt sånn at man sitter å finner opp hjulet på nytt igjen” – Direktør*

*”Jeg tror at det ligger et potensial der, og at motivasjonen burde være ganske klar for å få det til. Det er kanskje en eller annen plass der man mangler en person som trykker action på det, og der igjen kan man jo stille seg spørsmålet om det skal stimuleres fra sentralt hold, eller om det er oss selv i egen by som setter i gang” -Direktør*

Ved å forankre viktigheten av kunnskapsdeling i organisasjonens kjerneverdier, vil dette kunne bidra til økt motivasjon for å dele kunnskap mellom hoteller. Et viktig moment i forhold til dette, er anerkjennelse for å dele kunnskap.

### **Anerkjennelse**

På spørsmål som handler om viktigheten av å dele kunnskap på tvers av hotellene, blir interne karrieremuligheter nevnt av en direktør.

*”Det har vært interessant for oss å se på folk som allerede har vært i organisasjonen, fordi Nordic Choice mener at det er viktig at vi skal klare å finne muligheter i eget rotasjon, for de som har talent. Du har liksom ikke lyst å gi dem over til en konkurrent, så da er det jo perfekt at når det kommer et nytt stort (...) hotell, og vi har stort talent som sitter på et annet hotell der karrieren ikke går videre, (...) perfekt at vi kan dra den personen inn i vår organisasjon. Og la den personen få vokse videre i Choice”.*

Opp mot dette er det interessant å trekke frem funn fra spørsmålet om ansattes ønske om å dele kunnskap. I denne sammenheng kommer det frem at det ikke er all kunnskap de ansatte ønsker å dele, fordi de ønsker at nettopp deres kompetanse skal bli lagt merke til. Dersom de deler den, vil de ikke lenger være ”unik” og kanskje nettopp derfor ikke bli lagt merke til dersom de ønsker å ”gå gradene” ved hotellet.

*”Jeg kan se at noen velger å ikke dele deres kunnskap, der hvor det er anledninger til å snakke seg opp til nye stillinger, der de vil vise at de kan det” – Resepsjonssjef.*

I denne sammenheng ble det også nevnt at dette ikke ble sett på som gjeldende for de ansatte som har jobbet ved hotellet i mange år, ettersom de har funnet sin komfortsone. De kan sitte på mye kunnskap, men er allikevel ikke i den posisjonen at de ønsker å rykke opp. I forhold til samme spørsmål svarer også en direktør at:

*”Flere vil kanskje selge seg selv i stor grad og den kunnskapen de har, og da er det ofte at dem ikke ser verdien i, eller- de tenker egenverdi kontra firmaverdi”. I likhet med dette kommer det også frem i et intervju med en resepsjonist at ”Det er jo ikke sånn at jeg har lyst å dele alle mine hemmeligheter med alle Choice-hotellene, fordi at jeg vil jo fortsatt være best, på en måte. Så da er det viktig å ha noen kunnskaper for seg selv, fordi da vet du at du faktisk er unik på akkurat det der. (...) Det er viktig å være verdifull, det er viktig å bli husket (...), og det er godt å bli lagt merke til når man står der. Hvis man vet at man kan bli lagt merke til fordi man har de kunnskapene, så ville jeg holdt det for meg selv”.*

Disse funnene kan tyde på at ansatte internt i selskapet konkurrerer om stillinger. Dette er i og for seg ikke et problem, men det tyder på at det skaper en barriere for kunnskapsdeling, ettersom det eksisterer en holdning om at ”kunnskap er makt” i selskapet. Dette medfører at noen ansatte vegrer seg for å dele det de kan, fordi det kan føre til at kollegaer rykker opp i stillinger før dem selv. I forhold til dette med egenverdi kontra firmaverdi, kan denne holdningen imøtekommes ved at deling av sin kunnskap blir ansett som viktig for å kunne gå gradene ved hotellet. Det at man anerkjennes for det man deler, ble tidligere forklart som et viktig incentiv for å forankre kunnskapsdeling i et felles verdigrunnlag.

Mine funn viser også at selskapet leter etter mennesker med en ”tørre å spørre holdning” når de ansetter nye mennesker. I forhold til kunnskapsdeling synes dette å være et godt mål. En av utfordringene med kunnskapsdeling er at ansatte ofte ikke vet at den kunnskapen de besitter er verdifull, og derfor ikke deler den. Ved å fremme dette som en viktig verdi, kan det se ut til at selskapet forsøker å finne mennesker som er oppriktig interessert i å lære, og som ikke er redd for å spørre om de lurte på noe. Noe paradoksalt er det derfor at noen ansatte synes å vegre seg for å dele sin kunnskap.

#### **4.3.2 Relasjoner**

Denne dimensjonen hadde som mål å kartlegge hvordan det tilrettelegges for kunnskapsdeling mellom enheter. Ettersom selskapet har flere hoteller i Tromsø, har de altså en god mulighet til å utnytte denne nærheten til deling av taus kunnskap. I denne sammenheng har jeg undersøkt styrken på deres bånd, og hvordan de samarbeider.

## Bånd

Styrken på bånd vil si noe om hvor gøy grad det er av tidsbruk, emosjonell intensitet, fortrolighet og hvilke gjensidige tjenester relasjonen gir. Teorien fremhevet at svake bånd muliggjør for informasjonsflyt, men at de vil kunne støte på problemer når taus kunnskap skal utveksles. For at taus kunnskap skal utveksles, vil derfor sterke bånd kunne gi en fordel.

Det jeg har funnet, er at hotellene har svake bånd mellom enhetene. For å komme frem til dette, undersøkte jeg blant annet hvordan skillet mellom respondentenes profesjonelle og private relasjoner var. Det som kom frem var at alle respondentene, bortsett fra en, har et klart skille mellom deres private og profesjonelle relasjoner. Det blir forklart at de ansatte ved de ulike hotellene ikke kjenner hverandre i særlig stor grad, og at den eneste kontakten som er mellom resepsjonistene, er når de trenger hjelp til ulike situasjoner. Respondenten som har en av sine nære venner ved ett av de andre hotellene, forklarte at de lærer mye av hverandre, fordi de ofte diskuterer jobbrelevante situasjoner. Videre kommer det frem at det ikke er alltid hotellene kan hjelpe hverandre, siden de er tilknyttet ulike konsepter. Når slike situasjoner oppstår, ringer man heller til andre hoteller under samme konsept. Under nyåpningen av det ene hotellet, fikk de for eksempel like god hjelp fra hoteller i Sverige, som av de lokale hotellene. I forhold til Baum & Ingram's (1998) funn om at hoteller *ikke* opplever erfaring fra andre hoteller utenom de lokale, er altså ikke tilfelle i dette caset.

