

Prosjektforum vår 2022

Kunnskapshåndtering i kunnskapsorganisasjoner

Hvordan samler, deler, finner og bearbeider organisasjoner kunnskap,
med formål om å anvende den?

Antall ord: 17 541

Seri Bjelland

Benedicte Dalen

Scott Sjøstrøm

Torstein Nygaard Vehusheia

Masterprogram for Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA)

Universitetet i Oslo
Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi



Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	1
Forord	2
Sammendrag	3
Innledning	4
Data og metode	5
Prosjektmandat	5
Litteratursøk	7
Datainnsamling	8
Utvalg	9
Litteraturgjennomgang	12
Begrepsavklaring	12
Teori og analyse av datamaterialet	17
Åtte pilarer for kunnskapsdeling (Janus, 2016)	17
1. Ledelse og kultur	19
2. Styring, evner og systemer	24
3. Finansiering	29
4. Partnerskap	31
5. Identifisering og samling	34
6. Kunnskap og læringsressurser	39
7. Kunnskapsdeling i praksis	42
8. Monitorering og evaluering	45
Fremmere og hemmere for kunnskapsdeling	48
Suksessfaktorer for vellykket kunnskapsdeling	50
Diskusjon	52
Systemer	52
Kultur	55
Konklusjon: Gode grep	59
Avslutning	62
Referanser	63
Vedlegg	65

Forord

Denne rapporten er utarbeidet av fire masterstudenter på programmet Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Universitetet i Oslo (UiO) vårsemesteret 2022, i forbindelse med emnet Prosjektforum (SVPRO4000). Oppdragsgiver for prosjektet er AFF (Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole), som hadde et ønske om kartlegging av kunnskapsdeling som fagfelt, for å kunne ha en faglig forankret tilnærming til hvordan de håndterer kunnskap. Vi vil takke AFF for tilliten og muligheten til å gjennomføre dette lærerike prosjektet.

I arbeidet med rapporten har vi fått god hjelp fra mange støttespillere. Vi vil takke vår kontaktperson i AFF, Linn Lien Lømo for godt samarbeid og kommunikasjon. Hennes grundige innføring i hvordan AFF jobber med kunnskapsdeling la rammene for prosjektet. Vi vil også takke veilederen vår, Christin Thea Wathne, for oppmuntringer, faglige innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Uten informantene våre hadde vi manglet nødvendig og verdifull innsikt i hvordan andre organisasjoner jobber med kunnskapsdeling. Tusen takk! Sist men ikke minst vil vi takke våre seminarlærere, med faglærer Beate Karlsen i spissen, for lærerike og engasjerende seminarer om gruppedynamikk og samarbeid.

Våre bakgrunner er fra psykologi, medievitenskap, HR, reklamebransjen og arbeidslivet, og gjennom gruppearbeidet har vi fått muligheten til å forene våre erfaringer og jobbe med prosjektet på en annen måte enn vi kunne gjort på egenhånd. Det har vært lærerikt og fint å samarbeide om et så langvarig prosjekt.

Skrevet av Seri Bjelland, Benedicte Dalen, Scott Sjøstrøm og Torstein Nygaard Vehusheia.

Oslo, mai 2022.

Sammendrag

Denne rapporten er utarbeidet på oppdrag for AFF (Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole). Formålet med rapporten er å presentere gode grep til hvordan organisasjoner kan håndtere kunnskap. Grepen er formulert på bakgrunn av aspekter vi har identifisert som fremmere og hemmere for kunnskapsdeling, ut fra kartlegging av kunnskapshåndtering (*knowledge management*) som fagfelt. Kartleggingen kombinerer teoretiske perspektiver med empiriske funn, og benytter Verdensbankens håndbok for hvordan organisasjoner kan øke sin evne og kapasitet til kunnskapsdeling som rammeverk (Janus, 2016). Datamaterialet som er benyttet i analysen kommer fra intervju av fire informanter fra kunnskapsorganisasjoner.

Rapporten kan benyttes som et hjelpemiddel for organisasjoner som ønsker å vite hvordan de best mulig kan håndtere kunnskap. Det viktigste er å ha bevissthet rundt hvem man er som organisasjon, hva man mangler av kunnskap og kunnskapsdeling, hva man ønsker å oppnå, og hva man har mulighet til å investere for å komme dit.

Innledning

AFF er blant Norges største miljø for ledelse- og organisasjonsutvikling. Organisasjonen ble etablert i 1952 og har over 50 medarbeidere som jobber med konsulentvirksomhet, hovedsakelig innen leder- og organisasjonsutvikling og konflikthåndtering. Formålet med rapporten er å belyse hvordan man deler kunnskap i kunnskapsorganisasjoner hvor medarbeiderne er selvstendige profesjonsutøvere på en slik måte at kunnskapen bearbeides og anvendes. I denne rapporten besvarer vi følgende problemstilling:

Hvordan samler, deler, finner og bearbeider organisasjoner kunnskap, med formål om å anvende den?

Prosjektet supplerer AFFs eget interne prosjekt om kunnskapsdeling, men er gjennomført som et selvstendig prosjekt.

AFF har selv identifisert utfordringer knyttet til kunnskapsdeling i deres organisasjon, og ønsker å skaffe inspirasjon til gode grep de kan ta for å møte disse utfordringene. AFF er en kunnskapsorganisasjon som preges av selvstendige og travle konsulenter, som opplever at de bruker mye tid på å søke og lete etter kunnskap og informasjon som allerede finnes i organisasjonen. Det gjelder for eksempel kompetanse hos kollegaer, dokumentasjon av tidligere prosjekter og materiell til gjennomføring av kurs og seminarer. Utfordringen de møter er ikke bare knyttet til det å dele kunnskap, men også å sørge for at kunnskapen er dokumentert og tilgjengelig i organisasjonen.

AFF ønsket å få kunnskap om fenomenet kunnskapsdeling gjennom relevant og oppdatert forskning. I tillegg ønsket de innsikt i hvordan kunnskapsorganisasjoner med selvstendige medarbeidere arbeider med dette i praksis, dvs. hvordan organisasjoner klarer å samle, dele, finne og anvende kunnskap (knyttet til sin fagdisiplin).

I denne rapporten går vi gjennom relevant litteratur knyttet til kunnskapshåndtering. Vi presenterer empiriske funn fra intervjuer vi har gjennomført. Videre har vi identifisert fremmere og hemmere for kunnskapsdeling. Basert på diskusjon av våre funn foreslår vi gode grep til hvordan organisasjoner kan håndtere kunnskap.

Data og metode

Prosjektmandat

AFF ga oss følgende problemstilling: “Hvordan deler man kunnskap i kunnskapsorganisasjoner hvor medarbeidere er selvstendige profesjonsutøvere på en slik måte at kunnskapen anvendes/bearbeides?”.

Mandatet inneholdt også interessante betraktninger knyttet til kunnskapshåndtering, hvor det å ha oversikt over egen kunnskap ble adressert som en utfordring, samt det å sørge for at kunnskapen “forblir i organisasjonen når mennesker slutter”.

I tillegg inneholdt mandatet forslag til aktuelle underspørsmål:

- Hvilke mekanismer fungerer som hemmere og fremmere for effektiv kunnskapshåndtering: det å samle, dele, finne og anvende kunnskap knyttet til fagdisiplinen(e) virksomheten jobber med?
- Hvilke dilemmaer må organisasjonen håndtere i sin streben mot effektiv kunnskapshåndtering?
- Hva er gode grep for å øke kunnskapsdeling- og anvendelse i en kunnskapsorganisasjon?
- Hvordan kan AFF styrke sin evne til kunnskapsdeling på tvers av prosjekter?

Felles forståelse

Vi begynte arbeidet med å gå gjennom prosjektmandatet for å sikre at vi (internt i gruppa) og AFF hadde en felles forståelse av innholdet i mandatet og formålet med prosjektet.

Innledningsvis tok vi utgangspunkt i fellesemner vi har hatt på masterstudiet så langt. Vi identifiserte følgende temaer som relevante for problemstillingen: organisasjonslæring, sensemaking, institusjonalisering og organisasjonskultur (se for eksempel Crossan et. al. (1999) og Weick & Westley (1996)).

Mandatet etterspurte i utgangspunktet en scoping review. Etter å ha utforsket begrepet nærmere i samråd med bibliotekar og veileder, ble vi klar over hvor omfattende en *scoping*

review ville være. Vi fikk råd om at det ville bli vanskelig å gjøre en god scoping review og samtidig svare på problemstillingen innenfor rammene i Prosjektforum. Etter gjennomgang av mandatet sammen med AFF fikk vi inntrykk av at det uansett ikke var en formell scoping review de egentlig ønsket seg, noe de bekreftet. Vi ble enige om en mindre omfattende litteraturgjennomgang, med fokus på å gi en oversikt over fagområdet og skaffe breddeforståelse av kunnskapsdeling i kunnskapsbedrifter.

Innledende datainnsamling knyttet til AFFs interne prosjekt

AFF har selv et pågående prosjekt internt knyttet til kunnskapsdeling. I løpet av den første uka fikk vi innsikt i deres foreløpige funn fra prosjektet, som særlig satte søkelys på hemmere for kunnskapsdeling. Denne informasjonskilden var svært nyttig i den innledende fasen ettersom dette ga oss en større forståelse for sentrale temaer knyttet til kunnskapshåndtering. Samtidig ble vi oppmerksom på bredden i feltet, og så behovet for å spisse problemstillingen.

Forsøk på å spisse problemstillingen

Med mer innsikt i hva kunnskapshåndtering kan dreie seg om, utarbeidet vi ulike forslag til innsnevring av problemstillingen. På bakgrunn av kunnskap oppnådd gjennom masterstudiet, informasjon fra AFFs interne prosjekt samt videre litteratursøk, kom vi frem til fem relevante temaer: kultur, ansvar, motivasjon, struktur og organisasjonsdesign og teknologi. Temaene er overlappende, men vi vurderte det som hensiktsmessig å fokusere på ett tema som inngangsport til problemstillingen. På den måten kunne vi tilrettelegge for innhenting av rik data, dyp kunnskap og innsikt, fremfor overordnet og bred kunnskap om samtlige temaer (Langdridge, Tvedt & Røen 2006).

Etter innblikket i AFFs interne prosjekt ble vi enda mer nysgjerrige på hvordan kultur kan fungere som en fremmer eller hemmer for kunnskapsdeling. Å foreta en grundig organisasjonsanalyse av AFF, med fokus på kultur, mente vi at ville være en god måte å gå frem for å besvare problemstillingen. Vi utarbeidet følgende problemstilling: "Hva kjennetegner en god kunnskapsdelingskultur og hvordan kan den skapes/styrkes?"

Det fremkom av mandatet at AFF ønsket seg innsikt fra andre organisasjoner, men vi identifiserte dette som potensielt utfordrende ettersom kulturmekanismer er særs organisasjonsspesifikke og derfor kan ha manglende overføringsverdi. Det var risiko for at bedriftene vi undersøkte ville ha akkurat samme utfordringer som AFF, og at vi ikke ville

klare å identifisere noen “gode grep” for å fremme kunnskapsdeling. Samtidig anså vi det som for omfattende for dette prosjektet å gjøre grundige kulturelle analyser av flere organisasjoner.

Avslag på forslag, og justering av løsningsforslag

Inspirasjon og innsikt fra andre organisasjoner var et sterkt ønske fra AFF, og de vurderte vårt løsningsforslag som i overkant overlappende med deres interne prosjekt. Derfor måtte vi justere løsningsforslaget vårt.

Vårt største ønske med prosjektet var å lage en rapport som kunne være av nytte for AFF. De ønsket seg innsikt i andre organisasjoners suksesshistorier, noe som ville kreve en åpen og utforskende tilnærming. Etter dialog med AFF, kom vi frem til at det var “gode grep for kunnskapsdeling og anvendelse” som var av størst interesse. For å kunne hente inspirasjon til gode grep, ble det nødvendig å rette oppmerksomheten vår mot andre organisasjoner, og derfor ikke lenger bruke kultur som utgangspunkt.

Sammen med AFF ble vi enige om at en bredere tilnærming ville passe prosjektet bedre. En slik tilnærming gjorde at vi i forkant av arbeidet ikke visste nøyaktig hvilke temaer vi ville ende opp med å fokusere på, ettersom det var avhengig av hva datainnsamlingen ville gi oss. Vi måtte også ta høyde for at en slik tilnærming ikke nødvendigvis ville gi oss like mye dybdekunnskap om informantenes organisasjoner som en grundig organisasjonsanalyse ville gjort.

Litteratursøk

For å gi en oversikt over teori og forskning knyttet til kunnskapsdeling, benyttet vi oss av flere ulike kilder. I utgangspunktet ønsket vi å vektlegge oppdatert forskning, og forsøkte hovedsakelig å ta utgangspunkt i forskning fra perioden de siste ti årene (2012-2022). Dette var fordi vi hadde en grunnleggende antakelse om at kunnskapsdeling i dagens moderne samfunn ville være avhengig av teknologiske verktøy, og at nyere forskning ville være mer relevant for forskningsspørsmålet vårt. Denne antakelsen ble utfordret tidlig i arbeidet, og vi så raskt at de grunnleggende tekstene som var nødvendige for å gi kontekst til den nyere forskningen var langt eldre, og har valgt å inkludere disse der vi mener det er nødvendig og

relevant. Dette gjelder både teoretiske perspektiver på organisasjonslæring og kunnskap (se for eksempel Ahrne (1994)), men også forskning fra arbeidslivet (se f. eks Wiig (2001)).

Søkekriterier

Vi søkte etter litteratur i flere kunnskapsdatabaser og søkenettverk. For å finne forskningsartikler søkte vi gjennom Web of Science, ResearchGate, Google Scholar og Oria. Vi fant også andre kilder, slik som rapporter, artikler og kronikker, gjennom Google eller gjennom referanser i forskningsartiklene vi arbeidet med. Vi søkte på tvers av fagfelt, og har undersøkt litteratur fra blant annet ledelse, pedagogikk, IT og HR. Dette gjorde vi for å beholde et åpent sinn for hva som kunne være relevante innfallsvinkler å betrakte kunnskapsorganisasjoner fra, da disse finnes og studeres innen flere fagområder.

Datainnsamling

I den innledende vurderingen av metode, ble både kvalitativ og kvantitativ metode vurdert. Ettersom mandatet etterspør innsikt, vurderte vi det som passende å benytte kvalitativ metode, ved å samle inn data gjennom forskningsintervju. Forskningsintervju kan gi oss rik data av personlige erfaringer og opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2008), og egner seg derfor godt som datainnsamlingsmetode for å frembringe innsikt.

