

# Kunnskapsdeling i et IT-konsulentselskap

*En casestudie av IT-konsulenters  
erfaringer med kunnskapsdeling*

Line Synnøve Bergholmen



Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2018



# **Kunnskapsdeling i et IT-konsulentselskap**

En casestudie av IT-konsulenters erfaringer med kunnskapsdeling

© Line Synnøve Bergholmen

2018

Kunnskapsdeling i et IT-konsulentselskap

En casestudie av IT-konsulenters erfaringer med kunnskapsdeling

Line Synnøve Bergholmen

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo



# Sammendrag

Denne studien handler om hvordan IT-konsulenter deler kunnskap seg i mellom i arbeidshverdagen, og hvordan det tilrettelegges for kunnskapsdeling i et IT-konsulentselskap hvor konsulentene organiseres i prosjektbaserte team. Målet er å undersøke hvordan kunnskapsdelingen er integrert i arbeidsmetodene i prosjekthverdagen, samt hvilke verktøy som benyttes. Det er også et mål å belyse hvilke strategier for kunnskapsforvaltning som selskapet benytter og hvordan det tilrettelegges for kunnskapsdeling på tvers av prosjektene. Ut fra dette er det utledet følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

*Hvordan praktiseres kunnskapsdeling i et IT-konsulentselskap?*

For å svare på denne problemstillingen har jeg utledet følgende forskningsspørsmål:

- *På hvilke arenaer deles kunnskap?*
- *Hvilke verktøy står sentralt i kunnskapsdelingen?*
- *Hvilke faktorer hemmer og fremmer denne kunnskapsdelingen?*

Studien er en kvalitativ casestudie av et norsk IT-konsulentselskap, og analysen baserer seg på åtte kvalitative intervjuer med konsulenter fra ulike fagavdelinger og med ulike stillinger og roller i selskapet. Som underlag for analysen benyttes teoretiske perspektiver på hvordan kunnskap kan forstås som taus kontra eksplisitt, samt om kunnskap er noe enkeltmennesker eller grupper besitter, eller er noe som eksisterer som en del av sosiale praksiser. Her vil også teorier om praksisfellesskap trekkes inn. Det siste forskningsspørsmålet vil også belyses ved hjelp av perspektiver på hvordan organisasjonsformer og trekk ved IT-fagets arbeidsformer, samt organisasjonskultur, kan ha betydning for kunnskapsdeling.

Hovedarenaen for kunnskapsdeling er arbeidshverdagen i prosjektene. Her foregår et utstrakt samarbeid basert på mye uformell og muntlig kommunikasjon, samt spontane og mer formelle møter knyttet til en smidig form for programvareutvikling (Scrum). Bruken av digitale verktøy for dokumentasjon og kommunikasjon står også sentralt i

kunnskapsdelingen, både i prosjekthverdagen og på tvers i selskapet. Fysisk tilstedeværelse og interaksjon fremstår likevel som viktig for å få til en effektiv kunnskapsdeling og et godt resultat. Dette antyder at mye av den kunnskapen som konsulentene drar nytte av i arbeidet er nært knyttet til praksis. Dette bekreftes også av at det kan være utfordrende å dokumentere kunnskap hvis den skal være gjenbrukbar, da dokumentasjonen fort kan bli for kontekst-avhengig. Konsulentene erfarer også at det er enklere å dele kunnskap med andre dersom kunnskapen er konkret og knyttet til en arbeidsoppgave man arbeider med for øyeblikket.

På tvers av prosjektene oppfattes de ledelsesinitierte fagdage som en viktig aktivitet for å dele kunnskap. Et viktig poeng er at det er de ansatte selv som fyller dem med innhold gjennom å holde foredrag eller workshops. Fagdage symboliserer på denne måten den kulturen man har for kunnskapsdeling i selskapet, i tillegg til at de har en fellesskapsbyggende funksjon.

Fagnettverkene som er opprettet for de fagområdene som selskapet jobber innenfor viser seg i lys av teorier om praksisfellesskap, å ha et uforløst potensial som arena for kunnskapsdeling. Dette kan være forårsaket av at aktiviteten er lav, ettersom at aktivitet i stor grad skjer på frivillig basis utenfor arbeidstid.

Det fremstår som viktig for å fremme kunnskapsdeling at det settes av nok tid og ressurser til aktiviteter knyttet til kunnskapsdeling. Det antydes en tendens til at konsulentenes fritid blir en arena for kunnskapsdeling i selskapet, noe som kan sees i sammenheng med et økonomisk press og fokus på fakturerbartid fremfor tilrettelegging for formelle aktiviteter for kunnskapsdeling i arbeidstiden. Min analyse viser at selskapet har en sterk kultur for å dele kunnskap, og det eksisterer en utstrakt forventning om at alle i selskapet skal bidra til kunnskapsdeling.

Foredragsformen knyttet til fagdager eller fagkvelder fremstår som den mest vektlagte formen for kunnskapsdeling, mens andre prosesser for kunnskapsdeling virker mindre formaliserte. Modellen for individuell kompetanseutvikling fremstår som mer styrt, da det er strategisk viktig for selskapet at konsulentene har den rette kunnskapen til rett tid. Men hvordan kunnskapen individene tilegner seg gjennom å ta kurs eller delta på konferanser deles utenom praksis i prosjektene, fremstår som mindre målrettet og mer ad hoc preget.





# Forord

Så rart å ha kommet så langt at bare dette forordet gjenstår. Dette har vært en intens og lærerik avslutning på et langt liv som student. Nå venter nye utfordringer.

Jeg må først og fremst rette en stor takk til min veileder, Christin Thea Wathne ved Arbeidsforskningsinstituttet for nyttige tips og tilbakemeldinger underveis i prosessen. Takk for at du hadde tro på meg og prosjektet!

Takk også til mine informanter som har gitt av sin dyrebare tid for å dele kunnskap med meg! Denne oppgaven hadde ikke blitt til uten dere.

Denne oppgaven hadde heller ikke blitt til uten hjelp og støtte fra familien. Takk til mamma og pappa, og Torill og Tom for barnevakt! Takk til Erla og Klara My for all deres tålmodighet med mamma som må jobbe med oppgaven sin.

Den aller største takken skal du ha Henrik. Denne prosessen har vært intens for deg også. Takk for at du har holdt familien i gang imens jeg har hatt hodet mitt andre steder. Takk for alle samtaler og diskusjoner underveis, og for at du har vært min vitenskapelige assistent nå i innspurten. Dette hadde ikke gått uten deg!

Nesodden, juni 2018

Line



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>13</b>
1.1	Oppgavens aktualitet og tema	13
1.2	Problemstilling	14
1.3	Avgrensning	14
1.4	Struktur og oppbygning	15
<b>2</b>	<b>Tidligere forskning og teoretiske perspektiver</b>	<b>16</b>
2.1	Informasjon eller kunnskap	16
2.2	Taus og eksplisitt kunnskap	17
2.3	Kunnskap som noe vi besitter eller noe vi gjør i fellesskap	19
2.4	Praksisfellesskap	19
2.5	Kunnskapssyn og kunnskapsdeling	21
2.6	Knowledge Management	22
2.7	Prosjektbaserte organisasjoner	24
2.8	Kunnskapsforvaltning i programvareutvikling	25
2.9	Smidig programvareutvikling	25
2.10	Organisasjonskultur	26
<b>3</b>	<b>Metode</b>	<b>28</b>
3.1	Kvalitativt forskningsdesign	28
3.1.1	Casestudie som tilnærming	29
3.1.2	Kvalitative semistrukturerte intervjuer	30
3.2	Fremgangsmåte	31
3.2.1	Utvelgelse av case og informanter	31
3.2.2	Utforming av intervjuguide	32
3.2.3	Gjennomføring av intervjuene	33
3.2.4	Behandling og analyse av dataene	35
3.3	Metodisk refleksjon	36
3.3.1	Datamaterialets kvalitet	36
3.3.2	Pålitelighet	36
3.3.3	Gyldighet	39
3.3.4	Generaliserbarhet	40
3.4	Etiske betraktninger	40
<b>4</b>	<b>Arenaer og verktøy for kunnskapsdeling</b>	<b>42</b>
4.1	Beskrivelse av case	43
4.2	Kunnskapsdeling på tvers av prosjektene	44
4.2.1	Fagnettverk	44
4.2.2	Fagdager	47
4.2.3	Oppsummering	51
4.3	Arbeidshverdagen i prosjektene	51
4.3.1	Muntlig kommunikasjon og samarbeid	51
4.3.2	Smidig utvikling som premiss for deling av kunnskap	53
4.3.3	Dokumentasjon – om å gjøre kunnskapen eksplisitt og generell	54
4.3.4	Slack – den digitale møteplassen	58
4.3.5	Kunnskap som praksis – <i>learning by doing</i>	61
4.3.6	Oppsummering	62

<b>5</b>	<b>Andre faktorer som kan hemme og fremme kunnskapsdeling.....</b>	<b>64</b>
5.1	Hva slags kunnskap og mangel på sporbarhet? .....	64
5.2	Fysisk tilstedeværelse som premiss.....	66
5.3	En åpen og kunnskapsdelende kultur.....	67
5.4	Tilrettelegging for kunnskapsdeling kontra fakturerbar tid .....	70
5.5	Kunnskapsdeling – et iboende trekk ved IT-faget? .....	74
5.6	Oppsummering.....	75
<b>6</b>	<b>Oppsummerende og avsluttende refleksjoner.....</b>	<b>77</b>
6.1	Hovedfunn .....	77
6.2	Mulige implikasjoner .....	80
6.3	Muligheter for videre forskning .....	82
	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>83</b>
	<b>Vedlegg I: Godkjent vurdering fra NSD .....</b>	<b>87</b>
	<b>Vedlegg II: Samtykkeerklæring.....</b>	<b>88</b>
	<b>Vedlegg III: Intervjuguide.....</b>	<b>89</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Oppgavens aktualitet og tema

Kunnskapssamfunnet er en veletablert betegnelse (Drucker 1968 i Nonaka 1994: 14, Newell, Robertson, Scarbrough og Swan 2009: 21) og kunnskap regnes for å være en viktig strategisk ressurs for organisasjoners overlevelse og for å oppnå suksess (Swart og Kinnie 2003: 61, Wang og Noe 2010: 115). Kunnskap er heller ikke lenger bare en nødvendig ressurs nødvendig for bedrifters overlevelse – det kan også være en del av det de selger (Davenport og Prusak 1998: 13).

Selskaper som utvikler og selger programvare selger egentlig ideer – intellektuell eiendom – som er lagret i kodelinjer. Programvare kan klassifiseres som tjenester i digital form.» (Davenport og Prusak 1998: 14, min oversettelse).

For IT-konsulentselskaper er produktet de tilbyr sine kunder de ansattes kompetanse, og denne kompetansen kan således regnes som selskapenes viktigste kapital (Rus og Lindvall: 26). Slike selskaper hvor denne intellektuelle kapitalen dominerer fremfor fysisk eller finansiell kapital har fått betegnelsen "kunnskapsintensive selskaper" (Swart og Kinnie 2003: 61). Hoveddelen av de ansatte i slike selskaper er ofte høyt kvalifiserte og har høy utdanning (Alvesson 2001: 863). Ansatte med høy utdanning og ekspertise som benytter kunnskapen sin i praktisk arbeid har blitt betegnet som kunnskapsarbeidere (Newell et al. 2009: 24).

Hvordan en gruppe IT-konsulenter deler kunnskap og hvordan deres arbeidsgiver gir rom for at kunnskapsdeling mellom disse kan skje, er temaet for denne studien. Utvikling av programvare og informasjonssystemer betegnes som en kunnskapsintensiv prosess, som omfatter alt fra analyse av kundens behov og kravspesifikasjon, design, utvikling, testing, distribusjon, vedlikehold av systemet, samt prosjektkoordinering og ledelse.

Arbeidsprosessene innenfor IT beskrives som sosiale prosesser som fordrer samarbeid mellom mennesker med komplementære ferdigheter (Chau, Maurer og Melnik 2003), og flere norske IT-konsulentselskaper utpeker kunnskapsdeling som en kjerneverdi og utvikling av kulturer for kunnskapsdeling som fokusområder.

## 1.2 Problemstilling

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan kunnskapsdeling praktiseres i et IT-konsulentselskap, hvor konsulentenes arbeid organiseres i prosjektbaserte team.

Innfallsvinkelen jeg vil benytte for å belyse kunnskapsdelingen er konsulentenes egne erfaringer, og jeg har utledet følgende problemstilling:

*Hvordan praktiseres kunnskapsdeling i et IT-konsulentselskap?*

For å svare på denne problemstillingen vil følgende forskningsspørsmål være sentrale:

- *På hvilke arenaer deles kunnskap?*
- *Hvilke verktøy er sentrale for kunnskapsdelingen?*
- *Hvilke faktorer hemmer og fremmer denne kunnskapsdelingen?*

Forskningsspørsmålene skal belyse ulike aspekter ved problemstillingen og utgjør utgangspunktet for hvordan analyse- og diskusjonskapitlene er inndelt.

## 1.3 Avgrensning

Temaene for denne oppgaven er hovedsakelig hvordan kunnskap deles i konsulentenes arbeidshverdag og deres erfaringer med aktiviteter og verktøy innført av ledelsen som et ledd i selskapets strategier for kunnskapsforvaltning. Jeg vil også diskutere noen faktorer som kan hemme og fremme kunnskapsdeling, men temaets omfang og oppgavens størrelse, tilsier at det ikke vil være mulig å gå inn på alle momenter som knytter seg til disse temaene.

Tidligere forskning har fokusert på blant annet individuelle faktorer som motivasjon og interessekonflikter, ledelsens innflytelse, samt teknologisk støtte gjennom informasjons- og kommunikasjonssystemer som utslagsgivende for kunnskapsdeling i organisasjoner (Matzler, Renzel, Müller, Herting og Mooradian 2008: 301). Premisset for denne studien har vært at IT-faget og organisasjonen som ramme legger noen føringer for kunnskapsdelingen.

Det vil fokuseres på erfaringene til et utvalg informanter som alle arbeider som konsulenter, men har ulik faglig bakgrunn. Kunnskapsdelingen som finner sted i selskapet beskrives hovedsakelig gjennom deres fortellinger. Det har ikke vært mulig å studere kunnskapsdeling over lengre tid, men informasjonen som fremkommer gjennom intervjuer vil likevel kunne være viktig, og antyde hva som fungerer godt eller mindre godt når det gjelder kunnskapsdeling i selskapet dag.

## **1.4 Struktur og oppbygning**

Oppgaven består av 6 kapitler. I kapittel 2 presenteres tidligere forskning og studiens teoretiske rammeverk; først tar jeg for meg ulike perspektiver på kunnskap og kunnskapsdeling, deretter belyses forskning på knowledge management og til sist organisasjonskultur. Kapittel 3 tar for seg studiens kvalitative forskningsdesign; hvordan jeg har gått frem for å samle inn og analysere datamaterialet, samt refleksjoner rundt vurderinger og valg som ble tatt underveis i prosessen. De to neste kapitlene er strukturert etter studiens forskningsspørsmål. I kapittel 4 tar jeg for meg på hvilke arenaer og med hvilke verktøy kunnskap deles, og i kapittel 5 diskuterer jeg noen andre faktorer som kan fremme og hemme kunnskapsdelingen. Avslutningsvis i kapittel 6 blir funnene oppsummert, og mulige implikasjoner diskutert.

## 2 Tidligere forskning og teoretiske perspektiver

I dette kapittelet presenteres tidligere forskning og noen teoretiske perspektiver som kan bidra til forståelsen av kunnskapsdeling i denne casestudien. Perspektivene vil benyttes som underlag for analysen av studiens funn i kapittel 4 og 5.

For å belyse på hvilke arenaer kunnskap deles og hvilke verktøy som benyttes i kunnskapsdelingen, vil det være nyttig med noen perspektiver på hvordan kunnskap kan forstås, og om det eventuelt er noe kunnskap som er vanskeligere å dele med andre. Jeg vil derfor begynne med å skissere teorier om kunnskap og hva som forstås med kunnskapsdeling. Ettersom casen i studien kan oppfattes som et selskap som lever av den kunnskapen som finnes i selskapet, kan det derfor være relevant å belyse forskning på hvordan kunnskap har blitt oppfattet som en viktig strategisk ressurs som må forvaltes, blant annet gjennom kunnskapsdeling.

For å belyse det siste forskningsspørsmålet om hvilke faktorer som kan fremme og hemme kunnskapsdelingen, vil jeg presentere noen perspektiver på hvordan organisasjonsformer og trekk ved IT-fagets metodikk samt organisasjonskultur kan ha betydning for kunnskapsdeling. Jeg vil begynne med å skissere noen teoretiske perspektiver på kunnskap.

### 2.1 Informasjon eller kunnskap

Ifølge Wang og Noe (2010: 117) kan det spores flere ulike oppfatninger i forskningen på hva som skiller kunnskap fra informasjon og ofte benyttes disse betegnelse om hverandre. Nonaka formulerer det slik: «Kort sagt kan informasjon forstås som en strøm av meldinger, mens kunnskap skapes og organiseres på grunnlag av denne informasjonsstrømmen, og må forankres i tro hos den som innehar kunnskapen.» (Nonaka 1994: 16, min oversettelse)



Synet på forskjellen mellom data, informasjon og kunnskap kan også beskrives som hierarkisk. Data betegnes som avgrensede enheter helt uavhengig av og uten mening for individet. Informasjon oppstår når data settes inn i en sammenheng som gir mening, men betraktes fortsatt som uavhengig av individet. Kunnskap derimot sees som informasjon som er kombinert med erfaring, sammenheng, forståelse, mening og refleksjon (Ackhoff 1989 i Newell et al. 2009: 3). Informasjon blir til kunnskap når den er prosessert i enkeltpersoners bevissthet, og kunnskap blir til informasjon når den er formulert og presentert i form av tekst, grafikk, ord eller andre symbolske former (Alavi og Leidner 2001: 109).

Kunnskap må altså gjøres eksplisitt for å deles med andre som informasjon, og kan så igjen lagres av andre som kunnskap. Et annet perspektiv på sammenhengen er at kunnskap må eksistere forut for informasjon og data som alltid vil være farget av kunnskapen til den som ser. For at enkeltpersoner skal komme frem til samme forståelse av data eller informasjon, må de derfor dele en viss kunnskapsbase (Tuomi 1999 i Alavi og Leidner 2001: 109). Når organisasjoner tar i bruk Informasjonssystemer som en del av deres strategier for kunnskapsforvaltning, vil ikke disse systemene inneholde kunnskap som sådan, det er medarbeiderne som benytter systemene som danner kunnskap ut fra at de gir mening til den informasjonen eller dataene som ligger lagret der (Alavi og Leidner 2001: 109). Baets (2006 i Filstad 2016: 110) hevder informasjon først kan betraktes som kunnskap når den innebærer utvikling og handling.

## **2.2 Taus og eksplisitt kunnskap**

En annen utbredt kategorisering av kunnskap, er skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap (Alavi og Leidner 2001: 112). Begrepet taus kunnskap er hentet fra filosofen Michael Polanyi som beskrev det slik i et mye omtalt sitat: «We can know more than we can tell.» (Polanyi 1967: 4). Den tause kunnskapen omhandler altså den kunnskapen vi besitter, men som vi ikke kan uttrykke eksplisitt med ord. Derav introduseres det et skille mellom taus og såkalt eksplisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap kan defineres som «den kunnskapen som kan uttrykkes gjennom språket ved hjelp av språkets formuleringer av ord, tall og symboler.» (Polanyi 1966 i Filstad 2016: 114). Den tause kunnskapen på den andre siden er personlig, kontekstspesifikk og knyttet til handling, noe som gjør den vanskelig å kodifisere og

formalisere (Polanyi 1966 i Nonaka 1994: 16). Polanyi ser ikke taus og eksplisitt kunnskap som adskilt, men som to sider av en persons kunnskap og kompetanse (Tsoukas 2003 i Filstad 2016: 114). Når vi skal analysere kunnskapsdeling i en organisasjon kan skillet likevel være nyttig som analytisk grep, ettersom taus og eksplisitt kunnskap vil deles på ulike måter og på ulike arenaer. Eksplisitt kunnskap kan deles skriftlig gjennom dokumentering og den kan digitaliseres, mens taus kunnskap er erfaringsbasert og kan kun deles gjennom praksis og ikke-språklige kommunikasjonsformer. For å utvikle kompetanse basert på deling av taus kunnskap må individer i organisasjonen praktisere sammen (Filstad 2016: 114-115).

Et omtalt bidrag til litteraturen om taus og eksplisitt kunnskap er Nonaka (1994) som ønsker å utvide begrepene fra Polanyis filosofiske kontekst i en mer praktisk retning for å utvikle en modell for kunnskapsutvikling i organisasjonssammenheng. Den tause kunnskapen består av både tekniske og kognitive elementer, hvor de tekniske består av ferdigheter knyttet til bestemte sammenhenger, imens de kognitive omtales som individenes mentale modeller gjennom hvilke de forstår verden (Nonaka 1994: 16). Nonaka benyttet distinksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap som utgangspunkt for en modell for kunnskapsutvikling i organisasjoner. *The Spiral of Knowledge*, eller kunnskapsspiralen beskriver hvordan samspillet mellom taus og eksplisitt kunnskap innebærer fire former for konvertering av kunnskap: Fra taus til taus (socialization), taus til eksplisitt (externalization), eksplisitt til eksplisitt (internalization) og eksplisitt til taus (combination) (Nonaka 1994: 18-19).

Den faktiske betydningen av distinksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap i organisasjonssammenheng har senere blitt diskutert. Tsoukas (2003 i Filstad 2016: 122-123) fremhever at Nonaka har misforstått Polanyis teori om taus kunnskap. Den tause kunnskapen erverves gjennom erfaring, og den er kun synlig gjennom det vi gjør. Den kan derfor ikke gjøres eksplisitt og tilgjengelig for alle gjennom eksternalisering, men må forstås mer som en integrert del av en persons totale kompetanse.

Slike forståelser av taus og eksplisitt kunnskap, og forskjell på kunnskap og informasjon, er forankret i et syn på kunnskap som vektlegger de individuelle og kognitive aspektene ved kunnskapservervelse, og betoner kunnskap som en individuell ressurs. Hvordan vi karakteriserer kunnskap og hva som er grunnlaget for kunnskap er gjenstand for den filosofiske disiplinen, epistemologi (Newell et al. 2009: 3).