Dette svake båndet kan være mye av årsaken til at alle respondentene også svarer at de tror gjennomsnittet av de ansatte føler tilhørighet først og fremst til sin enhet, fremfor Nordic Choice som helhet. Det er dermed verdt å bemerke at noen av respondentene svarte at de trodde dette kunne avhenge av fartstid ved hotellet. De som ikke har jobbet ved hotellet så lenge, kunne antageligvis føle en sterkere tilhørighet til Nordic Choice som helhet. Denne antagelsen finner støtte i et intervju med en nyansatt. Respondenten sier at som nyansatt i Choice, får man en mail fra selskapet der det står "Velkommen til familien". Respondenten har følt seg veldig godt tatt imot helt fra starten, og beskriver seg selv som en "Choicer". Dette begrepet blir hyppig brukt av ansatte i selskapet, noe som kan indikere at de ser etter en type mennesker som passer inn i denne kategorien. På spørsmål i forhold til viktigheten av å ansette personer de mener passer inn med deres felles verdier, kommer det frem at dette er ansett som veldig viktig. I denne sammenheng blir dette med personlige egenskaper særlig trukket frem som eksempel, i tillegg til at de ser etter personer de mener vil gi et positivt bidrag til arbeidsmiljøet. Tidligere ble det nevnt at Argote & Ingram (2000) gjorde en

antagelse om at man vil møte større utfordringer i forhold til kunnskapsdeling i organisasjoner der ansattes tilhørighet først og fremst er til enheten. Jeg kan verken bekrefte eller avkrefte denne antagelsen, men jeg opplever at det kan være noe sannhet i den. En annen årsak til dette som kan være lettere å forsones seg med, er at undersøkelsen også viser at de ansatte ikke er vant til å jobbe sammen på tvers av organisasjonens enheter.

Selv om de ansatte ved de ulike hotellene ikke kjenner hverandre så godt, kommer det allikevel frem at hotellene er opptatt av å ha et vennskapelig forhold. Dette er viktig fordi de samarbeider om gjester internt, og da er det viktig å ha et godt forhold til hverandre. De har noen ganger praktisert felles personalfester for alle de lokale hotellene, for å bidra til dette forholdet.

### **Samarbeid**

Samarbeid er blitt beskrevet som en prosess der man løser felles problemer. Det har blitt forklart at læring oppstår i slike sosiale settinger, og jeg har derfor undersøkt hvordan hotellene samarbeider. I denne sammenheng kommer det blant annet frem at det er en sterk samarbeidskultur innad i hvert enkelt hotell. Avdelingene er flinke til å hjelpe hverandre, og det forventes at de ansatte gjør det.

*”Vi er veldig lite opptatt av at man skal holde seg innenfor bare sin avdeling. Først og fremst så er mitt prinsipp at hvis det ”koker” på ett område og det er mye som skjer, så forventer jeg at de andre fra de andre avdelingene skal gå inn å hjelpe og ikke bare bli stående der fordi de tilhører en annen avdeling” – Direktør*

Denne holdningen går igjen hos alle hotellene, der alle respondentene fremhever dette som viktig, og som noe de konsekvent gjør. Dette fører til at de opplever sin enhet som et tett og bra team, som gjenspeiles både i arbeidsmiljø og service til gjestene. Det har blitt forklart at organisasjoner som har en slik kultur for å hjelpe hverandre, gjerne har et bedre utgangspunkt for kunnskapsdeling.

På tvers av enhetene i byen, har de et sterkt samarbeid om gjestene. Respondentene beskriver sitt samarbeid som godt, men gjør et poeng av at de er konkurrenter selv om de tilhører samme organisasjon. Direktørene møtes ofte, og de har fokus på å gjøre felles aktiviteter i markedet. Dette med marked- og salgsaktiviteter trekkes frem som et typisk gjennomgående

eksempel på hva hotellene samarbeider om. Dette kommer av at de er opptatt av at Choice skal fremstå som en enhet i byen og samtidig vise at de har et bredt spekter å tilby gjester. Respondentene sier også at de ikke sitter på ”fortrolig informasjon”, som de ikke kan dele med de andre hotellene. Andre måter de samarbeider på, er å hjelpe hverandre med romkapasitet eller ekstrasinger om det er behov for det, og noen ganger personal. På spørsmål som handler om samarbeid om personal, var jeg ute etter å undersøke hvordan de benyttet seg av jobbrotasjon. Her kommer det frem at dette er noe de nettopp har begynt å tenke aktivt på. De forklarer at det har vært episoder der hotellene har lånt ansatte fra hverandre, men da har intensjonen vært å løse et vaktproblem. En av de intervjuede resepsjonistene har selv erfart dette, og beskriver opplevelsen som ubehagelig. Dette kom av at personen ble stående alene på et hotell, der den ikke kjente til verken rutiner eller brannprosedyrer.

*”Jeg gjorde jo så godt jeg kunne, jeg kan systemet, men man blir jo usikker når man er på et annet hotell fordi du ikke kjenner rommene, du vet ikke om det står en stamgjest fremfor deg og du gir han helt feil rom. (...) Det hadde kanskje vært bedre om jeg hadde hatt litt mer erfaring om de andre hotellene. (...) Jeg fikk ny arbeidserfaring, det var jo godt, men jeg kommer ikke til å gjøre det igjen. Det gjør jeg ikke.”*

I denne sammenheng stilte jeg et oppfølgingsspørsmål der jeg spurte om personen kunne tenkt seg å gjøre dette igjen dersom det var under andre forhold. Da kom det frem at det kunne personen muligens gjort, dersom den hadde fått litt bedre tid på seg. Personen så da for seg at da måtte den fått være der en dag for å observere hvordan det andre hotellet jobber. I et annet intervju der erfaring med jobbrotasjon blir beskrevet, kommer det også frem at tilbakemeldingen fra den ansatte som hadde vært ved et annet hotell ble opplevd som stressende. Med disse utsagnene forstår jeg at selskapet har *mulighet* til å benytte seg av jobbrotasjon, fordi de har noen standardiserte prosedyrer. På den andre siden er det viktig at de benytter seg av en unik tilnærming i forkant av disse rotasjonene, slik at de ansatte føler seg komfortabel med det. En av fordelene de kan oppnå med dette, er at de får utnyttet sine ressurser mer effektivt, ved at de får en større trygg arbeidsstokk å ta av når det oppstår vaktproblemer. At de ansatte er trygge på flere hoteller før de går inn der, bør være et mål, slik at ikke gjesten blir møtt med en usikker ansatt som ikke imøtekommer deres forventninger. En annen fordel er at de ansatte på tvers av hotellene blir kjent med hverandre, noe som kan styrke deres bånd, og på den måten minske barrieren for å ta kontakt når de står ovenfor ulike utfordringer. Ved å kjenne til hverandres standardiserte prosedyrer vil de ansatte også få bedre

kjentskap til selskapet som helhet, noe som kan øke deres tilhørighetsfølelse til selve selskapet.