Intervjuets formål var å avdekke fremmere og hemmere for effektiv kunnskapshåndtering, med et særlig fokus på gode grep for å øke kunnskapsdeling og anvendelse. Vi anså vi det som mest hensiktsmessig å benytte semistrukturert intervju. Ved å ha en åpen og utforskende tilnærming la vi så lite føringer som mulig på hvilke fremmere og hemmere informantene kunne trekke frem i samtalen.

Spørsmålene ble utarbeidet i henhold til de ulike stadiene i en kunnskapsdelingsprosess slik det ble beskrevet i mandatet; å samle, dele, finne og anvende kunnskap. Vi utarbeidet flere spørsmål til hvert av stadiene, som intervjueren fra prosjektgruppa kunne bruke som utgangspunkt. Spørsmålene våre hadde hovedfokus på kunnskapsdeling, med tilgjengeliggjøring (grep for å gjøre kunnskapen lett å finne) og anvendelse som viktige underpunkter. Hensikten med spørsmålene var å gi intervjueren et verktøy for å få informantene til å dele erfaringer med oss. Oppfølgingsspørsmålene ble derfor helt avhengige av hva informantene selv fortalte om, og vi forsøkte å la dem fortelle oss hva de synes var

sine største utfordringer, og hva de selv mente var de beste grepene for å håndtere disse utfordringene.

Opptak og datahåndtering

Vi gjennomførte intervjuene digitalt, og de ble tatt opp gjennom Zoom og med diktafon-appen Nettskjema, i tråd med informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet informantene signerte på forhånd. Filene ble lagt i UiOs krypterte lagringshotell for trygg oppbevaring. Deretter ble opptakene transkribert manuelt, og teksten fra intervjuene ga grunnlag for analyse og diskusjon av innholdet. Vi kodet ikke transkripsjonene, men identifiserte tematikk gjennom analysen av intervjuene.

Før datainnsamlingen ble igangsatt fikk vi godkjent en søknad til Sikt (tidl. NSD, Norsk senter for forskningsdata) for å gjennomføre prosjektet, inkludert opptak av intervju og påfølgende oppbevaring av datamaterialet.

Å skape rom for åpen dialog

På forhånd identifiserte vi noen temaer som kan være mer utfordrende å snakke om enn andre. Slike tema kan for eksempel være mellommenneskelige konflikter, utenforskap på arbeidsplassen, dårlig kommunikasjon mellom leder og ansatt, og generell misnøye med ledelsen. Med dette i bakhodet ønsket vi å skape en god relasjon innledningsvis som kunne stimulere til åpen dialog (Kvale & Brinkmann, 2008). Dette gjorde vi ved å først fortelle litt om oss selv, før vi inviterte informanten til å fortelle om seg selv.

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt, og vi opplevde noen mindre tekniske problemer og forstyrrelser. Dette påvirket kommunikasjonen noe, men vi forsøkte så godt det lot seg gjøre å ha en naturlig flyt i samtalen. Vi gjennomførte alle intervjuene to og to, og merket at det mest naturlige var at begge to deltok i samtalene med informantene.

Utvalg

Vi har intervjuet fire informanter fra fire ulike organisasjoner. Tre av informantene er ansatt i konsultantselskap, mens den fjerde jobber i helsesektoren. Alle informantene er ledere og seniorer i sine roller. Vi intervjuet to kvinner og to menn.

Betingelser for utvalg av informanter

AFFs største ønske fra mandatet var å hente inspirasjon til gode grep for kunnskapshåndtering. Fra mandatet fremgikk det at AFF ønsket innsikt fra sammenlignbare virksomheter. Vi ønsket å gi AFF nyttige funn, som kunne være relevante for dem i deres arbeid med kunnskapsdeling. Derfor ønsket vi like betingelser på tvers av informantene, for å sørge for overføringsverdi. Vi begynte prosessen med å se etter et snevert utvalg utelukkende fra ledelses- og organisasjonsutviklingsmiljøer, men etter hvert ble vi overbevist om at noe mer variasjon ville sikre bredde.

Hypotesen vår var at underliggende mekanismer kan komme til uttrykk på ulike vis under forskjellige forutsetninger, og at det derfor var viktig å finne en balanse. Hvis vi valgte informanter som var for like AFF, kunne vi risikere at de stort sett hadde de samme utfordringene, uten gode løsninger. Var informantene for ulike, vil funnene våre bli irrelevante for AFF. Vi mente at funn fra andre kunnskapsbedrifter fremdeles kunne ha overføringsverdi hvis vi klarte å identifisere de underliggende mekanismene i erfaringene som ble beskrevet.

Rekruttering av informanter

Etter at vi hadde bestemt oss for å innhente data fra andre bedrifter, tilbød AFF seg å bistå med rekrutteringen av informanter, og hadde flere aktuelle bedrifter i tankene. Dette takket vi ja til av to årsaker. Først og fremst mente vi at vi ikke hadde nok innsikt i AFFs struktur og arbeid til å identifisere hvilke organisasjoner som ville være relevante å sammenligne seg med, noe AFF hadde flere tanker om selv. I tillegg ville vi ha bedre forutsetninger for vellykket rekruttering gjennom å bruke AFFs eget nettverk. Vi diskuterte utvalg og kontakter med AFF og kom til enighet om relevante personer å spørre. AFF tok kontakt med disse og spurte om de kunne tenke seg å delta.

Rekrutteringsmetoden førte med seg noen ekstra utfordringer knyttet til anonymisering av datamaterialet. Siden AFF har hatt kontakt med informantene i forbindelse med rekrutteringen og vet hvem informantene er, har vi vært særlig bevisste på å gjengi informantenes utsagn på et måte som ikke gjør det mulig å peke på hvilken informant et utsagn kommer fra.

Svakheter ved rekrutteringen

Det kan problematiseres at oppdragsgiver for prosjektet var den som rekrutterte informanter. Dette har kanskje sikret overførbarheten for funnene våre, men betyr i praksis at det er AFF som har gjort vurderingen av hvem det er relevant å sammenligne seg med. Hvis vi hadde gjort en analyse av AFFs betingelser i forkant og basert vurderingen på vår forståelse fremfor deres egen, kan det hende at vi hadde gjort andre valg av informanter.

Man kan spørre seg om vi hadde fått bedre tilgang på informanter dersom vi hadde vervet informanter selv, fra et mer nøytralt utgangspunkt. Begrunnelsen for å ta imot hjelp fra oppdragsgiver til å hente inn informanter, var et håp om bedre tilgang på informanter med relevant innsikt i samme utfordringer og forutsetninger som AFF. Transparensen rundt hvem som sto bak prosjektet kan ha veid positivt for organisasjonene som valgte å takke ja til å delta. Gjennom å intervju organisasjonsmedlemmer med mer operative roller, i tillegg til lederrollene, ville vi kanskje forstått enda bedre hva som fungerer godt og mindre godt når det kommer til kunnskapsdeling.

Maktforhold i intervjuet

Et annet aspekt som kan problematiseres er maktforholdet i intervjuene. Man kan argumentere for at parten som intervjuer er den som sitter med den største makta i intervjusituasjonen. I vårt tilfelle var alle informantene ledere og erfarne yrkesutøvere på sine felt, mens vi som intervjuet var studenter. Forutsetningene var derfor veldig forskjellige med tanke på erfaring og kunnskapsgrunnlag. Vår manglende erfaring kan ha bidratt til utfordringen med å stille konkrete nok spørsmål.

Flere av organisasjonene vi intervjuet representerer potensielle arbeidsgivere for oss når vi er ferdig utdannet, som kan ha skapt et ønske hos både informantene og vi som intervjuet om å fremstå på best mulig måte. Intervjusituasjonen kan betraktes som en form for *employer branding* for informantenes organisasjoner, med ønske om å framstå på en mest mulig flatterende måte. Å blottlegge organisasjonens svakheter, eller å virke for kritisk til egen organisasjon kan antas å være usannsynlig, også i lys av at oppdragsgiveren var en potensielt konkurrerende bedrift.

Litteraturgjennomgang

Begrepsavklaring

Kunnskapshåndtering og kunnskapsdeling

Kunnskapshåndtering og kunnskapsdeling er to begreper som til en viss grad benyttes om hverandre, og dreier seg om hvordan virksomheter forvalter kunnskapen til organisasjonens medlemmer. Kunnskap anses som en viktig del av virksomhetens intellektuelle kapital, og riktig forvaltning vil gjøre virksomheten bedre i stand til å utnytte de ressursene kunnskapen utgjør, og hevde seg i et stadig mer konkurranseutsatt marked.

Begrepet dukket opp i litteraturen på 90-tallet, fra strategisk ledelse (strategic management), og representerte en modernisering og oppdatering av begreper fra organisasjonslæring og utvikling (Alavi & Leidner, 2001).

I denne rapporten oversetter vi *knowledge management* til kunnskapshåndtering, og definerer det som å samle, dele, finne og anvende kunnskap i en organisasjon. Girard & Girard (2015) forklarer kunnskapshåndtering som tilgjengeliggjøring av kunnskap for organisasjonens medlemmer slik at de kan finne, bruke, oppdatere, vedta og integrere den i sine arbeidsprosesser. Kunnskapshåndtering kan også forklares som å skape, oppbevare, kontrollere og benytte kunnskap i en virksomhet (Girard & Girard, 2015). Dalkir (2005) skriver at kunnskapshåndtering krever gjennomtenkt og systematisk koordinering av mennesker, teknologi, prosesser og organisasjonsstruktur, for å skape verdi.

Verdiskapingen skjer ved gjenbruk av kunnskap som allerede eksisterer i organisasjonen. Økt tilgang på kunnskap legger forholdene til rette for innovasjon og utvikling av løsninger, produkter og tjenestetilbud. Manglende evne til å forvalte disse ressursene gjør at kunnskap går tapt når ansatte slutter, og organisasjonen må bruke unødvendig tid på å gjenta prosesser. På denne måten drar man heller ikke nytte av organisasjonens erfaringer, noe som gjør at man må “finne opp kruttet på nytt” i møte med utfordringer.

Hensikten med kunnskapsdeling kan være å nå personlige eller organisatoriske mål.

Kunnskapsdeling eller utveksling skiller gjerne fra kunnskapsoverføring, der overføring i

større grad innebærer en forflytning av informasjon og kunnskap på organisatorisk nivå, heller enn individuell utveksling og utvikling (Zheng, 2017, i Abu-Rumman, 2021).

Wiig (2001) beskriver typiske aktiviteter som inngår i kunnskapsdeling etter hvilket fagfelt aktivitetene ligger under, og hvilken del av organisasjonen som har ansvar for å følge dem opp. I Wiigs inndeling er det tydelig at tverrfaglighet og ansvarsfordeling er nødvendig for å lykkes med kunnskapsdeling, og at kunnskapsdeling innebærer et bredt utvalg av aktiviteter, slik som ansettelsesprosesser, IT-utvikling, juss og operasjonell drift.



Figur 1 – Fagområder i kunnskapsdeling

Forenklet og tilpasset fra *Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History* (s. 12), av K. Wiig, 2000, Knowledge Horizons.

Norge som høytillitsland

Norge karakteriseres som et høytillitsland. Den norske befolkningen har generelt høy tillit til både politiske institusjoner og andre mennesker i samfunnet (Kleven, 2016; Ortiz-Ospina & Roser, 2016). En case-studie gjennomført i Kina i 2013 definerer spesifikt *Guanxieffekten* som et fenomen som oppstår når personer stoler på hverandre, gjengjelder tjenester og hjelper hverandre, som følge av at relasjonene utvikler seg over tid (Cao & Xiang, 2013). Flere av disse faktorene kan forstås i sammenheng med det vi i Norge legger i begrepet *tillit*. Siden Norge nettopp er et høytillitsland, kan vi i forlengelsen av dette anta at denne effekten også er noe som påvirker norsk arbeidslivskultur i stor grad.

Hvordan definere kunnskap?

For å studere hvordan kunnskap håndteres i en organisasjonskontekst vil det være nyttig og nødvendig å konkretisere hva man mener med “kunnskap”. Hva er informasjon, hva er kunnskap og hva er kompetanse? Alavi & Leidner (2001) beskriver kunnskap som informasjon som er “possessed in the mind of individuals”, altså noe som vites av et individ. En annen måte å se kunnskap på, er som en del av organisasjonen, hvor kunnskap også kan “vites” av grupper. Dette skillet er vesentlig for hvordan man går frem for å håndtere kunnskap i organisasjoner.

Eksplisitt og taus kunnskap

I litteraturen skilles det mellom eksplisitt kunnskap (explicit knowledge) og taus kunnskap (tacit knowledge), definert av Michael Polanyi (1966, i Nonaka, 1994). Den *eksplisitte kunnskapen* er kunnskap som kan konkretiseres og uttrykkes med ord, slik som fakta, faglige prosedyrer og metodikk som individer besitter, og som kan læres (bort). *Taus kunnskap* er mer forankret i handling. Den lar seg ikke like enkelt beskrive med ord, og er derfor vanskeligere å konkretisere. Kunnskapen er tett knyttet til individet som besitter den, og vanskelig å overføre til andre (Nonaka, 1994). Eksempler på taus kunnskap kan være innsikt, personlig erfaring, følelser og intuisjon, som brukes til å tolke og skape mening av omgivelsene våre (Nonaka, 1994). Det er ikke gitt at dette er kunnskap man som individ er bevisst på, men taus kunnskap brukes likevel i alt vi gjør, og ligger til grunn for hvordan ny kunnskap blir til (Nonaka, 1994). Det som er taus kunnskap for en person, kan være eksplisitt

kunnskap for en annen, dersom vedkommende er bevisst på hvordan de bruker denne kunnskapen. Eksempler på dette kan være stemmebruk og kroppsspråk.

Organisasjonslæring

Kunnskap kan altså defineres som ervervet lærdom. For å studere hvordan kunnskap håndteres i organisasjoner er det relevant med en kort redegjørelse om organisasjonslæring. I lys av at organisasjonen ikke er et levende vesen – kan man egentlig si at organisasjoner har evnen til å lære?