## 2.3 Kunnskap som noe vi besitter eller noe vi gjør i fellesskap

Cook og Brown (1999) hevder at det i forskningen på organisasjoner har vært fokusert for mye på en ensidig forståelse av kunnskap. Forståelser av kunnskap som individuell og eksplisitt har vært vektlagt fremfor forståelser av kunnskap som noe som eksisterer på gruppenivå, eller som kan være taus og ikke eksplisitt uttrykt. De argumenterer for at dette er likeverdige former for kunnskap som alle bør tas i betraktning i organisasjonssammenheng. Videre påpeker de at disse formene for kunnskap representerer en *epistemology of possession*, altså at kunnskap forstås som noe individene (eller gruppene) besitter. Kunnskap betraktes som nødvendig for, men forstås som adskilt fra handling. I tillegg til å betrakte kunnskap som noe som individer eller grupper besitter, hevder de at praksis i seg selv også er en form for kunnskap. Når man praktiserer gjør man bruk av både sin tause og sin eksplisitte kunnskap, men det er ikke alt man gjør som kan forklares med den kunnskapen man besitter. De tar derfor til orde for å innlemme et praksisperspektiv på kunnskap, en *epistemology of practice*, hvor kunnskap også betraktes som «knowing», altså «å vite hvordan» (Cook og Brown 1999: 381-383). Praksis innebærer å gjøre, men de skiller begrepet fra ren adferd eller handling. Praksis må forstås som en aktivitet som gjøres i en bestemt gruppe- eller organisasjonskontekst (Cook og Brown 1999: 386-387).

## 2.4 Praksisfellesskap

I et praksisbasert perspektiv på kunnskap har begrepet om *Communities of Practice* eller praksisfellesskap fått betydning. Praksisfellesskap kan forstås som «... grupper av mennesker som deler en interesse for et tema eller fag, og som utvikler sin kunnskap og ekspertise innenfor dette fagområdet gjennom samspill med hverandre på kontinuerlig basis.» (Wenger, McDermott og Snyder 2002: 4, min oversettelse). For kunnskapsarbeidere er slike fellesskap hvor de sammen med andre innenfor samme fag kan lære og utvikle ferdigheter gjennom erfaring og praksis viktig, fordi deres kompetanse kan forstås som en blanding av erfaring, intellektualisering og samhandling med andre.

I dette perspektivet forstås kunnskap mer som en kontinuerlig prosess enn en samling av statisk informasjon. For å holde tritt med utviklingen innenfor fagområdene må kunnskapsarbeidere arbeide i fellesskap, og her kan de blant annet hjelpe hverandre med å sortere ut hva som er viktig å oppdatere seg på og gi hverandre tilbakemelding på nye ideer. Det som er utfordrende med kunnskap i dette perspektivet er at den ikke kan håndteres som et statisk objekt som kan lagres i et arkiv. Den må forstås som en del av kunnskapsarbeidernes ferdigheter, forståelser og relasjonene mellom dem, samt som gjennom verktøyene, og prosessene som benyttes i arbeidet. Praksisfellesskap tilrettelegger for deling av taus kunnskap ved å være en arena for interaksjon og uformelle læringsprosesser som for eksempel junior-senior forhold. Dokumentasjon av eksplisitt kunnskap er også nyttig, men for å kunne anvende den eksplisitte kunnskapen er man avhengig av den tause kunnskapen (Wenger et al. 2002: 9-11).

Praksisfellesskap eksisterer naturlig i organisasjoner, men det varierer om de fungerer effektivt av seg selv eller om de trenger støtte fra ledelsen for å tjene sin hensikt. Støtte kan innebære at det tilrettelegges med tid og ressurser og at kunnskapen som utvikles gjennom praksisfellesskapet verdsettes i organisasjonen – at ledelsen oppmuntrer til deltakelse og fjerner eventuelle hindringer for deltakelse. Uten denne støtten vil fellesskapene ikke fullt ut kunne utnytte sitt potensiale, og noen fellesskap vil kanskje ikke utvikles i det hele tatt ettersom det er vanskelig å finne tid og ressurser for å engasjere seg aktivt (Wenger et al. 2002: 13).

I kunnskapsintensive bransjer har slike praksisfellesskap eller nettverk blitt etablert som et bevisst strategisk tiltak (Zboralski 2009: 91). Av fordeler som har blitt fremhevet ved å utnytte praksisfellesskap eller fagnettverk, er blant annet kapasitet til å drive kunnskapsutviklende prosjekter og utforskning av ny teknologi som kan gi selskapet nye konkurransefordeler i markedet. På ansattnivå kan fagnettverkene blant annet styrke tilhørighet, men også gi ansatte muligheter til å utvikle ferdigheter og ekspertise innenfor sitt fagområde. Fagnettverk kan være positivt for rekruttering av nyansatte, da de bidrar til å gi selskapet et profesjonelt omdømme og identitet knyttet til kunnskapsdeling (Wenger et al. 2002: 16). Hislop (2013: 160-161) påpeker også at det er et viktig utgangspunkt for disse fellesskapene at de vokser frem naturlig og er autonome uten for mye innblanding fra ledelsen, ettersom det kan forstyrre prosessene for kunnskapsutvikling.

## 2.5 Kunnskapssyn og kunnskapsdeling

Hvilket kunnskapssyn som legges til grunn vil også henge sammen med synet på læring og hvordan kunnskapsdeling foregår. Ser man på kunnskap som del av praksis vil ikke kunnskap overføres på samme måte mellom individer eller situasjoner som hvis man ser på kunnskap som en individuell ressurs som individene tilegner seg, besitter, og kan overføre til andre (Newell et al. 2009: 3-4). I et praksisbasert perspektiv hvor *knowing* anses som en sosial aktivitet og kunnskap sees som uløselig knyttet til praksis, innebærer det at kunnskapen vil flyte i situasjoner hvor man praktiserer sammen og sitte fast der man ikke deler en praksis (Newell et al. 2009: 15). Praksisperspektivet avviser den tradisjonelle dualismen mellom kunnskap som eksisterer "der ute" i eksterne objekter, rutiner eller systemer, og kunnskap som eksisterer "her inne" i menneskenes intellekt, kropp eller grupper. Kunnskap skapes og gjenskapes kontinuerlig gjennom sosial praksis (Orlikowski 2002: 252 i: Fieldman og Orlikowski 2011: 1243). Å studere kunnskapsdeling i en organisasjon med dette perspektivet til grunn impliserer altså et fokus på de praksisene der kunnskap genereres fremfor å vektlegge egenskaper ved kunnskapen.

I et praksisperspektiv vil også bruk av teknologiske verktøy sees som teknologi i praksis. Fremfor å studere de teknologiske verktøyenes funksjonalitet er det hvordan medarbeiderne i en organisasjon bruker teknologien og hva de bruker den til som er interessant å studere (Fieldman og Orlikowski 2011: 1247).

Begrepet kunnskapsdeling har vært definert på flere måter. En mulig definisjon er: «Det å formidle informasjon eller ekspertise for å hjelpe andre, og å samarbeide med andre for å løse problemer, utvikle nye ideer eller innføre retningslinjer eller prosedyrer. Kunnskapsdeling kan skje skriftlig eller ved kommunikasjon ansikt til ansikt.» (Cummings 2004 i Wang og Noe 2010: 117, min oversettelse). Det er viktig å ikke avgrense kunnskapsdeling til en lineær prosess med en sender og en mottaker, men ta med at kunnskapsdeling også må innebære en interaksjon der kunnskapen kan gå litt frem og tilbake. «Knowledge sharing is at one and the same time about giving and receiving.» (Christensen 2005: 7).

I lys av skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap, vil deling av kunnskap også kunne forstås som eksplisitt eller mer underforstått. Dersom en person eller et team kommuniserer med en

annen person eller et team om for eksempel en bestemt praksis som har fungert godt, vil dette karakteriseres som eksplisitt kunnskapsdeling. Deling av taus kunnskap derimot, foregår uten at man kan artikulere kunnskapen som er oppnådd. Man kan for eksempel ha oppnådd økt produktivitet ved bruk av et verktøy uten å automatisk vite eller være i stand til å uttrykke hvordan man har tilpasset verktøyet for å oppnå resultatet (Matzler et al. 2008: 304).

I en organisasjon kan kunnskapsdeling innebære å utnytte kunnskapen som finnes i organisasjonen allerede, samtidig som kompetanse utvikles gjennom at medarbeidere gir hverandre tilgang til sin kunnskap. Gjennom kunnskapsdeling kan kunnskap utvikles til kompetanse både på individuelt nivå, men også på et kollektivt nivå i organisasjonen (Filstad 2016: 128).

## 2.6 Knowledge Management

I tråd med et økende fokus på kunnskap som en viktig strategisk ressurs, så har det siden midten av 1990-tallet vært en sterk økning i interessen for knowledge management både innenfor akademia og i næringslivet (Rus og Lindvall 2002: 26, Hislop 2013: 1). Knowledge management kan oversettes med både kunnskapsledelse og kunnskapsforvaltning. Hislops (2013) definisjon omfatter både ledelse og administrasjon:

«Kunnskapsforvaltning er et paraplybegrep som refererer til enhver bevisst innsats for å forvalte den kunnskapen som fins blant organisasjonens arbeidsstyrke. Det innebærer bruk av ulike metoder; som direkte gjennom bruk IKT eller mer indirekte gjennom ledelse av sosiale prosesser, organisasjonsstruktur eller ved påvirkning gjennom organisasjonskultur og personalledelse.» (Hislop 2013: 56, min oversettelse).

Jeg har valgt å benytte kunnskapsforvaltning, da fokuset for studien handler mer om forvaltningen av kunnskap og i mindre grad omfatter ledelsesaspektet. Selve konseptet med å forvalte kunnskap er ikke nytt selv om det har fått økt interesse. Innenfor programvareutvikling har man lenge vært opptatt av læring, og det å fange opp erfaringer for å gjenbruke disse. Men kunnskapsforvaltning som retning har hatt et unikt fokus på individene som eksperter og bærere av unik kunnskap som de kan dele med organisasjonen.

Derfor omfatter kunnskapsforvaltning også et fokus på hvem som vet hva, når, og hvordan (Rus og Lindvall 2002: 26).

Det har vært et økende fokus i forskningen på hvordan informasjonssystemer kan benyttes innen kunnskapsforvaltning. Dette har fått betegnelsen "Knowledge Management Systems" (KMS). Målet med KMS er å støtte produksjon, overføring og anvendelse av kunnskap i organisasjoner (Alavi og Leidner 2001: 107).

Den eksplisitte kunnskapen som enkelt kan kommuniseres og dokumenteres er bare én side av kunnskapsforvaltning. Organisasjoner må også fokusere på hvordan de skal håndtere den tause erfaringsbaserte kunnskapen (Rus og Lindvall 2002: 28). Kunnskap som ikke forvaltes og deles forvitrer lett. Særlig er det viktig at den tause kunnskapen som besittes av personer i organisasjonen og som er akkumulert over tid, deles med andre (Asrar-ul-Haq og Anwar 2016: 2).

Hvordan tilrettelegge for kunnskapsdeling har derfor vært et viktig tema i forskningen. Det analytiske nivået har variert mellom organisatorisk-, gruppe- og individnivå. Foss, Husted og Michailova (2010) fant i sin oversiktsstudie av bidrag i perioden 1996 til 2006, at forskningen på kunnskapsprosesser i hovedsak hadde fokusert på makronivået fremfor å undersøke kunnskapsdeling på mikronivå eller individnivå.

Asrar-ul-Haq og Anwar (2016) har også studert ulike bidrag innenfor knowledge management litteraturen, publisert mellom 2010 og 2015. De beskriver hvordan ulike bidrag har identifisert og forklart ulike forutsetninger for kunnskapsdelende adferd; det har vært forsket på kjennetegn ved individer som personlige egenskaper eller demografiske variabler Andre har forsket på hvordan ulike kjennetegn ved grupper, blant annet team, kan bidra til kunnskapsdeling. På organisasjonsnivå har det vært trukket frem hvordan ledelse, organisasjonskultur, verdier og normer spiller inn (Asrar-ul-Haq og Anwar 2016: 2).

I en annen oversiktsstudie over forskning på kunnskapsdeling på individnivå (Wang og Noe 2010), oppsummerer forfatterne med at de viktigste faktorene for å få til kunnskapsdeling er en organisasjonskultur som vektlegger tillit og innovasjon, støtte fra ledelsen og at medarbeiderne forstår nytten av å kunnskapsdele med sine kollegaer (Wang og Noe 2010: 127). Enehaug, Svare, Klethagen, Anderson-Glenna, Terjesen og Fatnes (2015: 2-3), finner

også i sin gjennomgang av forskning at sosiale relasjoner preget av tillit øker sannsynligheten for kunnskapsdeling, samtidig som det også kan påvirke kvaliteten på kunnskapsdelingen. Generelt finner de at forskning antyder at det er positive sammenhenger mellom psykososialt arbeidsmiljø og kunnskapsdeling.

I tillegg til hvordan man fanger opp, håndterer og deler kunnskap, har læring har også vært ansett som en viktig del av kunnskapsforvaltning i organisasjoner. For at medarbeiderne skal kunne ta i bruk den kunnskapen som er delt med dem i arbeidet sitt, må de internalisere kunnskapen på en eller annen måte. Individuer lærer enten ved egenaktivitet eller fra andre gjennom å praktisere (Rus og Lindvall 2002: 29).

## **2.7 Prosjektbaserte organisasjoner**

Prosjekter har blitt beskrevet som «midlertidige organisasjoner» hvor hensikten er å løse helt eller delvis unike oppgaver (Lundin og Söderholm, 1994 i Enehaug et al. 2015: 5). I de fleste prosjektbaserte organisasjoner pågår flere prosjekter samtidig, og hvert prosjekt ledes av en prosjektleder og har et budsjett og tidsfrister å forholde seg til. Det er sentralt for organisasjonen å få inn tilstrekkelig med prosjekter slik at de ansatte alltid er plassert i fakturerbart arbeid, samtidig er det også viktig å gjennomføre prosjektene på en god måte i forhold til budsjetter og tidsfrister samt at de leverer gode resultater til kundene. Et av dilemmaene slike prosjektbaserte organisasjoner møter, er hvordan fokuset på å vinne nye prosjekter samt å ha fremdrift i prosjektene skal balanseres mot behovet for kompetanseutvikling og kunnskapsdeling. Ofte viser det seg at fokus på drift av prosjektene kan gå på bekostning av tid og ressurser avsatt til kunnskapsdeling og kompetanseutvikling utover det som foregår i prosjektene (Enehaug et al. 2015: 5).

Tidligere forskning på profesjonelle tjenesteytende firmaer som konsulentselskaper viser at fakturerbare timer vektlegges, slik at aktiviteter som ikke kan defineres som fakturerbart arbeid ikke anses som verdt å bruke tid på – ettersom det ikke gir inntjening (Weiss 1999: 74, Taminiau, Smit og de Lange 2009: 44).



Samtidig er ofte oppgavene som typiske kunnskapsintensive organisasjoner skal løse ofte komplekse problemer som krever kreative og innovative løsninger (Alvesson 2001: 865). Fokuset på innovasjon innenfor konsulentbransjen har blitt beskrevet som ad hoc preget, og i følge Leiponen (2006 i Taminiau et al. 2009: 43) kan kunnskapsdeling i konsulentbransjen beskrives som et paradoks hvor ledelsen på den ene siden ser at det er et behov for kunnskapsdeling, men likevel ikke fokuserer aktivt på det. Samtidig vil det også i kunnskapsintensive organisasjoner som konsultentselskaper innebære økonomisk risiko å ikke dele kunnskapen dersom en ansatt velger å slutte og dermed tar med seg verdifull kunnskap ut av selskapet (Taminiau et al. 2009: 44).

## **2.8 Kunnskapsforvaltning i programvareutvikling**

Rus og Lindvall (2002: 28) påpeker at erfarne utviklere har en tendens til å dele kunnskap med hverandre i mer uformelle møter og situasjoner. Ettersom programvareutvikling er en gruppeaktivitet, er utviklingsprosjekter avhengig av systemer for å fange opp og håndtere eksplisitt kunnskap som kan hjelpe utviklerne i å dele denne dokumentere kunnskapen med alle. Organisasjoner kan tjene på å formalisere kunnskapsdelingen samtidig som det støttes opp om den uformelle kunnskapsdelingen utviklerne i mellom, hevder de.

Bjørnson og Dingsøyr (2008) påpeker i en senere oversiktsstudie av forskning på kunnskapsforvaltning innenfor programvareutvikling, at dette er et område som har fått mye oppmerksomhet, men at det er har vært fokusert mye på forvaltning av eksplisitt kunnskap, slik at det er et behov for å fokusere mer på taus kunnskap.

## **2.9 Smidig programvareutvikling**

I utvikling av IT-løsninger er man avhengig av komplementære ferdigheter, og man jobber derfor stort sett i team. Ettersom det er sjeldent at ett enkelt individ har all den kunnskapen som trengs for å løse så komplekse oppgaver, er kunnskapsdeling mellom individene i teamene derfor nødvendig (Chau, Maurer og Melnik 2003).

Selskapet i denne studien jobber i hovedsak innenfor Scrum, et smidig rammeverk for programvareutvikling, hvor teamorganisering står sentralt. Smidig utvikling baserer seg på fire verdier: Individuer og interaksjon prioriteres over prosesser og verktøy, fungerende programvare er viktigere enn omfattende dokumentasjon, fokus på kundesamarbeid fremfor kontrakt, samt det å reagere og respondere på endringer fremfor å følge en fastlagt plan. Scrum kan kort beskrives som et rammeverk med fokus på prosjektledelse ved utvikling av komplekse informasjonssystemer, hvor kontinuerlige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen er sentralt. Utviklingen utføres av selvorganiserte team i inkrementelle trinn, hvor hvert trinn starter med planleggingsmøte og slutter med en evaluering. Teammedlemmene koordinerer arbeidet med et daglig standup-møte, og hvert team har en scrum-master som er ansvarlig for å løse eventuelle problemer som kan hindre teamet i å arbeide effektivt gjennom utviklingstrinnene (Dybå og Dingsøy 2008: 835).

Programvareutvikling regnes for å være en sosial prosess i seg selv, og smidig utvikling som Scrum tilrettelegger for kunnskapsdeling på flere måter. Gjennom at utviklerne har et kollektivt eierskap til koden, standup-møter og samarbeid med kunden, så fremmes gjensidig tillit, respekt og omsorg blant utviklerne, samt respekt for kunden. Nøkkelen til kunnskapsdeling er at teamet er autonomt og selv avgjør hvordan de vil samarbeide, fremfor at dette er bestemt av ledelsen (Chau et al. 2003).

## **2.10 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur har vært trukket frem som en faktor som kan påvirke kunnskapsdeling (Wang og Noe 2010: 127). Begrepet organisasjonskultur kan forstås som et sett med grunnleggende antakelser eller oppfatninger om noe, som i en sosial gruppe oppfattes som sannheter og dermed tas for gitt. Videre innebærer det at gruppen har noen verdier og normer som ofte er mer bevisst.

Kulturen uttrykkes gjennom konkrete fysiske gjenstander, atferd, tekst eller språk (Jacobsen og Thorsvik 2007: 123-126), og organisasjonskultur kan være med å gi grunnlag for en følelse av tilhørighet og sosialt fellesskap. Ved at de ansatte sosialiseres inn i fellesskapet kan det medvirke til at de internaliserer de verdier og mål som organisasjonen har, og får

motivasjon til å yte (Jacobsen og Thorsvik 2007: 117). Tilhørighet og fellesskap kan forstås som viktig for et konsultentselskap å fokusere på, ettersom de ansatte stort sett jobber ute hos kunder, om enn samlet i grupper. En organisasjonskultur som vektlegger tillit og innovasjon kan bidra positivt til kunnskapsdeling (Wang og Noe 2010: 127), siden tillit kan forstås som en forventning om at kollegaer skal handle i samsvar med normer i organisasjonen (Fukuyama 1995 i: Jacobsen og Thorsvik 2007: 116). Innovasjon er forbundet med kunnskapsintensive selskapers evne til å løse komplekse problemer gjennom kreativitet (Alvesson 2001: 865).

## 3 Metode

Denne masteroppgaven bygger på en casestudie av et IT-konsulentselskap. Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for studiens fremgangsmåte og hvilke valg jeg har tatt underveis i prosessen. Gjennomsiktighet er viktig for at leseren skal kunne vurdere studiens kvalitet (Tjora 2017: 248).

Jeg vil begynne med å redegjøre for valg av forskningsdesign og fremgangsmåte for innsamling av data, blant annet casestudie og kvalitative intervjuer. Jeg vil beskrive og reflektere over fordeler og ulemper ved fremgangsmåtene, samt utfordringer jeg har støtt på underveis i denne prosessen. Jeg vil også diskutere valg av analysestrategier og reflektere rundt etiske problemstillinger og studiens kvalitet.

### 3.1 Kvalitativt forskningsdesign

Metode kan forstås i vid forstand, og fra gresk betyr ordet metode opprinnelig «veien til målet» (Kvale og Brinkmann 2015: 84, 140). Det er derfor vesentlig at for å velge metode må hensikten eller målet med studien være avklart. Hensikten med denne studien er å bidra til innsikt i hvordan IT-konsulenter i et IT-konsulentselskap deler kunnskap. Jeg har derfor vurdert det som mest formålstjenlig med en kvalitativ tilnærming, der man gjennom å samle inn fylldige data søker å oppnå innsikt i sosiale fenomener slik de oppleves av de som studeres (Thagaard 2003: 11). Målet eller hensikten med studien vil altså være styrende for fremgangsmåten, men det er også et poeng at opplegget for undersøkelsen gir rom for fleksibilitet slik det kan tilpasses underveis dersom det er nødvendig på bakgrunn av informasjon forskeren får underveis i datainnsamlingen (Thagaard 2003: 60). Nettopp derfor er det i kvalitativ metode et poeng at forskeren arbeider parallelt med utforming av problemstilling, datainnsamling og analyse og tolkning (Thagaard 2003: 27).