I tillegg til at selskapet uttrykker gjennom deres årsrapport at de vil være annerledes og stadig forbedre seg, står det at de konkurrerer om å bli bedre i alt. De konkurrerer om resultat, om hvem som får de beste tilbakemeldingene fra gjestene, om hvem som har de mest fornøyde ansatte, om å komme med nye idéer til forbedring, og de konkurrerer om å være først til å sette idéene ut i livet. Dette konkurranseinstinktet kommer også frem i min undersøkelse. På spørsmål som handler om det er individuelt eller kollektivt fokus på resultatoppnåelse, kommer det frem at hotellene i stor grad konkurrerer internt.

*”Vi ønsker at det skal være litt fight mellom kjedene, slik at man kan skryte litt over hvem som er best. Når det kommer til resultat, er det veldig hotellavhengig, men man kan samarbeide per destinasjon for å oppnå best resultater for kjeden, og der er det egentlig bare egen stolthet som setter begrensninger. Jeg vil at Choice skal gjøre det bra og jeg vil selvfølgelig at mitt hotell skal gjøre det bra. Samarbeider vi i Tromsø, så gjør det at kjeden i sin helhet gjør det bra. Jeg tenker sjelden på hotellet når jeg tenker hva som er bra for Choice og for gjesten. Hvis jeg ser at et av våre andre konsepter passer bedre til en bestemt gjest, så vil jeg si at jeg har plass til dem, men at kanskje (...) vil passe bedre” – Direktør*

Dette utsagnet tydeliggjør kjedens gjestefokus. Selv om de konkurrerer daglig internt om økonomiske resultater, er langtidsresultat i form av fornøyde gjester viktigere, som naturlig nok vil ha avgjørende verdi for de økonomiske resultatene.

Når det kom til spørsmål som handlet om uvillighet til å søke input og lære fra andre, kom det frem noen tvetydige svar. Noen respondenter forklarer at de ansatte ikke er redde for å spørre om hjelp, men at det legges opp til at man skal være selvstendig i sitt arbeid. Mine funn gir ingen tydelige indikasjoner på at de ansatte er uvillig til å søke input og lære fra andre, men i ett av intervjuene kommer det frem at *hvem* det er som kommer med forslag til nye rutiner og lignende kan ha noe og si. I denne sammenheng forklares det at om det er personer de har hatt besværlige relasjoner til tidligere, vil motivasjonen til å ta til seg deres forslag være liten. Gjennomslagskraft for nye idéer er også større, dersom det er noen i ledergruppen som kommer med dem.



Under spørsmål som omhandlet manglende evne til å søke og finne ekspertise, kommer det frem at dette ikke synes å være et stort problem, men det informeres om at slike tilfeller har hendt. Slike situasjoner knyttes opp til rutineendringer eller informasjon som er forbigått enkeltpersoner av ulike årsaker. Respondentene forklarer at slike situasjoner blir løst ved å kontakte nærmeste enhetsleder.

I likhet med styrken på båndet, ser det heller ikke ut til at deres samarbeid bidrar til deling av taus kunnskap i særlig stor grad. Her har de et potensial i bruken av jobbrotasjon, og ved å tilrettelegge for andre møtepunkter for resepsjonistene. Videre vil også teknologi være et viktig verktøy for å tilrettelegge for kunnskapsdeling mellom organisasjonens enheter.

### 4.3.3 Teknologi

Mine funn viser at selskapet benytter seg av de mest grunnleggende teknologiske verktøyene, når det kommer til kunnskapsdeling. Mye av informasjonen som utveksles mellom hotellene foregår i all hovedsak gjennom telefon eller e-post. Deres Intranettside gir tilgang til ulike manualer og informasjon, men inneholder eksempelvis ikke en kunnskapskatalog der de ansattes kompetanse er kartlagt. Her kan man ta lærdom av Aker Solutions eksempel, om å danne en kunnskapsplattform for selskapet. Det kom frem i et av intervjuene at det ble ansett som viktig å vite hvem som kan hva, fordi man ikke forventer at alle skal kunne alt. En slik plattform kunne fungert som et godt virkemiddel for dette, da det vil kunne samle organisasjonens kunnskap på ett sted, noe som er hensiktsmessig fordi

*”Vi sitter på hvert vårt hotell og har de samme utfordringene, de samme daglige problemene” – Direktør*

En slik plattform vil også kunne støtte opp om et Community of Practice, ved å koble de rette personene opp mot hverandre. Slik som intranettsiden benyttes i dag, bidrar den i all hovedsak til en standardisert tilnærming til kunnskapsdeling.

Selskapet har også systemer som viser de økonomiske resultatene til alle de ulike hotellene. I denne sammenheng sier flere av direktørene at dette er det første de sjekker når de kommer på vakt. Da sammenligner de resultatet fra sitt hotell, opp mot de hotellene man kan sammenligne seg med.

*”Da ser man hvem som gjør det best, og da pleier jeg noen ganger å ringe å høre med de hotellene hva det er de gjør for å få slike gode resultater” -Direktør*

Videre benytter alle hotellene i Nordic Choice det samme datasystemet. Dette er først og fremst helt nødvendig for å få samlet alle hotellene under samme tak. Systemet er knyttet til samme økonomisystem, for at sentralt hold skal kunne gjøre sine regnskap og analyser. Kunnskap om dette systemet gir også fordelen av at hotellene kan utveksle resepsjonister.

*”Det tar lang tid å lære opp hotellets datasystem til en resepsjonist. Fordelen med at man bruker det samme datasystemet i en kjede, er derfor at man kan utveksle resepsjonister. For eksempel så har vi en som egentlig ikke skal begynne å jobbe her før til sommeren, men han kunne steppe inn nå nylig fordi vi hadde et vaktproblem. Siden han allerede har jobbet i Nordic Choice, kjente han til hver detalj i systemet, så det var ingen problem” –Direktør*

Som allerede nevnt tidligere, muliggjør dette standardiserte systemet for kunnskapsdeling, fordi ansatte har mulighet til å rotere mellom enheter.

Det ble også nevnt at selskapet benytter seg av databaserte kurs. Dette kan være noe av årsaken til at de ansatte har kunnskap om hverandres driftsmåte, selv om mine funn tyder på at hotellene har svake bånd mellom seg.