Den organisatoriske kentauren

Göran Ahrnes teori om den organisatoriske kentauren (1994) forklarer hvordan organisasjoner omtales som handlende, men samtidig paradoksalt nok er helt avhengig av mennesker til å handle på vegne av seg. Ahrne forklarer organisasjonsmedlemskap som en byttehandel, og bruker det mytologiske vesenet kentaur som metafor:

Organisasjonsmedlemmene er delvis menneske, delvis organisasjon. Til gjengjeld for at organisasjonen ikke kan handle for egen maskin, og må “låne” menneskenes kropp, gir den organisasjonsmedlemmene tilgang på ressurser de ikke ville hatt utenfor organisasjonen (Ahrne, 1994). Når en person handler på vegne av en organisasjon, vil vedkommende i lys av organisasjonsmedlemskapet få “forsterkede krefter”. Det er dermed en gjensidig relasjon mellom mennesket og organisasjonen som begge parter drar fordeler av.

Mennesker har mange ulike former for organisatoriske tilhørigheter; det være seg familie, fritidsinteresser, kulturelle bakgrunner og ulike fagdisipliner. Disse tilhørighetene tar individene med seg inn i organisasjonen. Det er opp til organisasjonen hvorvidt den lar individene “bruke” den menneskelige delen av seg selv – og mangfoldet av tilhørigheter – i organisasjonen. Organisasjonen kan oppleve at det både er mulige gevinster og fallgruver ved å tilby et slikt spillerom. Ved å *begrense mennesket*, kan organisasjonen øke effektivitet og måloppnåelse, og redusere betydningen til personen som utfører arbeidsoppgaven (Ahrne, 1994). Om en derimot ønsker innovasjon, nye perspektiver og utvikling, kan det tenkes at det kan være hensiktsmessig å *slippe mennesket mer fri*.

Læring fra individ til institusjon

Crossan, Lane & White (1999) skriver om organisasjonslæring, fra individ til institusjon, som gir ekstra mening med Görans organisatoriske kentaur i bakhodet. Forfatterne beskriver hvordan individer bruker intuisjon til å skape sin egen forståelse av omgivelsene. Intuisjon omtales som en ubevisst prosess der målet er å skape mening. Forståelsen tolkes og overføres til fellesskapet (organisasjonen) gjennom kommunikasjon (Crossan et al., 1999), der kommunikasjon også har som funksjon å integrere forståelsen (kunnskapen) i organisasjonen: Den lagres gjennom språket. Institusjonalisering beskrives som det høyeste nivået for organisasjonslæring, der målet er å sikre at lærdommen forblir i organisasjonen, også når mennesker forlater den. I og med at omgivelsene er i kontinuerlig forandring er det essensielt for organisasjoner å være omstillingsdyktige og mottakelige for ny kunnskap og forbedringer. Organisatorisk læring (og avlæring) er derfor en komplisert prosess som foregår til enhver tid, fra intuisjon, via tolkning og integrering, til institusjonalisering (Crossan et al., 1999).

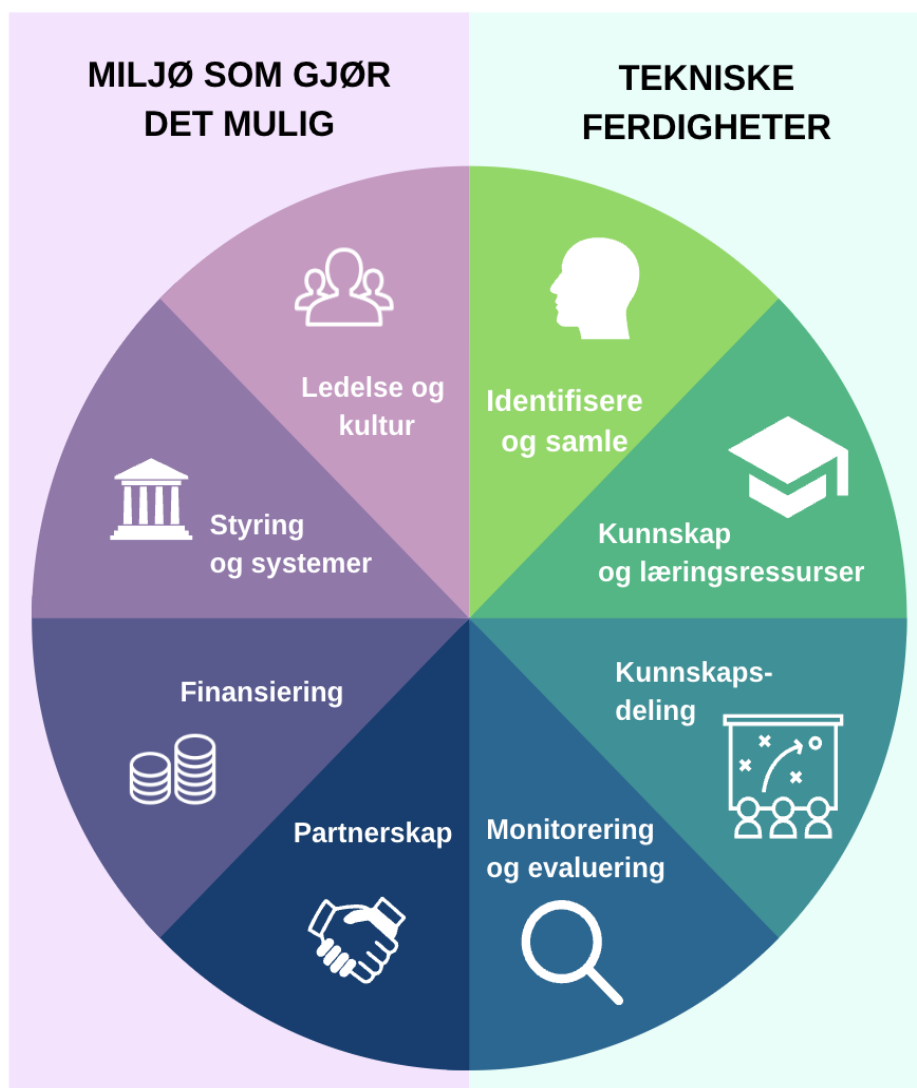
Teori og analyse av datamaterialet

Vi har tatt utgangspunkt i Verdensbankens modell for organisasjoners evne og kapasitet til kunnskapsdeling (knowledge sharing capabilities) fra håndboken *Becoming a knowledge sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*, skrevet av Steffen Soulejman Janus (2016). Modellen ble utviklet nettopp for å hjelpe organisasjoner med å utvikle sin evne og kapasitet til kunnskapsdeling. Håndboken er skrevet med særlig fokus på offentlig sektor, og bruker eksempler fra organisasjoner i utviklingsland, men forfatteren presiserer at de generelle prinsippene vil være relevante for næringsliv og organisasjoner også i i-land. De åtte pillarene i modellen utgjør et helhetlig rammeverk for å forstå kunnskapsdeling i organisasjoner.

I denne delen av rapporten vil vi presentere litteratur om kunnskapsdeling tematisk etter pillarene som presenteres i Verdensbankens modell, sammen med analyse av datamateriale fra intervjuene vi gjorde. Gjennom samtale med informantene har vi identifisert ulike tematikker som går igjen, og som kommer til forskjellig uttrykk i hver av prosessene innen kunnskapshåndtering, som trygghet, motivasjon, tillit, struktur og ansvar. Vi vil nå presentere disse tematikkene og andre aspekter ved kunnskapsdeling belyst i intervjuene i lys av Verdensbankens modell om evner og kapasitet for kunnskapsdeling.

Åtte pilarer for kunnskapsdeling (Janus, 2016)

Janus konseptualiserer kunnskapshåndtering i en modell som hviler på åtte pilarer, fordelt i to sektorer. (1) Ledelse og kultur, (2) styring, evner og systemer (*governance, skills and systems*), (3) finansiering og (4) partnerskap utgjør den første halvdelen av modellen, som dreier seg om faktorer som muliggjør kunnskapsdeling gjennom å skape et fasiliterende miljø i organisasjonen. Den andre halvdelen av modellen omhandler tekniske ferdigheter, og inneholder pillarene (5) identifisering og samling (*identify and capture*), (6) kunnskap og læringsressurser (*knowledge and learning products*), (7) kunnskapsdeling, og (8) monitorering og evaluering.



Figur 2 – Åtte pilarer for kunnskapsdeling

Tilpasset fra *Becoming a knowledge sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing* (s. 8), av S. Janus, 2016, World Bank Group. Egen oversettelse.

Svakheter ved Verdensbankens modell

Modellen vi har brukt som rammeverk kan kritiseres for å i for stor grad ta utgangspunkt i et lederperspektiv. Som navnet på modellen tilsier, er dette en oppskrift på hvordan man blir en kunnskapsdelende organisasjon. Vi intervjuet ledere, men disse hadde ikke bestandig innsikt i hvordan kunnskapsdeling foregår operasjonelt. For å besvare vår problemstilling kunne det vært nyttig med enda dypere innsikt i kunnskapsdeling fra perspektivet til ansatte på lavere nivå.

1. Ledelse og kultur

Litteratur

Hvilken rolle spiller ledelse og kultur for at en organisasjon skal bli kunnskapsdelende? Om en organisasjon har kultur for kunnskapsdeling kan indikeres gjennom hvorvidt denne aktiviteten forekommer som en naturlig del av arbeidet i virksomheten (Janus, 2016). Kjennetegn på en organisasjon med sterk kunnskapsdelingskultur, er at organisasjonens medlemmer forstår den strategiske betydningen av kunnskapsdeling og at ledelsen oppmuntrer til samarbeid og kunnskapsdeling (Janus, 2016). I tillegg til lederens rolle, viser litteraturen hvordan organisasjoner kan legge til rette for en kunnskapsdelende til kultur gjennom sosiale relasjoner, tillit, trygghet og motivasjon.

Lederen som rollemodell

Ledere som selv deltar aktivt i kunnskapsdelingen, og som følger egne retningslinjer har større sjanse for å lykkes med å øke kunnskapsdeling, og skape kultur for å dele kunnskap i organisasjonen (Janus, 2016). Ledelsen må være tydelige på at kunnskapsdeling har status som verdifullt arbeid, på lik linje med andre aktiviteter i organisasjonen. Lederens betydning som rollemodell for kunnskapsdeling fremheves, der lederens symbolske atferd bidrar til å skape kunnskapsdelingskultur, og på den måten organisasjonslæring (Lipshitz, Friedman & Popper, 2007). Lederens handling setter standarden for organisasjonen (Abu-Rumman, 2021). Ledere kan direkte sørge for kunnskapsdeling gjennom å sette av tid til det på agendaen og tilby støtte, i tillegg til indirekte måter som å stå fram som eksempler selv (Lipshitz et al., 2007).

Empatisk ledelse

I casestudien “*Respectful leadership and followers’ knowledge sharing: A social mindfulness lens*” fremheves *empatisk ledelse* som en viktig faktor å skape grobunn for en god kunnskapsdelingskultur i organisasjoner (Gerpott et al., 2020). Suksessfaktorene for dette handler om å skape tillit mellom aktørene som skal dele kunnskap. Ved å skape en bevissthet rundt “vi-et” i organisasjonen dyrkes fellesskapet, ved at målet blir at *alle* presterer. Dette krever at alle drar lasset, men også at enkeltindividene faktisk opplever at alle bidrar med det de kan, og at alle har et ønske om hverandres beste. For å oppnå det siste er en nødt til å skape en høy grad av tillit mellom menneskene. I dette tilfellet gjøres dette ved at ledelsen

legger et stort fokus på søke råd i de ansattes faglige innspill, samt et kontinuerlig fokus på deres trivsel i organisasjonen. De ansatte vil føle seg sett og verdsatt, og opptre på samme viset med for at øvrige ansatte skal føle det samme.

Sosiale relasjoner

Behovet for sosiale relasjoner er et grunnleggende menneskelig behov (Levine & Moreland, 1990). Sosial tilknytning er viktig for individers selvbilde, funksjonsevne og velvære (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette behovet er like fremtredende på jobb som ellers i livet. Dette kan være en av flere årsaker til at dagens organisasjoner i større grad benytter seg av team- og gruppearbeid. Tilgang til sosiale nettverk tilrettelegger for kunnskapsdeling (Abu-Rumman, 2021).

Kommunikasjonen i en organisasjon vil også påvirkes av samholdet mellom de ansatte (Kaufmann & Kaufmann). Forskning viser at de som har et godt samhold kommuniserer mer enn grupper som har et dårlig samhold (Eide & Eide, 2014). Den enkeltes status vil naturligvis også påvirke kommunikasjonsmønstret i organisasjonen.

Kultur for å dele – Motivasjon og insentiver

Kultur for kunnskapsdeling fører til at de ansatte deler fordi de vil, heller enn fordi de må (Janus, 2016). Motivasjon til å dele egen kunnskap er grunnleggende for at aktiviteten skal forekomme, ifølge Lipshitz et al. (2007), og insentiver pekes ut som en måte å stimulere kunnskapsdeling gjennom ansattes individuelle motivasjon (Janus, 2016). Det skilles mellom indre og ytre motivasjon, der førstnevnte handler om hver enkeltes personlige tilfredshet. Den indre motivasjonen dreier seg om glede og tilfredshet ved å dele kunnskap i seg selv. Selv om den indre motivasjonen ikke nødvendigvis er synlig eller eksplisitt, kan organisasjonen bidra til å bygge den opp gjennom ros og anerkjennelse. Tilbakemeldinger virker motiverende og redusere usikkerhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Den ytre motivasjonen er mer materielt målbar, og kan bygges opp gjennom eksempelvis økonomiske belønninger eller forfremmelser (Janus, 2016).

Mottakerens rolle i en kunnskapsdelende kultur

Et støttende miljø der det er trygt å dele må ligge til grunn for å oppnå en kunnskapsdelende kultur. Det er lett å legge hovedansvaret for hvordan kunnskapsdeling foregår på den som deler kunnskapen, men Ouakouak et al. (2021) understreker betydningen av rollen til

mottakeren av kunnskapen som deles. Hvorfor skal man dele kunnskap og erfaringer dersom det ikke er et observert eller uttrykt behov for det, eller dersom man vet at det man deler uansett ikke kommer til å bli benyttet? De færreste ønsker formidle en jevn strøm av informasjon ut i lufta uten noen til å ta imot. Ifølge Ouakouak et al. (2021) øker åpenhet for kunnskapsdeling når mottakeren er motivert og tilgjengelig til å ta imot, og man vet at kunnskapen får vil få verdi og bli anvendt ved senere anledning.