Kvalitativ forskning beskrives ofte som induktiv, altså at empirien er utgangspunktet, og teoriene utvikles ut fra hva dataene sier om et fenomen. Motsetningen er den deduktive

tilnærmingen som ofte forbindes med kvantitative metoder, og der empiriske data benyttes for å teste hypoteser utledet fra teori. En mellomposisjon betegnes som en abduktiv tilnærming som vektlegger hvordan teori og empiri virker sammen i en undersøkelse. Forskerens teoretiske bakgrunn vil påvirke hvordan empirien fortolkes, samtidig som teoriutvikling alltid bør ha en empirisk forankring for å unngå svake eller mangelfulle teorier (Thagaard 2003: 173-174, Tjora 2017: 32-33).

### **3.1.1 Casestudie som tilnærming**

Med en kvalitativ tilnærming valgte jeg å gjøre en empirisk casestudie av hvordan kunnskapsdeling praktiseres i et IT-konsulentselskap. Case-studier retter seg gjerne mot empiriske avgrensede enheter som for eksempel en gruppe eller organisasjon, og kjennetegnes ved at undersøkelsen er rettet mot å studere mye informasjon om få utvalgte enheter (Thagaard 2003: 47). De er derfor egnet til «hvordan»- og «hvorfor»-spørsmål knyttet til sosiale fenomener, der spørsmålene krever en omfattende og dyptgående beskrivelse (Yin 2014: 4). Case-studier beskrives som empiriske studier hvor fenomener undersøkes i dybden i sin faktiske kontekst, og der det ikke alltid mulig å isolere fenomenet som studeres fra konteksten. Datainnsamlingen kan med fordel foretas ved å benytte flere ulike metoder, og gjerne basert på noen på forhånd utviklede teoretiske antakelser (Creswell og Poth 2018: 96, Yin 2014: 16-17).

Denne studien kan defineres som en instrumentell case-studie, der hensikten er å belyse et fenomen, i dette tilfellet kunnskapsdeling, ved hjelp av en illustrerende case (Creswell og Poth 2018: 98). Dersom flere metoder hadde vært benyttet, slik det er anbefalt (Tjora 2017: 41), ville det kunne gitt en mer helhetlig og omfattende forståelse. Jeg vurderte hvorvidt det kunne være nyttig å foreta observasjon av kunnskapsdeling på et arrangement, eller en vanlig arbeidsdag. Jeg falt ned på å foreta observasjon ville være for tidkrevende i forhold til hvor fruktbart jeg antok at det ville være for studien. På grunn av pragmatiske hensyn som begrenset tid og omfang på oppgaven baserer analysen seg derfor primært på kvalitative intervjuer med konsulenter. Jeg har også benyttet selskapets nettsider og hvordan de omtaler seg selv på nettsidene som kilde til informasjon.

### 3.1.2 Kvalitative semistrukturerte intervjuer

Ettersom formålet med prosjektet var å utforske hvordan et IT-konsulentselskap praktiserer kunnskapsdeling med utgangspunkt i konsulentenes erfaringer, fremstod kvalitative intervjuer som den best egnede metoden. Kvalitative forskningsintervjuer benyttes gjerne der man ønsker å få frem menneskers opplevelser knyttet til et temaområde, og der deres beskrivelser eller artikuleringer er relevante (Kvale og Brinkmann 2015: 20). Med intervjuene ønsket jeg å få fyldige beskrivelser av hvordan IT-konsulentene opplever den kunnskapsdelingen som det tilrettelegges for i selskapet og som de selv tar del i gjennom arbeidshverdagen.

Intervjuet kan betraktes som en prosess der den som intervjues sammen med intervjueren skaper kunnskap gjennom en samtalerelasjon. Resultatet av et kvalitativt forskningsintervju vil derfor påvirkes av den sosiale relasjonen mellom intervjueren og den som blir intervjuet, samt om intervjueren evner å skape et trygt rom der intervjupersonen kan snakke fritt (Kvale og Brinkmann 2015: 35-36).

Jeg valgte å gjøre såkalte semistrukturerte intervjuer som i følge Kvale og Brinkmann (2015: 46) kan benyttes når en ønsker å få frem fortolkninger av meningen med de fenomenene som beskrives. I semistrukturerte intervjuer tilstreber forskeren å skape en forholdsvis åpen samtale som ligner en typisk samtale fra dagliglivet, men som samtidig er styrt ved at den kretser rundt de temaer som forskeren har fastsatt på forhånd. Jeg valgte denne formen ut fra en antakelse om at det kunne bidra til en avslappet stemning under intervjuet, noe som ville gjøre det enklere for informanten å snakke fritt rundt temaene, og for meg å følge opp dersom informanten brakte inn andre og nye temaer eller vinklinger.

For en temasentrert analyse som jeg hadde planlagt for denne studien, er det viktig at informasjonen fra informantene er sammenlignbar (Thagaard 2003: 154). Jeg utarbeidet derfor en intervjuguide for å være sikker på at vi var innom de temaene jeg ville innom i løpet av intervjuet, og under hvert tema hadde jeg formulert forslag til spørsmål.

Med en fleksibel tilnærming til datainnsamlingen kan informasjon som kommer frem under intervjuene benyttes for å tilpasse og avgrense studien underveis (Thagaard 2003: 46-47,

Tjora 2017: 129). For å kunne stille gode og relevante spørsmål kreves kjennskap til temaet som skal undersøkes (Kvale og Brinkmann 2015: 141), og jeg hadde på forhånd lest andre studier om kunnskapsdeling i organisasjoner for å få kjennskap til relevante teorier og innfallsvinkler.

## **3.2 Fremgangsmåte**

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

Jeg startet med å søke etter informasjon om norske IT-konsulentselskaper på internett, og fant at flere av disse selskapene vektlegger kunnskapsdeling som et viktig aspekt ved deres organisasjonskultur. Gjennom bekjentskaper fikk jeg kontaktinformasjon til en sentral person i arbeidet med kunnskapsdeling i et av selskapene jeg hadde lest om. Dette selskapet hadde jeg noe kjennskap til gjennom bekjentskaper, og at jeg i et tidligere arbeidsforhold hadde jobbet sammen med noen konsulenter fra dette selskapet. Jeg tok kontakt med personen på epost og presenterte prosjektet, og fikk umiddelbart positiv tilbakemelding.

En nøkkelinformant er typisk en person som har mye kunnskap om, eller er særlig reflektert i forhold til tema for undersøkelsen (Thagaard 2003: 46, Repstad 2007: 58). For å danne et grunnlag for den videre undersøkelsen, startet jeg med å intervjuer nøkkelinformanten om hvilke strategier selskapet eventuelt hadde for kunnskapsforvaltning og hvordan arbeidet med kunnskapsdeling var organisert. Denne informanten var også behjelpelig med å finne informanter til studien. I tilfeller der man rekrutterer informanter gjennom deres ledere, er det en risiko for at utvalget kan bli styrt i retning av de mest fornøyde ansatte (Repstad 2007: 81). For å motvirke at utvalget ble styrt og for å ivareta anonymitetshensyn, ba jeg om å få en liste med 25 til 30 personer jeg kunne kontakte. Det ble sendt ut en forespørsel til alle avdelingsledere om å plukke ut fire personer fra hver avdeling slik at jeg til slutt hadde en liste med 32 personer fordelt på alle avdelingene i selskapet. Listen inneholdt navn, kontaktinformasjon, avdelingstilhørighet og hvilken rolle personen hadde. Jeg fikk også tilsendt en liste med telefon og epost til alle ansatte slik at jeg i tillegg hadde mulighet til å kontakte andre mulige informanter.

For å få til mest mulig spredning i utvalget, valgte jeg ut noen tilfeldige personer fra listen med ulike roller og fra ulike avdelinger i selskapet som jeg kontaktet per epost. Jeg erfarte at det var enkelt å rekruttere informanter. Jeg kontaktet tilsammen ti personer, og av disse var det kun én som aldri svarte og én som ikke hadde tid. De andre svarte raskt, og var veldig positive til å delta. En mulig skjevhet ved utvalget kan være at listen jeg valgte fra, var satt sammen av ansatte som avdelingslederne anså som ekstra engasjerte i temaet kunnskapsdeling. Flere av dem var eller hadde vært fagnettverksledere. For ett av intervjuene valgte jeg derfor å kontakte en tilfeldig fra den komplette telefonlisten. For å ivareta informantenes anonymitet vil jeg ikke gå nærmere inn på kjennetegn ved utvalget.

### **3.2.2 Utforming av intervjuguide**

Et kvalitativt forskningsintervju kan planlegges med varierende grad av strukturering. Som beskrevet over, er en egenskap ved et semistrukturert kvalitativt forskningsintervju at det skal ligne en hverdagslig samtale. Hensikten med guiden er at den skal være en huskeliste og det kan derfor være en fordel at guiden ikke har ferdig formulerte spørsmål, men er mer stikkordsmessig utformet slik at samtalen flyter mest mulig naturlig (Repstad 2007: 78). Jeg kjente meg ikke komfortabel med en veldig åpen guide og utformet derfor relativt omfattende intervjuguides, med ferdig formulerte spørsmål og stikkordsmessige oppfølgingsspørsmål under hvert tema (se vedlegg III). Jeg utarbeidet først en intervjuguide til nøkkelinformanten, og på grunnlag av dette intervjuet utformet jeg guiden til resten av konsulentene.

I arbeidet med intervjuguidene leste jeg tidligere studier av kunnskapsdeling i organisasjoner for å se hvilke spørsmål som var blitt stilt. En målsetning med kvalitative intervjuer er å få informantene til å reflektere over temaene det blir spurt om og gi fylldige svar, og det er derfor viktig å stille spørsmålene på en måte som inviterer til en slik refleksjon (Thagaard 2003: 86).

Thagaard (2003: 86) påpeker viktigheten av å gjøre prøveintervjuer, og jeg gjorde et prøveintervju med et familiemedlem for å sjekke ut spørsmålsformuleringene og varigheten på intervjuet. Her ble jeg oppmerksom på visse uklare spørsmål som jeg så endret eller fjernet. Intervjuguiden ble også revidert flere ganger i løpet av intervjuprosessen, noe som



ligger i den kvalitative metodens fleksibilitet. Jeg fant det også hensiktsmessig å justere den i forkant av et av intervjuene der jeg antok at informanten visste mer om visse temaer enn andre informanter (Repstad 2007: 79).

### **3.2.3 Gjennomføring av intervjuene**

Jeg gjennomførte til sammen åtte intervjuer inkludert intervjuet med nøkkelinformanten, og intervjuenes varighet var fra 45 minutter og opp til 1,5 time.

Alle intervjuene ble avtalt med informantene på epost, og alle ble gjennomført i informantenes arbeidstid og i konsulentselskapets lokaler. Noen av informantene satt til daglig i selskapets lokaler, mens andre var stasjonert ute hos kunder men var likevel innom hovedkontoret visse dager i uken, eller hvis de hadde møter eller avtaler der. Tilfeldigvis var det slik at de den dagen intervjuet skulle gjennomføres, av ulike årsaker befant seg i selskapets lokaler slik at alle intervjuene ble gjennomført der. Å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass, og her spesifikt på selskapets hovedkontor, kan ha bidratt til en avslappet stemning (Tjora 2017: 129). Jeg reflekterte rundt om dette kunne bidra til at informantene ikke kunne snakke like åpent om mulige negative forhold knyttet til kunnskapsdeling i selskapet, men valgte av praktiske årsaker å gjennomføre det der med hensyn til reisetid for informantene, samt at det fantes mange møterom hvor det var stille og rolig og som derfor egnet seg godt.

Jeg spurte alle informantene før intervjuet startet om det var i orden at jeg gjorde lydopptak, og jeg hadde også informert om at lydopptak var ønskelig i informasjonsskrivet som informantene hadde fått tilsendt på forhånd. Det er viktig å være klar over at lydopptak kan påvirke intervjusituasjonen ved at samtalen får et mer formelt preg (Thagaard 2004: 97). På samme måte som jeg gjorde vurderinger rundt hvor intervjuene skulle utføres, reflekterte jeg også rundt om lydopptak kunne medføre at noen informanter ville begrense seg, i og med at mine informanter står i et lojalitetsforhold til sin arbeidsgiver. Dette erfarte jeg under ett intervju hvor informanten ventet til opptaket var slått av med å fortelle om en prosess som selskapet befant seg i, og hvor informanten hadde innvendinger mot hvordan selskapet håndterte denne. Jeg vurderte det likevel slik at jeg med lydopptak ville stå friere til å føre en

åpen samtale ettersom jeg slapp å konsentrere meg om å få utfyllende notater. Lydopptak gir også en mulighet til å gå tilbake og høre på opptakene for å få med seg det som ble sagt, samt måten det ble sagt på, med hensyn til tonefall, pauser og lignende (Kvale og Brinkmann 2015: 205-206).

Ved å kombinere lydopptak med notater kan man oppnå et rikere datamateriale ettersom ikke-verbale budskap kan noteres, og notatene kan utgjøre hovedpunkter som man kan ordne analysen etter (Thagaard 2003: 97). Jeg erfarte etter de første intervjuene at jeg lettere mistet fokus på det informanten sa ved å notere, og valgte derfor å gå bort fra det.

Rekkefølgen på spørsmålene og hvordan de ble stilt varierte etter hvordan informantene svarte og hvilke temaer de kom inn på. Wideberg påpeker at en misforståelse rundt dette med å få frem sammenlignbare resultater er at intervjuguiden må følges strengt, noe som tvert i mot kan føre til at man ikke får frem det som oppleves av informantene som sentralt i forhold til temaet (Wideberg 2010: 225). Jeg erfarte på den andre siden at under visse intervjuer tok samtalen en helt annen retning enn rekkefølgen i guiden tilsa, og at jeg glemte å stille noe av spørsmålene jeg hadde formulert.

Intervjuene krevde at jeg var fleksibel og lyttet oppmerksomt til alt informanten sa for å eventuelt kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål, eller forsøke å lede informanten i tilbake til dersom han/hun beveget seg for mye utover det som var tema. Det oppstod enkelte situasjoner hvor informanten snakket veldig mye og utover tema for prosjektet, og hvor jeg fant det utfordrende å få informanten inn på riktig spor igjen uten å avbryte.

Tre av de fire første intervjuene ble gjennomført fortløpende på samme dag, noe som medførte at jeg ble ganske sliten og at jeg ikke fikk tid til å reflektere rundt hvert intervju og eventuelt forbedre spørsmålsformuleringene mine. Jeg erfarte da jeg lyttet til disse intervjuene under transkriberingen at jeg var ganske bundet til intervjuguiden, og i for liten grad hadde stilt oppfølgingsspørsmål der jeg kunne gjort det. Å lytte til intervjuene i etterkant innebærer også at man kan lære å bli en bedre intervjuer (Repstad 2007: 85). Samtidig som jeg var mer bundet av intervjuguiden under de første intervjuene, virket jeg også mer stresset og avbrøt oftere, noe jeg erfarte ble bedre etterhvert som jeg gjennomførte flere intervjuer.

Under gjennomlyttingen i første runde med intervjuer ble jeg usikker på om disse informantene snakket om kunnskapsdeling i selskapet ut fra sine egen personlige opplevelse, eller om de var preget av mer generelle beskrivelser eller fortellinger som finnes i selskapet om den åpne og kunnskapsdelende organisasjonskulturen. Tjora (2017: 170) påpeker at en mulig effekt av kvalitative intervjuer kan være at informantene forsøker å gi et mer positivt inntrykk av virkeligheten.

Etter det fjerde intervjuet hadde jeg derfor et opphold i intervjuene for å transkribere og begynne med analysen. Før neste intervju reviderte jeg noen spørsmål i intervjuguiden. Det var viktig for meg i de neste intervjuene å være oppmerksom, og forsøke å stille spørsmålene på en måte slik at informantenes egne erfaringer kom frem. De neste fire intervjuene ble foretatt med lengre mellomrom enn de første og jeg jobbet parallelt med intervjuer, analyse og teori.

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

Jeg transkriberte alle intervjuene mer eller mindre ordrett, og markerte de fleste tenkepausene i tilfelle de kunne ha betydning. Ord og uttrykk som var preget av informantens dialekt oversatte jeg til bokmål av anonymitetshensyn. Det var en tidkrevende prosess, men jeg valgte å gjøre dette for ikke å gå glipp av noe som kunne vise seg å være av betydning (Tjora 2017: 174). Jeg bestrebet meg på å transkribere intervjuene forløpende, slik at jeg opparbeidet meg mer og mer kunnskap som jeg kunne dra nytte av i neste intervju, samt at jeg hadde intervjuopplevelsen og inntrykk derfra friskt i minne. Tre av intervjuene gjorde jeg imidlertid på samme dag, og da gikk det litt tid før transkriberingen ble ferdig. Når intervjuene var transkribert og skrevet ut, leste jeg gjennom hvert intervju og noterte meg hva jeg oppfattet som fremtredende ved hvert av dem.

Å analysere betyr å dele opp noe i biter eller elementer (Kvale og Brinkmann 2015: 219). Analyse og fortolkning glir lett over i hverandre i kvalitative studier, men analysen kan betegnes som den prosessen der man forsøker å ordne data for å få frem mønstre slik at dataene blir enklere å tolke. Tolkning handler om å se dataene i lys av problemstillingen, men det vil alltid være tolkning tilstede i analyse også (Repstad 2007: 113). Planen for prosjektet

var å foreta en temasentrert analyse, som er en analyseform der informantenes uttalelser rundt de temaene som er sentrale for studien sammenlignes (Thagaard 2003: 153-154).

Jeg leste gjennom intervjutranskripsjonene flere ganger og noterte stikkord i margene. Ut fra stikkordene og forskningsspørsmålene utarbeidet jeg matriser med forskningsspørsmålene og andre gjennomgående temaer i første kolonne. I andre kolonne beskrev jeg kort med egne ord hvordan jeg oppfattet informantens uttalelser knyttet til det aktuelle forskningsspørsmålet eller tema. Jeg noterte sidehenvisninger slik at det skulle være lett å gjenfinne i intervjutranskripsjonen. I en tredje kolonne plasserte jeg sitater fra intervjutranskripsjonen som illustrerte uttalelsene.

Jeg vekslet mellom matrisene fra hvert intervju og benyttet intervjutranskripsjonene mye i arbeidet med å finne de mest sentrale temaene som kunne utgjøre oppgavens analytiske rammeverk. Jeg var bevisst på at utsagn fra hver informant må sees i lys av sammenhengen som sitatet er tatt ut fra, noe som er viktig for å ivareta et helhetlig perspektiv i analysen (Thagaard 2003: 153).

### **3.3 Metodisk refleksjon**

#### **3.3.1 Datamaterialets kvalitet**

Hensikten med innsamling av data er for å belyse de problemstillingene som forskeren har, og det er avgjørende for å oppnå gode analyseresultater at dataene har en tilfredsstillende kvalitet (Grønmo 2016: 237). Kriterier som ofte benyttes for å vurdere kvalitativ forskning er pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (Repstad 2007: 134, Tjora 2017: 231).

#### **3.3.2 Pålitelighet**

Datamaterialets pålitelighet, også betegnet som datamaterialets reliabilitet, er knyttet til utformingen av forskningsdesignet og gjennomføringen av datainnsamlingen, og viser til i

hvilken grad variasjoner i datamaterialet skyldes trekk ved datainnsamlingen (Grønmo 2016: 241). Dette innebærer at gjennomføring av intervjuer, transkribering og selve analysen har betydning for påliteligheten.

I kvantitativ forskning forstås reliabilitet som at det for eksempel skal være mulig for en annen forsker å gjøre samme undersøkelse med de samme metodene og da oppnå det samme resultatet. En slik forståelse av begrepet er mindre hensiktsmessig i kvalitativ forskning hvor forskerens fortolkning utgjør en sentral del av forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005: 46, 199).

I kvalitative intervjuundersøkelser som denne, søker man å få frem mening og fortolkning: «Intervjudata består av meningsfulle utsagn som selv er basert på fortolkninger» (Kvale og Brinkmann 2015: 80). Dette innebærer at resultatene av en intervjuundersøkelse ikke nødvendigvis er intersubjektivt reproducerbare fordi de vil kunne påvirkes av intervjuerens forforståelse og hvordan vedkommende forstår tema for intervjuet (Kvale og Brinkmann 2015: 80-81). I formidlingen av kvalitative studier, som jeg har vært inne på tidligere, er derfor transparens i forskningsprosessen viktig for påliteligheten (Tjora 2017: 232).

I en forskningsprosess vil forskeren ofte være farget av sin interesse og nysgjerrighet knyttet til det temaet man studerer. Et kritisk blikk på sin egen studie er viktig. Til tross for en åpen kvalitativ tilnærming vil teorier alltid prege en forskers forforståelse og kunne legge føringer for hvilke spørsmål som stilles (Tjora 2017: 36). Min forforståelse som resultat av tidligere erfaring og kunnskap vil påvirke de ulike stegene i prosessen – fra spørsmålene jeg stiller til fortolkninger av informantenes svar. Mitt helhetsinntrykk av casen er ikke utelukkende basert på undersøkelsen, men er også preget av min forhåndskjennskap til casen. Samtidig ville jeg sannsynligvis også hatt en forforståelse av en annen case.

Jeg har tidligere beskrevet hvordan jeg forstår det kvalitative intervjuet som en situasjon der kunnskapen skapes i samarbeid mellom forsker og informant (Kvale og Brinkmann 2015: 36). I analysen er det forskeren som foretar tolkningen, og informanten har mindre direkte påvirkning. Det er viktig å være oppmerksom på forskjellen som ligger i mitt utenfraperspektiv som forsker på det som ble formidlet, og informantens perspektiv (Thagaard 2003: 188). Det er viktig å ha en bevissthet rundt dette for å ivareta informantens perspektiv, for ikke å ukritisk plassere funn inn i kategorier man på forhånd har definert ut fra

teori eller annen forforståelse. Ved bruk av diktafon eller opptak under intervjuer kan forskeren legge frem direkte sitater, noe som kan styrke påliteligheten da informantenes «stemme» synliggjøres for leserne (Tjora 2017: 237). Som nevnt, kan det i kvalitative intervjuer være at informantene gir et mer positivt inntrykk av virkeligheten (Tjora 2017: 170), og i mine intervjuer ser jeg at lojalitetsforholdet til arbeidsgiver kan ha påvirket hvordan informantene svarte på spørsmålene om kunnskapsdelingsaktiviteter i selskapet.