## 5. Diskusjon

Mine funn har gitt en indikasjon på at en servicebedrift, som et hotellselskap, kjennetegnes av å ha en hybrid tilnærming til kunnskapsdeling. Utgangspunktet for undersøkelsen var å medvirke til en forståelse for hva kunnskapsdeling innebærer i en kontekst som denne, ved å studere hvordan ulike organisasjonskapabiliteter bidrar til kunnskapsdeling. I etterkant av studien viste det seg at en motsatt tilnærming til problemstillingen også kunne vært mulig, da disse variablene viser seg å ha et gjensidig påvirkningsforhold. Dette fordi de organisasjonene som bevisst implementerer strategier for kunnskapsdeling i en organisasjon, gjør det med den hensikt å forbedre sine organisasjonskapabiliteter. Mine funn har med andre ord gitt innsikt både i hvordan organisasjonskapabiliteter bidrar til kunnskapsdeling, men også hvordan en kunnskapsdelingsstrategi kan påvirke organisasjonens kapabiliteter. For å forklare hva jeg mener med dette, vil jeg herunder løfte frem mine tidligere antagelser og sette mine funn tydelig opp mot disse.

*A1: Hotellselskapet har en hybrid tilnærming til kunnskapsdeling.*

Denne antagelsen var basert på at konteksten for studien ville avgjøre hvilken tilnærming selskapet har til kunnskapsdeling. En antagelse jeg fant støtte for. Det som imidlertid er viktig å bemerke i denne sammenheng, er at analysenivået for denne studien var selskapet som helhet. Et viktig funn i forhold til dette er at selskapet tilbyr ulike konsepter tilpasset ulike gjesters behov. Dette innebærer at de ulike konseptene krever ulik vektlegging for hvilken kunnskap som skal standardiseres, og hvilken kunnskap som krever en unik tilnærming. Gjester som bor på hotell har ulike preferanser, der noen ønsker høy grad av service, mens andre ønsker et minimum av service. Kjernevirksomheten til et hotell er å tilby overnatting, så med minimum av service menes det i hovedsak et rom og en seng og overnatte i. Slike konsepter kan tenkes å kreve mer av standardiserte løsninger, ettersom gjester på slike hoteller stort sett ikke er ute etter den personlige kontakten med de ansatte. På et mellomstort/stort hotell kan det derfor tenkes at kunnskapsdeling gjennom en person-til-person tilnærming vil være av større viktighetsgrad, fordi gjester som bor på slike hoteller vil kreve mer av de ansatte. Som tidligere forklart er et vesentlig spørsmål i forhold til valg av kunnskapsdelingsstrategi, hva som skaper verdi for kunden. Selskapet svarer på dette med å hensynta at ulike kunder verdsetter ulike elementer når de bor på hotell, fordi de synes å evne balansekunsten mellom det unike og det standardiserte. De har fremdeles potensial til å

arbeide med sin kunnskapsdelingsstrategi mer bevisst. I denne studien har jeg sett på hvordan de arbeider med et felles verdigrunnlag, relasjoner og teknologi, der flere momenter kan være av praktisk interesse.

For å skape et felles verdigrunnlag for kunnskapsdeling spiller ledelse og anerkjennelse inn som viktige faktorer, der min første antagelse i forhold til dette var at:

*A2: Både ledelsen sentralt og ledelsen lokalt spiller en viktig rolle for en hybrid kunnskapsdelingsstrategi.*

Selskapet sentralt uttrykker at de ikke har en nedfelt strategiplan for sin kultur. Jeg vil allikevel anta at deres sterke fokus på dette er langt fra tilfeldig. I ansettelsesprosesser ser de konsekvent etter mennesker de mener vil passe inn med deres verdier, og de gjør flere aktiviteter for å skape en sterk fellesskapsfølelse til organisasjonen. Dette kommer til uttrykk gjennom begreper som ”Choicer” og ”familie”, som går igjen blant respondentene. Allikevel viser mine funn at de lokale hotellene i Tromsø kjennetegnes av å ha ansatte som først og fremst føler sterkest tilhørighet til sin enhet. Det har blitt antatt at slike tilfeller kan føre til utfordringer i forhold til kunnskapsdeling.

Mine funn gir videre indikasjoner på at ledelsen sentralt spiller en avgjørende rolle for en standardisert tilnærming til kunnskapsdeling. Det er de som fastsetter hva som skal standardiseres, og det er de som er ansvarlig for å ”sile” denne standardiserte kunnskapen nedover i organisasjonen. På samme tid vil de være ansvarlig for å sørge for at ledelsen ved de geografisk fordelte enhetene praktiserer en unik tilnærming til kunnskapsdeling. Selskapet imøtekommer dette ved å gi de ulike hotellene stort spillerom og beslutningsmyndighet innenfor de rammene som blir gitt. Når det kommer til ledelsen lokalt, vil de ha ansvar for at den standardiserte kunnskapen fra sentralt hold implementeres i hotellet. Og de har i likhet med sentralt hold ansvar for å følge opp at en unik tilnærming blir tatt i bruk. Lederne ved de lokale hotellene møtes ofte for å utveksle sine erfaringer, men det ligger også et uforløst potensial for resepsjonistene å møtes, ettersom det er disse som står for den direkte og daglige kontakten med gjestene. Lederne ved de lokale hotellene kan altså bidra til å fremme en unik kunnskapsdelingsstrategi, ved å tilrettelegge for møtepunkter for ansatte ved de ulike hotellene. Disse møtepunktene vil allikevel ikke være nok i seg selv, hvis ikke de ansatte opplever det som meningsfullt å dele sin kunnskap. Min neste antagelse var derfor at:

*A3: Anerkjennelse for kunnskapsdeling vil ha en positiv effekt for en unik kunnskapsdelingsstrategi.*

Mine funn i forhold til dette er at selskapet fremmer det å ha en ”tørre å spørre” holdning som viktig, men som kan støte på utfordringer fordi det samtidig eksisterer en holdning om at ”kunnskap er makt” ved de lokale hotellene. Anerkjennelse har med andre ord et potensial til å bidra til en unik kunnskapsdelingsstrategi, dersom selskapet forankrer det å dele kunnskap som viktig i sitt felles verdigrunnlag.