Tillit og kommunikasjon

Grupper, av både formell og uformell art, skaper sosiale arenaer som legger til rette for utveksling av informasjon og kunnskap. Samhandling over tid i en gruppe legger til rette for at de ansatte kan ha personlig tillit til hverandre (Julsrud, 2018). Tilliten som eksisterer mellom deg og sjefen, knyttet til utførelse av dine arbeidsoppgaver er imidlertid en annen type tillit enn du har til kollegaen din når du forteller vedkommende om en stor feil du gjorde på jobben i dag. Julsrud (2018) skiller i denne forstand mellom såkalt kognitiv tillit og affektiv tillit. Formelle arenaer inneholder gjerne mer kognitive tillitsrelasjoner, mens affektive tillitsrelasjoner oftere ses i sammenheng med de uformelle arenaene på jobb.

Formelle og uformelle arenaer vil gjenspeiles i henholdsvis formelle og uformelle kommunikasjonsmønstre. Julsrud (2018) poengterer hvordan kommunikasjon er selve kjernen i en tillitsrelasjon. Tilliten er et resultat av kommunikasjonsprosesser; man utveksler informasjon og skaper dermed en felles forståelse av omverdenen og utfordringer. Ved å se på uformelle kommunikasjonsnettverk i en organisasjon, kan man se hvilke sosialt relasjonelle nettverk som eksisterer i organisasjonen, og disse er trolig i større grad preget av affektiv tillit.

Trygg atmosfære

Å skape en trygg atmosfære kan innebære å være transparent på den måten at man erkjenner både oppturer og nedture. Å skape et rom hvor man viser at alle kan feile, kan også være med på å styrke den enkeltes mestringstro. Man kan ha både evne og vilje til å gjennomføre en arbeidsoppgave, men dette nytter ikke dersom man ikke har troen på seg selv (Johansen & Sætersdal, 2018). Såkalt mestringstro (Bandura, 1997) er essensielt for egen prestasjon og kunnskapsanvendelse. Å ha troen på seg selv kan være like avgjørende for prestasjoner som de faktiske evnene man besitter (Bandura, 1997). Hvor mye mestringstro de ansatte har vil variere og være svært personavhengig. Psykologisk forskning viser imidlertid at vi

mennesker har en generell tendens til å tvile på egne ferdigheter uten å ha belegg for det. Dette fenomenet, kalt *imposter syndrome* (Clance & Imes, 1978), er dermed én av mange grunner til at man som leder bør tilstrebe å skape en trygg atmosfære i jobbsammenheng.

Våre funn

Kultur for kunnskapsdeling var et tema samtlige av informantene løftet fram i løpet av intervjuene våre. En av informantene brukte beskrivelsen “flat kultur” om organisasjonen sin, der det var åpent for å utfordre hverandre på tvers av posisjon i organisasjonen. En tilgjengelig og lyttende leder framsto som idealet i de fleste av organisasjonene vi intervjuet.

Lederens ansvar

Lederne betraktes av flere informanter som de viktigste rollemodellene for kunnskapsdeling i organisasjonen, ved å gå foran som et godt eksempel. Ledere skal fasilitere for faglig utfoldelse og selv delta i kunnskapsdelingsaktiviteter, som igjen bidrar til å skape en kunnskapsdelende kultur. En av informantene sammenlignet sin organisasjon med et kjøpesenter, der underavdelingene i virksomheten er som selvstendige butikker. Ledelsens ansvar er å være “senterleder”, og koordinere hver enhet i arbeidet mot et felles mål. Å få hver av enhetene til å jobbe sammen og dele kunnskap på tvers, og slik skape en kunnskapsdelende kultur, ble beskrevet som utfordrende. Informanten reflekterte rundt om enhetene “*skal være mest lojale til sin butikk? Eller til handlesenteret de er en del av?*”. Informanten foreslo konkurransepreget miljø som forklaring på dette, der det muligens er oppfatning om at å holde kunnskap for seg selv lønner seg mer enn å dele.

Oppmuntring og anerkjennelse

Økonomiske insentiver ble beskrevet som viktig, og hovedutfordringen ble utpekt som det å få ansatte til å bruke tid på noe de ikke kan fakturere for, i en travel hverdag med mange arbeidsoppgaver. Anerkjennelse og synliggjøring ble løftet fram som essensielt for å opprettholde motivasjon og få til kunnskapsdeling. En oppmuntring om å dele skaper trygghet og et oppfattet ønske og behov for kunnskapsdeling, i tillegg til selvtillit om at egen kunnskap er verdt å dele. En informant fortalte at ansatte som føler at deres bidrag ikke blir sett, slutter å dele.

En informant fortalte at de bevisst oppmuntrer ansatte til å fortelle historier, uavhengig av hva temaet handlet om. Det trenger ikke være faglig relatert, da organisasjonen betrakter all kunnskap som verdt å dele. Informanten fortalte om en rutine hvor de ansatte på forhånd melder inn hvilket tema de ønsker å ha presentasjon om. Deretter fordeles de største møterommene til temaene det er størst oppslutning om. En annen informant fortalte om en ledelse som oppmuntrer folk til å presentere det de jobber med, i tilfeller lederne anser dette som interessante tema, verdt å dele. Begge disse organisasjonene har med andre ord uformelle prosesser knyttet til hvilken kunnskap som er verdt å dele, som avhenger av interesse og initiativ både fra lederne og de ansatte selv.

Motivasjon hos den ansatte

Motivasjon og faglig nysgjerrighet hos ansatte ble pekt på som grunnleggende, allerede i rekrutteringsprosessen. Ansatte som finner og aktivt opprettholder sin entusiasme for å oppsøke kunnskap og nødvendig informasjon vil ha bedre forutsetninger for å tilegne seg og dele kunnskap. Viljen til å lære er viktigere enn individets anlegg for å bearbeide informasjon ifølge en av informantene. Derfor ønsker organisasjonen å ansette personer de tror de kan motivere, og tilbyr rom og ressurser til at de ansatte selv kan søke etter og utforske kunnskap. *“Så må vi se på personen og hjelpe dem finne sin læringsinteresse. Og det kan ta litt mer tid enn å sende noen på et kurs, men det skaper mer verdi når man først treffer”*. De fleste av informantene fortalte også om en forventning fra organisasjonens side om å utveksle erfaringer og dele kunnskap. En av informantene pekte på deres fokus på raushet og tillit, der man er gode til å anerkjenne og kreditere hverandre. Vedkommende pekte også på forskjellig kultur i medarbeideres bruk av digitale medier, der en 25-åring kanskje er mer opptatt av digital respons, og anerkjennelse i form av “likes” på et innlegg på bedriftens intranett, enn det en eldre ansatt er.

Betydningen av sosiale relasjoner

Flere av informantene vi snakket med hadde et bevisst fokus på sosiale relasjoner i organisasjonen. Den ene informanten hadde en klar visjon om at alle kollegaer bør betrakte hverandre som venner. Informanten fortalte hvordan relasjoner kunne være en kilde til kunnskapsdeling, nettopp fordi man hadde et genuint ønske om å gjøre hverandre gode. Organisasjonene vi intervjuet hadde erfart betydningen av nettverk, og at de ansatte helst går til medarbeidere de kjenner med spørsmål. På bakgrunn av det fortalte flere av informantene

om faglige kunnskapsdelingsarrangement med mål om å legge til rette for sosiale relasjoner i organisasjonen i større grad enn kunnskapsdeling i seg selv. Ved å legge til rette for at flest mulig av organisasjonens ansatte skal kjenne hverandre og være venner (gjærne også utenfor jobb), vil aspektet med hvem man kjenner best reduseres. Informanten mente at dette også reduserer konkurranseaspektet mellom ansatte eller avdelinger, og bidrar til lagspill. Å senke terskelen for å ta kontakt med andre legger til rette for økt kunnskapsdeling og utveksling.

Trygghet

Betydningen av å skape et trygt delingsmiljø uten spisse albuer, der det er trygt å dele bekymringer, ble understreket av flere informanter. En informant understreket også kraften i å vise svakhet, som kan vendes til å være en styrke. Ved å skape rom for å snakke om utfordringer eller feil som er begått, kan man lære av andres feil uten at det å fordele skyld er poenget. Det å ta tak i feil er det viktigste, sånn at det kan rettes opp. Ønsket er at organisasjonen skal unngå å begå samme feil på nytt, og at den som meldte ifra ikke føler at det var forgjeves.

2. Styring, evner og systemer

Litteratur

Hvordan struktureres organisasjonen for å legge til rette for kunnskapsdeling? Formelle styringsmekanismer inkluderer blant annet belønningssystem, monitorering og prosedyrer (Abu-Rumman, 2021). Ledelsen har ansvaret for å utvikle en visjon og strategi for kunnskapsdeling, men for å få det til i praksis må det systemer og struktur til (Abu-Rumman, 2021). Kunnskap og læring foregår overalt i organisasjonen. Kunnskapsdeling er ikke alltid formulert som en del av stillingsbeskrivelsen, og det kan være vanskelig å vite hvem som utfører hvilken del av kunnskapsdelingsprosessen (Janus, 2016). For å lykkes med kunnskapsdeling i organisasjoner er det fornuftig å bygge en egen faggruppe for kunnskap og læring, og å inkludere formuleringer om kunnskap og læring i stillingsbeskrivelsene til de ansatte (Janus, 2016). På den måten vil kunnskapsdeling og læring angå alle.

Strukturelle hemmere for kunnskapsdeling

Abu-Rumman (2021) peker på to hemmere for effektiv kunnskapsdeling: (1) Mangel på systemer for kunnskapsdeling, der de ansatte mangler måter å dele informasjon på, eller (2) at

organisasjonsmedlemmene av en eller annen årsak lar være å bruke systemene. Årsaker kan være manglende egenskaper til å bruke systemene eller for lite tid til å prioritere kunnskapsdeling. Det er viktig at systemene som brukes til kunnskapsdeling er tilpasset kunnskapen som skal deles for å fungere optimalt. I tillegg er det viktig at man er bevisst på hvem som har ansvar for hva innen systemene og strukturene man har opprettet, for å sikre at de blir opprettholdt og vedlikeholdt. Ansvarliggjøring gjør også at man unngår gratispassasjerer som ikke bidrar til fellesskapet (Kollock, 1998) ut fra tanken om at deres manglende innsats ikke oppdages.

Sosiale kommunikasjonsnettverk

Organisasjoner har både formelle og uformelle arenaer for kunnskapsdeling, og de ansatte er del av begge typen kommunikasjonsnettverk (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Formelle nettverk er oppgaveorientert og et resultat av organisasjonens struktur og roller. Uformelle nettverk er ofte utbredt, og består av formidling av informasjon som er skjult for de offisielle kanalene. Både formell og uformell kommunikasjon er sentrale i kunnskapsdelingsprosesser.

Ulike organisasjoner vil imidlertid påvirkes av ulike typer kommunikasjonsnettverk (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Nettverkene preges blant annet av organisasjonens struktur. Desentraliserte organisasjoner har blant annet høyere grad av lateralisert kommunikasjon, sammenlignet med sentraliserte organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Arbeidsoppgavenes kompleksitet vil også påvirke graden og mengden av kommunikasjon mellom de ansatte. Kompliserte oppgaver krever ofte mer samspill enn enkle jobber hvor arbeidsoppgavene er tydelige. Uformell kommunikasjon antas å være essensielt for en organisasjons effektivitet og verdiskapning (Julsrud, 2018).

Kunnskapsutvikling

Kunnskapsutvikling er en forutsetning for kunnskapsdeling. Det kan foregå både internt, gjennom erfaringsutveksling og opplæring, eller eksternt, gjennom å leie inn kursholdere eller konsulenter (Janus, 2016). Opplæring er også nødvendig for å få til velfungerende kunnskapsdeling, og relevante egenskaper kan være mellommenneskelig kommunikasjon, IT, skriving og informasjonshåndtering (Janus, 2016). Ved å inkludere kunnskapsdeling som en naturlig del av opplæringen av nyansatte, kan man også effektivt integrere dette som en naturlig del av organisasjonskulturen.

Teknologi som hjelpemiddel

Billig og brukervennlig informasjonsteknologi (IT) gjør det mulig for organisasjoner å være agile og tilpasningsdyktige (Janus, 2016). Kunnskapshåndtering er ikke et resultat av teknologi, men teknologi gjør at kunnskapsdeling kan foregå i stor skala. Fortsatt er kunnskapsdelingen avhengig av menneskers samhandling og arbeidsoppgavene som utføres, men teknologi fungerer som støtte for begge deler (Janus, 2016). Teknologiske systemer for kunnskapsdeling kan være intranett, kunnskapsarkiv, søkbar kompetanse som digital CV, nettbaserte artikler i form av blogg, eller digitale konferanser som webinarer (Janus, 2016). Teknologi kan med andre ord være et enormt hjelpemiddel, men fungerer ikke uten at kultur for kunnskapsdeling ligger til grunn.

Infrastruktur for kunnskapsdeling

Det finnes mange systemer og praksiser som utgjør infrastrukturen rundt kunnskapsdeling. Noen av dem er:

- *Intranett og ekstranett*

Et intranett kan betraktes som organisasjonens private, nettbaserte informasjonsnettverk (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det kan tilpasses både bruker og jobbfunksjon, og kan opprettes for spesifikke arbeidsenheter (Janus, 2016). Intranettet kan inneholde interne dokumenter og strategier, og kan være en effektiv måte å kommunisere på for de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ekstranettet er en utvidet versjon av intranettet, som kan inkludere utvalgte kunder, strategiske partnere og leverandører (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

- *Kunnskapsbibliotek*

Et kunnskapsbibliotek er en database som brukes til å lagre, administrere og få tilgang til informasjon på en systematisk måte (Janus, 2016). Vanligvis inkluderer denne kunnskapsbasen en søkemotor og et nettbasert brukergrensesnitt.

- *Digitale CV-er*

I tillegg til å dokumentere selve kunnskapen kan man også dokumentere de ansattes kompetanse. Dersom de ansatte ikke vet hvem som kan hva i organisasjonen, vil det i mindre grad være tilrettelagt for vertikal kunnskapsdeling. Ved å dokumentere kompetanse vet man

hvilken medarbeider man skal henvende seg til, når informasjonen man søker ikke er skriftlig tilgjengelig. Profilsider og såkalte digitale CV-er dokumenterer personens erfaringer og spesialkompetanse, og inneholder ofte en søkemotor (Janus, 2016).