Mye kunnskap om et felt er både en fordel for å kunne stille gode spørsmål (Kvale og Brinkmann 2015: 141), men med mye forhåndskunnskap kan også forskerens forforståelse eller forutinntattheter komme i veien for en åpen tilnærming (Tjora 2017: 236).

Kunnskapsdeling i organisasjoner var et temaområde jeg hadde lite kunnskap om fra før, men min erfaring med IT-konsulentbransjen gjorde at jeg hadde noen ideer om IT-konsulenter og tilknytning til arbeidsgiver. I utgangspunktet hadde jeg derfor et mål om å undersøke eventuelle sammenhenger mellom kunnskapsdeling og tilknytning i IT-konsulentbransjen. Antakelsene mine basert på erfaringer fra min egen jobb og kjennskap til bransjen har vært med som en del av min forforståelse, og etter den første runden med intervjuer innså jeg at mine hypoteser om en mulig sammenheng mellom tilknytning og kunnskapsdeling, ikke var noe som fremstod som relevant for mine informanternes opplevelse av sin situasjon. I stedet var det andre temaer som stakk seg frem som mer interessante å utforske mer.

Jeg kan ikke se bort fra at dette har med utvalget å gjøre, for som nevnt under beskrivelsen av utvalget, intervjuet jeg personer fra en liste som var satt sammen av avdelingslederne – noe som kan bidra til en utvalgsskjevhet (Repstad 2007: 81). I første runde intervjuet jeg konsulenter med relativt lang fartstid i selskapet. Det kan tenkes at deres tilknytning til selskapet hadde sammenheng med et langvarig ansettelsesforhold. I andre runde med intervjuer hadde flere av informantene kortere ansiennitet, men de hadde heller ingen opplevelse av dårligere tilknytning, noe som kan være med å bekrefte at manglende funn knyttet til hypotesen ikke skyldtes lang ansettelse. Det kan likevel ikke utelukkes at utvalget har vært skjevt i retning av ansatte med en god tilknytning til selskapet gjennom deres engasjement i kunnskapsdelingsaktiviteter, ettersom flere hadde hatt eller hadde roller knyttet til dette.

### 3.3.3 Gyldighet

Gyldighet eller validitet er et mangetydig begrep, men innebærer i kort om den empiriske undersøkelsen faktisk kaster lys over den problemstillingen som vi har hatt til hensikt å undersøke, eller om forskningsspørsmålene samsvarer med den informasjonen vi benytter når vi trekker våre konklusjoner (Repstad 2007: 134). I følge Kvale og Brinkmann (2015: 279) kontrolleres validiteten gjennom å undersøke feilkilder samt det å ha et kritisk blikk på sine egne fortolkninger ved å være åpen om sitt eget perspektiv.

Jeg har over diskutert en mulig utvalgsskjevhet i studien som kan ha påvirket hvilke svar jeg fikk. At utvalget bestod av personer med ulike roller i prosjektteamene kan ha medført at de hadde noe ulike innfallsvinkler til kunnskapsdeling. Jeg merket meg under intervjuene at de vektla forskjellig type kunnskap på spørsmål om arenaer og verktøy for kunnskapsdeling. Det er mulig jeg hadde fått andre og fyldigere beskrivelser av samarbeidet ved å intervju konsulenter innenfor ett team, eller med samme fagbakgrunn. På en annen side, kunne jeg med et bredere tilfang i datainnsamlingen gjennom å intervju ledelsen belyst hensikten bak strategiene for kunnskapsforvaltning i selskapet bedre, og det hadde vært mulighet for å sammenligne hensikten opp mot konsulentenes erfaringer.

Min begrensede forståelse av temaet kunnskapsdeling i organisasjoner, kan ha påvirket hvor gode spørsmål jeg stilte. For å kunne stille gode og relevante spørsmål kreves kjennskap til temaet som skal undersøkes (Kvale og Brinkmann 2015: 141). Jeg bestrebet meg derfor på å lese meg opp på forskning om kunnskapsdeling i organisasjoner.

Det kvalitative intervjuet åpner som nevnt opp for oppfølgingsspørsmål. Jeg merket meg at jeg benyttet en god del ledende oppfølgingsspørsmål, som kan være nyttig for å sjekke intervjuvarenes pålitelighet eller verifisere intervjuerens fortolkninger av et svar (Kvale og Brinkmann 2015: 201-202). At jeg tok opp alle intervjuene gjorde at jeg også raskt etter intervjuet fanget opp hvis noe var uklart, og tok også kontakt med enkelte informanter på epost for å få klarhet i utsagn eller utdypninger.

Med hensyn til metodevalg er det et åpent spørsmål om jeg kunne fått frem mer informasjon om jeg hadde valgt å gjennomføre observasjon eller fokusgruppeintervju.

Fokusgruppeintervju er egnet for å få frem ulike synspunkter på et tema, ved at interaksjonen mellom deltakerne kan stimulere til å se på temaet fra nye sider (Kvale og Brinkmann 2015: 179, Tjora 2017: 123-124). Jeg vurderte dette, men kom frem til at ettersom informantene er kollegaer ville muligheten for å snakke friere om eventuelt negative forhold på arbeidsplassen være større dersom jeg gjennomførte enkeltintervjuer.

### **3.3.4 Generaliserbarhet**

Dersom resultatene av en undersøkelse kan regnes som pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om det er overførbare til andre kontekster med andre intervjupersoner. Generalisering i kvalitativ forskning, og særlig i forbindelse med case-studier har vært mye diskutert i forskningen (Kvale og Brinkmann 2015: 289-290).

En vanlig forståelse av generaliserbarhet er knyttet til statistisk generalisering, slik som når man for eksempel ved en kvantitativ spørreundersøkelse av et representativt utvalg ønsker å kunne si noe generelt om den hel populasjon (Yin 2014: 40). Å generalisere til hvordan alle IT-konsulentselskaper praktiserer kunnskapsdeling har ikke vært formålet med denne studien. Mine funn kan gi en innsikt i hvordan IT-konsulenter deler kunnskap i sin arbeidshverdag, og hva slags tilrettelegging eller tiltak for kunnskapsdeling som et IT-konsulentselskap kan fokusere på i arbeidet med å forvalte kunnskapen i selskapet. For å kunne si noe om hvorvidt praksisene i dette selskapet sammenfaller med hvordan IT-konsulentselskaper generelt praktiserer kunnskapsdeling, måtte lignende studier være foretatt i andre selskaper.

## **3.4 Etiske betraktninger**

Prosjektet ble meldt inn til og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), før jeg startet med intervjuer. Det var viktig at informantene fikk informasjon om hensikten med studien og hvordan dataene skulle brukes, for å kunne ta et informert valg om hvorvidt de ønsket å delta (NESH 2016: 20). Sammen med forespørselen om deltakelse sendte jeg derfor med et informasjonsskriv med informasjon om meg og hensikten med studien,



anonymisering og frivillig samtykke. Før vi gikk i gang med intervjuet gikk vi kort gjennom dette før vi signerte.

For å ivareta personvernet er konsulentselskapet og informantene anonymisert. Alle informantene jobber som konsulenter i selskapet, og for å unngå at det kan identifiseres hvem som har sagt hva, har jeg valgt å ikke la kjennetegn som kjønn, stilling eller ansiennitet fremgå når jeg presenterer utsagnene deres. Dette kan muligens svekke min analyse ettersom andre trekk ved informantene kan ha betydning for hvordan de opplever og tar del i den kunnskapsdelingen som finner sted.

## 4 Arenaer og verktøy for kunnskapsdeling

I dette kapittelet tar jeg for meg de to første forskningsspørsmålene: *På hvilke arenaer deles kunnskap? Og hvilke verktøy er sentrale for kunnskapsdelingen?*

For å gjøre analysene mer oversiktlige, vil jeg i det følgende skille mellom kunnskapsdelingen som foregår som en integrert del av arbeidsmetodene i prosjekthverdagen, og kunnskapsdeling som foregår i etablerte fora og aktiviteter på tvers av prosjekter innenfor fagområdene eller til hele selskapet. Denne siste formen for kunnskapsdeling kan forstås som knyttet til selskapets strategier for kunnskapsforvaltning og for å bygge en kultur for kunnskapsdeling.

Som belyst i kapittel 1, anses IT-konsulentselskapets viktigste ressurs å være medarbeiderne og den kunnskapen de besitter og produserer sammen (Swart og Kinnie 2003: 60). En antakelse er derfor at selskapet har noen strategier for å håndtere og forvalte denne kunnskapen, inkludert hvordan den deles (Alavi og Leidner 2001: 113-114). Fagdager og fagnettverk kan forstås å være uttrykk for slike strategier, og kan sees i lys av ulike perspektiver på kunnskap, samt praksisfellesskap og organisasjonskultur.

Digitale verktøy innført for å kommunisere og håndtere kunnskapen i selskapet kan også kategoriseres som strategier for kunnskapsforvaltning (Alavi og Leidner 2001: 107). På bakgrunn av at teknologiske verktøy bør forstås ut fra hvordan de ansatte tar dem i bruk (Fieldman og Orlikowski 2011: 1247), behandler jeg digitale verktøy som en del av arbeidshverdagens kunnskapsdeling. Kunnskapsdelingen i arbeidshverdagen kan sees som en integrert del av arbeidsmetodene, og vil sees i lys av teorier om forskjellen på informasjon og kunnskap, taus og eksplisitt kunnskap og kunnskap som praksis

Før funnene fra undersøkelsen presenteres og analyseres, vil jeg begynne med en beskrivelse av casen.

## 4.1 Beskrivelse av case

Casen er et norsk IT-konsulentselskap lokalisert i Oslo, som leverer nyutvikling og forvaltning av IT-løsninger samt rådgivningstjenester innen offentlig og privat sektor. Selskapet har også en avdeling i en annen norsk by, samt to avdelinger i utlandet. Selskapet er ansatteid og av nærmere 300 ansatte har nesten samtlige mastergrad eller tilsvarende høyere utdanning.

De fleste ansatte jobber i prosjekter for og med eksterne kunder, det vil si at konsulentene jobber i team med andre fra samme selskap og kundens ansatte, og er stasjonert ute i kundenes lokaler. Enkelte prosjekter har allikevel base på selskapets hovedkontor. Mange av prosjektene er langvarige prosjekter som drives av selskapet selv, og involverer et større eller mindre antall konsulenter fra selskapet. Unntaksvis leies konsulentene ut enkeltvis, men dette er mest vanlig i forbindelse med rådgivningstjenester.

Smidig utvikling står helt sentralt hos selskapet, og de jobber hovedsakelig innenfor rammeverket Scrum, som ble belyst i kapittel 2.

For å ivareta kunnskapsdeling og kompetanseutvikling, har selskapet opprettet femten interne fagnettverk som de ansatte kan være knyttet til. I tillegg arrangeres det obligatoriske fagdager for alle ansatte fire ganger i året hvor man har interne foredrag og workshops.

Selskapet har sin egen modell for kompetansebygging for å sikre at konsulentene er faglig oppdaterte. Hva slags kompetanse den enkelte konsulent bør tilegne seg avgjøres i samråd med avdelingsleder og i tråd med selskapets strategi. Innenfor et tildelt budsjett har konsulentene frihet til å velge hvordan de vil disponere dette, ved enten å dra på kurs eller konferanser, gjennomføre sertifisering eller forske på egenhånd.

Selskapet har også noen definerte karriereveier, og etter hvert som man avanserer på karrierestigen og blir mer senior, stilles det krav til synlighet og at man holder foredrag på de interne fagdage og på eksterne konferanser. Seniorer forventes også å bidra til forvaltningen av kunnskap innen for sitt eget fagområde samt å dele kunnskap med kollegaer. Hvorvidt konsulentene har bidratt til kunnskapsdeling evalueres derfor også på

medarbeidersamtalene som konsulentene har med sin avdelingsleder to ganger i året. Selskapet har tatt i bruk digitale verktøy for dokumentasjon, prosjektstyring, samarbeid og kommunikasjon internt i selskapet og i prosjekter. De mest brukte er Atlassian Confluence til å dokumentere i fritekst, og Atlassian Jira til oppgavehåndtering. Ellers benyttes det digitale chatteprogrammet Slack som felles informasjonskanal, i tillegg til epost.

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

### **4.2.1 Fagnettverk**

Selskapet har opprettet fagnettverk som dekker fagområdene som selskapet jobber innenfor. De ansatte velger fagnettverk for de fagområdene de engasjerer seg i uavhengig av hvilken avdeling de tilhører. Fagnettverkene har ansvaret for å forvalte kunnskapen innenfor sitt fagområde og er ment å være en arena for kunnskapsdeling på tvers av prosjektene. En av informantene beskriver fagnettverkene som:

(...) grupper som samles og er interessert i et spesifikt fag da, og så prøver man å finne ut mer rundt det, og så samles man og diskuterer og noen holder foredrag og innlegg og så videre. (3)

Fagnettverkene har hver sin leder som har koordineringsansvaret innenfor fagområdet, og som har et særskilt ansvar for at kunnskapen innenfor fagområdet blir forvaltet og delt. Faglederne får benytte ti prosent av en full arbeidsuke til å lede fagnettverket, noe som kan bestå i å følge med på utviklingen innen fagområdet, sende ut nyhetsbrev samt arrangere frokostmøter eller møter på kveldstid. For andre medlemmer foregår deltakelsen på frivillig basis utenfor arbeidstid. Aktiviteten i de ulike fagnettverkene beskrives som varierende og avhengig av hvem som deltar og hvem som er leder, og flere av informantene antyder at de syns det er for lite aktivitet i fagnettverkene.

## Den diffuse faglederrollen

Faglederens rolles beskrives som først og fremst å tilrettelegge for kunnskapsdeling i fagnettverket. To av informantene var fagledere på det tidspunktet jeg intervjuet dem, og flere hadde vært det tidligere. En av informantene som er fagleder omtaler rollen som sin kroniske dårlige samvittighet. En annen opplever den som veldig åpen og udefinert:

Altså det er litt sånn, man har ikke budsjett eller ressurser eller noe sånt noe, men det er litt sånn usagt at liksom gjør det du føler for og får til å funke. (6)

Flere av mine informanter mener at det er mer som kunne vært gjort for å få til mer kunnskapsdeling gjennom fagnettverkene, men at dette ikke blir gjort fordi faglederrollen er for diffus, og fordi det ikke er satt av nok tid. Når en fagleder vanligvis også er allokert hundre prosent i et prosjekt, kan det i perioder med mye fokus på fakturering oppleves som at man kommer litt i skvis:

Samtidig så blir man jo målt på fakturerbar grad, eller fakturerbar prosent da, og den balansen der er litt usagt (...) selv om jeg egentlig har 10 prosent til fagledelse, så er det jo litt sånn... du føler jo på at man bør jo da bidra til å fakturere og heller ta den 10 prosenten, fra 100 til 110 da for å bidra da og da blir det litt sånn utakknemlig til slutt da. (6)

Faglederne blir i intervjuene beskrevet som personer som er ekstra dedikerte innenfor sitt fag, men analysen min viser at det uansett er vanskelig å finne tid til å jobbe med kunnskapsdeling i fagnettverket i en travel arbeidshverdag. En informant som tidligere har vært fagleder beskriver rollen slik:

Det er egentlig litt opp til den enkeltes glød og engasjement og hvor mye fritid har du lyst til å bruke i tillegg til de 4 timene som du kanskje egentlig ikke engang får brukt fordi du sitter i et prosjekt og føler at det er der du har solgt tiden din, og ikke bare kan stikke av fra. (7)

To av informantene reflekterer rundt at hvis faglederrollen hadde vært mer definert og at fagnettverkene hadde fått et mandat og et budsjett, så kunne man fått mer ut av fagnettverkene. Imidlertid ville dette også krevd at det ble satt av mer tid å jobbe med det. Min analyse tyder på at en av de viktigste oppgavene til faglederne er knyttet til fagdagene. De må sørge for at noen fra sitt fagnettverk bidrar med noe faglig, og det går på rundgang mellom faglederne å sitte i komiteen som arrangerer fagdagene. Det er grunn til å stille

spørsmål ved om faglederrollens diffuse mandat bidrar til et sterkt fokus på fagdagene fordi dette gir mer synlige resultater av innsatsen.

### **Fagnettverk som praksisfellesskap**

Fagnettverkene, slik de er ment å fungere, har visse fellestrekk med praksisfellesskap slik de er beskrevet av Wenger et al. (2002). Praksisfellesskapene er grupper som eksisterer på tvers av organisasjonen, og som på kontinuerlig basis har som formål å drive kunnskapsutvikling innenfor sitt fagområde. Intervjuene i denne studien antyder likevel at fagnettverkene ikke fungerer så godt etter sin hensikt, som er å drive med kunnskapsforvaltning innenfor sitt fagområde samt kunnskapsdeling på tvers av prosjektene i selskapet. En av informantene påpeker at fagnettverkene gir mulighet for faglige diskusjoner på et høyere nivå enn for eksempel fagdager ettersom deltakerne stort sett har den samme kunnskapsbasen. Dette er et sentralt trekk ved fagnettverkene, fordi det letter læring og kunnskapsutvikling, og i tillegg letter kommunikasjon av den tause kunnskapen som ellers regnes for vanskelig å dele (Hislop 2013: 159). Min empiri antyder likevel at det kun skjer sporadisk at denne typen faglige diskusjoner foregår i fagnettverkene, eller at fagnettverkene deler kunnskap gjennom å praktisere i fellesskap. Det antydes at det i større grad vektlegges kunnskapsdeling gjennom foredrag fremfor å praktisere sammen.

I følge Wenger et al. (2002: 13) og Zboralski (2009: 98-99) så vil fagnettverk generelt kunne dra nytte av mer støtte fra selskapet. At ledelsen stiller tid og ressurser til rådighet kan vise seg å være avgjørende for aktiviteten og for at nettverkene skal kunne utnytte sitt fulle potensiale. Forskning viser at faglederen også spiller en viktig rolle i å motivere til deltakelse i fagnettverkene, noe som igjen vil ha innvirkning på fagnettverkets aktivitetsnivå og på kvaliteten på samspillet i nettverket (Zboralski 2009: 93). Dette kan sees i lys av at to av informantene nevner fagnettverk som en sentral strategi for kunnskapsforvaltning, men at mandatet virker vagt og at fagnettverkene ikke har noe budsjett eller ressurser til rådighet utover de fire timene per uke avsatt til faglederen. På bakgrunn av min analyse kan selskapet ha noe å hente på et tydeligere mandat, og mer støtte i form av tid og ressurser til å sette i gang aktiviteter for kunnskapsdelingen. Mer ressurser til disposisjon må imidlertid måles opp mot mulige positive effekter, noe som bør utredes nærmere.

Fagnettverkene beskrives av en av informantene som virtuelle team, og at fagnettverkene har fått egne Slack-kanaler beskrives som positivt for aktiviteten i fagnettverkene. Nå har fagnettverkene muligheten til å kommunisere og interagere virtuelt, noe som er mindre krevende ressursmessig. Spørsmålet er om det kan oppfattes som en erstatning for å møtes fysisk, noe jeg vil komme tilbake til i kapittel 5.

## **4.2.2 Fagdager**

De obligatoriske fagdage som arrangeres fire ganger i året, fremheves av samtlige informanter som en sentral arena for kunnskapsdeling, og noe som informantene setter pris på. Dagene starter alltid med en felles sesjon der ledelsen informerer om hvordan det går med selskapet økonomisk og hvilke satsningsområder som er i fokus. Videre kan det være et eksternt foredrag, eller en annen presentasjon som er felles for alle. Resten av dagen er det foredrag og forskjellige faglige opplegg som går parallelt, hvor man selv velger hva man vil delta på. Dagen avsluttes gjerne med noe sosialt som en middag eller en fest.

### **En arena for å vise seg frem**

Temaene kan variere fra gang til gang, men det avgjørende er at det er de ansatte selv som står for det faglige innholdet, som stort sett består av foredrag eller workshops. Min empiri viser at flere av informantene opplever en forventning om å skulle bidra med for eksempel et foredrag på disse dagene, og at ikke alle er så komfortable med det, eller opplever at de har tid og overskudd. Det er ofte mange av de samme personene som bidrar, og det beskrives som en utfordring å få alle med på og bidra med et faglig opplegg.

Faglederne har ansvar for at noen fra sitt fagnettverk bidrar, så det er spesielt fagledere med hjelp fra avdelingsledere som jobber med å «pushe» folk litt. Det handler om å få folk til å se at de sitter på kunnskap som er interessant for andre å høre om:

Man blir veldig oppfordra til å dele. Hvis man kommer og forteller om noe man har gjort eller funnet ut av eller noe sånn så er det fort noen som sier at, men det må du jo snakke om på en fagdag... (6)

Min empiri antyder at faglederne særlig oppmuntrer nyansatte til å begynne å dele på fagdagene. Som nyansatt i firmaet kan det jo virke skremmende å stå foran alt fra 5 til 100 personer og snakke, og en av informantene forteller om at man derfor har forsøkt å få nyansatte til å holde et foredrag om hovedoppgaven sin – ettersom de er godt kjent med innholdet fordi de har jobbet med oppgaven over lang tid.

Det beskrives også i intervjuene hvordan fagdagene er en typisk arena for å dele ny kunnskap med kollegaer, fra et kurs eller en konferanse man har vært på. Det gir en mulighet for å bringe ny kunnskap inn og dele det til flere i selskapet, og det antydes at det er en slags uskreven regel at man bidrar med noe tilbake når man har fått delta på konferanser eller kurs.

### **Hva slags kunnskap?**

Det fremgår av min empiri at det skal være lav terskel for å delta, og at det ikke stilles så høye krav til at foredragene skal ha et profesjonelt preg. Det viktigste er at man deler, og flere av informantene poengterer at man snakker til et interessert og velvillig publikum. En av informantene som har holdt en del foredrag opplever likevel at det krever en god del forberedelser for å få til et bra foredrag, men påpeker at det da kanskje kan være et foredrag man kan holde eksternt ved en senere anledning. Fagdagen kan benyttes for å kvalitetssikre et foredrag som man har tenkt til å holde eksternt ved at man kan få tilbakemeldinger fra kollegaer. Her fremkommer hvordan denne arenaen kan fungere som en mer målrettet form for læring som ikke kun handler om kunnskap, men også i hvilken form kunnskapsdelingen skjer.