Nordic Choice er sterkt representert i Tromsø med snart fem hoteller, som representerer fire av selskapets ulike konsepter. Dette medfører to store fordeler for selskapet. Det ene er at de kan dekke en stor kundemasse, og det andre er at de har en stor kunnskapsbase i sine ansatte de kan dra nytte av. Den neste variabelen jeg ville undersøke handlet derfor om relasjoner. I forhold til dette kan styrken på båndet mellom hotellene, og hvordan de samarbeider ha noe å si for hvordan selskapet tilnærmer seg kunnskapsdeling. Det kunne tenkes at jo sterkere bånd, og jo tettere samarbeid, jo mer ville det tyde på en hybrid kunnskapsdelingsstrategi. Dette fordi at ansatte ved de ulike hotellene da både vil kjenne hverandre godt, og samtidig ville kunne kjenne bedre til hverandres driftsfilosofi. Min fjerde antagelse var derfor at:

*A4: Et sterkt bånd mellom selskapets hoteller vil bidra til en hybrid kunnskapsdelingsstrategi.*

Det jeg fant var at de lokale hotellene kjennetegnes av å ha svake bånd mellom seg. Respondentene i mitt utvalg forklarte at de har tydelig skille mellom jobb og privatliv, og at de ikke kjenner de ansatte ved de andre hotellene veldig godt. Allikevel kjenner respondentene til de andre hotellenes driftsfilosofi, som bidrar til at de kan svare for selskapets standardiserte prosedyrer. Årsaken til dette kan tenkes å komme av at selskapet har databaserte kurs for de ansatte. Mitt funn i forhold til dette er altså at båndet mellom de lokale hotellene bidrar til en standardisert tilnærming, men ikke til en unik i veldig stor grad.

*A5: Høy grad av samarbeid mellom de lokale hotellene bidrar til å støtte opp om en hybrid tilnærming til kunnskapsdeling.*

Et av de viktigste funnene i forhold til denne antagelsen, var at selskapet legger opp til intern konkurranse mellom hotellene. Individuelt resultatpress ble forklart at bør møtes med incentiv for samarbeid, dersom man skal oppnå fordelene av kunnskapsdeling. I dette tilfellet viser mine funn at de lokale hotellene beskriver sitt samarbeid som godt, ettersom de hjelper hverandre med både rom og ekstrasinger, og noen ganger personal. De lokale hotellene gjør felles aktiviteter på salg- og markedssiden, og de er opptatt av å fremstå som en enhet i byen. I forhold til å samarbeide om personal, kan dette bidra til en hybrid tilnærming ved at de ansatte lærer om hverandres standardiserte prosedyrer, og ved at de lærer av hverandre gjennom personlig interaksjon. Dette er også noe som kan bidra til å styrke tilhørighetsfølelsen til selskapet. Det som kommer frem er at jobbrotasjon benyttes som et virkemiddel for å løse et vaktproblem, ikke som et bevisst virkemiddel for kunnskapsdeling. Mine funn indikerer derfor på at måten hotellene samarbeider på, gjør at de ikke får utnyttet muligheten for en unik tilnærming. Det ble tidligere nevnt at for at kundene skal bli tilfreds, kreves det ansatte som er kunnskapsrike om deres behov og ønsker. Det er derfor viktig at resepsjonistene ved de ulike hotellene i byen kjenner til hverandres driftsfilosofi, slik at de kan imøtekomme gjesten, og forstå hva slags type gjest de står ovenfor, i situasjonene der de har overbooket hotellet sitt, og må sende gjester mellom seg.

#### *A 6: Selskapets teknologi bidrar til en hybrid tilnærming til kunnskapsdeling*

Den siste antagelsen i denne studien baserte seg på at organisasjoner som vektlegger en standardisert tilnærming til kunnskapsdeling, legger mye arbeid ned i de harde dimensjonene. Slike organisasjoner er opptatt av at all kunnskap i organisasjonen skal være tilgjengelig for alle ansatte, da det kan føre til både kostnadsbesparelser og økt produktivitet. Noen organisasjoner lager systemer som kartlegger kompetansen i organisasjonen, fordi det ikke er all kunnskap som kan uttrykkes i skriftlig form. Selskapet som er undersøkt i denne studien benytter seg av relativt grunnleggende teknologi, som i hovedsak bidrar til at sentralt styrt kunnskap siles nedover i organisasjonen. Hotellene benytter seg også av samme datasystem, noe som gjør at de har mulighet til å utveksle resepsjonister. Tatt diskusjonen i forhold til jobbrotasjon, kan selskapet benytte seg av dette, blant annet *fordi* de har samme datasystem.

#### **Praktiske implikasjoner**

Litteraturen fremhever en organisasjons evne til å utnytte sin kunnskap som den viktigste kilden til konkurransemessig fortrinn. For å utnytte den spiller kunnskapsdeling inn som et

nøkkelement. Mye av forskning som er gjort på kunnskapsdeling har tatt for seg næringer som karakteriseres som kunnskapsintensive, som eksempelvis olje- og gassnæringen, IT-næringen og finansnæringen. Det har vært forsket lite på reiselivsnæringen, en næring som får en noe stemoderlig behandling i litteratur og praksis når det gjelder kunnskapsdeling. Min tanke er at årsaken til dette kan skyldes næringens utfordring i forhold til lønnsomhet. Det mine funn viser, er at hvis det er en næring som absolutt kan karakteriseres som kunnskapsintensiv, så er det reiselivsnæringen. De står ovenfor en helt konkret kontekstspesifikk utfordring i forhold til kunnskapsdeling, ved at de er nødt å livnære seg både på det standardiserte- og det unike for å skape verdi for kunden. For mye av det unike kan gå på bekostning av det standardiserte, og motsatt. Dette kan medføre implikasjoner for ledelse i slike organisasjoner. For at de skal evne denne balansekunsten bør viktigheten av kunnskapsdeling forankres i organisasjonens verdigrunnlag. Det å skape en ”kunnskapsvennlig kultur” er helt avgjørende for å lykkes med en unik tilnærming til kunnskapsdeling.

Nordic Choice uttrykker at de er en organisasjon som fokuserer på stadig forbedring. For å oppnå dette er kunnskapsdeling en svært sentral aktivitet. Min undersøkelse viser at kjedens interne konkurranseinstinkt blant de ansatte kan fungere som en barriere for dette. Et tiltak organisasjonen kan gjøre er å lære av Fords og Lotus’ eksempel, der et av kriteriene for interne karrieremuligheter handler om å kunne vise til at man deler sin kunnskap. Forestillingen om at kunnskap er makt bør derfor elimineres, ved at ansatte anerkjennes når de deler hva de kan. Dette er et initiativ som bør komme fra sentralt hold, og som bør bearbeides gjennom organisasjonens kjerneverdier.

Tilrettelegging for kunnskapsdeling mellom enheter, bør videre bearbeides gjennom relasjoner og teknologi. For de lokale hotellene sin del, kan dette innebære å ta en annen tilnærming til jobbrotasjon. Målet bør være at hotellene lærer av hverandre, fremfor å utelukkende benytte jobbrotasjon som en kriseløsning på vaktproblemer. Fordelene dette kan medføre er at de ansatte får større innsikt i selskapets ulike konsepter, slik at de kan imøtekomme gjesten med tydelige svar, når det oppstår situasjoner der gjesten og andre er usikker på de ulike konseptene. Dette vil også kunne bidra til en sterkere tilhørighetsfølelse til selskapet som helhet. Teknologi spiller også en viktig rolle for tilrettelegging av kunnskapsdeling mellom enheter, der selskapet har potensial til å utvikle deres systemer for dette.