- *Sosiale medienettverk*

Sosiale nettverkssider kan være nyttige som verktøy for kunnskapsdeling. Slike nettverk kan inneholde svært relevante dokumenter, eksempelvis malverk, rapporter, tips og triks, prestasjoner osv. I tillegg kan sosiale nettverk skape nye og tettere forbindelser til mer perifere kollegaer samt kunder, og man kan være medlem av en rekke grupper, både uformelle og formelle.

Våre funn

Å ta ansvar

Flere av informantene våre var tydelige på at organisk kunnskapsdeling ble foretrukket framfor påtvungede rutiner. Ansvarsområder var likevel definert i flere av organisasjonene. Samtidig var en av informantene svært tydelig på hvor viktig det var for organisasjonen å bygge opp lagspillere, og tone ned individualister. I flere av intervjuene fikk vi høre om betydningen av ansattes frivillighet og evne til å ta initiativ. Selv om det ble understreket at det er ledelsen som har hovedansvaret for kunnskapsdeling, ble det sagt at organisasjonene er avhengige av nøkkelpersoner som tar eget ansvar for kunnskapsdeling i kulissene, og sørger for gode systemer og oppdaterte kunnskapsarkiv.

Digitale systemer for kunnskapsdeling

Alle organisasjonene vi intervjuet benyttet seg av et knippe digitale systemer for kunnskapsdeling, både til kommunikasjon og som oppslagsverk, for eksempel søkbare CV-er. Vårt inntrykk var at mange av organisasjonene i stor grad hadde tilgang på digitale systemer, men at disse hadde ulikt formål og i varierende grad ble brukt aktivt. Teams, Slack, Sharepoint og Workplace var programmer flere av informantene nevnte som kommunikasjonskanaler. Svakheter ved bruken av disse ble fremhevet av flere, der Teams ble kritisert for å ha mye unødvendig innhold og manglende aktivitet/respons, mens noen mente Slack hadde for mange kanaler å følge med på. Å holde oversikt framsto som en

utfordring. *“Vi holder fortsatt på, ironisk nok da, med mye mail, og mye – ting havner i sånne teamchatter og sånn som ikke alle ser”*.

Flere av organisasjonene hadde nylig innført eller faset ut digitale systemer. Flere av informantene kom på systemer underveis i intervjuet som de hadde glemt å nevne tidligere, med kommentar om at de ikke brukte dem så ofte selv. *“Jeg er ikke så gammel – men jeg har vært i nok jobber til å vite at du kan ha så mange IT-systemer du vil, men hvis det ikke er en kultur for å dele kunnskap og informasjon – og hvis man ikke forstår hvordan det bidrar til å styrke bedriften, da – så er det absolutt ingen motivasjon for å bruke de systemene”*. En av informantene fortalte om stor frihet rundt hvilke systemer de ansatte tar i bruk, i og med at de stort sett er på oppdrag for og hos kunder. Organisasjonen hadde imidlertid krav om å følge to kanaler på Slack, og å ha denne tilgjengelig på telefonen sin for å kunne holde seg oppdatert.

Opplæring i kunnskapsdeling

Opplæring var noe flere informanter snakket om. Å få mulighet til å gjøre seg opp egne erfaringer var noe flere av informantene var opptatt av. En av informantene forklarte at de jobber etter en fordeling på 70:20:10, der 10 prosent er opplæring, 20 prosent er sparring med andre og 70 prosent er å lære gjennom å gjøre selv. Informanten beskrev opplæringen som den nødvendige inngangsporten til å kunne arbeide selvstendig, og slik lære enda mer: *“Poenget med det kurset er jo bare å sette deg i stand til å gjøre det du skal gjøre etterpå”*. For å sikre at de til enhver tid har nødvendig kompetanse tilgjengelig, forklarte informanten det som svært viktig for organisasjonen å ha oversikt over, og evne til å gripe muligheter for kunnskapsdeling. Den samme organisasjonen var åpne for å bruke kundeoppdrag som en mulighet for utvikling av ansattes kompetanse, der konsulenten og kunden kunne ha en felles læringsprosess, og lære gjennom å erfare. En slik løsning ble beskrevet som vinn-vinn, der den ansatte blir tryggere i sin kunnskap, og kunden får et godt produkt til en lavere pris.

Tverrfaglig samarbeid

En av organisasjonene la opp til undervisningstimer der de ansatte ga hverandre opplæring, og det kunne gjerne være på tvers av erfaring. Flere av informantene beskrev historiefortelling som en teknikk for hvordan kunnskap deles både internt og eksternt. *“Å dele historier. Og da tror jeg også at senioren har en betydning som eksempler”*. Kunnskapsdelingen kan foregå gjennom konferanser, foredrag, blogginnlegg eller felles

morgenmøter. En av organisasjonene trakk fram tilbud om samarbeid med en ghostwriter for å forfatte blogginnlegg, og presentasjonskurs for å gjøre de ansatte trygge i å holde fremføringer.

Flere av organisasjonene var bevisst på samarbeid på tvers av ulike bakgrunner, som aldersspenn og tverrfaglighet. En informant beskrev hvordan en konsulent med mange års erfaring vil ha mye kunnskap å bidra med i samarbeid med en junior. Informanten fortalte at de *“prøver å sette junior og senior slik at juniorene kommer så fort som mulig inn i prosjekt, og får brynt seg og får jobbet sammen med senior, som har vært ute en vinternatt før”*. Sammen kan de to dra fordeler av hverandre. Med ulike styrker og kunnskapsnivå, skapes en naturlig situasjon for kunnskapsdeling på samme måte som personlige relasjoner legger til rette for det samme. Åpenhet for rotasjon på tvers av prosjekter ble nevnt som en måte å unngå utdatering og opprettholde de ansattes engasjement. *“Og vi prøver også at hvis noen ikke trives i prosjekt (...) at man bytter prosjekter, for det er også kompetanseutvikling, at man ikke blir sittende med en og samme oppgave i flere år – så kan det være at du blir utdatert rett og slett”*.

3. Finansiering

Litteratur

Finansiering har en viktig symbolverdi for hvorvidt kunnskapshåndtering prioriteres og verdsettes (Oliveira et al., 2017). Kunnskapsdeling i seg selv koster ikke så mye, men det gjør planlegging og implementering (Abu-Rumman, 2021). Gevinst måles gjerne i økonomiske (investeringsavkastning, kost-nytte og verdibevilgning) og ikke-økonomiske indikatorer (markedsandeler, turnover og kundetilfredshet), der investeringer med ikke-økonomisk gevinst alene er vanskelig å rettferdiggjøre (Tiwana, 2001, i Massingham & Massingham, 2014).

Verdien av kunnskapsinvesteringer

Til forskjell fra økonomi er kunnskap lite håndfast og vanskelig å måle, så hvis en leder spør hva hun egentlig betaler for, kan det være vanskelig å gi et godt svar (Massingham & Massingham, 2014). Enhver organisasjon har verdiskapning som mål, men det er opp til den enkelte organisasjon å definere hva som er verdi for dem. Verdier er salgsprisen (privat

sektor) eller støtten (offentlig sektor) kunder eller brukere er villige til å gi for å få tilgang på et sett fordeler, og en organisasjon presterer positivt når fordelene er større enn kostnadene (Massingham & Massingham, 2014). Kunnskapsinvesteringer (KM investments) kan gi økonomiske ringvirkninger både på topp- og bunnlinja, der eksempler er økt avkastning eller sparte kostnader som resultat av kunnskapsinvesteringen (Massingham & Massingham, 2014).

Våre funn

Lønnsomhet

Flere av informantene understreket at kundene legger grunnlaget for virksomheten, gjennom at organisasjonen selger dem sin kompetanse. En informant forklarte at deres organisasjon har et langsiktig perspektiv på lønnsomhet, og at kunnskapsutvikling i organisasjonen vil føre til en vinn-vinn situasjon som skaper verdi både for bedriften og kunden. Timebruken begrunnes i forventet lønnsomhet på lang sikt. Samtidig uttrykte en av informantene utfordringer i sin organisasjon med å få de ansatte til å prioritere kunnskapsdelingsaktiviteter fremfor mer fakturerbare arbeidsoppgaver med kunder: *“Det er jo ikke sånn at folk aktivt ikke vil ta det kurset, det er at man ikke får prioritert det ikke sant?”*. I og med at det er kundene som står for virksomhetens inntjening så det er ikke optimalt å ha for mange timer som ikke kan faktureres. Man ønsker ikke “å se ledig ut”. En informant fortalte om andre organisasjoner som opererer med trekk i lønn ved manglende kunnskapsdeling, men foreslo å heller motvirke denne tendensen ved å belønne økt kunnskapsdeling, for eksempel gjennom å innføre en egen faktureringskode for kunnskapsdelingsaktiviteter.

Motivasjon i form av økonomiske insentiver

En av informantene vi intervjuet fortalte om deres forhold til insentiver, der ansatte i deres organisasjon har en høy fastlønn ut fra stillingstittel, og ikke lønn på provisjon. Informanten beskrev at hensikten med å unngå provisjonsordning er et ønske om å bygge organisasjonens fellesskapsfølelse. *“Det vil si at ingen har økonomiske insentiver til å ikke dele [kunnskap] med andre”*. Organisasjonen ønsker at man skal dele kunnskap med hverandre heller enn å holde den for seg selv. Informanten beskrev videre hvordan dette grepet bidrar til å tiltrekke seg ansatte som ønsker å være del av, og bidra til, et sterkt fagmiljø fremfor ansatte som ønsker å tjene mest mulig. En annen informant poengterte at kunnskapsdeling ble sett på som

en “ekstra innsats”, og ble tatt med i beregningen i lønnsforhandlinger og forfremmelser, og dermed fikk langsiktige, positive konsekvenser for den ansatte.

4. Partnerskap

Litteratur

Partnerskap med andre organisasjoner kan også være en god måte for en organisasjon å utvide sin evne til kunnskapsdeling. Janus (2016) definerer et partnerskap som et forhold hvor to eller flere virksomheter kommuniserer og arbeider sammen mot et felles mål, og organisasjonens medlemmer bidrar med kunnskap, erfaring, ressurser og nettverk.

Fordeler ved partnerskap

Det er mange mulige fordeler ved et partnerskap med en eller flere eksterne parter. Virksomheten øker sin totale tilgjengelige kapasitet ved å kunne fordele arbeid og kostnader på flere parter. Samtidig gir partnerskap organisasjonen tilgang på flere ressurser, inkludert en bredere kompetansebase gjennom muligheten til å trekke på flere fagmiljøer. Janus (2016) hevder at dette kan bidra til å fremme innovasjon både innad i de involverte virksomhetene, og mellom dem. Totalt sett gjør dette virksomhetene mer tilpasningsdyktige når det kommer til behov i markedet, både ressursmessig og kompetansemessig.

Former for partnerskap

Partnerskap kan ta ulike former. I et formelt partnerskap er partenes roller, bidrag og utbytte av samarbeidet regulert i en bindende kontrakt eller avtale. Selv om virksomhetene arbeider for å nå et felles mål, kan utfallet og gevinsten være av ulik karakter; der en part kanskje drar mest nytte av økt kapasitet, kan den andre parten dra mest nytte av ny kunnskap eller økonomiske ressurser. I et uformelt partnerskap deles kunnskapen uten formelle plikter eller rettigheter. Uformelle partnerskap oppstår gjerne for å møte konkrete utfordringer, og kan være mer fleksible enn formelle partnerskap, som er en fordel i en situasjon hvor det haster å få til en løsning. Janus (2016) trekker frem fagnettverk (for eksempel kildebiblioteker for programmering), åpne konferanser og ad hoc kunnskapsdeling på tvers av bedrifter som eksempler på uformelle partnerskap.

Hva er forutsetningene for et vellykket partnerskap?

McQuaid (2009) diskuterer noen forutsetninger for vellykkede partnerskap, som er relevant med tanke på kunnskapsdeling. Først og fremst trekker han frem strategisk forankring som nødvendig for at partnerskapet skal lykkes i å oppnå målene sine. Dette krever at målet for samarbeidet er tydelig definert, og man må ha felles forståelse for prioriteringer underveis. Hvilke roller de ulike aktørene har, og hvordan man skal måle fremgangen er også viktig i planleggingen av samarbeidet. For at kunnskapsdeling skal inngå i samarbeidet må det ikke være “skjulte agendaer” i arbeidet. Åpenhet og villighet til å dele av sin kunnskap til den andre parts fordel er en nødvendighet for å dra nytte av samarbeidet på en kostnadseffektiv måte. McQuaid (2009) hevder at med utydelige mål og skjulte agendaer vil avklaringer og misforståelser fort gjøre at et samarbeid vil koste mer enn det smaker.

I tillegg er det nødvendig med bevissthet rundt andre egenskaper ved organisasjonene som kan påvirke kunnskapsdelingen mellom bedriftene, slik som for eksempel verdier, deres underliggende filosofi og deres organisatoriske utforming. Selv om det er mange potensielle fordeler ved å inngå partnerskap med andre miljøer for å bedre kunnskapsdeling gjennom tilgang til andre kompetanseområder og erfaringer, så er det ikke uten kostnader og fallgruver.

Mangel på kunnskapsdeling kan føre til “silotenkning”, hvor man ikke utfordrer de grunnleggende antakelsene som ligger i en arbeidsgruppe og ikke får dratt nytte av bredden i kunnskapen man har tilgjengelig. McQuaid hevder at dette er en særlig utfordring for miljøer med mye struktur og treghet i systemene sine, slik som for eksempel offentlige institusjoner og store organisasjoner. For å bryte opp silotenkning er det viktig med gjensidighet i forholdet, og tillit mellom partene. Chen, Lin og Yen (2014) diskuterer hvordan tillit påvirker gevinsten fra partnerskap, og beskriver tillit og kunnskapsdeling som deler av en positiv krets; tillit påvirker kunnskapsdeling positivt, og kunnskapsdeling påvirker tillit positivt.

Til slutt er det viktig å gjøre riktige evalueringer av samarbeidet. Det kan være mye aktivitet og arbeid som legges ned i et partnerskap uten at det nødvendigvis resulterer i gevinst for partene. McQuaid sier derfor at det er viktig å ikke bare evaluere hvor mye man samarbeider, men også hvilke utfall samarbeidet har hatt. Hvordan man måler resultatet bør aller helst være tydelig i oppstarten av partnerskapet.