Å sende inn foredrag til eksterne konferanser er noe flere uttrykker at ledelsen oppfordrer til, og at det forventes at de som ofte holder foredrag internt også kan holde eksterne foredrag. At konsulentene gjør seg synlige på denne måten ved å dele kunnskap på eksterne arenaer kan også være med på å bygge opp under bildet av selskapet som en kunnskapsbedrift med fokus på kunnskapsdeling. I lys av teoriene om eksplisitt og taus kunnskap, kan foredrag forstås som en effektiv og synlig måte å dele den eksplisitte tekniske fagkunnskapen som konsulentene besitter. Denne kunnskapen er enklere å formidle gjennom foredrag enn den tause kunnskapen som deles gjennom praksis – selv om effekten av kunnskap delt gjennom foredrag kan være mer uklar.



Hva slags utbytte informantene har av kunnskapsdelingen som foregår på fagdagene fremgår ikke så godt av intervjuene. Deres beskrivelser omhandler i større grad hvordan dagene er organisert og eksempler på hva slags kunnskap som deles. Dette kan ha med at jeg ikke direkte stilte spørsmål om utbytte, noe som hadde vært interessant å vite mer om ettersom empirien ellers antyder at foredragsformen er en verdsatt form for kunnskapsdeling i selskapet.

En informant forteller imidlertid at foredragene kan benyttes for å dele erfaringer fra prosjekter eller bruk av ulike verktøy, og at dette er med på å synliggjøre for andre ansatte hvem som har kunnskap eller erfaring innenfor ulike områder. Slik kan de få innsikt i hvem de kan spørre ved behov. Som Rus og Lindvall (2002: 26) påpeker, er det også et fokus innenfor kunnskapsforvaltning at et selskap har oversikt over hvem som kan eller vet hva. På denne måten kan fagdagene bidra til en slags kunnskap om kunnskapen.

En annen informant forteller om at det kan bli litt passivt å sitte og høre på foredrag, og foretrekker heller workshops hvor man aktivt kan delta og lære. Denne informanten påpeker også at foredragene ofte bare berører overflaten ved et tema og at det ofte blir dårlig tid, slik at man ikke får tid til å stille spørsmål eller diskutere etter foredraget men må gå videre til neste foredrag.

Utover at det blir delt konkrete erfaringer som kan være nyttig å vite om, oppleves fagdagene som en pause fra arbeidshverdagen i prosjektene. Det kan gi inspirasjon med påfyll av ny kunnskap som ikke nødvendigvis er relevant for akkurat det man selv jobber med til daglig. Det kan være med på å vekke nysgjerrigheten og man kan utvide horisonten ved å gå på et foredrag om noe helt annet enn sitt eget fagområde. En informant beskriver det slik:

Det kan gi litt sånn annen type kunnskap og innsikt i som kan ligge mer i bakhodet senere. (2)

I lys av Christensen (2005) sin definisjon på kunnskapsdeling som en interaktiv prosess, kan det stilles spørsmål ved hvor mye kunnskapsdeling som faktisk skjer på fagdagene. Som nevnt gir empirien lite grunnlag for å si noe om i hvilken grad mottakerne opplever at de opparbeider seg kunnskap ved å være tilhørere på fagdagene. De informantene som har holdt flere foredrag poengterer at ved å holde foredrag utvikler man kunnskap om det man skal holde foredrag om, fordi man må strukturere temaet og lære seg det veldig godt.

## **Deling av kunnskap som arbeidsmiljøtiltak**

I tillegg til å være en arena dedikert til kunnskapsdeling, oppleves det også som arrangementet har en viktig sosial betydning. Det er på disse dagene at hele selskapet samles for å snakke om fag og i tillegg gjøre noe sosialt sammen etterpå – noe som kan være viktig for fellesskapsfølelsen i et selskap som til daglig er veldig spredt. Å møtes ansikt til ansikt og bli bedre kjent med hverandre kan også ha en overføringsverdi ved at det kan lette kunnskapsdelingen i arbeidshverdagen:

(...) jo flere sosiale arenaer du har for å kunne snakke fag og diskutere ting jo lettere er det å kunnskapsdele og spørre om ting og så videre. (3)

Å bygge sosiale relasjoner med kollegaer utover prosjektet kan altså ha betydning for kunnskapsdeling på tvers av prosjektene. Som flere av informantene påpeker så er det enklere å spørre de man kjenner først dersom man trenger hjelp med noe. At det er en positiv sammenheng mellom kunnskapsdeling og arbeidsmiljøet antydes også i forskning, som blant annet har sett at sosiale relasjoner preget av tillit øker sannsynligheten for at kunnskap deles og hvor god kvaliteten på kunnskapsdelingen blir (Enehaug et al. 2015: 2-3). Min empiri antyder også at fagdagene har en viktig symbolsk betydning som uttrykk for selskapets organisasjonskultur hvor kunnskapsdeling har vært fremhevet som en viktig verdi.

Det fremgår av intervjuene at selskapet nylig har redusert antall fagdager i året fra seks til fire, og som erstatning eller supplement har man startet med fagkvelder i litt mindre format. Fagkveldene beskrives også som arenaer hvor det faglige også kombineres med noe sosialt. Det faglige innholdet beskrives som variert, og noen fagnettverk har lagt møtene sine til disse kveldene og bidrar da med et foredrag eller lignende. Siden fagkveldene er felles for hele selskapet så er publikum potensielt sammensatt av folk med ulik faglig bakgrunn, til forskjell fra om det var et møte bare for fagnettverket. Som tidligere nevnt så vil dette kunne påvirke nivået på den faglige diskusjonen som eventuelt kan oppstå.

### **4.2.3 Oppsummering**

Kunnskapsdeling på tvers av prosjekter og til hele selskapet gjennomføres i fagnettverk og på fagdager. Dette kan forstås som knyttet til selskapets strategier for kunnskapsforvaltning og for å etablere en organisasjonskultur for kunnskapsdeling. Det er etablert fagnettverk for alle fagområdene som selskapet jobber innenfor. Aktiviteten her oppleves som lav, noe som kan ha sammenheng med at medlemmene deltar på frivillig basis og utenfor arbeidstid, samt at faglederens mandat er uklart og at faglederen har for lite tid avsatt til å lede fagnettverket. Informantene reflekterer rundt om mer ressurser og styring kunne hjulpet for å få utnyttet det potensialet for kunnskapsdeling som ligger i fagnettverkene som arena.

De obligatoriske fagdagene oppleves som viktige arenaer for kunnskapsdeling ettersom det er de ansatte selv som står for det faglige innholdet. Fagdagene kan sees som et symbolsk uttrykk for selskapets kultur for kunnskapsdeling, og vel så viktig som at det deles kunnskap der, virker disse dagene å ha en sosial og fellesskapsbyggende funksjon. Flere av informantene opplever en forventning om at man i selskapet skal bidra på fagdager og fagkvelder med foredrag, og alle er ikke like komfortable med det, eller opplever at de har tid til rådighet til å forberede et foredrag. Selv om det jobbes mye for å få ansatte til å bidra med foredrag gjennom oppmuntringer og forventninger, beskrives det som at det ofte er de samme personene som bidrar på fagdagene.

## **4.3 Arbeidshverdagen i prosjektene**

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

Kunnskapsdeling beskrives som helt nødvendig for et prosjekt, og min analyse viser at arbeidshverdagen oppleves som den viktigste arenaen for deling av kunnskap blant konsulentene. Mine informanter gir uttrykk for at det er ute i prosjektene man lærer og lærer bort, og at kunnskapsdelingen i prosjektene foregår på flere ulike måter. Samtlige fremhever at arbeidshverdagen består i mye muntlig kommunikasjon, ansikt til ansikt eller virtuelt:

Ja så det er egentlig mye interaksjon, mye folk som snakker sammen rett og slett. I hele utviklingsprosessen rett og slett, både fysisk og på Slack da som vi bruker, selv om man sitter et par meter fra hverandre men vi har en ganske skriftlig kultur likevel mange av oss. (8)

Mye av interaksjonen foregår i møter, og særlig møter som er knyttet til arbeidsmetodikken, men flere fremhever også det spontane. Samtaler og diskusjoner oppstår ved kaffemaskinen eller bare i landskapet:

Det kan jo hende i prosjektet at vi bare bestemmer at nå tar vi et møte fordi det er litt komplekst – hvordan skal for eksempel et søk og filtrering være på en del av løsningen så tar vi bare og booker et møterom og så går vi inn der og så tar vi et spontant møte og diskuterer hvordan vi skal løse det for eksempel. Eller at man bare tar med seg stolen sin og setter seg sammen med en kollega og så kommer en annen til og så blir det en diskusjon i landskapet rundt noe. (2)

Møter beskrives også som en viktig del av kunnskapsdelingen i prosjektene, både faste møter og møter etter behov. Møtene kan ta for seg tekniske ting i prosjektet, men også mer praktiske opplysninger om leveranser og frister. En informant forteller om at den personen i prosjektet som har ansvar for utviklingen, kan invitere til møter for dele kunnskap om hvordan utviklingen skal foregå i henhold til standarden:

Den har jo ofte møter for å liksom for å informere eller vise hvordan vi skal gjøre det, bare for å løfte alle igjen. For det er jo ofte sånn at man vet hva som er standarden, men at man ikke alltid helt gidder å gjøre det sånn. Så da har vi jevnlig møter for å liksom sånn skal vi gjøre det. (4)

Denne formen for kunnskapsdeling gjennom møtevirksomhet kan virke koordinerende og er med på å sikre jevn kvalitet. Informanten forteller også at de i dette prosjektet bestreber seg på å dele den samme kunnskapen gjennom ulike kanaler, slik at mye av det som deles i møter også finnes skriftlig dokumentert.

### **Problemløsning og informasjonsutveksling**

Ellers handler kunnskapsdelingen i arbeidshverdagen mye om problemløsning, at man konsulterer hverandre for å få hjelp eller finne en annen innfallsvinkel til å løse en oppgave. Da sitter man gjerne sammen til problemet er løst eller man har kommet videre. Arbeidsprosessene kan også preges av at konsulenter med forskjellig fagspesifikk

kompetanse samarbeider om et felles mål eller produkt. Man er avhengig av å dele sin fagspesifikke innsikt med hverandre for å oppnå best mulig kvalitet på det ferdige produktet som utvikles. Arbeidsprosessen kan i blant være preget av at man sitter ved siden av hverandre og utveksler ideer og kommer med innspill på hverandres bidrag gjennom hele arbeidsdagen. Dette samarbeidet beskrives også som en kilde til læring og utvikling av kunnskap om hvordan ens eget fagfelt henger sammen med de andres. Kunnskapen som prosjektdeltakerne utvikler er tett koblet til den praksisen som et utviklingsprosjekt innebærer. Praksisen gir en rikere fagkunnskap, men også en erfaring som konsulentene kan ta med seg inn i neste prosjekt.

Den muntlige kommunikasjonen innebærer også informasjonsutveksling som kan virke koordinerende og som er viktig for god flyt i prosjektet:

Du i din rolle snakker jo med mange andre og jeg min rolle snakker med et annet sett med folk og at vi da informerer hverandre hva vi opplever på hver vår kant sånn at vi begge to vet mer om hva som skjer i prosjektet som helhet. (...) Det var ingen av oss som satt fast eller hadde et problem, men bare det at vi informerer hverandre og deler den kunnskapen vi har helt av oss selv så vil jo prosjektet antakeligvis gå bedre for da har vi en bredere informasjonsbase begge to. (5)

Gjennom å utveksle informasjon slik som sitatet viser, vil hver enkelt prosjektdeltaker gjennom å sette sammen informasjonen kunne utvikle en mer helhetlig forståelse av prosjektet – noe som kan bidra til å lette samarbeidet mellom prosjektdeltakerne.

#### **4.3.2 Smidig utvikling som premiss for deling av kunnskap**

(...) hvis man organiserer det på den måten så er det jo visse seremonier som gjør at kunnskap blir delt da. (8)

Å jobbe etter de smidige prinsippene i Scrum som selskapet benytter i prosjektene, innebærer deling av kunnskap på flere måter. Gjennomgående fremheves det daglige standup-møtet som viktig. Her deltar hele teamet og man går gjennom alle de oppgavene som skal løses i sprinten og man får en overordnet status på hvordan man ligger an. Utviklerne forteller hva de jobber med, gir en status på hvordan de ligger an og hva de planlegger å gjøre. På denne måten får man en overordnet status slik at alle vet hva som pågår. Dersom noen har problemer, eller står fast og trenger hjelp av noen andre, deler man det slik at man kan finne

ut hvem som eventuelt kan bistå. Meningen med standup-møtene er at de skal være korte, aldri over et kvarter, men ofte fortsetter samtalen også etter møtet. En informant beskriver det slik:

Ofte skjer det en del diskusjoner langs kaffebordet etter det statusmøte for da har man fått litt sånn overblikk og så kanskje plutselig får noe en ide fordi han sa noe annet og så sparker det i gang masse ideer på det. (8)

Standup-møtene har hovedsakelig en koordinerende effekt for teamet, men denne formen som er ment å være en informasjonsutveksling om status kan også trigge diskusjoner av mer faglig karakter. Flere forteller også om andre møter hvor det deles kunnskap, som for eksempel retrospektivmøtene der man ser tilbake på sprinten og vurderer hva som gikk bra og dårlig, og hva som kunne vært gjort bedre:

Da kommer ofte dette med kunnskapsdeling og vi visste ikke, og ting skjedde og eller gikk feil på grunn av manglende informasjon og da blir det tatt opp, hvordan kan vi forbedre det, hvilke tiltak kan vi sette inn. Så da blir det jo opp til prosjektteamet selv da og kontinuerlig forbedre sin egen kunnskapsdeling. (7)

De kontinuerlige tilbakemeldingene gjennom prosjektets gang, som er et aspekt av den smidige metodikken, kan gi grunnlag for kunnskapsdeling som et ledd i prosessen for å oppnå best mulig resultat.

Kodegjennomgangen som utviklerne gjør av hverandres kode gir også en mulighet for kunnskapsdeling, dersom den som gjør gjennomgangen kommer med utfyllende tilbakemeldinger og forslag til alternative eller bedre måter å løse oppgaven på. En av informantene peker på at man ikke alltid gjør så mye ut av kodegjennomgangen som man egentlig kunne ha gjort ved å gi mer utfyllende tilbakemeldinger.

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

De verktøyene som nevnes i tilknytning til dokumentasjon er først og fremst Confluence som benyttes til alt som kan skrives i fritekst. Her lagres prosjektspesifikk dokumentasjon, men også mer generell dokumentasjon knyttet til fremgangsmåtene for ulike typer arbeidsoppgaver:

Vi prøver å beskrive de metodikkene vi bruker, den måten vi jobber på, ting som har fungert, ikke fungert. Faktisk få det nedskrevet et sted og strukturert i sånne områder sånn at folk vet at her ligger det informasjon om dette for eksempel. (...) Vi har jo en prosjektmetodikk i ... og til en viss grad kravsanalysemetodikk og utviklingsmetodikk som er beskrevet i en svær håndbok som ligger i dette Confluence-verktøyet, for forvaltningsprosjekter og utviklingsprosjekter, og disse har det vært jobbet ganske mye og grundig med for å finne ut, gitt min rolle i prosjektet hva er mitt ansvar, hva er det forventet at jeg skal produsere, hvordan skal det struktureres for eksempel og sånne ting. (7)

For hvert enkelt prosjekt varierer det hvor mye som dokumenteres. Dette har med hvor stort prosjektet er og hvilke krav kunden har, men det varierer også etter hvilken fase prosjektet er i hvor grundig man er. I innsikts- og analysefasen er det ofte mye som dokumenteres, noe som er nyttig når nye personer skal inn i prosjektene. En av informantene erfarte at dokumentasjonen var omfattende, men nyttig for å komme inn i et nytt prosjekt:

Da jeg kom inn i ... var det mye dokumentasjon å sette seg inn i. Det ga kunnskap og forståelse om hvordan en kompleks organisasjon er bygget opp, og hvordan man skal forholde seg til kunden. Det ga kunnskap om en turbulent periode i prosjektet, en slags prosjekthistorie som var dokumentert med interne notater og møtereferater. (...) Innsikts- og analysearbeidet var veldig godt dokumentert slik at man kunne sette seg inn i hvorfor man hadde løst ting på en sånn og sånn måte og man fikk en forståelse av dette uten å ha vært med på det arbeidet selv. (2)

Det er altså ikke bare faglig kunnskap om IT-systemet som skulle utvikles som informanten her beskriver, men også informasjon om andre forhold som bidro til at informanten lettere kunne vite hvordan man kunne forholde seg til kunden. Rullering i prosjektene er et mål for selskapet, og derfor er denne formen for kunnskapsdeling som handler om å gjøre prosjektspesifikk kunnskap eksplisitt viktig, fordi det letter overgangen for hver enkelt konsulent. En del dokumentasjon kan også forhindre konflikter ved at avgjørelser som er tatt blir sporbare.

Hvem som dokumenterer varierer etter hva slags rolle vedkommende har i prosjektet. En prosjektleder har mer å dokumentere enn en utvikler, men det beskrives også som om det er litt personavhengig – noen har mer hang til å skrive ned enn andre:

Noen er mye mer sånn noteringspersoner (...) som alltid noterer i møter og skriver i Confluence og sånn mens andre sitter der (...) og har det veldig i hodet. Jeg synes det er veldig sånn personavhengig egentlig det, hvor mye man bruker Confluence (...) det er noen som kanskje skriver mer enn de egentlig hadde

trengt da, men så er det andre som kunne dokumentert mer inkludert meg selv.  
(2)

Et mål med å dokumentere er at kunnskapen skal være gjenbrukbar, så hvis man skal bruke tid på å skrive ned noe er det et poeng at det som dokumenteres skal være anvendelig for andre enn den som skrev det ned. Flere forteller om forsøk på å dokumentere ulike fremgangsmåter som det viser seg at ingen egentlig leser og benytter seg av. En mulig årsak som en av informantene beskriver, kan være at det som opplevdes som relevant kunnskap for én person i én kontekst ikke kan overføres til en annen kontekst. Det kan oppleves som nyttig for den som skrev det ned for å forsøke og gjøre den tause kunnskapen eksplisitt, men det førte ikke til deling fordi kunnskapen var for kontekst- eller personavhengig. Dette gjenspeiler det personlige og kontekstspesifikke elementet i taus kunnskap (Polanyi i Nonaka 1994: 16).

Praksisperspektivet er også nyttig her for å forstå vanskelighetene med å dele dokumentert kunnskap. Som Newell et al. (2009: 15) beskriver vil kunnskapen typisk sitte mer fast der hvor man ikke deler praksis. At dokumentasjon av prosjektspesifikk informasjon i Confluence virker lettere å dele innenfor et prosjekt enn dokumentasjon på tvers av prosjekter for gjenbruk, kan derfor forklares med praksisperspektivet.

En annen årsak til at det som dokumenteres ikke blir delt, i betydningen at den blir mottatt av noen, kan være dårlig tid. En av konsulentene forteller at det forventes at medarbeiderne setter seg inn dokumenter som ligger i Confluence og som beskriver metodikkene, men at det ikke blir prioritert da det ikke er satt av tid til det i en travel hverdag. Dette kan forstås som at hvis kunnskapen ikke er helt nødvendig for arbeidsoppgavene man har i øyeblikket, kan det være vanskelig å ta til seg kunnskap. En annen forteller at man i prosjektet gikk bort fra lange tekniske utlegninger på prosjektets Confluence ettersom utviklerne ikke leste det. I stedet har man kortere beskrivelse, for så å ta eventuelle avklaringer muntlig i stedet. Dette virker også å være i tråd med prinsippene for smidig utvikling hvor fokuset er på et fungerende produkt, samt interaksjon mellom utviklerne fremfor omfattende dokumentasjon.

Flere beskriver at selskapet har jobbet mye med hvordan man skal strukturere og presentere den dokumenterbare kunnskapen, og at det har blitt benyttet ulike verktøy for dette. Det har



også vært diskutert hvor mye og hva som er viktig å dokumentere. En av informantene beskriver det slik:

(...) jeg tror det er hele kjernen, og det er jo det man hele tiden sliter med og prøver å forbedre, hvordan kan vi jobbe smidigere sammen, altså dele så mye kunnskap som mulig på en effektiv måte som mulig uten at det blir veldig mye dokumentasjon som noen må sitte og skrive. Det er jo en del av den smidige tankegangen da at det skal være akkurat nok, men ikke mer. (7)

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

Som vi også skal se, er det mye erfaringsbasert kunnskap som er i fokus i arbeidshverdagen, og spørsmålet er hvor mye av denne kunnskapen som lar seg dokumentere. Rus og Lindvall (2002: 36) poengterer at mye av kunnskapen til utviklere er taus, og motviljen mot å gjøre den eksplisitt ved å dokumentere henger sammen med den raske utviklingen innenfor faget. Utviklere frykter kanskje at kunnskapen ikke er nyttig for andre å lese på et senere tidspunkt? Dette poenget reflekteres også i hvordan mine informanter forteller om ulike behov for å dokumentere. Fra et prosjektlederperspektiv kan behovet for dokumentasjon oppleves annerledes enn fra et utviklerperspektiv, og en av informantene oppsummerer dette poenget godt:

Jeg tror de som jobber it-faglig, altså som utviklere, de har, du jobber liksom med en verktøysportefølje, ja du har en del sånn basis kunnskap som hele tiden er konstant, men ofte så går det du kommuniserer med andre om og lærer hverandre, det er jo triks med de utviklingsverktøyene du bruker og så kommer det jo nye generasjoner med verktøy eller nye versjoner av det du har, eller helt nye konsepter med helt nye verktøy og da er jo det du lærte den gangen ikke noe du trenger å bevare detaljene på, men du har jo lært å forholde deg til sammensetning av verktøy. Du bygger jo videre på det når du går videre til nytt konsept, men innenfor et så generelt tema som prosjektledelse så er det jo sånn at folk er folk og regnskap er regnskap og timer og kroner er på en måte ikke så foranderlig. (5)

Flere informanter beskriver også at utviklingen innenfor forskjellige fagområder går fremover med ulik fart, noe som påvirker hvordan fagkunnskapen deles mest hensiktsmessig.

#### 4.3.4 Slack – den digitale møteplassen

Slack er et verktøy som mange benytter mye i arbeidshverdagen. Det beskrives som et slags chatteprogram hvor man kan snakke direkte med én eller flere brukere, og man kan opprette ulike kanaler for å poste informasjon eller ha diskusjoner. Man har kanaler som er for alle i selskapet, og man har mer fagspesifikke kanaler for hver avdeling og fagnettverk, samt for prosjektene.