### **Teoretiske implikasjoner**

Underveis i oppgaven har jeg løftet frem hvordan jeg har gjort mine teoretiske avgrensninger. Konsekvensen av disse avgrensningene har nødvendigvis ført til at jeg ikke har kunne gjennomføre en inngående studie på temaet. Dersom man ønsker å forstå de komplekse aspektene ved konseptet om kunnskapsledelse, innenfor en reiselivskontekst, er videre forskning på dette nødvendig. Denne studien har fokusert på kunnskapsdeling, som er et svært sentralt aspekt ved kunnskapsledelse. Dette aspektet medfører i seg selv også en stor kompleksitet å studere. I en studie som denne ville det kun være mulig å skrape på overflaten av hvordan mine uavhengige variabler kunne bidra til å forstå dette. Jeg erkjenner med det at felles verdigrunnlag, relasjoner og teknologi omhandler mange faktorer, og det kan derfor tenkes at viktige elementer er blitt utelatt. Det er dermed videre potensial for forskning som går i dybden på disse dimensjonene.

Et annet potensial er å studere kunnskapsdeling mellom flere aktører i reiselivsnæringen. Innledningsvis ble det løftet frem at denne næringen er sammensatt av mange bekker små, som til sammen danner et helhetlig reiselivsprodukt. En hotellovernatting vil utgjøre en liten del av turistens totalopplevelse, og det er derfor viktig at kunnskap deles mellom ulike aktører. Mine praktiske anbefalinger kan derfor tenkes å gjelde for hele reiselivsnæringen som sådan.

### **Svakheter med studien**

Svakheter med studien kan først og fremst knyttes til metodevalg, der jeg valgte å benytte meg av en kvalitativ tilnærming. Denne metoden kan være godt egnet til å skape en dybdeforståelse for temaet, men den har også sine begrensninger. En av begrensningene er at jeg har studert en organisasjon med over 12000 ansatte, der jeg kun har intervjuet 9 av disse. Det kan derfor tenkes at utfallet av resultatet kunne sett annerledes ut, dersom jeg hadde benyttet meg av en spørreundersøkelse som kunne fanget et større utvalg i organisasjonen. Det kan også tenkes at det vil være geografiske forskjeller, der utfallet kunne vært annerledes dersom jeg hadde studert lokale hoteller i en annen by. Jeg vil derfor ikke kunne generalisere mine funn, noe som heller ikke var hensikten med denne metoden. Likevel kan mine funn ved en senere anledning bidra til å utvikle kvantitative undersøkelser, for å kartlegge forskningstemaet på et mer generaliserbart nivå. Jeg har med andre ord valgt å få en dybdeinnsikt i temaet, på bekostning av bredde.



En annen begrensning ved denne studien er at jeg har utført den alene. Dette innebar at jeg har vært nødt å stole på min egen evne til å analysere mine funn, ut fra mitt teoretiske rammeverk og egen praktiske erfaring. Funnene ble allikevel drøftet med mine veiledere, noe jeg erfarte å være til god hjelp. Tatt alle disse begrensningene i betraktning, vil denne studien på mange måter være et slags "første spadestik", noe som også kommer av at mitt teoretiske rammeverk i stor grad ikke er basert på tidligere empirisk forskning. Mine funn har allikevel gitt en generell innsikt i hva kunnskapsdeling vil innebære, og på den måten kunne fungere som springbrett for videre forskning på temaet.

## 6. Konklusjon

Det å skrive en masteroppgave er en læreprosess, der sentrale valg som ble tatt i starten naturlig nok har påvirket sluttresultatet. Jeg erkjenner at det var et ambisiøst prosjekt å velge kunnskapsdeling som tema, da dette innebærer å bevege seg inn i et komplekst forskningsfelt. Min studie har derfor kun kunne skrape på overflaten av dette temaet, men har allikevel bidratt til å gi en generell innsikt i hva kunnskapsdeling innebærer i en reiselivskontekst.

Kunnskapsdeling ble operasjonalisert gjennom to ulike strategier, fordi det kunne tenkes at konteksten for min studie ville medføre noen spesifikke utfordringer i forhold til dette. Disse utfordringene kan knyttes til at en servicebedrift både må standardisere sin kunnskap, samtidig som man gjør den unik. Man må ha standardiserte retningslinjer for å være kostnadseffektiv, samtidig som man legger opp til det unike som skapes i gjesterelasjoner. Dette medfører at arbeidet med organisasjonens kapabiliteter blir ekstra krevende. I denne sammenheng spiller både myke og harde dimensjoner inn som viktige, og problemstillingen for denne oppgaven ble derfor; *”hvordan bidrar ulike organisasjonskapabiliteter til kunnskapsdeling”*. For å komme frem til dette, benyttet jeg meg av en kvalitativ tilnærming, der jeg startet ut med å få en forståelse for hva kunnskap betyr i en slik kontekst. Ikke overraskende var det å finne at kunnskap betyr evnen til å yte service. I denne sammenheng var det interessant å finne at man ser etter personer, som både tørr å by på seg selv, men som samtidig ikke har en så utpreget personlighet at de ikke klarer å holde seg innenfor organisasjonens rammer. Dette er helt i tråd med en hybrid strategi. Videre viste det seg at forankringen av en ”kunnskapsvennlig” kultur er helt avgjørende for å dele kunnskap. For å oppnå dette spiller både ledelsen sentralt og ledelsen lokalt inn som viktig, der anerkjennelse for å dele kunnskap er et nøkkelelement. For å tilrettelegge for kunnskapsdeling mellom enheter, er evnen til å skape relasjoner og bruk av teknologi viktig.

Ettersom jeg kun har skrapet i overflaten på dette temaet, er videre forskning nødvendig. Dette er viktig å forske på, blant annet fordi næringen har en utfordring i forhold til lønnsomhet. Kunnskapsdeling har vist seg å være den viktigste brikken til konkurransemessig fortrinn, noe som er viktig for reiselivsnæringen i Norge sin del. Norge som turistdestinasjon er ansett som noe eksklusivt, og bør derfor imøtekommes med å tilby kunnskapsintensive produkter og tjenester. Dette kan føre til økt lønnsomhet for næringen, og dermed norsk økonomi.