Våre funn

Kundeforhold

Flere av informantene omtalte forholdet til kundene sine som et partnerskap. Disse kundeforholdene ble beskrevet som langvarige forhold med virksomheter som ofte er kunnskapsorganisasjoner selv. De beskrev hvordan kunnskap hos kunden og kunnskap hos dem som leverandør måtte utvikles i samarbeid for å levere på prosjekter og løse utfordringer. Dette krever kunnskapsdeling mellom kunde og leverandør på en måte som går utover det man kanskje tenker på som et kundeforhold, og at konsulenter som var ute hos kunde var en del av en toveis læringsprosess; kunden lærte av konsulenten, og konsulenten av kunden.

Andre avdelinger

Flere av informantene var ansatt i store, nasjonale bedrifter, som hadde arbeidssteder i flere byer i landet. De ulike kontorene kunne oppfattes som separate, med egne spesialiseringer, rutiner og fagområder. Flere av informantene omtalte de ulike kontorene som partnere som bisto med hjelp og ressurser.

Eksterne leverandører og tillit

En av informantene beskrev hvordan arbeid som hadde blitt gjort av en ekstern partner ofte ble mistrodd av ansatte i bedriften, som kunne tvile på kvaliteten av arbeidet. Informanten beskrev dette som et resultat av manglende tillit til den eksterne partneren, og mente at det var fraværet av relasjon til partneren som var hovedårsaken til den manglende tilliten. Det at de ansatte ikke kjente til hvem som hadde utført arbeidet gjorde at de ikke turte å sette lit til at det var godt nok, og heller spurte sine egne kollegaer om å utføre arbeidet på nytt, eller dobbeltsjekke det som var blitt gjort. Dette ble trukket frem som en fordyrende prosess.

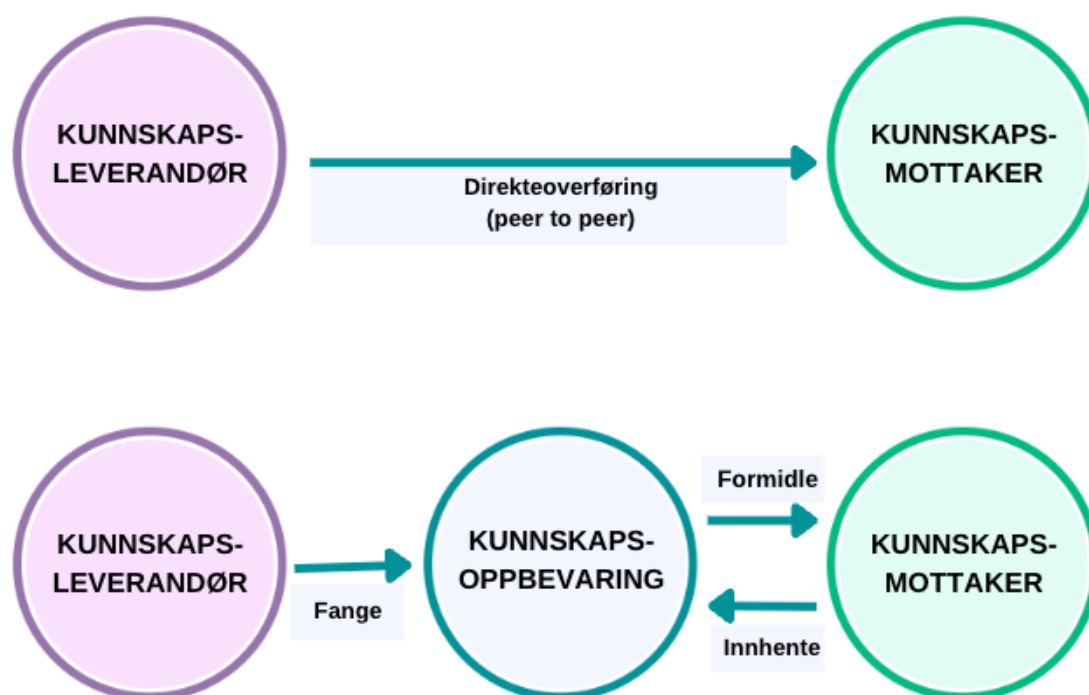
Fagnettverk

Flere av informantene beskrev hvordan de både deltok på og arrangerte konferanser og seminarer som del av sitt kunnskapsarbeid, og at de gjorde dette for å synliggjøre sin egen kompetanse for andre, samtidig som de ansatte fikk bedre oversikt over hvilken kompetanse som var tilgjengelig på egen arbeidsplass.

5. Identifisering og samling

Litteratur

I hvilken grad er kunnskapen bevart og lagret på en søkbar og lett gjenfinnbar måte? Er kunnskapen dokumentert og tilgjengelig til enhver tid, eller skjer kunnskapsdelingen fortrinnsvis direkte mellom kollegaer? Direkte kunnskapsoverføring er vanligvis mer effektivt enn indirekte overføring (Davenport og Prusak, 1998). Direkte overføring legger til rette for dypere diskusjoner og undersøkelse av detaljer som kanskje ikke fanges opp i et skriftlig dokument (Janus, 2016). Samtidig er arbeidshverdagen ofte travel, og man har gjerne ikke tid til å snakke sammen. Prioriteringen om kunnskapsdeling vil derfor lett bortfalle. I dagens moderne organisasjoner, med fleksible arbeidsplasser og kompliserte jobbprosesser, vil teknologiske kommunikasjonsløsninger som legger til rette for dokumentasjon og lagring av kunnskap, ha sine klare fordeler (Kaufmann & Kaufmann, 2015).



Figur 3: Direkte og indirekte kunnskapsoverføring

Tilpasset fra *Becoming a knowledge sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing* (s. 54), av S. Janus, 2016, World Bank Group. Egen oversettelse.

Å samle inn potensielle kunnskapsressurser

Å ha tilgjengelig den riktige kunnskapen, til riktig sted og tid, kan være avgjørende for å gjøre gode beslutninger i arbeidshverdagen. Implisitt kunnskap og erfaringer er potensielle kunnskapsressurser, men hvilke er verdt å samle og dokumentere? *American Productivity and Quality Center* (APQC, 2013) adresserer seks veiledende kriterier for når man bør samle inn / fange opp en potensiell kunnskapsressurs. Først og fremst er det essensielt at den implisitte kunnskapen er relevant, ved at den møter et internt eller eksternt behov. Videre bør den være snevert fokusert. Dersom kunnskapen er for omfattende, vil man risikere at den blir vanskelig å finne frem igjen. Dette kan føre til at kunnskapsressursen ikke er effektiv og dermed heller ikke nyttig for organisasjonen. Den implisitte kunnskapen må også være delbar, lett å fange opp, enkel å validere samt i fare for å gå tapt.

Innhenting av eksisterende kunnskap og kompetanse

Å samle, dokumentere og lagre kunnskap kan gjøres indirekte ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). IKT-verktøy er lett tilgjengelige, rimelige og de ansatte kan lese informasjonen når det passer for dem. Databasert kommunikasjon kan distribuere informasjon til mange, og gir store muligheter for effektiv kunnskapshåndtering (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ved å dokumentere kunnskap ved hjelp av IKT-verktøy, vil man alltid ha tilgang på informasjonen, uavhengig av tilgjengeligheten til "avsenderen" (Janus, 2016). De fleste organisasjoner er trolig i besittelse av enorme mengder kunnskap og kompetanse som de selv ikke er klar over. Alle organisasjoner bør utvikle metoder for å systematisk identifisere hvilken kunnskap og kompetanse som eksisterer i organisasjonen, og det finnes en rekke ulike verktøy som kan være til hjelp i den prosessen:

- *Sosiale nettverksanalyser*

Ved å analysere uformelle sosiale nettverk, kan man få en oversikt over typiske kommunikasjonsmønstre, og finne ut hvor i organisasjonen kunnskapen befinner seg. (Janus, 2016). Hvem søker folk kunnskap hos, og hvem deler de det med?

Kommunikasjonsforskningen viser at vi har en tendens til å snakke med de kollegaene vi har mest kontakt med, de som er jevnaldrende, de vi har felles interesser med, samt de som er i en lignende livssituasjon som oss (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ved å gjøre en nettverksanalyse kan man som leder bli klar over de uformelle institusjonelle strukturene som

kan fungere som fremmere og hemmere for kunnskapsdeling. Samtidig kan man bli klar over eventuelle grupperinger som innehar kunnskap som ikke er tilskrevet den enkelte.

- *Profilsider*

Profilsider, også kalt digitale CV-er, viser hvilken kompetanse og erfaring den enkelte medarbeider har. En slik "katalog" kan legge til rette for nye koblinger og samarbeid i organisasjonen. Man kan også bruke den for å søke etter den erfaringen man trenger til en spesiell oppgave. En slik systematisk innhenting kan rettes til organisasjonens HR-ansvarlige, som bør oppmuntre de ansatte til å jevnlig oppdatere CV-en (Janus, 2016).

- *Workshop og møter*

Å organisere møter eller workshop der formålet er å søke kunnskap og innsikt fra andre i organisasjonen, er en enkel metode å implementere (Janus, 2016). Målet kan være å innhente udokumentert erfaring og såkalt implisitt kunnskap. Dette kan gjøres ved å legge opp til faglige diskusjoner, og å sette sammen et sett med løsninger fra en rekke kollegaer. I tillegg kan slike samlinger legge til rette for nyskaping og å etablere nye praksiser og arbeidsmetoder (Janus, 2016). I denne sammenheng må resultatet av samlingen dokumenteres for å fange opp kunnskapen som er identifisert.

- *Risikoanalyse*

For å forberede seg på eventuelle hinder, samt unngå at et prosjekt mislykkes, bør man benytte seg av en eller annen form for risikoanalyse. Dette innebærer å forestille seg hva som kan gå galt, for deretter å forsøke å tenke seg mulige løsninger. Denne prosessen er med på å avdekke hittil ukjent innsikt, kunnskap og kompetanse (Janus, 2016).

- *Prosjektgjennomgang / debrief*

Etter å ha levert et produkt til kunden, kan man sammen med teamet ha en systematisk gjennomgang av de erfaringer man har gjort seg. I slike gjennomganger har man både fokus på suksesser og feil ved prosjektet, og innhenter med dette den kunnskapen de ansatte sitter igjen med. Prosjektgjennomganger er også en gylden mulighet for å vurdere organisasjonens prestasjoner generelt, og komme med forslag til forbedringer eller nye måter å gjøre ting på.

- *Idémyldring*

Når organisasjonen eller teamet står overfor en utfordring eller et prosjekt som er vanskelig å løse, kan man organisere økter med idémyldring for å få et gjennombrudd. Ved slike økter kan de ansatte benytte seg av tidligere erfaringer og komme med løsninger selv om de utfordrer etablerte sannheter, metoder eller konvensjonell kunnskap.

Avdekke kunnskapshull og innhenting av eksternt kunnskap

Organisasjoner bør i tillegg til identifisering av intern kunnskap, systematisk identifisere hvilken ny kunnskap organisasjonen bør innhente eksternt (Janus, 2016). I forbindelse med innhenting av ny kunnskap, kan man avdekke organisasjonens kunnskapshull (Janus, 2016). Ved å se på gapet mellom nødvendig og eksisterende kompetanse, vil man identifisere hvilken kunnskap det er nødvendig å innhente eksternt.

- *Skriftlige rapporter*

Etter eksterne forretningsmøter eller læringsaktiviteter, kan det utarbeides en rapport som dine kollegaer kan dra nytte av. Ved å standardisere rapporten kan den fungere som et rikere kunnskapsprodukt som er lettere å ta i bruk (Janus, 2016).

Våre funn

Samtlige av de vi snakket med var ledere og hadde følgelig god oversikt over hvordan organisasjonen jobber med å samle kunnskap og kompetanse. En av informantene fortalte at de ikke har noen god formell prosess på å samle den kunnskapen organisasjonen besitter, men at dette er noe de jobber med å få på plass. I denne forbindelse vektlegger informanten viktigheten av organisasjonens stabsfunksjoner. De som jobber “ved siden av” organisasjonen, har interesse av at systemet skal fungere optimalt til enhver tid, og har også ansvar for å hjelpe konsulentene med å prioritere dette.

Hvem kan hva?

På spørsmål om hvordan man vet hvem som kan hva i organisasjonen, henviste flere av informantene til de uformelle kommunikasjonsnettverkene. De medarbeiderne som har vært lenge i organisasjonen, har gjerne mer oversikt enn de ferskeste medlemmene av organisasjonen, og er hjelpelige med å finne riktig kompetanse. Den ene informanten adresserte dette skillet til å handle om erfarne vs. ferskere arbeidstakere. Samtidig nevnte de

fleste informantene at man gjerne spør bekjente og de man står nærmest i organisasjonen. Dersom det er stort aldersspenn i organisasjonen, vil konsekvensen være at de yngre, ofte nyeste, medarbeiderne spør hverandre – og vice versa for de mer erfarne. En slik praksis kan derfor føre til at man går glipp av relevant og nyttig kompetanse, som befinner seg utenfor ditt nærmeste nettverk.

De fleste informantene opererte også med en form for digital CV. Denne nettverksstrukturen ble imidlertid noe nedtonet til fordel for den uformelle letingen etter kompetanse. Flere av informantene var usikre på hvorvidt de digitale CV-ene faktisk ble brukt av medarbeiderne i organisasjonen. Den ene informanten fortalte om at de i 8 av 10 tilfeller snakket med kollegaer for å finne ut hvem man skulle henvende seg til på leting etter kompetanse. Informanten nevnte i denne sammenheng at de fleste i organisasjon kjente til de som jobbet der.

Av mer formelle strukturer ble blant annet kanaler som Sharepoint og Slack nevnt som gode kilder til informasjon for å få oversikt over hvem som jobbet med hvilke prosjekter. På denne måten kan man selv undersøke hvem man skal henvende seg til. Samtidig ble det nevnt hos en av informantene at fredagsmøtene er en arena hvor man kan få vite hva kollegaer jobber med og har av kompetanse.

En annen informant fortalte om hvordan intranettet kunne bli brukt på jakt etter riktig kompetanse, der HR-funksjonen oppdaterte med nyttig informasjon. Samme informant betraktet også organisasjonens senioransatte som essensielle, ettersom de har en overordnet rolle i prosjektene og etter hvert sitter på mye informasjon om hvem som kan hva. Dette ble også adressert som et sårbart punkt for organisasjonen i den grad senioransatte sier opp og tar med seg denne informasjonen ut av organisasjonen.