Slack omtales som den digitale møteplassen i hverdagen. Det oppleves som at alle er veldig innstilt på å bruke det, og det deles mye der. Samtlige informanter snakker om at Slack har erstattet intranettet i selskapet og at all informasjon fra ledelsen nå postes her. Denne kanalen er obligatorisk for alle å følge med på. Det oppleves som enklere å kommunisere med HR eller ledelsen ved at man kan stille spørsmål eller få i gang diskusjoner på Slack isteden for en lukket kommunikasjon på epost.

Flere trekker frem at terskelen for å delta i diskusjoner og stille spørsmål er lavere med dette digitale verktøyet. Det er mindre formelt enn epost og enklere enn å ringe – og i noen tilfeller også enklere enn å oppsøke noen fysisk dersom de sitter i den andre enden av lokalet. Det er ganske vanlig i prosjektene at man kommuniserer på Slack selv om man sitter ved siden av hverandre. Det kan være nyttig da man kan ha en samtale med flere personer og ikke alle trenger å være fysisk tilstede. Noen sitter kanskje også med hodetelefoner og hører på musikk, eller er veldig konsentrert om noe. Foregår samtalen på Slack slipper vedkommende å bli forstyrret, men kan se på meldingen og svare når han eller hun har tid.

Slack oppleves også som inkluderende, ved at de som sitter på hjemmekontor eller har fleksibel arbeidstid kan følge med og delta i diskusjoner hjemmefra. I tillegg til desktop-versjonen fins Slack også for mobil som gjør det enda enklere å følge med. For de som sitter ute hos en kunde, beskrives det å ha elektronisk kontakt som en måte «å være i loopen» på.

For avdelingene og fagnettverkene oppleves Slack som viktig for å holde kontakten på tvers av prosjektene med kollegaer med samme fagbakgrunn. I disse kanalene deles også fagrelatert stoff som linker til interessante artikler, informasjon om ny teknologi eller tips som folk plukker opp. Det beskrives som enkelt og raskt å dele kunnskap på denne måten,

enten det er linker til fagstoff eller det er å hjelpe andre ved å svare på konkrete spørsmål som beskrives mer som kunnskapsdeling på «mikronivå», men ikke til lengre diskusjoner eller når man skal løse mer komplekse oppgaver.

Har man spørsmål om faglige ting poster man det gjerne i en kanal, da det gir mulighet for å få flere innspill, men faren ved å ikke rette et spørsmål direkte til en eller flere personer er at ingen føler seg forpliktet til å svare. Enten kan man sende en personlig melding til én eller flere, men ved å stille spørsmålet direkte til én eller flere personer i en kanal så kan det også bli en diskusjon som flere kan bidra i eller ha nytte av å følge med på. Selv om man ikke aktivt deltar selv så kan man lære noe av andres diskusjoner.

### **Slack – en arena mellom den formelle og den uformelle kunnskapsdelingen?**

Ikke alle informantene nevner Slack på spørsmålene rundt hvordan man deler kunnskap i selskapet. De oppfatter det først og fremst som et verktøy for å kommunisere med og til avklaringer av ikke-teknisk art i prosjektet. Selv om alle samtaler ligger lagret og er søkbare, så fins det ikke en struktur slik at man enkelt kan gjenfinne informasjonen der. Således fungerer det kanskje litt mer som en muntlig form for kunnskapsdeling med mindre man vet hva man skal søke etter.

Noen informanter opplever det litt utfordrende å forholde seg til at all informasjonen som deles på Slack. Det er ikke så lett å skille hva som er viktig fra uviktig uten å gå inn og lese informasjonen som har blitt postet i tråden. For at man ikke skal bli forstyrret i arbeidet så kan man skru av varslingsfunksjonen, slik at man ikke får varsler hver gang det blir postet noe. Men flere opplever det også som utfordrende å ikke skulle følge jevnlig med dersom det skjer mye i en kanal og man ikke ofte går inn og sjekker, siden det da kan være lett å gå glipp av ting:

Så hvis man ikke følger med hele tiden så er det en tendens til at den feeden, den går jo bare hele tiden med ting så det kan være lett og så ser man at her har det skjedd mye så hvis man er litt rask så er kan man gå glipp av ting. Så det kan være en litt stressende ting det å ikke følge med på ting hele tiden også. (2)

Det er ikke bare faglige arbeidsrelaterte ting man kan gå glipp av dersom man ikke følger med, ettersom Slack også har kanaler for mer sosiale «tulleting». Her virker informantene delt, flere opplever dette som forstyrrende samtidig som de også vil være med på det som skjer der, men andre virker ikke så interesserte. At man har innført disse kanalene for å kommunisere med hverandre om alt annet enn fag og arbeidsrelaterte temaer, kan forstås som et uttrykk for et behov for sosiale arenaer på tvers av prosjektene. Det kan også forstås som en strategi som kan bidra til å bygge en sterk og åpen organisasjonskultur. I en organisasjon som ikke er samlokalisert må man finne andre kanaler for å kommunisere, som kan erstatte den uformelle praten mellom kollegaer som skjer over lunsjbordet eller ved kaffemaskinen.

Innføringen av Slack som felles kommunikasjonskanal hadde skjedd ikke så lenge før jeg startet med intervjuer. Det fremgår av empirien at hensikten var å forenkle kommunikasjonen som tidligere var spredt på flere ulike verktøy. Det var også en annen forhåpning til verktøyet, om at man skulle få med flere av de ansatte til å delta i kunnskapsdeling ettersom terskelen for å synes der kan være lavere enn på andre arenaer. En av informantene hevder at det likevel kun er en kjerne av ansatte som benytter Slack aktivt til å dele kunnskap.

Hvordan Slack brukes av konsulentene varierer mellom å være en kanal for å poste lenker til interessante artikler eller tips, diskutere ulike faglige problemstillinger knyttet til oppgaveløsning i arbeidet, samt koordinere oppgaver innad i prosjektteamet – i tillegg til den rent sosiale funksjonen. I lys av praksisperspektivet kan vi si at kommunikasjonen på Slack er en viktig del av konsulentenes praksis på flere ulike måter. Å ikke delta der kan føre til at man kommer litt på siden av fellesskapet, selv om det også er mulig å følge med fra sidelinjen.

Som med andre informasjonssystemer, vil utveksling av informasjon på Slack være avhengig av konteksten for om det som deles kan defineres som kunnskap eller ikke. Det kan være mye som deles som ikke oppleves relevant for en mottaker i øyeblikket. Slik noen informanter beskriver Slack, kan deres opplevelse av hvordan Slack til dels fungerer ligge nærmere Nonakas definisjon av informasjon som «en strøm av meldinger» (Nonaka 1994: 16). Delingen på Slack mangler det interaktive perspektivet (Christensen 2005), og det antydes i intervjuene at det som oppleves som en informasjonsstrøm kan det bli litt overveldende for noen.

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

Det fremheves at det er i prosjektene man lærer og at det er et mål at alle får oppgaver de takler, men som de samtidig kan vokse litt på. Hvordan teamene settes sammen kan også ha betydning for kunnskapsdelingen i prosjektene. Ettersom prosjektteamene er tverrfaglige, innebærer dette ofte kunnskapsdeling på tvers av fag med kollegaer fra andre fagområder. Kunnskapsdeling i forholdet mellom seniorer og juniorer i prosjektene er også noe nesten samtlige av informantene fremhever som viktig. Flere forteller at de som nyansatte hadde faddere, eller seniorer i prosjektet som de lærte mye av, og en uttrykker det slik:

Når jeg begynte her var jeg veldig ny på koding. Da ble jeg plassert i et stort prosjekt med en fadder som liksom var litt ansvarlig for meg da og som ga meg oppgaver å gjøre og som hjalp meg hvis jeg hadde spørsmål og sånne ting. (...) Og så var det egentlig *learning by doing* under støtte og veiledning. Jeg føler det er ganske mye sånn det virker her. (3)

Det er et mål å sette sammen team slik at alle nyansatte skal ha en fadder i prosjektene, altså en som har den samme rollen i prosjektet men som er senior på sitt fag og som kan hjelpe en å komme videre ved å gi tilbakemeldinger. Det fremgår ikke av empirien hvor formalisert denne ordningen er, den fremstår mer som en praksis man forsøker å etterleve. Flere uttrykker viktigheten av at de som er senior forstår og faktisk tar inn over seg at de fungerer som et forbilde, og har et ansvar for å veilede de som er juniorer eller yngre:

Det er en ting som har formet meg etter at jeg kom inn i selskapet at en av de senioren jeg jobbet med først var veldig, han er veldig god på å gi tilbakemeldinger og på en måte se, gi tips til hva man kan forbedre seg på og sånne ting. Så det følte jeg at jeg lærte veldig mye av. (8)

Å dele kunnskap med hverandre gjennom konkrete tilbakemeldinger på arbeidsoppgaver, kan forstås som et viktig aspekt ved kunnskapsprosessen i prosjektene som av flere beskrives som *learning by doing*. Læring og kunnskapsdeling er en del av det å være et team og utføre de praktiske oppgavene i fellesskap i prosjektet. Konsulentene opparbeider seg kunnskap gjennom denne praksisen som de kan ta med seg inn i neste prosjekt. Denne kunnskapen består både av tekniske ferdigheter samt forståelse, men er også en type samarbeidskompetanse som de er avhengig av for å kunne utføre arbeidet sitt som IT-konsulenter.

Flere opplever at teamorganiseringen bidrar til kunnskapsdeling ved at man arbeider sammen mot et felles mål, som er å lage et best mulig produkt for kunden. Derfor er det ingenting å tjene på å holde kunnskap for seg selv, men heller bestrebe seg på å dele sin fagspesifikke kunnskap til teamet, men også til kunden på en måte som de forstår. Dette letter samarbeidet mellom tekniske og ikke-tekniske personer i teamet og hos kunden. En av informantene beskriver det slik:

Men alle er flinke til å fortelle hva de holder på med og alle liker egentlig at de får beskjed om å gjøre det mer forståelig faktisk. (...) folk liker å bli utfordret litt og komme vekk fra komfortsonen liksom på hvordan ting skal formuleres. For da får de jo tenkt litt ekstra gjennom ting da. (4)

Dette sitatet antyder at det kan være utfordrende for konsulentene å forsøke å gjøre den mer tause kunnskapen eksplisitt, men at det er en øvelse som også kan virke klargjørende for den som gjør det. Å dele kunnskap på denne måten kan således innebære muligheten for selv å lære av å beskrive sin egen praksis. Min analyse viser her at den kunnskapen som konsulentene drar nytte av i sitt arbeid er en sammensatt kunnskap – sammensatt av delvis eksplisitt teknisk kunnskap og erfaring basert på praksis, som tilsammen utgjør kompetansen.

#### **4.3.6 Oppsummering**

Kunnskapsdeling oppleves som en forutsetning for et prosjekt. I prosjekthverdagen deles kunnskap rundt oppgaveløsning, og man konsulterer hverandre for å få hjelp eller råd hvis man står fast. Mye av kommunikasjonen i prosjektene er muntlig og spontan, i tillegg til utstrakt møtevirksomhet som blant annet ligger til grunn i Scrum. Confluence benyttes som verktøy for å dokumentere i prosjektene. Hvor mye og hva som skal dokumenteres varierer i prosjektene, men et mål er at det bør være kunnskap som kan være anvendelig for andre enn den som skrev det ned. En utfordring i forhold til dette kan være at kunnskapen blir for kontekst- eller personavhengig, og at ikke all kunnskap er like enkel å dokumentere.

I prosjektteamene er kunnskapsdeling mellom seniorer og juniorer viktig, og læring i prosjektene er hovedsakelig knyttet til praksis under veiledning. Mye av kommunikasjonen i arbeidshverdagen foregår ansikt til ansikt, men i tillegg kommuniserer konsulentene på Slack, både innad i prosjektteamene og med andre kollegaer i selskapet. Slack omtales som en

digital møteplass hvor ledelsen informerer, man kan dele fagrelaterte nyheter, koordinere teamet, få hjelp av kolleger og ha sosial kontakt. Erfaringen flere av informantene har, er at det kan bli litt mye å forholde seg til alt som foregår i alle kanaler, og at det er en utfordring å håndtere dette i en travel arbeidshverdag.

# 5 Andre faktorer som kan hemme og fremme kunnskapsdeling

## 5.1 Hva slags kunnskap og mangel på sporbarhet?

Det er som vist i forrige kapittel ikke all kunnskap som er like enkel å dele med andre. Generelt har selskapet hatt mest fokus på å dele fagkunnskap gjennom fagnettverk, på fagdager og ved dokumentasjon. Flere av informantene trekker frem at metodikk er et område som er mer krevende å dokumentere enn det tekniske. En av informantene erfarte at som rådgiver var det vanskelig å finne dokumentert kunnskap:

Som for eksempel når man er rådgiver ute hos en kunde og så er det, ja hvordan er *best practice* for å gjøre denne her typen rådgivning og så videre. Der har vi ikke hatt like mye strukturkapital eller dokumentasjon. Teknisk sett har vi veldig mye, men mer på den metodikkbiten der kan vi bli flinkere og jeg tror at det fins initiativ for å begynne litt mer med det. (3)

Metodikken i selskapet har vært lite formalisert, og det har vært mye opp til hvert enkelt prosjekt hvilke fremgangsmåter som skal tas i bruk. Hva slags metodikk som benyttes vil kunne påvirke hvordan kunnskapsdelingen innenfor hvert prosjekt praktiseres. Flere av informantene beskriver at selskapet jobber med å dokumentere metodikken, men at en del av denne kunnskapen er utfordrende å dokumentere og deles derfor i større grad gjennom praksis i prosjektene:

(...) hvordan lager man god *software* liksom fra a til å. Det er mer sånn... det sitter i hodene på flinke folk. Det er ivaretatt sånn sett ved at alle prosjekter har flinke folk og så lærer man av det. (1)

Dette blir pekt på som en risiko i kunnskapsarbeid ettersom ansatte kan forlate selskapet og dermed tar med seg kunnskapen (Rus og Lindvall 2002: 29, Taminiâu 2009: 44). Å balansere hvor mye av kunnskapen som kan forbli taus og deles gjennom erfaring kontra det å få formalisert mest mulig kunnskap gjennom dokumentasjon, er en utfordring.



## Nærhet og relevans

En annen faktor som flere av informantene fremhever er også at fagkunnskap lettere deles dersom den er knyttet til en konkret situasjon man står i. Dette ettersom det ikke er alle mottakere som er interessert i eller evner å ta til seg fagkunnskap som blir delt i ulike kanaler dersom den ikke trengs for å utføre en oppgave her og nå. Å være aktiv på Slack gjennom å viderefremde artikler og dele tips, eller å sende ut nyhetsbrev som fagleder, behøver ikke nødvendigvis bety at mottakerne lærer noe nytt. Det kan være mangel på tid, eller at det oppleves som for mye å ta til seg. Som vist i forrige kapittel kan praksisperspektivet være nyttig for å forstå hva som kan hemme eller fremme kunnskapsdeling i arbeidshverdagen. At man har en felles praksis gjennom å jobbe sammen i et prosjekt eller ved at man hjelper hverandre med å løse konkrete oppgaver, fremstår i min empiri som viktig for kunnskapsdeling. En av informantene uttrykker hvorfor kunnskapsdelingen som er knyttet til praksis i prosjektene oppfattes som mest effektivt:

Mer generelt så er det jo liksom i prosjektene at man ofte lærer, og lærer bort da. Det må jo ofte knyttes til noe relevant. Altså har man liksom bare en opplæringslesjon om et eller annet så går det inn det ene øret og ut det andre hos de fleste da. (6)

Nærheten til kunnskapen gjør det altså enklere for en mottaker å ta til seg det som blir delt. Det praksisbaserte perspektivet på kunnskap kan være med å forklare hvorfor kunnskap som deles i fora som er løsrevet fra den praksisen den er en del av, ikke oppleves av konsulentene å fungere like godt. Noen former for kunnskap kan vanskelig absorberes på annen måte enn gjennom praksis:

Sånn erfaring og *know-how* som man får over år kan være vanskelig å kommunisere til andre på en måte sånn at de kan bruke den, for det sitter litt sånn i ryggmargen og du har bare, du har gjort det så mange ganger, vært borti så mange case at du skjønner på en måte ja, gitt at det fungerer sånn her eller de står i den situasjonen så bør vi løse det på denne måten og du vet hva du skal spørre om for å navigere, men det kan være veldig vanskelig å skrive det ned, og få absorbert det sånn, eller kjørt kurs på eller noe sånt, man må på en måte ha... Ok, man kan få en innføring men så må man ta det i bruk rett og slett på egenhånd. Veldig mye kunnskap er sånn at man må praktisere den for at den skal være nyttig. (7)

En type taus kunnskap knyttet til praksis og erfaring, som informanten her beskriver, virker å utgjøre en viktig del av kunnskapsbasen til konsulentene, og gjenspeiler utfordringene

beskrevet tidligere knyttet til å dokumentere ulike former for metodikk. Fremgangsmåtene for de ulike prosessene i et prosjekt kan variere mellom prosjektene, i den betydning at de ulike elementene i en prosess settes sammen på ulik måte utfra aspekter ved prosjektet – som blant annet produkt og kunde eller størrelse. Denne kunnskapen om hvordan sette sammen en slik prosess kan sees som en del av IT-konsulentenes praksis som styrkes gjennom erfaring.

## 5.2 Fysisk tilstedeværelse som premiss

Et tema som flere informanter snakker om, er hvordan kunnskapsdeling er enklere å få til på en god måte dersom teamet er samlet på et sted. Mye av arbeidet som skal utføres er som vist preget av kontinuerlig interaksjon mellom medlemmer av teamet, og denne formen for samarbeid oppleves som mer effektiv dersom man er tilstede i samme rom enn å kommunisere via digitale verktøy som Slack eller Skype:

Det som fungerer effektivt er å sitte ved siden av hverandre om det er foran en skjerm eller inne i et møterom eller i en workshop på et frokostmøte – det er å være tilstede sammen. Da føler jeg at kunnskapsdelingen er mye mer effektiv og kan komme til et helt annet nivå da. (2)

Denne informanten opplever at fysisk nærhet bidrar til å øke kvaliteten på kunnskapsdelingen både i det mer uformelle samarbeidet, men også i møter. En annen informant beskriver hvordan samarbeidet med kunden også er avhengig av at man møtes fysisk for at samarbeidet skal være effektivt og fruktbart:

Fysisk nærhet er et must for meg i hvert fall for å få til at ting skal gå kjapt og få det til riktig tenker jeg. Vi har jo det ene prosjektet hvor jeg jobber i nå så har vi en kunde som vi må skype med og det er mye vanskeligere å få avklaringer, å forstå hva de faktisk vil ha. Det drøyer liksom, prosjektet går i så mye lenger tid og det blir ikke helt riktig ofte. Det er mye mye lettere å få til en bra prosess og lage et bra produkt hvis vi sitter sammen og kunden sitter sammen med oss også. (4)

En annen peker på at det i et konsulentselskap ikke alltid er mulig å møtes fysisk, og at digitale verktøy må erstatte fysisk oppmøte. Min analyse viser likevel at dette kan fungere bedre for møter hvor hensikten er å spre informasjon, men dårligere dersom møtet krever

interaksjon fordi man skal diskutere et tema eller problem. Flere informanter snakker om hvordan dynamikken i møter påvirkes negativt av at man ikke sitter ansikt til ansikt:

(...) jeg jobbet i et annet prosjekt tidligere og der var det etablert at man hadde veldig mye møter via Skype og da følte jeg ofte at formen... med møte med Skype uten video at det er bare lyd, det følte jeg ofte var veldig ineffektivt i forhold til å komme frem til noe bra sammen. Det var veldig mye bortkastet tid og de som satt på kontoret face to face de kanskje var mer delaktige og så var det kanskje noe som var med, men de sa veldig lite og det virket kanskje ikke som de fulgte med. (2)

Dette sitatet antyder at en del av den kunnskapsdelingen som er viktig i et prosjekt dreier seg om at teammedlemmene deltar i diskusjoner og bidrar med synspunkter fra ulike faglige ståsteder. Dette antydes også av en annen informant som beskriver hvordan man kan gå glipp av viktig informasjon ved å ikke være fysisk tilstede der hvor møtene holdes:

Du går glipp av ting som er mer... kan du si, mellom linjene da, og så mister du hele den der uformelle praten før og etterpå. (...) Jeg merker sånn forskjell på dynamikken, det er sånn... du hører ting før og etter møtet som er vel så viktig som det som skjer under møte da, som man går glipp av. (8)

Kommunikasjonen blir fyldigere når man er fysisk tilstede ansikt til ansikt, noe som indikerer at man kan miste en dimensjon ved å sitte et annet sted og delta via Skype. Det virker også som den uformelle kommunikasjonen i arbeidshverdagen er vel så viktig for kunnskapsdelingen som den mer formaliserte formen som møter er en del av.

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

Samtlige informanter beskriver en kultur hvor det er åpent for å be om hjelp, og en forventning om at man tar seg tid til å hjelpe hverandre. Forventningen oppleves både å komme fra ledelsen, men det er også en forventning til hverandre som kollegaer. Flere opplever at det er hyggelig å bli spurt om hjelp og liker å snakke om faget sitt, samtidig som at ved å hjelpe andre så kan man også forvente å få hjelp selv dersom man står fast med noe. Informantene beskriver dette som en innarbeidet kultur i selskapet og noe man som ansatt sosialiseres inn i:

Så det vi ser i praksis er jo at jo mer du gir jo mer får du. Det er en praksis og det er en kultur og det er på sett og vis en metode, men det betinger at du trenger en viss åpenhet da. (5)

Empirien antyder også at det fra ledelsens side kommuniseres at selskapet er en kunnskapsbedrift med en kultur for kunnskapsdeling. Det fokuseres på å rekruttere mennesker som er opptatt av å tilegne seg ny kunnskap, og som er sosiale og liker å dele. Informantene forteller at de i ansettelsesintervjuer fokuseres spesielt på at man har fagdager. Selskapet har også en relativt omfattende innfasingsuke hvor nyansatte blant annet blir presentert for hvordan selskapet jobber med kunnskapsdeling. En av informantene beskriver innfasingen som viktig fordi man blir kjent med andre nyansatte på tvers av avdelinger, og at det gir en følelse av tilknytning:

(...) du får en veldig god innføring i historikken til firmaet, hvordan vi gjør ting her, hvorfor vi gjør ting sånn. Det med at vi er kunnskapsbedrift og så skal dele kunnskap og sånne ting da. (...) Så for meg var det en veldig sånn positiv opplevelse når jeg kom hit da, at man føler seg litt mer sånn velkommen. Og når man trives og har det mer hyggelig da så tror jeg det øker kunnskapsdelingen, og det blir lavere terskel å gå til folk da. (6)

Innfasingsuken fremstår som viktig for å sosialisere nyansatte inn kulturen ved å presentere dem for hvordan man jobber med kunnskapsdeling i selskapet, gjennom blant annet at det er de ansatte selv som deler kunnskap på fagdager og at man kan engasjere seg i fagnettverk. Dette bidrar også til å klargjøre forventningene til de nyansatte om at de også skal delta i den kunnskapsdelingen.