## 7. Referanseliste

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. doi: 10.2307/3250961
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human relations*, 54(7), 863-886.
- Andersen, S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utgave ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. doi: 10.2307/258317
- Baum, J. A. C., & Ingram, P. (1998). Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898–1980. *Management Science*, 44(7), 996-1016. doi: doi:10.1287/mnsc.44.7.996
- Bertella, G. (2012). *A study about knowledge and learning in small-scale tourism in rural and peripheral areas*. (Degree of Philosophiae Doctor).
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 25-59.
- Bouncken, R. B., & Pyo, S. (2002). Achieving competitiveness through knowledge management. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 1-4.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California management review*, 40(3).
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195-202.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. doi: 10.2307/2393553
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2005.04.005>
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., & Snow, C. C. (2003). Competitive edge: A strategic management model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 44-53. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90269-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90269-2)
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- Dawson, R. (2000). Knowledge capabilities as the focus of organisational development and strategy. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 320-327.
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2002). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(3), 219-245.
- Foss, L. (2006). Entreprenørskap og nettverk. In O. R. Spilling (Ed.), *Entreprenørskap på Norsk* (pp. 193-216). Bergen: Fagbokforlaget.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122. doi: 10.2307/2486994
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing* (3 ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hall, B. P. (2001). Values development and learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 19-32.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366-381. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.019>
- Halvorsen, K. (2009). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Forlag AS.

- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (2000). What's your strategy for managing knowledge. *The knowledge management yearbook, 2001*, 55-69.
- Hansen, M. T. (2009). When internal collaboration is bad for your company. *Harvard Business Review*, 87(4), 82-88.
- Hansen, M. T., & Nohria, N. (2004). How to build collaborative advantage. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 22-30.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (2 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91-100.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: SAGE Publications Ltd.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](http://dx.doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1990). Specific and general knowledge, and organizational structure.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214. doi: 10.1177/1938965510362871
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*: Cambridge university press.
- Lief, L., & Kanliang, W. (2010, 7-9 May 2010). *Network and Organizational Learning: The Effect of Structure and Tie Strength*. Paper presented at the E-Business and E-Government (ICEE), 2010 International Conference on.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2012). *Qualitative Research Methods: A data collector's field guide*. NC: Family Health International
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Microsoft. (u.å.). Aker Solutions: Oilfield Expert Supports Rapid Growth, Quality Decisions with Global Knowledge-Sharing Platform. Retrieved 15.04.2014, from <http://www.microsoft.com/casestudies/Microsoft-SharePoint-Server-2013/Aker->

[Solutions/Oilfield-Expert-Supports-Rapid-Growth-Quality-Decisions-with-Global-Knowledge-Sharing-Platform/710000003023](#)

- NHO Reiseliv, & OnLive Research. (2013). Kompetanse og Arbeidskraft 2019: Hvordan dekke behovet for kvalifisert arbeidskraft i reiselivsnæringen mot 2019. <http://www.nhoreiseliv.no>.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge creation theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research and Practice*, 1, 2-10. doi: 10.1057/
- NordicChoice. (2012). Nordic Choice Hotels Årsrapport 2012. Retrieved 05.04.2014, from <https://http://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/arsrapporter/arsrapporter/>
- NordicChoice. (u.å.). Om Nordic Choice Hotels. Retrieved 03.03.2014, from <https://http://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/>
- Nærings og handelsdepartementet. (2012). *Destinasjon Norge: Nasjonal strategi for reiselivsnæringen*.
- Pan, S. L., & Leidner, D. E. (2003). Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 12(1), 71-88. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00023-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00023-9)
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3. utgave ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293-309.
- Ragin, C. C. (1992). Introduction: Cases of "What is a case?". In C. Ragin & H. S. Becker (Eds.), *What is a Case?* Cambridge: Cambridge University Press.
- Reve, T., & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget
- Rodríguez-Díaz, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2006). Developing relational capabilities in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1), 25-40.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusjon of Innovations* (5 ed.). New York: Free Press.
- Roschelle, J., & Teasley, S. D. (1995). *The construction of shared knowledge in collaborative problem solving*. Paper presented at the Computer supported collaborative learning.

- Sand, J. Y., Bullvåg, E., Bye, G., Espelien, A., Mikkelsen, E., Moilanen, M., . . . Østbye, S. (2012). Et kunnskapsbasert Nord-Norge. Tromsø.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6.utgave ed.). England: Pearson Education Limited.
- Scarborough, H., & Burrell, G. (1996). The Axeman Cometh: the Changing Roles and Knowledges of Middle Managers'. In Clegg, S. and Palmer, G.(eds) *The Politics of Management Knowledge*. London, Sage.
- Selin, S., & Chevez, D. (1995). Developing a collaborative model for environmental planning and management. *Environmental management*, 19(2), 189-195.
- Shakir, M. (2002). The selection of case studies: strategies and their applications to IS implementation case studies.
- Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2008.02.023>
- Statistisk Sentralbyrå. (2012). *Norsk Turisme* T. Granseth (Ed.) *Statistiske Analyser*
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(WINTER), 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utgave ed.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592-603.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 139-145.

- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14. doi: 10.1108/13673279710800682
- Yang, C., & Chen, L.-C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, 33(1), 95-109. doi: 10.1177/0165551506068135
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case study Research*. London: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press, Inc.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8.utgave ed.). England: Pearson Education Limited.
- Øgaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29(4), 661-671. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.006>



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Informasjon fra meg:

I min masteroppgave ønsker jeg å belyse temaet kunnskapsdeling. Jeg håper det er greit at jeg tar opp intervjuet på lydbånd, slik at jeg ikke mister verdifull informasjon. Når jeg er ferdig med mitt analysearbeid- vil dette lydopptaket slettes. I teksten i oppgaven vil du ikke bli navngitt, men stillingstittel vil være nødvendig for å sammenligne funn. Intervjuet vil ta ca 1 ½ time.

#### Innledning

---

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle på hotellet?
2. Hvilken kunnskap mener du er viktig å ha for å jobbe på et hotell?
3. Hvor viktig mener du det er at dere deler kunnskap mellom av hotellene?

#### Kunnskapsdeling

---

##### Standardisert

4. Hvor opptatt er dere av at kunnskap skal skrives ned å gjøres tilgjengelig for andre i organisasjonen? Hvorfor? Hvilken kunnskap/erfaring/informasjon skrives ned? Hvor gjøres dette tilgjengelig?
5. Hvor viktig mener du det er for organisasjonen at dere deler erfaring gjennom ulike *dokumenter, databaser o.l?*
6. Vil du si at dere har klare regler og prosedyrer for hvordan dere skal arbeide? Har dere bestemte rammer dere må jobbe innenfor? Hvordan opplever du dette? Har dere SoP's (Standard Operating Procedyres)? hvor aktivt og når benytter dere disse?
7. Hvor viktig mener du at faste rutiner er? Hvorfor? Tilpasser dere rutinene deres ofte?
8. Har du noen ganger tenkt at du kunne tatt en god beslutning basert på din kunnskap, men at du ikke har kunnet gjøre det fordi det ligger utenfor ditt ansvarsområde?
9. Mener du at beslutningsmyndigheten du har fått fra organisasjonen er tilstrekkelig god for at du kan kunne gjøre en god jobb?