Avdekke kunnskapshull

Når man samler og identifiserer kunnskap i en organisasjon, vil man også bli klar over hvilken kunnskap og kompetanse som mangler. Informantene hadde noe ulik praksis knyttet til dette, men med et hovedfokus på å dra nytte av det nettverket man har. Kunder, samarbeidspartnere samt andre avdelinger i landet ble nevnt som steder hvor man kunne henvende seg til for mangel på kunnskap. Den ene informanten fortalte om tilfeller hvor de henvendte seg til en kunde som var ekspert på et område de trengte mer kunnskap om. En

annen informant fortalte om hvordan de ulike kontorene i landet var spesialisert på hver sine områder, og hvordan de jevnlig dro nytte av hverandre.

6. Kunnskap og læringsressurser

Litteratur

Når en organisasjon har identifisert hvilken kunnskap som er viktig å beholde og utvikle, starter arbeidet med å finne ut av hvilken form kunnskapen må ha dersom den skal kunne deles effektivt med andre og bli en læringsressurs (Janus, 2016). En læringsressurs kan eksempelvis være dokumentasjon av prosjekter, rutiner eller presentasjoner. Hovedsakelig er det snakk om digitale filer som har som hensikt å gjøre kunnskap eksplisitt og tilgjengelig for organisasjonens medlemmer når de har behov for den.

Hvem er målgruppen?

Janus påpeker at det er mottakeren man må ha i mente når man utvikler læringsressursene. Gode læringsressurser har liten effekt om de ikke treffer målgruppen. Derfor er det viktig å vite hvem målgruppen er, og hvilken kunnskap de har behov for. Man må altså vite hvem som har behov for den kunnskapen det gjelder, og hvor i organisasjonen de befinner seg. Hvorfor vil de være interessert i å lære akkurat dette? Praktiske forhold spiller også inn; hvor mange personer er det snakk om, og hvor befinner de seg fysisk?

Hvilken kunnskap skal man lære bort?

Det er kanskje lett å tenke at all kunnskap er verdifull kunnskap, men dersom læringsprosesser settes i gang uten at mottakerne forstår bakgrunnen for arbeidet og uten motivasjon fra mottakerne, vil det fort oppleves som en forsinkende byrde, heller enn en ressurs. Janus anbefaler derfor at man tenker på kunnskap som “nødvendig å vite” (need to know) og “fint å vite” (nice to know), og fokusere på førstnevnte når man arbeider med læringsressurser. Hva som er nødvendig å vite, og hva som er fint å vite kan avhenge av tidspunkt. Jo større behovet for kunnskap er, knyttet til en konkret situasjon, jo større er villigheten og behovet for å lære.

Produksjon av læringsressurser

Produksjon av læringsressurser kan være tidkrevende, så Janus anbefaler også at man har et bevisst forhold til hvem som skal produsere og håndtere innholdet. En konkret måte å gjøre dette på er å legge en produksjonsplan for læringsressurser, inkluderer budsjett, rolleavklaringer og fremdriftsplan. Administrering og formatering av kunnskapen

Læringsressursene må være systematisert og formatert på en slik måte at det er lett å finne riktig informasjon når man trenger det. Denne prosessen bør heller ikke være særlig tidkrevende, ettersom man ofte har behov for å gjøre raske beslutninger i en travel arbeidshverdag. Kunnskapen må være lett tilgjengelig og relevant for å være nyttig (Janus, 2016).

Man må bruke roller og ressurser for å gjøre kunnskapen søkbar og tilgjengelig, eksempelvis ved å alltid inkludere nøkkelord. En felles standard gir konsistens og brukervennlighet, og lar brukeren raskt og effektivt identifisere relevante ressurser som vedkommende kan ta i bruk (Janus, 2016). Uten slike grep, kan mengden kunnskap tilgjengelig fort bli overveldende.

Våre funn

Å finne frem i systemer

En informant fortalte at deres arbeidsplass hadde en rekke systemer, med svært rigid struktur, hvor de dokumenterte rutiner, regelverk og og erfaringer, samt feilmeldinger og instruksjoner fra sentralt hold. Det var ikke valgfritt å benytte seg av systemene hos denne informanten, og det var derfor også gitt hvilken form kunnskapen og læringsressursene skulle ha. Informanten fortalte at det var tydelig definert hvilken type kunnskap som hørte hjemme i hvilket system. Informanten fortalte at søk i systemene var en viktig del av arbeidet de gjorde, særlig med tanke på kvalitetssikring. En annen informant fortalte at det ikke var alle hadde behov for like systematisert kunnskap, og det å klare å finne frem i kunnskap var en ferdighet de vurderte som viktig hos sine ansatte. Informanten hevdet at *“...de som sier de vil ha SharePoint-biblioteket, det de egentlig vil ha, det er skillsettet til å gjøre research, sortere og finne relevant informasjon, og de rette menneskene.”*

Å dra nytte av sine kollegaers kompetanse

I intervjuene avdekket vi flere andre arenaer man henvender seg til for å finne den kunnskapen man søker etter. Alle organisasjoner opererer med møter av mer eller mindre formell art. Den ene informantene fortalte om en praksis hvor man ofte kunne spørre sine kollegaer om faglige innspill på avdelingsmøter. De tok seg tid til å ha faglige refleksjoner, hvor problemer som enkeltansatte støtte på ble tatt opp til felles diskusjon, hvor hele avdelingen sammen kom med innspill til løsningsforslag. *“Hvis du har et faglig spørsmål, så tar du det opp på morgenmøtet, gjerne. Det er de veldig flinke til. (...) ‘Jeg vet ikke helt hva jeg skal gjøre, skal jeg gjøre ‘sånn’ eller ‘sånn?’’, så hiver alle seg på, så har du en flott diskusjon”*.

Ønsket om å lære

Det ble også identifisert utfordringer knyttet til “hvilken kunnskap er verdt å dele?”. Det er ikke alltid enkelt å trenge gjennom med ny kunnskap. En av informantene fortalte hvordan det generelt er utfordrende å drive med såkalt “avlæring” av etablerte prosesser og vaner. Når man deler kunnskap som potensielt kan endre eller påvirke arbeidsmetoder i betydelig grad, må man overbevise om at den nye metoden er bedre enn den gamle. Dette stemmer godt overens med påstanden om at mottakerne av ny kunnskap må være åpne og lydhøre for kunnskapen, og at det kan ha begrenset effekt om medlemmene i organisasjonen ikke er interessert i innholdet. Informanten forteller videre at det handler ikke bare om å formidle budskapet sitt til riktig person, men også å treffe i riktig kontekst, samt henviser til hvor du har denne kunnskapen fra. Legitimitet (faglig, og i situasjonen) ble fremhevet som den viktigste måten å legge til rette for at den kunnskapen man bidrar med blir hørt og internalisert hos mottakerne.

Strukturkapital

Organisasjonene vi intervjuet hadde ulik tilnærming til kunnskapsarkiv og liknende strukturkapital, som malverk og andre ressurser. I to av organisasjonene ytret informantene et ønske fra organisasjonen om å holde mengden strukturkapital på et lavest mulig nivå. Dette ble begrunnet gjennom at de ikke ønsket ukritisk gjenbruk av tidligere erfaringer, men heller tilpasning og skreddersøm. I tillegg er en av utfordringene ved stor grad av strukturkapital at den raskt blir utdatert og vanskelig å systematisere. En av informantene argumenterte for at stor grad av systematisert kunnskap vil kunne oppfattes som et krav, selv om intensjonen var

et tilbud for de ansatte. “*Jo mer man lager kurs, metodehåndbøker og strukturerer opp kunnskap, jo større blir den veggen av ting man skal kunne, for nye*”. Denne “veggen” av kunnskap, som informantene kalte det, vil kunne oppfattes uoverkommelig. En annen av informantene fortalte om sin organisasjon sitt behov for tydelige malverk og protokoller for å sikre riktig prosedyre. Informanten arbeidet i helsesektoren, og understreket hvor viktig det er at alle pasienter skal ha samme behandlingstilbud uavhengig av hvem de blir behandlet av, og at tydelige rutiner var en forutsetning for å kunne tilby dette.

7. Kunnskapsdeling i praksis

Litteratur

Hvordan kan man tilrettelegge for kunnskapsdeling i organisasjonen? Organisasjonen må lykkes i å skape et miljø som legger til rette for at kunnskap kan deles. I tillegg til informasjonsteknologiske kommunikasjonsplattformer, som er adressert tidligere, kan kunnskapsdeling foregå på en rekke ulike måter:

- *Historiefortelling*

Historiefortelling i jobbsammenheng er å bruke et narrativ for å dele kunnskap og erfaringer (Abu-Rumman, 2021). Narrativene inneholder kontekst og har, på lik linje med tradisjonell historiefortelling, en begynnelse, midtdel og avslutning. For å fremme historiefortelling som en aktivitet for kunnskapsdeling, er det viktig å etablere riktige omgivelser (Abu-Rumman, 2021).

- *Møter*

Alle organisasjoner er kjent med avdelingsmøter og andre formelle møter som jevnlig avholdes. Konsulentselskap jobber mye i prosjektteam, og bør med jevne mellomrom ha teammøter hvor de oppdaterer hverandre om erfaringer og nylige hendelser, samt planlegger kommende aktiviteter. Janus (2016) poengterer viktigheten av balanse mellom teammedlemmenes behov og tid investert i slike møter. Det kan være nyttig å utarbeide en kort agenda for møtet, sende ut støttemateriale på forhånd, og ikke planlegge et altfor langt møte. Samtidig kreves det mer bruk av tid til slike møter jo sjeldnere man faktisk arrangerer dem. Ofte vil korte innsjekker være nok (Janus, 2016).

- *Kunnskapsdelingsarrangementer*

Å invitere en ekstern foredragsholder til å dele erfaringer eller funn kan være en interessant og effektiv måte å samle de ansatte på. Kunnskapsdelingsarrangementer kan også innebære at enkelte avdelinger eller enkelte ansatte holder foredrag for henholdsvis organisasjonen eller avdelingen. Slike arrangement bør sette av tid til spørsmål og svar, og man bør sørge for at arrangementet annonseres i god tid (Janus, 2016). Slike arrangement bør med fordel tas opptak av, slik at de er tilgjengelige for enhver relevant mottaker i organisasjonen.

- *Jobbreiser*

Jobbreiser kan være en fin arena for å engasjere de ansatte i kunnskapsdelingsaktiviteter over flere dager. Dette kan særlig være nyttig i forbindelse med viktige strategiske beslutninger eller i planleggingen av kritiske arbeidsprosesser (Janus, 2016). Slike reiser blir vellykket ved hjelp av god planlegging med tydelige mål og en tydelig agenda. Det kan samtidig være en fordel å inkludere noen av de ansatte, slik at de får eierskap til agendaen og hvilke temaer som skal gjennomgås (Janus, 2016). Det vil også være vesentlig at noen dokumenterer prosessene og resultatene av kunnskapsdelingen, slik at jobbreisen også bidrar til verdiskapning.

- *Prosjektgjennomgang / debrief*

Prosjektgjennomgang ble nevnt i avsnittet om å samle inn kunnskap og kompetanse i organisasjonen, altså indirekte kunnskapsdeling. En systematisk gjennomgang av erfaringer etter et prosjekt er også en fin arena for direkte kunnskapsdeling. De ansatte kan dele av sine gode og dårlige erfaringer til resten av prosjektgruppa.

- *Exit-intervju*

Alle organisasjoner opplever at ansatte velger å si opp, etter lang fartstid i bransjen eller som et resultat av karriereskifte. Uansett årsak, er det sårbart for en organisasjon når en medarbeider slutter. Å avholde et exit-intervju hvor den ansatte deler av sin opparbeidede kompetanse kan være svært nyttig for å institusjonalisere denne kunnskapen (Janus, 2016). Organisasjonen kan også be personen om å holde en presentasjon, delta på et avsluttende møte eller være tilgjengelig for spørsmål i forbindelse med sin avgang.

Uformelle kunnskapsdelingsarenaer

Svært ofte skjer kunnskapsdelingen i en organisasjon spontant og i uformelle arenaer (Janus, 2016). En kort prat ved kaffemaskinen er ikke planlagt, men kan vise seg å være svært nyttig for gi hverandre en rask oppdatering eller for å få råd om en faglig utfordring man står overfor. Det vil lønne seg for organisasjonen å ha et bevisst forhold til hvilke romløsninger som kan fremme improvisert kunnskapsdeling mellom kollegaer, det være seg et bordtennisbord, avslapningssone eller åpent kontorlandskap. Sosiale sammenkomster og fritidsaktiviteter utenom kontortid kan også være viktige uformelle arenaer hvor kollegaer kan utveksle kunnskap. Medarbeiderne blir bedre kjent med hverandre, og man kan utveksle ideer og kunnskap som vanligvis ikke er mulig grunnet arbeidsrelaterte begrensninger. I artikkelen “Organizational Learning: Affirming an Oxymoron” viser forfatterne til *humor* som et middel for organisatorisk læring (Weick & Westley, 1996). Grunnleggende for humor er at det skal bryte med visse forventninger. I skjæringspunktet mellom det forventede og uforventede oppstår et “rom av kaos”, som går på akkord med de etablerte normene. De etablerte normene vil i organisatorisk sammenheng være den normale driften. I dette rommet kan organisasjonen lære, da det oppstår mulighet for å tenke utenfor boksen.

Våre funn

Historiefortelling

Én av informantene nevnte historiefortelling som noe de ofte gjorde. Denne aktiviteten er nyttig for organisasjonen både for kunnskapsdeling, men også som informasjonskilde til kompetanse: Hvem som kan hva.

Møter

Møter som arena for kunnskapsdeling ble også nevnt hos samtlige informanter. Allmøter ble betraktet som viktige for utveksling av erfaringer og som arena for samhandling og diskusjon.

Formelle kunnskapsdelingsarenaer

Flere av informantene snakket om bruken av kurs for den enkelte medarbeider. Det varierte blant informantene i hvilken grad kursing av de ansatte var en viktig del av kunnskapshåndteringen. En av informantene presiserte at kursing av de ansatte hadde som formål å skape motivasjon og engasjement. Poenget var ikke at de ansatte skulle bli testet i

kunnskapen etterpå. Det fungerer ikke nødvendigvis å “dytte” kunnskap inn i hodene på folk, forteller informanten. Kursing, i denne organisasjonen, handler mer om å skape motivasjon for de læringsprosessene som skjer etterpå.

En annen informant nevnte kurs som en viktig del av de ansattes basiskunnskap, men reflekterte rundt de ansattes mulighet til å bruke tid på utvikling. Denne organisasjonen opererer med en rekke påminnelser dersom man som ansatt har utsatt å ta et kurs.