### **Tillit fremfor kontroll**

En organisasjonskultur preget av tillit har vist seg å være positivt knyttet til kunnskapsdeling (Wang og Noe 2010: 127). Tillit handler om vissheten om at medarbeiderne opptrer i samsvar med forventningene til dem. Ved å sørge for at medarbeiderne er klar over hvilke forventninger selskapet har til dem minsker behovet for informasjon og administrativ kontroll (Ouchi i Jacobsen og Thorsvik 2007: 116). Gjennom karriereveiene, stillingsbeskrivelsene og medarbeidersamtalene har man konkretisert forventningen til de ansatte om å bidra til kunnskapsdeling. Utover disse antyder empirien at kravene til å bidra til kunnskapsdeling er lite formaliserte. Det fremstår som om tillitskulturen står sterkere enn behovet for å

kontrollere om de ansatte lever opp til forventningene. Min empiri antyder at konsulentene vet hva som forventes, selv om alle ikke føler at de lever opp til forventningene om å dele på fagdager. Samlet sett tyder empirien likevel på at organisasjonskulturen er relativt internalisert hos de fleste ansatte i selskapet. Informantene snakker gjennomgående positivt om organisasjonskulturen som en viktig faktor for kunnskapsdeling. Som nevnt i metodekapittelet, kan informantenes positive beskrivelser være formet av fortellinger som eksisterer i selskapet om den åpne delingskulturen, samtidig som et lojalitetsforhold til selskapet også kan ha påvirket deres svar. Jeg erfarte likevel at de fleste informantene ikke unnlot å snakke om utfordringer de opplevde knyttet til kunnskapsdeling i selskapet.

### **Kulturelt men lite målrettet**

Min analyse viser at et viktig uttrykk for selskapets kultur for kunnskapsdeling, er ledelsens tilrettelegging for kunnskapsdeling på fagdager, hvor formen hovedsakelig er foredrag. Utover dette viser min analyse at andre prosesser for kunnskapsdeling er lite formaliserte. Verktøyet Confluence er innført, men empirien antyder at hvordan det brukes varierer. Fagnettverk er innført, men mandatet virker vagt og aktiviteten variert. Selskapet har en modell for individuell kompetanseutvikling for å sikre at konsulentene har den rette kunnskapen, men utover å dele kunnskapen på fagdager, og det som deles i prosjektene gjennom praksis, virker det å være lite fokus på prosesser for å dele individenes kunnskap. En av informantene uttrykker det slik:

Jeg synes det er litt lite for det er litt sånn ad hoc – det blir litt sånn opp til den enkelte til hva folk sitter inne med og har lyst til å fortelle andre om i stedet for at nå skal vi sammen lære oss dette. (...) Litt mer sånn formell form da, ikke at man bare sende folk til å ta sertifiseringer, men at man har mere sånn kompetansebygging sammen. (4)

Dette sitatet antyder at innholdet i kunnskapsdelingen på de formelle arenaene som fagdager og fagkvelder virker litt tilfeldig og lite målrettet. Disse arrangementene virker i større grad å være et uttrykk for organisasjonskulturen enn et strategisk virkemiddel for kunnskapsforvaltning.

## **Rom for innovasjon**

Empirien antyder at et annet viktig aspekt ved den åpne organisasjonskulturen, er forventningen fra de ansatte om at det skal være rom for å komme med nye ideer som kan skape bedre resultater. En informant beskriver forskjellen på det som oppleves som et inspirerende prosjekt og et ikke-inspirerende prosjekt:

Noen form for kunnskapsdeling er det jo alltid i et prosjekt, men er det bare en utveksling av informasjon, eller vi skal bare lage det eller... og så noen få spørsmål. Eller er det på en måte et levende kunnskapsdelingsmiljø eller stemning i prosjektet hvor folk er engasjerte og kommer på ideer og det er lov til å si det uten at man blir slått ned på. Det er veldig forskjellig tenker jeg. (2)

Det er en utbredt oppfatning blant informantene om at konsulentene drives av et ønske om å lære nye ting, og å skape nye og bedre løsninger. Et godt samarbeid i prosjektene fordrer en åpenhet og tillit til hverandres kunnskap (jf. Chau et al. 2003), men for at resultatene skal bli så gode som mulig kreves også at det er rom for og tid til utforskning og læring.

## **5.4 Tilrettelegging for kunnskapsdeling kontra fakturerbar tid**

Det er et viktig spørsmål for selskapet hvordan tiden til kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling skal balanseres mot den fakturerbare tiden. Flere av informantene beskriver dette som en utfordring for selskapet. Fagdage regnes for den viktigste felles arenaen for kunnskapsdeling, men er relativt kostbare for selskapet da samtlige konsulenter tas ut av prosjektene sine en hel dag:

Det svir altså fire fulle dager uten fakturering. Det dipper fint på inntekstraten de fire dagene i året. Det er såpass synlig. (1)

Samtidig tar det også relativt mye tid å planlegge og organisere en slik dag med ulike faglige opplegg som går parallelt, og antallet fagdager har derfor blitt kuttet ned på og supplert med mindre omfattende arrangementer etter arbeidstid. Det er delte meninger blant informantene om det er tilstrekkelig med antallet fagdager som er nå, og flere opplever ikke at arrangementene på kveldstid erstatter fagdage som sådan. Ulike livssituasjoner gjør at det

ikke oppleves som like enkelt for alle å få deltatt på faglige arrangementer utenom arbeidstid, så det er hovedsakelig yngre ansatte som deltar på disse arrangementene.

Til tross for at det er ment å være lavterskel, fremhever flere at det krever tid og overskudd å dele kunnskap på den måten som fagdager eller andre faglige arrangementer legger opp til. En av informantene forteller at det har vært en nedgang blant ansatte som vil holde foredrag slik at det har blitt vanskeligere å få nok foredrag til å fylle fagdagene. Ettersom de fleste konsulentene er allokert hundre prosent i et prosjekt, så må engasjement i aktiviteter knyttet til kunnskapsdeling gjøres utenom fakturerbar tid, noe som kan være utfordrende å få til. Intervjuene antyder at det ikke er kommunisert ut til de ansatte hvorvidt det er forventet at man skal forberede foredrag på fritiden eller om det kan tilrettelegges for slike forberedelser innenfor arbeidstiden.

Det fremstår som en negativ faktor for kunnskapsdeling i fagnettverk at deltakelse, for alle utenom faglederne, er på frivillig basis og må skje utenom fakturerbar tid. En av informantene uttrykker det slik:

Jeg føler jo at hvis man skal engasjere seg i fagnettverk eller arrangerer en kveld hvor man kan møtes å lære noe nytt så må man liksom gjøre sånne ting utenom fakturerbar tid. Så jeg opplever at det er ikke så veldig mange som er engasjert på den måten. (2)

### **Tid til å møtes**

Flere uttrykker også at det er for sjeldent de treffer kollegaer innenfor samme fagområde. Ettersom alle er plassert i ulike prosjekter, og hvor arbeidsmengden er stor, så er det ikke tid til å treffes. Flere påpeker at dette går utover kunnskapsdeling innenfor fagområdene. Det blir til at man holder kontakten via den digitale kommunikasjonskanalen, og som en av informantene påpeker:

Så hadde vi ikke hatt Slack så hadde det nok vært mer fight for å møtes en dag i uka kanskje eller... selv om folk også ønsker det nå da. (6)

Innføringen av Slack som felles kommunikasjonskanal kan forstås som en tilrettelegging for kommunikasjon på tvers av prosjektene, og det antydes i empirien at målsetningen også har

vært å skape en arena hvor flere kan bidra til kunnskapsdeling, ved at det er lavere terskel for å synes. Det antydes også at det krever mindre å delta i kunnskapsdelingen her enn på andre arenaer utenfor prosjektene. En slik tilrettelegging for å skape en felles arena for kommunikasjon virker å være positivt for å fremme kunnskapsdeling. Forskning viser også at kommunikasjon kan antas å tilrettelegge for kunnskapsdeling (Nakano et al. 2013 i Asrar-ul-Haq og Anwar 2016: 13). Det er også en økonomisk mindre ressurskrevende tilrettelegging enn det å møtes fysisk. Det fremstår likevel ut fra konsulentenes vektlegging av fysisk tilstedeværelse og kommunikasjon ansikt til ansikt, som at denne formen for tilrettelegging bør være mer som et supplement til det å møtes fysisk enn som en erstatning.

For å få til å møtes, forteller noen av informantene om initiativer fra fagnettverket og avdelingen til frokostmøter før arbeidstid, med litt oppgaveløsning og deling av tips rundt for eksempel bruken av et nytt verktøy. Dette beskrives som positivt og at terskelen for å bidra med noe i en sånn setting er lavere fordi det krever mindre forberedelse enn et foredrag.

### **Faktureringspresset**

Fra et overordnet nivå opplever flere at fokuset på kunnskapsdeling har blitt mindre den siste tiden. Underveis i prosjektet merket jeg meg at kunnskapsdeling som verdi ikke lenger var eksplisitt uttrykt på selskapets nettsider der de forteller om seg selv og sin kultur. Når jeg nevnte denne observasjonen for en informant uttrykte vedkommende:

Vi har snakket mindre om det. (...) Mindre om at vi deler kunnskap og at det gjør oss spesielle da. Vi snakket mer om det før da. (8)

En mulig forklaring på hvorfor noen opplever en slik nedtoning, kan forstås i lys av hvordan prosjektorganisasjoner kan befinne seg under press i kampen om å vinne nye prosjekter (Enehaug et al. 2015: 5). Flere uttrykker at det er for mye press på fakturering, og en av informantene beskriver at dette har medført at aktiviteter knyttet til kunnskapsdeling og kompetanseheving har blitt nedprioritert:

Nå har vi jo vært gjennom en litt sånn røff periode de siste årene sånn økonomisk. Og da blir det jo fort sånn at det som ikke er fakturerbart det blir jo kutta og nedprioritert. Det har liksom vært litt sånn ubalanse de siste åra føler jeg, på akkurat det. Men altså, mantra utad er jo fortsatt at vi er jo en



kunnskapsbedrift. Vi lever jo av kunnskapen vi har så vi må jo bruke tid og krefter på det, men mengden tid og krefter vi har brukt på det har nok blitt litt redusert de siste åra egentlig. (6)

Det oppfattes som en viktig balansegang at det ikke blir for mye press på fakturering fordi det da kan gå på bekostning av et langsiktig kompetansenivå. At kompetansenivået er høyt og tilpasset markedet, forstår jeg som å være strategisk viktig. En av informantene snakker her om hvordan kunnskapsdeling er nedfelt i selskapets strategier:

Ja, medarbeiderutvikling er jo et hovedområde – for vi er jo en kunnskapsbedrift. Vi lever jo av kunnskapen til folk. (1)

Å få til den riktige balansen mellom prioritering av tid til kunnskapsdeling og fakturerbar tid er også viktig for at selskapet skal forbli en attraktiv arbeidsplass, og flere uttrykker at tid til kompetanseutvikling og kunnskapsdeling er viktig for motivasjonen. Som diskutert i metodekapittelet, består utvalget mitt muligens av en overvekt av konsulenter med et sterkt engasjement for kunnskapsdeling og kunnskapsdelingsaktiviteter. Derfor kan det også tenkes at det er viktig for dem at kunnskapsdeling er i fokus i selskapet. Det kan også forstås som at det muligens er en forventning blant utviklere generelt om at IT-konsulentselskapene skal ha et aktivt kunnskapsdelende miljø. Som nevnt i metodekapittelet, observerte jeg i søket etter mulige case til undersøkelsen, at flere norske IT-konsulentselskaper fremhevet kunnskapsdeling som en viktig verdi på sine nettsider. På spørsmål om hva slags betydning kunnskapsdeling hadde for selskapet svarte en av informantene:

Jeg tror det er helt essensielt og det er en grunn for at folk begynner her, de vet at når de blir ansatt at her er det en kultur for å dele kunnskap og man får tid til det og man får penger til å gå på kurs og konferanser og sertifisere seg så det er høyt på agendaen, det har gjennomsyret (selskapet) alle de årene jeg har vært her. (7)

Hvordan og hvor mye selskapet tilrettelegger for kunnskapsdeling innenfor arbeidstiden kan ha en betydning for å opprettholde dette inntrykket blant ansatte og for utenforstående.

I tillegg til det økonomiske aspektet, peker en av informantene på at hvordan selskapet tilrettelegger for kunnskapsdeling, er knyttet til troen på hvilke strategier som vil virke, og at økonomi ofte kan være en unnskyldning for å ikke å iverksette tiltak:

Altså utfordringen er egentlig den der med felles tro, at jo større spredningen er rundt troen på hva slags metoder vil virke, hva slags arenaer vil virke, hva slags

oppmuntring vil virke, jo større den spredningen i troen på det, jo mindre blir gjort ikke sant. (5)

Min analyse antyder likevel at det er økonomi og hensynet til den fakturerbare tiden, som oppfattes som det viktigste hinderet for å tilrettelegge for kunnskapsdelingsaktiviteter. At konsulentenes fritid i større grad benyttes som en arena for kunnskapsdeling kan være en hemmende faktor for kunnskapsdeling, ettersom det blir en arena kun for de få dedikerte.

## 5.5 Kunnskapsdeling – et iboende trekk ved IT-faget?

Flere av informantene vektlegger læring og kunnskapsutvikling som et iboende trekk ved IT-faget. Det beskrives som et fag som hele tiden drives fremover i rask fart og at dette gjenspeiles i konsulentenes yrke. Flere opplever at det er en forventning i selskapet om at de skal holde seg oppdaterte og følge med på utviklingen innenfor faget sitt:

(...) fagutvikling er jo veldig viktig innenfor IT. Det er liksom en del av IT-jobben å være faglig oppdatert da. Så jeg vet ikke om man nesten ser på det som en selvfølge at det er som det er. Konsulenter lever av å være konsulenter – altså det de kan. (1)

Flere omtaler kollegaer og seg selv som «fagnerds», og det knyttes entusiasme til det å følge med på og ta i bruk ny teknologi som for eksempel nye oppdateringer i et program. Mange viser også en entusiasme knyttet til det å dele sine nye oppdagelser med andre kollegaer, noe som virker positivt inn på kunnskapsdelingen i selskapet.

Samtidig beskrives det også som strategisk viktig for selskapet at de ansatte tilegner seg den rette kunnskapen raskt nok. Utviklingen innenfor bransjen går raskt, og som en av informantene påpeker så er det viktig for selskapet at konsulentene har den rette kunnskapen til rett tid:

(...) som konsulent bør du lære deg visse ting tidligere enn alle kan det ellers så har du ikke noe å selge for (...) vi prøver ikke bare å selge gode folk, vi prøver å selge gode ideer og – altså være litt løsningshus da. (...) Så vi må ligge et steg foran kundene. (1)

Min analyse viser at det iboende drivet etter å holde seg oppdatert innenfor faget, både kan forstås som styrt av konsulentenes egen interesse for faget sitt, samtidig som det er strategisk viktig at konsulentenes CV-er til enhver tid er oppdaterte og tilpasset markedet. Ved å fremheve de riktige fagkombinasjonene så vil selskapet kunne fremstå som de er kapable til å løse kundenes utfordringer til enhver tid.

At selskapet er ansatteid er noe flere informanter fremhever som viktig for motivasjonen for å kunnskapsdele fremfor å bare vektlegge sin egen kunnskapsutvikling, eller konkurrere seg i mellom:

Og det med at vi er ansatt her tror jeg også gjør litt med at vi ønsker å lære bort og få andre opp også da. At det ikke bare blir spisse albuer, men at vi tjener jo på at alle gjør det bra. At vi blir utleid og tjener penger på en måte, det blir jo penger i kassa tilbake til oss alle igjen da. (6)

Min analyse antyder at konsulentenes opplevelse av at kunnskapsdeling er meningsfullt i seg selv, kan bidra til kunnskapsdeling i selskapet. Samtidig må det antas at forventninger fra ledelsen også spiller en viktig rolle, gitt beskrivelsene av hvor strategisk viktig det er at konsulentene har den rette kunnskapen til rett tid. Hvor sterkt dette forventningspresset er kontra konsulentenes egne ønsker om å lære og dele kunnskap, kan ikke denne empirien bidra til å belyse. Min analyse antyder likevel at forventninger fra ledelsen og de ansattes egne ønsker, samlet sett kan fremme kunnskapsdeling.

## 5.6 Oppsummering

Å dele fagkunnskap har vært et prioritert område for selskapet, både gjennom dokumentasjon, driften av fagnettverk og foredrag på fagdager. Det oppleves som enklere å dele konkret fagkunnskap i disse foraene enn å dele hvordan man jobber. Prosessene knyttet til gjennomføring av prosjektene, har derfor i større grad blitt delt gjennom praksis ved å ha erfarne konsulenter i hvert prosjekt. Kunnskap knyttet til konkrete arbeidsoppgaver i prosjektet oppleves som lettere å dele enn generell kunnskap, fordi potensielle mottakerne ikke alltid er mottakelige. Det fremstår som om kunnskapsdeling gjennom praksis i prosjektene er den som fungerer mest effektivt.

At selskapet har en kultur hvor det åpent for å komme med forslag, hvor man kan spørre om alt og det forventes at man hjelper hverandre, oppleves som veldig viktig for kunnskapsdelingen. Det meste av samarbeidet i prosjektene foregår ved at man er fysisk tilstede, og dette oppleves som helt relevant for å få til en god kunnskapsdeling. Dette gjelder særlig møter der erfaringen er at interaksjonen blir dårligere dersom noen deltar via for eksempel Skype.

Økonomi fremstår også som en faktor som påvirker hvordan kunnskapsdelingsaktiviteter utenfor prosjektene tilrettelegges. Trangere økonomiske tider har gått ut over fokuset på kunnskapsdeling, og faglige arrangementer som flyttes utenfor arbeidstid påvirker deltakelsen negativt. At IT-faget er et fag i rask utvikling medfører også at IT-konsulentene må holde seg oppdaterte. Drivet etter å lære og entusiasmen over å få dele kunnskap fremstilles som trekk ved konsulentene, samtidig som det er strategisk viktig for selskapet at konsulentene har den rette kunnskapen.

# 6 Oppsummerende og avsluttende refleksjoner

Betydning av kunnskap som en viktig eller *den* viktigste verdien for organisasjoner har fått økt oppmerksomhet i arbeids- og organisasjonsliv og i forskning. Forvaltning av organisasjonenes kunnskap har blitt vurdert som strategisk viktig for deres overlevelse, og kunnskapsdeling kan forstås som en viktig metode for å sørge god forvaltning av kunnskapen i organisasjonen.

Jeg har i denne studien undersøkt på hvilke arenaer og med hvilke verktøy kunnskapsdeling praktiseres i et IT-konsulentselskap, og hvilke faktorer som kan hemme eller fremme kunnskapsdeling. Grunnlaget for analysen er kvalitative intervjuer med åtte IT-konsulenter i selskapet. I dette kapittelet oppsummeres de viktigste funnene ut fra studiens forskningsspørsmål.

## 6.1 Hovedfunn

*På hvilke arenaer deles kunnskap og hvilke verktøy er sentrale for kunnskapsdelingen?*

Studien viser at hovedarenaen for kunnskapsdeling er arbeidshverdagen i prosjektene. Fagdager og fagnettverk som det er tilrettelagt for utenfor prosjektene fremheves også som viktige, og kan forstås som en del av selskapets strategier for kunnskapsforvaltning. Bruken av digitale verktøy som dokumenteringsverktøyet Confluence og kommunikasjonskanalen Slack, er sentrale i kunnskapsdelingen både i prosjekthverdagen og på tvers i selskapet. Disse kan også forstås som en del av strategiene, men hva de brukes til og hvordan de brukes avhenger av konteksten. Arbeidshverdagen peker seg ut som den mest sentrale arenaen, men fagdage er viktige for å bygge opp under den kunnskapsdelende kulturen. Mine funn antyder at fagnettverkene aktivitet er lav, noe som tilsier at de har et forbedringspotensial som arena for kunnskapsdeling.

Fagdage beskrives av samtlige konsulenter som en viktig aktivitet som er initiert av ledelsen for å dele kunnskap på tvers av prosjektene og til hele selskapet. Et viktig poeng er at det er de ansatte selv som fyller dem med innhold gjennom å holde foredrag eller workshops. Fagdage symboliserer på denne måten den kulturen man har for kunnskapsdeling i selskapet – på den ene siden at ledelsen her tilrettelegger for kunnskapsdeling og på den andre siden at de ansatte bidrar med å dele kunnskap på disse dagene. Innsatsen for å samle inn bidrag og forventningene om at man skal holde foredrag bygger opp under dette. Fagdage kan også være en arena for å bygge sosiale relasjoner som kan lette kunnskapsdelingen i arbeidshverdagen, en sammenheng som også antydes i tidligere forskning (Enehaug et al. 2015:2-3).

Fagnettverkene som er opprettet innenfor hvert fagområde virker å ha et forbedringspotensial som arena for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling, sett i lys av forskningen på praksisfellesskap og fagnettverk (Wenger et al. 2002). Aktiviteten fremstår som varierende og avhengig av ildsjeler ettersom det ikke er satt av nok tid og ressurser til fagnettverksarbeid. Faglederens rolle som tilrettelegger virker vagt formulert, og den lave allokeringsprosenten kan antyde at man i praksis ender opp med å bruke av fritiden til dette arbeidet.