10. I hvilken grad mener du at organisasjonen vektlegger å måle resultatet de ansatte oppnår? (profitt, effektivitet..)
11. Har dere noen obligatoriske kurs de ansatte må gå igjennom? Hva er fordelene med å ha disse kursene?

### Unik

12. Hvor viktig mener du det er at dere deler erfaring gjennom personlig interaksjon?
13. Vil du si at dere synes det er viktig å oppdage forbedringer på måten dere jobber på?
14. Vil du si at dere synes det er viktig å teste ut nye ideer i deres arbeid?
15. Har de ansatte full tilgang til å selv å velge måter å jobbe på for å få jobben gjort?
16. Har de ansatte myndighet til å rette på ting som er galt selv om det ligger utenfor deres ansvarsområde?
17. Vil du si at dere preges av en god "lagånd" ved dette hotellet? (hvorfor det?)
18. Hva er de største barrierene for å implementere/ta i bruk nye ideer?
19. Hvor tror du at de ansatte føler tilhørighet først og fremst; til dette hotellet eller Choice som helhet?

### Generelle spørsmål til kunnskapsdeling:

20. Kan du trekke frem gode eksempler på hva du mener dere gjør bra i forhold til kunnskapsdeling?
21. I hvilken grad tror du service til gjestene deres henger sammen med kunnskapsdeling mellom hotellene?
22. Hvor opptatt er dere av å skape unike opplevelser for gjestene deres? Har du noen eksempler på når dere har skapt slike opplevelser?
23. Mener du at gjestene deres opplever samme kvalitetsstandard ved deres ulike Choice-hotell? Er dere veldig opptatt av at de skal gjøre det?
24. Hvordan jobber dere med/evaluerer tilbakemeldinger dere får fra gjester og andre om hotellet?
25. Har du noen gang fått informasjon/tilbakemelding fra gjester eller andre om de andre hotellene?
26. Kjenner du til diskusjoner som pågår/har pågått angående deling av erfaring mellom hotellene?

## Organisasjonskapabiliteter

---

### **Felles verdigrunnlag**

27. Mener du at du som leder (din leder) går frem som et godt eksempel når det kommer til å samarbeide og dele kunnskap mellom hotellene?
28. Hvordan oppfordres det til å dele kunnskap?
29. Kan du si litt om hvordan Choice legger opp til deling av kunnskap mellom hotellene? (møtepunkter, felles arena, felles datasystemer, intranett)
30. Fra ditt ståsted, oppfatter du at dere er like eller ulike? (verdier, antagelser) Kom med eksempler
31. Hva mener du er de mest effektive tiltak for å fremme en god kunnskapsdelingskultur?
32. Ved en nyansettelse, hvor viktig mener du det er at de har erfaring fra bransjen? Hvorfor det?
33. I ansettelsesprosesser, ser dere etter mennesker dere mener passer inn med deres felles verdier? Hvorfor mener du det er viktig?
34. Når noen fra de andre hotellene kommer med forslag til forbedring av rutiner og lignende, hvordan blir dette mottatt?
35. Hvilke systemer har dere for tilbakemelding fra de ansatte? (fange opp viktig informasjon som kan føre til bedre avgjørelser? Fortell om flyvert og oliven eksempelet)
36. Hvordan vil du beskrive deres organisasjonsstruktur? Flat- horisontal- Er det langt mellom ledelsen og de ansatte? Vet dere hva som foregår mellom avdelingene?

### **Relasjoner**

37. Hva mener du kjennetegner et godt samarbeid?
38. Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom Choice-hotellene i byen? (Deler dere bonusordninger for gjester, samme lønngiver, bookingsystem, høy grad av vennskap, tillit, kundeprofiler) – Hvilke fordeler har dette?
39. Vil du si at det er viktig at dere samarbeider for gjestene sin del?
40. Når dere jobber mot å nå resultater, er fokuset på kollektiv oppnåelse eller individuell oppnåelse? (mot choice som helhet eller dette hotellet)
41. Hvilken betydning har de andre hotellenes kunnskap og kompetanse for dere?
42. Har dere noen felles sosiale arrangement/happenings? (Julebord, samlinger, kurs)

43. Når dere møtes, resulterer det i deling av kunnskap? Gi eksempler.
44. Mener du at dere sitter på ”fortrolig informasjon” som dere ikke kan dele med de andre hotellene? Er det noen risiko forbundet med å dele kunnskap med dem?
45. Benytter dere jobbrotasjon i deres samarbeid?
46. Samarbeider dere om å dele på ulike avtaler (bedrifter, reisebyrå, opplevelsesbyrå)
47. Tror du at de ansatte holder deres ekspertise og informasjon for dem selv, og ikke *vil* dele den på tvers av organisasjonens enheter?
48. Tror du at de ansatte ikke deler deres ekspertise og informasjon av frykt for å bli mindre verdifull?
49. Mener du det er en gjennomgående holdning i deres enhet om at de ansatte skal løse sine egne problemer uten å spørre om hjelp fra utsiden?
50. Vil du si at ansatte på tvers av hotellene er vant til å jobbe sammen, og finner det lett å gjøre det?
51. Hvordan er skillet mellom dine profesjonelle og private relasjoner?
52. Har du fått noen private relasjoner gjennom bedriften? Hvordan påvirker dette hvem du deler informasjon med?
53. Hvor mye har fartstid i bransjen og si for motivasjon til å lære noe nytt? (Endre på rutiner og lignende)
54. Har du noen eksempler på situasjoner der dere har lært noe av di andre hotellene? Rutiner dere har kopiert for eksempel?
55. Opplever du at de ansatte føler at de har tilstrekkelig med læringsmuligheter?
56. Hvordan ”utnytter” dere de flinke ansatte /de med lang erfaring? Får de noen spesielle ansvarsområder, opplæring, karrieremuligheter osv? Er det stort fokus på å beholde disse i organisasjonen?
57. Hvordan er den generelle holdningen blant de ansatte til å lære noe nytt?

### **Teknologi**

58. Kan du beskrive hvordan dere kartlegger kompetansen dere har i organisasjonen?
59. Opplever du at de ansatte ofte klager på at de har vanskeligheter med å finne den informasjonen og ekspertisen de trenger?
60. Bruker dere det samme datasystemet som de andre Choice-hotellene? Hvordan utnytter dere dette?

Har du noen andre innspill til dette temaet du føler jeg ikke har spurt om, men som du mener er vesentlig for å beskrive deres samarbeid og hvordan dere deler kunnskap?