Det er prosjekthverdagen som oppfattes som den viktigste arenaen for læring og kunnskapsdeling i selskapet. Her lærer man gjennom å praktisere i fellesskap og gjerne med veiledning fra seniorer. Denne vektleggingen av læring og kunnskapsdeling gjennom felles praksis støttes av praksisperspektivet på kunnskap (jf. bl.a. Cook og Brown 1999). Kunnskapen som deles gjennom felles praksis gir erfaring som man tar med seg inn i neste prosjekt. Slik opparbeider konsulentene seg etterhvert en bredere og mer sammensatt kompetanse.

Muntlig kommunikasjon og interaksjon gjennom fysisk tilstedeværelse fremstår som den viktigste siden ved samarbeidet, og oppleves som nødvendig for god flyt i prosjektene og for å oppnå gode resultater. Mye av kommunikasjonen skjer spontant og uformelt, men det antydes at det også foregår mye møter – både spontane og mer formelle. Prinsippene i smidig programvareutvikling som Scrum setter også noen rammer for kunnskapsdelingen i prosjektene (jf. Dybå og Dingsøy 2008: 835 og Chau et al. 2003).

Viktige verktøy for å dele kunnskap i arbeidshverdagen er Confluence og Slack. Hvor mye som dokumenteres av prosjektspesifikk informasjon varierer fra prosjekt til prosjekt samt i hvilken fase prosjektet er i. Et mål med å dokumentere er at kunnskapen skal være gjenbrukbar, noe som kan være utfordrende ettersom kunnskapen man forsøker å dokumentere er for kontekststavhengig, og derfor ikke oppfattes som relevant i en annen kontekst. Dette bekrefter vanskeligheten med å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt fordi den ofte er kontekstspesifikk og knyttet til handling (Polanyi i Nonaka 1994: 16).

Slack omtales som den digitale møteplassen i selskapet og her er det mye aktivitet både innad i prosjektet og på tvers i selskapet. I prosjektene benyttes Slack mye til avklaringer av faglige spørsmål, men også ikke-tekniske ting for å koordinere teamet. Fagnettverkene holder også kontakt via Slack og videreformidler gjerne interessante faglige artikler og tips, eller diskuterer faget. Det antydes av flere at informasjonsflyten kan bli overveldende samtidig som man gjerne vil følge med for ikke å gå glipp av noe.

*Hvilke faktorer hemmer og fremmer denne kunnskapsdelingen?*

Mine funn antyder at eksplisitt faglig kunnskap som kan deles gjennom foredrag eller dokumentasjon, er den kunnskapsdelingen selskapet er mest bevisst på. Selskapet har en tradisjon for å vektlegge deling av eksplisitt fagkunnskap gjennom foredrag, fagnettverk og verktøy. Metodikk virker vanskeligere å gjøre eksplisitt gjennom dokumentasjon, og deles mer gjennom erfaring i prosjektene. Kunnskapsdelingen i prosjektene blir derfor mer uformalisert, bortsett fra Scrum som setter noen rammer. Konsulentenes opplevelse er at konkret fagkunnskap som er relevant for arbeidet her og nå er lettere å dele, fordi det er større sjanse for at mottaker tar til seg kunnskapen i en slik situasjon. Her kan praksisperspektivet på kunnskap være nyttig for å forklare hvorfor kunnskap som er løsrevet fra den praksisen den er en del av, oppleves som vanskelig å dele (Newell et al. 2009: 15). Mine funn tyder også på at fysisk tilstedeværelse er sentralt for at samarbeidet skal flyte best mulig. Dynamikken blir dårligere og utfallet mindre nyttig ved bruk av digitale hjelpemidler som Skype til møtevirkosomhet, og man går glipp av den uformelle kommunikasjonen som skjer før og etter møter og som kan bidra til kunnskapsdeling.

Funnene antyder at selskapet jobber bevisst med å skape og opprettholde en organisasjonskultur preget av åpenhet og tillit. Det skal være rom for å spørre og hjelpe

hverandre, og man skal dele sin kunnskap med kollegaer på fagdager eller lignende. Denne kulturen oppfattes blant informantene som en veldig viktig faktor som bidrar til kunnskapsdeling i selskapet, noe som også bekreftes i tidligere forskning (Wang og Noe 2010:127). Tilrettelegging for kunnskapsdeling på fagdager fremstår som et viktig uttrykk for organisasjonskulturen. Utover denne formaliserte kunnskapsdelingsformen antyder mine funn at prosessene for kunnskapsdeling er lite formaliserte.

At kunnskapsutvikling er sentralt for selskapet gjenspeiles også i selskapets strategiske fokus. Det fremstår som viktig for selskapet å ligge i front av utviklingen, noe som innebærer at konsulentene må holde seg oppdaterte på den rette kunnskapen til rett tid. Samtidig antyder mine funn at det å drives fremover og utvikle ny kunnskap oppfattes som et iboende trekk ved IT-faget, og at IT konsulentenes interesse for å lære seg noe nytt og holde seg oppdatert innenfor faget sitt henger sammen med dette. Funnene antyder at konsulentene bidrar til kunnskapsdeling fordi de selv finner det meningsfylt, men også at de deler fordi det er forventet fra selskapets side.

Til tross for den sterke vektleggingen av selskapet som en kunnskapsbedrift hvor kunnskapsdeling står sentralt, antyder intervjuene at det har vært en tendens til at aktiviteter for kunnskapsdeling har blitt nedprioritert på grunn av press på økonomien. Dette medfører at fritiden i større grad blir en arena for kunnskapsdeling. Dette kan virke hemmende for kunnskapsdelingen ettersom det blir en arena som er aktuell for et mindre antall dedikerte konsulenter. At balansegangen mellom fakturerbart arbeid og tid og ressurser avsatt til kunnskapsdeling er utfordrende for denne type prosjektbasert selskaper, bekreftes av tidligere forskning (Enehaug et al. 2015:5).

## **6.2 Mulige implikasjoner**

Denne studien kan ha noen implikasjoner ved å bidra med kunnskap om hvordan kunnskapsdeling praktiseres i et IT-konsulentselskap, og om mulige faktorer som kan bidra til å fremme eller hemme denne kunnskapsdelingen. Med forbehold om de metodiske begrensningene i studien, er det noen forhold som presenteres i denne studien som kan være sentrale å ta hensyn til når det kommer til praksis.



Undersøkelsen av praksiser rundt kunnskapsdeling i denne casen har vist at både et kognitivt perspektiv på kunnskap og praksisperspektivet kan bidra med verdifull innsikt. Det fremstår likevel ut fra mine funn, at et større fokus på kunnskap gjennom praksisperspektivet kan være nyttig. Den kunnskapen som konsulentene drar nytte av i sitt arbeid er en sammensatt kunnskap – sammensatt av delvis eksplisitt teknisk kunnskap og en taus erfaringsbasert *know-how* som tilsammen utgjør kompetansen. Som praksisperspektivet viser så skapes kunnskapen kontinuerlig gjennom sosiale praksiser (Orlikowski 2002: 252 i: Fieldman og Orlikowski 2011: 1243), noe som understøttes i denne studien. Å dele kunnskap *om* en praksis kan være vanskeligere enn å dele praksis.

Til tross for dette viser mine funn at den formaliserte kunnskapsdelingen som vektlegger foredragsformen er den som er mest uttalt og formalisert. Dette er en form som kun en mindre andel av de ansatte er komfortabel med, eller har tid og overskudd til å forberede. Det kan da hende det fins konsulenter i selskapet som sitter inne med verdifull kunnskap som ikke blir delt på de formelle arenaene fordi det er ukomfortabelt, eller fordi de ikke har tid eller overskudd til forberedelsene.

Hva som er hovedårsakene generelt til at det ikke er en større bredde i de som bidrar, kan ikke denne studien bidra til å belyse. Dersom det er en målsetting at flere skal bidra til kunnskapsdeling i selskapet gjennom foredrag, slik det beskrives av informantene i denne studien, kunne det derfor vært interessant for selskapet å vite hva som er årsaken til at mange ikke bidrar. Ut fra dette kunne selskapet vurdert tiltak i form av mer avsatt tid til forberedelse, eller i alle fall en tydeliggjøring av hva som er rammene. Slik mine funn antyder, finnes det ingen uttalt tilrettelegging i selskapet for ansatte som bidrar med den typen kunnskapsdeling.

For å mobilisere flere ansatte til å bidra til kunnskapsdeling kunne det også vært interessant å se på om det finnes alternativer til foredragsformen. Å fokusere på ulike prosesser for kunnskapsdeling vil også kunne gi en større bredde i hva slags kunnskap som deles utenfor prosjektene. Bedre tilrettelegging for at fagnettverkene kan møtes fysisk vil kunne gi mulighet for deling i mindre fora, og med vekt på mer praksisbaserte former for deling, som for eksempel oppgaveløsning i fellesskap. I lys av teorien om praksisfellesskap kan slike fellesskap bidra til innovasjon og utvikling av ny kunnskap (Hislop 2013: 159, Wenger et al. 2002: 16), noe som på sikt kan være lønnsomt i jakten på nye prosjekter.

Det er grunn til å stille spørsmål ved om fagdager er de beste arenaene å organisere den formaliserte kunnskapsdelingen i selskapet rundt. I et kostnadsperspektiv bør det vurderes om disse dagene kan reduseres i antall og erstattes med andre former for tilrettelegging for kunnskapsdeling gjennom fagnettverkene.

Ettersom selskapet lever av å selge kompetansen til konsulentene er det viktig å holde kompetansenivået oppe. Ved å flytte mer av faglige arrangementer for kunnskapsdeling utenfor arbeidstiden blir konsulentenes fritid en arena for kunnskapsdeling i selskapet. Dette reiser interessante spørsmål om hvor grensene går mellom hva som er den enkelte konsulent sitt ansvar for å holde seg faglig oppdatert, og hva som er selskapets ansvar for å holde kompetansenivået oppe og forvalte den kunnskapen som finnes i selskapet.

### **6.3 Muligheter for videre forskning**

Et interessant funn i denne studien, sett i lys av forskning på praksisfellesskap og fagnettverk, antyder at fagnettverkene på grunn av manglende ressurser ikke makter å bidra til kunnskapsdeling i en mer praksisorientert form. En mer nærgående undersøkelse av aktivitetene i fagnettverkene og medlemmenes opplevelser, kunne vært nyttig for å kunne si noe mer om i hvilken grad fagnettverkene aktiviteter bidrar til kunnskapsdeling og læring som konsulentene har nytte av i sitt daglige arbeid. Her kunne både kvalitative og kvantitative tilnærminger vært benyttet.

Det kom frem i intervjuene at selskapet hadde omorganisert to ganger i løpet av de siste seks årene. I den siste endringen gikk man fra tverrfaglige avdelinger som ble beskrevet som mer tilfeldig sammensatt til en inndeling i avdelinger etter mer overordnet fagnivå. Hvordan selskaper organiserer seg med hensyn til spesialisering eller avdelinger forventes å ha innflytelse på kunnskapsdeling (Foss et al. 2010: 472). Hvorvidt eller hvordan inndelingen i fagavdelinger kontra tverrfaglige avdelinger kan ha hatt påvirkning på kunnskapsdelingen, eller hvilke handlingsteorier som lå til grunn for endringene, har ikke vært mulig å studere innenfor rammene av dette prosjektet, men hadde vært interessant for videre studier.

# Litteraturliste

- Alavi, Maryam og Dorothy E. Leidner (2001), «Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues». *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136
- Alvesson, Mats (2001), «Knowledge work: Ambiguity, image and identity». *Human relations*, 54(7): 863-886
- Asrar-ul-Haq, Muhammad og Sadia Anwar (2016), «A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges». *Cogent Business & Management*, 3(1): 1-17
- Bjørnson, Finn Olav og Torgeir Dingsøy (2008), «Knowledge management in software engineering: A systematic review of studied concepts, findings and research methods used». *Information and Software Technology*, 50(11): 1055-1068
- Chau, Thomas, Frak Maurer og Grigori Melnik (2003), «Knowledge sharing: agile methods vs. Tayloristic methods». *WET ICE 2003 2003*, (s. 302-307) IEEE Conference Publications
- Christensen, Peder H. (2005), «Facilitating Knowledge Sharing: A Conceptual Framework». *SMG Working Paper No. 4/2005*. Copenhagen Business School.  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=982071](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=982071) (lesedato: 21.06.18)
- Cook, Scott D.N. og John S. Brown (1999), «Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing». *Organization Science*, 10(4): 381-400
- Creswell, John W og Cheryl N. Poth (2018), *Qualitative inquiry and research design: choosing among five Approaches*. 4. utg. Thousand Oaks, CA: Sage Publication

- Davenport, Thomas H og Laurence Prusak (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press
- Dybå, Tore og Torgeir Dingsøy, (2008), Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review. *Information and Software Technology*, 50(9-10): 833-859
- Enehaug, Heidi, Helge Svare, Pål Klethagen, Mary Anderson-Glenna, Hans Christian Aa. Terjesen og Anne Marie Fatnes (2015), *Kunnskapsdeling i travelhetens tid. Rapportering fra et forsknings- og utviklingsprosjekt i Abelias medlemsbedrifter (AFI Rapport 10:2015)*. Oslo. Arbeidsforskningsinstituttet
- Feldman, Martha S. og Wanda J. Orlikowski (2011), «Theorizing Practice and Practicing Theory». *Organization Science*, 22(5): 1240-1253
- Filstad, Cathrine (2016), *Organisasjonslæring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Foss, Nicolai J., Kenneth Husted og Snejina Michailova (2010), «Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions». *Journal of Management Studies*, 47(3): 455-482
- Grønmo, Sigmund (2016), *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg Bergen: Fagbokforlaget
- Hislop, Donald (2013), *Knowledge Management in Organizations. A critical introduction*. 3. utg. Oxford: Oxford University Press
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007), *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen (2005), *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag

- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2015), *Det Kvalitative Forskningsintervju*. 3. utg. Oversatt av Tone M. Anderssen og Johan Rygge. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Matzler, Kurt, Birgit Renzl, Julia Müller, Stephan Herting og Todd A. Mooradian (2008), «Personality traits and knowledge sharing». *Journal of Economic Psychology*, 29(3): 301-313
- NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora) (2016), *Forskningsetiske Retningslinjer for Samfunnsvitenskap, Humaniora, Juss og Teologi*. [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125\\_fek\\_retningslinjer\\_nesh\\_digital.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf) (lesedato: 29.05.18)
- Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough, og Jacky Swan (2009), *Managing Knowledge Work and Innovation*. 2. utg. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Nonaka, Ikujiro (1994), «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation». *Organization Science*, 5(1): 14-37
- Polanyi, Michael (1967), *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul
- Repstad, Pål (2007), *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Rus, Ioana og Mikael Lindvall (2002), «Knowledge Management in Software Engineering», *IEEE Software*, 19(3): 26-38
- Swart Juani og Nicholas Kinnie (2003), «Sharing knowledge in knowledge-intensive firms». *Human Resource Management Journal*, 13: 60-75
- Zboralski, Katja (2009), «Antecedents of knowledge sharing in communities of practice». *Journal of Knowledge Management*, 13(3): 90-101

- Taminiau, Yvette Wouter Smit og Annick de Lange (2009), «Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing». *Journal of Knowledge Management*, 13(1): 42-55
- Thagaard, Tove (2003), *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, Aksel (2017), *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Yin, Robert K. (2014), *Case Study Research: Design and Methods*. 5.utg. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Wang, Sheng og Raymond A. Noe (2010), «Knowledge sharing: A review and directions for future research». *Human Resource Management Review*, 20: 115-131
- Weiss, Leigh (1999), «Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service firms». *Organization Development Journal*, 17(4): 61–77
- Wenger, Etienne, Richard McDermott og William M. Snyder (2002), *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press
- Widerberg, Karin (2010), «Med samtalen som utgangspunkt. Om veivalg og kunnskapsmuligheter ved intervjuing». I Dag Album, Marianne Nordli Hansen og Karin Widerberg (red.), *Metodene våre*. (s. 219-234). Oslo: Universitetsforlaget

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt

Antall ord i oppgaven: 23 801

Antall ord i sammendrag: 625

## Vedlegg I: Godkjent vurdering fra NSD



Christin Thea Wathne  
Postboks 1096 Blindern  
0317 OSLO

Vår dato: 02.02.2018

Vår ref: 58582 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.01.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>58582</i>	<i>Kunnskapsdeling slik IT-konsulenter i prosjektbaserte team opplever det</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Christin Thea Wathne</i>
<i>Student</i>	<i>Line Synnøve Bergholmen</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Universitetet i Oslo sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Universitetet i Oslo er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

## Vedlegg II: Samtykkeerklæring

# Forespørsel om deltakelse i masterprosjektet "Kunnskapsdeling slik IT-konsulenter i prosjektbaserte team erfarer det"

### Bakgrunn og formål

Jeg er student ved institutt for sosiologi og samfunnsgeografi og skal skrive masteroppgave om kunnskapsdeling og konsulentrollen. Masteroppgaven er en del av masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA). Dette prosjektet gjennomføres av meg, som et selvstendig forskningsarbeid. Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan kunnskapsdeling praktiseres i et konsultentselskap med fokus på IT-konsulentenes erfaringer.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et personlig intervju, med en tenkt varighet på ca 45-60 minutter. Spørsmålene vil bl.a. omhandle hvilke forum og verktøy som er sentrale når kunnskap deles, og hvilke erfaringer konsulentene har med disse, hvordan selskapet tilrettelegger for kunnskapsdeling blant de ansatte, samt erfaringer konsulentene har med hvordan personlige relasjoner kan virke inn på deres evne og motivasjon til å dele kunnskap.

Jeg vil gjerne at samtalen tas opp med diktafon, dersom det godtas av deltaker. Dette er for å kunne gjengi informasjonen mest mulig riktig, og for å unngå tap av informasjon. Opptaket vil kun benyttes av meg i arbeidet med masteroppgaven, og vil slettes ved prosjektets slutt. Prosjektet er planlagt avsluttet ila juni 2018.

Den endelige utgaven av masteroppgaven vil bli gjort tilgjengelig på [www.duo.uio.no](http://www.duo.uio.no).

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og alt som blir sagt vil bli anonymisert.

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil ingen av opplysningene du har gitt bli brukt i studien.

Ved spørsmål til studien, ta kontakt med:

**Kontaktperson/student:** Line Synnøve Bergholmen, 93077054, [liness@student.uio.no](mailto:liness@student.uio.no)

**Veileder:** Christin Thea Wathne, 99601193, [christin.wathne@afi.hioa.no](mailto:christin.wathne@afi.hioa.no)

### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

(Signert student, dato)



## Vedlegg III: Intervjuguide

### Bakgrunnspørsmål

- Utdannelse?
- Stilling?
- Hvor lenge har du vært i selskapet?
- Hvilken avdeling jobber du i og hvor mange ansatte er det i den avdelingen
- Kan du fortelle litt om prosjektet du jobber på nå  
(hvor lenge prosjektet har vart, hvor lenge du har vært i det prosjektet og hvor mange konsulenter dere er i prosjektet)

### Kunnskapservervelse

Dette prosjektet handler om hvordan kunnskapsdeling foregår i denne bedriften, men først vil jeg høre litt om hvordan du foretrekker å tilegne deg ny kunnskap i jobben.

- Hvordan går du vanligvis frem når du trenger å tilegne deg ny kunnskap eller hvis du har behov for å lære deg noe nytt i jobben din?  
(Lese om det, gå på eksterne eller interne kurs, spørre kolleger osv.)
  - Interne eller eksterne kilder?
- Hvis du kommer over eller tar i bruk ny kunnskap, deler du dette med de andre i bedriften?
  - Hvordan?
- Opplever du forventninger hos andre (eller deg selv) knyttet til at dere som ansatte skal bidra med ny kunnskap inn i bedriften?

### Overordnet om strategi og kultur

- Kan du si noe om hvordan kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling er nedfelt i selskapets visjon eller strategi?
- Har selskapet noen strategi knyttet til kunnskapsforvaltning?
- Hvordan er ansvaret for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling fordelt? (fagnettverk, avdelingsleder, den enkelte ansatte selv?)
- Hvilken nytteverdi tenker du kunnskapsdeling har for selskapet?
- Er det noen forskjeller her i forhold til hva slags kunnskap som anses som viktig å dele?

Jeg leste på den «gamle» nettsiden kunnskapsdeling er en del av kulturen og inngår i selskapets kjerneverdier.

- Kan du fortelle litt om hvordan man jobber med organisasjonskulturen

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

- Hvilke forum eller møteplasser opplever du som de viktigste for deling av kunnskap i denne bedriften?
  - Formaliserte møteplasser? (Møter, fagdager og fagnettverk)
    - Hvor ofte arrangeres disse?
  - Uformelle møteplasser?
    - I så fall: hvilke?
    - Hvor ofte treffes man uformelt?
- Opplever du at det er tilstrekkelig med slike møteplasser?
- Hva syns du fungerer bra når det gjelder kunnskapsdeling i selskapet?  
Hvordan foretrekker du å dele kunnskap selv?
- Og å motta kunnskap fra andre kollegaer?
- Hvilken rolle spiller ledelsen (om noen) for den kunnskapsdelingen som skjer i selskapet?
- Føler du at du har noen innflytelse på hvordan man jobber med kunnskapsdeling i selskapet?
  - Har du for eksempel kommet med forslag til tiltak for kunnskapsdeling?
  - Evt. Hva skjedde?

### **Forskjell på kunnskap?**

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

### **Kunnskapsutvikling i prosjektene**

Hvis vi ser på arbeidshverdagen når dere jobber i prosjekter.

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

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

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

### **Verktøy for kunnskapsdeling**

- Hvilke verktøy benytter dere i arbeidshverdagen for å kommunisere med hverandre?
- Hvordan bidrar disse verktøyene til kunnskapsdeling?
- Kan slike verktøy på noen måte hindre kunnskapsdeling? (Evt. Hvordan da?)

### **Tilknytning/personlige relasjoner**

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

### **Utfordringer?**

- Er det noe du opplever som utfordrende med å få til god kunnskapsdeling i denne jobben?

- Hva er utfordrende?
- Hvorfor er det sånn?
  
- Hva tenker du kan gjøres for å lette de utfordringene?

**Avsluttende spørsmål**

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