Refleksjonen er at de ansatte ikke nødvendigvis unngår å ta kurset, men at de rett og slett ikke har tid og ikke får prioritert det. Informanten presiserte videre at selv om den er viktig, er denne formen for kunnskapsdeling enveis. Dialog blir av informanten betraktet som en viktigere form for kunnskapsdeling, ettersom toveiskommunikasjon er nøkkelen for å “få ting til å sitte”.

Uformelle kunnskapsdelingsarenaer

Uformelle arenaer med fokus på sosiale relasjoner var det flere av informantene som nevnte som viktig for kunnskapsdeling: *“Vi liker nok litt den organiske, vi-må-snakke-sammen, relasjonelle tilnærmingen”*. Den ene informanten nevnte at de hadde et bevisst forhold til slike uformelle arenaer. De hadde blant annet tradisjon for pils på fredagsmøtene, hvor målet var interaksjon og at folk skulle møtes. Informanten fortalte at de uformelle møtene var til for å skape relasjoner, samt senke terskelen for å prate med hverandre. Dette var med på å skape bedre læringsrammer. Det handlet ikke om at de ansatte skulle huske hva som ble delt på disse møtene. Fra lederens perspektiv handlet det mer om å trene de ansatte opp i å bruke folk rundt seg og gjøre dem motivert til å lære.

8. Monitorering og evaluering

Litteratur

Hvordan kan en organisasjon sørge for at aktivitetene den gjør faktisk fører til effektiv og nyttig kunnskapsdeling? Først og fremst er det nødvendig å holde kontinuerlig oversikt over hvilke kunnskapsprosesser som skjer i organisasjonen, og jevnlig evaluere utfallet og effekten av disse (Janus, 2016). Janus beskriver flere ulike måter å arbeide med evaluering på, men understreker at uansett hvilken man velger, så bør man vurdere ikke bare *om* kunnskapsdeling

skjedde, men også *hvordan* det skjedde, og hvilke positive effekter dette hadde på organisasjonens overordnede mål.

Indikatorer

Man kan forsøke å måle hvor mye kunnskapsdeling som skjer i en organisasjon ved å se på hvor ofte systemene man har laget blir brukt (for eksempel antall innlogginger på en kunnskapsdatabase), men dette sier lite om hvorfor eller hvordan kunnskapen blir brukt, og nytten den hadde for brukeren. Suksess i prosjektene som kunnskapsdelingen inngikk i er et annet mål som også i noen tilfeller kan brukes som en indikator, men det er vanskelig å skille ut hvor mye av suksessen man kan tilskrive ulike aktiviteter med mindre man går vitenskapelig til verks.

Janus hevder at de fleste kunnskapsdelingsaktiviteter kan evalueres på en av tre måter. Først kan man finne gode eksempler, og forsøke å peke på hva det var som fungerte, og hvorfor. På denne måten får man en bedre forståelse av hvilke grep som fungerer godt, og muligheten til å ta dem med seg videre til neste prosjekt, eller en annen arbeidsgruppe. Et annet alternativ er å gjøre deltakende evaluering, hvor interessenter tilknyttet prosjektet selv evaluerer arbeidet i samråd med hverandre. Fordelen med denne fremgangsmåten er at man skaper eierskap til resultatet av evalueringen, og at man får med seg perspektiver fra ulike hold i prosjektet, som vil være særlig nyttig om man skal gjennomføre liknende prosesser senere. Den siste metoden er mer omfattende; horisontal evaluering. Denne metoden innebærer strukturert evaluering, for eksempel gjennom intervjuer eller fokusgrupper, og kan involvere personer og grupper som ikke har vært del av prosessen.

Våre funn

Informantene fortalte om flere tiltak for å øke kunnskapsdeling som ikke hadde oppnådd de effektene de hadde håpet på, som de derfor hadde gjort endringer ved. Informantene hadde ikke evaluert disse spesifikt som “kunnskapsdelingsaktiviteter”, men vurdert dem isolert sett.

En informant fortalte om hvordan en kommunikasjonskanal på intranettet hadde blitt dedikert til å fortelle om ting som gikk galt, men at de opplevde at det ikke var åpent for å fortelle om grove feil og situasjoner hvor det ikke ordnet seg til slutt. Dette fordi *“det blir ofte at de som har en fuckup som ble en god historie, at det er de som tar initiativ til å fortelle”*. Bedriften

opprettet derfor en ny kanal, hvor de oppfordret til å fortelle om “ekte” feil, ikke bare gode historier.

En annen informant fortalte om en blogg de hadde forsøkt å drifte, hvor ansatte skulle dele faglig innhold på vegne av bedriften. Til tross for at alle ansatte fikk tilgang til å poste under bedriftens navn, opplevde de lite deltakelse og interesse for bloggen fra de ansatte, og prosjektet ble lagt på is.

Fremmere og hemmere for kunnskapsdeling

På bakgrunn av litteraturgjennomgangen og analyse av vårt eget datamateriale har vi identifisert følgende fremmere og hemmere for kunnskapsdeling:

Fremmere for kunnskapsdeling		
1	Kultur	Kultur som legger til rette for kunnskapsdeling gjennom trygghet, tillit, forventninger, anerkjennelse, gode sosiale relasjoner, mangfold og fellesskapsfølelse.
2	Ansvar	Tydelig formulerte roller og ansvarsområder.
3	Motivasjon	Faglig nysgjerrige medarbeidere som ser verdien av å tilegne seg ny kunnskap. Følelse av eierskap til organisasjonens kunnskapsutvikling.
4	Tilpasning	Systemer tilpasset organisasjonens kontekst. Balanse mellom mennesker, arbeidsoppgaver og teknologi. Grad av autonomi vs. standardisering.
5	Opplæring	Systematisert opplæring i kunnskapsdeling og systemene som brukes.
6	Ressursbruk	Tid og økonomiske rammer som legger til rette for prioritering av kunnskapsdeling.
7	Samarbeid	Tverrfaglige team. Samarbeid gjennom partnerskap. Utveksling av kunnskap på tvers av organisasjoner.
8	Læringsressurser	Oppdaterte læringsressurser som er tilgjengelige og møter organisasjonens behov. Utdatert materiale fjernes.
9	Måling av effekt	Måling og evaluering av kunnskapsdelingens effekt synliggjør behovet for justeringer, som ved tilpasninger kan øke kunnskapsdelingen.

Hemmere for kunnskapsdeling

1	Svake sosiale relasjoner	Man oppsøker helst dem man føler seg nærmest. Derfor betyr få eller svake personlige relasjoner lavere grad av kunnskapsdeling.
2	Manglende tillit	Manglende tillit til andres kompetanse, eller miljø preget av konkurranse mellom individer eller avdelinger.
3	Individualisme	Frykt for å miste makt, innflytelse eller eksklusivitet ved å dele kunnskap.
4	Manglende motivasjon	Den ansatte mangler grunner til å dele kunnskap. Kan skyldes en oppfatning om at behovet for kunnskapsdeling ikke er tilstede, eller at den man deler kunnskapen med ikke er mottakelig.
5	Ressursmangel	For lite tid og ressurser til å prioritere kunnskapsdeling. Andre arbeidsoppgaver oppleves som mer presserende. Undervurdering av tid og ressurser som kreves for å lage læringsprodukter.
6	Mangelfull strategi og system	Manglende eller ikke-fungerende strategi. De ansatte mangler et velfungerende system for utveksling av informasjon og kunnskap.
7	Mangelfull digital struktur	Digital struktur og IKT-systemer er ikke tilpasset arbeidsoppgavene og kunnskapen som skal deles.
8	Manglende opplæring	Manglende opplæring i å dele kunnskap, særlig IKT-verktøy.
9	Fravær av ansvar	Ansvarsområder er ikke formulert eller fordelt.
10	Grad av standardisering	Lite tilpasset bruk av rutiner og malverk. Kan både bli for mye og for lite.

Suksessfaktorer for vellykket kunnskapsdeling

Organisasjoner som ønsker å bli bedre på kunnskapsdeling, kan gjøre endringer ved en rekke ulike funksjoner i organisasjonen. Strategisk kunnskapshåndtering kan blant annet inkludere implementering av ny teknologi, endring av rutiner og arbeidsoppgaver, nye teamsammensetninger, kulturendringer, nye beslutningsprosesser og endring i organisasjonens demokrati.

Å endre organisasjonens kunnskapshåndtering kan gjøres basert på forventninger om at dette vil gi fremtidig verdiskapning. En slik proaktiv endring kan imidlertid være vanskeligere å implementere, ettersom man ikke nødvendigvis står overfor en krise. Som leder kan man risikere at de ansatte ikke er “med på tanken”, når man ønsker å implementere sentrale fremmere for kunnskapsdeling. Det kan være vanskelig for de ansatte å se nytteverdien av det nye systemet, og tanken på å sette seg inn i noe nytt er ikke særlig fristende. Dette høres sannsynligvis kjent ut for de fleste som har arbeidet med endring. Endring møtes nemlig ofte med motstand. Motstand kan forekomme dersom de ansatte ikke har klart for seg hvilke konsekvenser for eksempel implementering av et intranett vil medføre.

I artikkelen “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail” fra 1995, presenterer John P. Kotter et rammeverk for vellykkede endringer i organisasjoner. Kotter hevder at disse åtte stegene er helt essensielle for å skape vellykkede endringsprosesser:

Å skape et endringsklima krever at ledelsen motiverer de ansatte og adresserer hvilke eksisterende og fremtidige utfordringer som kan dukke opp dersom endringen ikke iverksettes. Å implementere systemer som bidrar til økt kunnskapsdeling kan være essensielle for å sikre god og oppdatert kunnskap ut i prosjektene, mens risikoen kan være at man er mindre konkurransedyktig enn organisasjonen har potensiale til.

Å opprette en handlekraftig endringskoalisjon innebærer at ledelsen delegerer ansvaret for implementeringen til en gruppe mennesker som er representativ for alle berørte parter. Denne gruppen vil samtidig trenge en sterk linjeledelse som bidrar til at gruppen oppnår en felles forståelse av organisasjonens muligheter og utfordringer.

Å etablere en visjon skal tydeliggjøre i hvilken retning organisasjonen har som hensikt å bevege seg i fremtiden. Kotter poengterer at visjonen ikke bør være for vag eller komplisert, for å unngå at den blir mer forvirrende enn retningsgivende.

Formidling av visjonen bør skje via samtlige kommunikasjonskanaler. Det er samtidig viktig å huske på at ledelsen ikke bare må spre budskapet verbalt, men også handle i tråd med endringen og være rollemodeller.

Å skape handlekraft innebærer å fjerne eventuelle strukturelle eller individuelle hemmere. Det er viktig at lederne avdekker typiske årsaker til motstand mot endringer, for å opprette dialog, tydeliggjøre muligheter og begrensninger, samt motivere til endring.

Implementering av tidlig gevinst er viktig for å opprettholde motivasjonen til de ansatte, ettersom reelle transformasjoner krever tid. I tillegg til vurdering av foreløpig suksess, bør det foretas en kontinuerlig evaluering av feiltrinn, for å kunne gjøre justeringer underveis.

Å sørge for varig endring er det siste og kanskje viktigste steget. Ifølge Kotter skjer varig endring først når endringene er implementert i organisasjonens kultur, mer spesifikt organisasjonens sosiale normer og verdier. I tillegg er det viktig at ledelsen viser de ansatte i hvilken grad endringen har hatt positive utfall for organisasjonen, gjerne ved hjelp av historiefortelling.

Diskusjon

I lys av innsikten fra litteratur og analyse vil vi nå diskutere noen av funnene vi har gjort, og med det hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for effektiv kunnskapshåndtering. Hva menes med *effektiv* kunnskapshåndtering? Vi definerte kunnskapshåndtering som å samle, dele, finne og anvende kunnskap, og effektiviteten av denne bestemmes ut fra om prosessene er velfungerende eller ikke. Er kunnskapen lett å finne? Blir den anvendt? Organisasjoner som er gode på kunnskapsdeling evner å utnytte og utvikle sine ressurser, noe som øker organisasjonens verdiskapningsevne og konkurransedyktighet. Som vi har vært inne på har alle organisasjoner et mål om verdiskapning, men hva som er av verdi er ulikt fra virksomhet til virksomhet og opp til hver organisasjon å definere.

Systemer

For at kunnskapsdelingen i en organisasjon skal blomstre, er det nødt til å ligge en god kultur for dette i bunn. Ulike intranett, kunnskapsbiblioteker, online CV-er og maler kan være gode verktøy for å samle informasjon og kunnskap, men uten en grunnleggende kunnskapsdelingskultur i organisasjonen vil det være av begrenset nytte. Nevnte systemer kan heller vise seg å være en hvilepute for mange, om det ikke er tilrettelagt for at de selv skal samle og dele kunnskap.

Standardisering – effektiviserende eller hemmende?

Flere av informantene påpeker at standardisering og malverk faktisk kan være begrensende for kunnskapsdeling. Én sier at fraværet av maler gjør dem mer fleksible i møte med utfordringer og mer responsive for endringer. Malene fremstår som best practice og “slik gjør vi det”, og det er ikke sikkert brukeren av malen opplever at de har autoritet eller myndighet til å gjøre endringer. Informanten hadde tidligere erfart at malene ble brukt ukritisk, og at medarbeiderne fulgte maler uten å sette spørsmålstegn ved unødvendige steg i prosessen. Det er enklere å bruke ressurser fra en kunnskapsbank, heller enn å oppsøke den nyeste kunnskapen innen feltet, med risiko for at denne er utdatert. En annen konsekvens av dette er at en medarbeider som støtter seg mye på maler i hverdagen, kan føle seg handlingslammet om vedkommende står overfor en problemstilling som organisasjonen ikke har en passende mal til å løse. “*Du må ha manualen i hodet, og ikke hodet i manualen*”, forklarer en av informantene våre treffende om temaet.

Likevel finnes det flere eksempler der det er helt nødvendig å ha manualer og rutiner for oppgaveløsning. I helsesektoren kan konsekvensene i verste fall bli fatale om en person handler på akkord med instruksjer og rutiner til fordel for effektivitet. En av våre informanter, som opererer i helsesektoren, forklarer at forslag til rutineendringer ofte blir løftet opp på nasjonalt nivå for konsensus, før det eventuelt implementeres i driften. Det betyr at selv om behandlere har stor autonomi og utøver skjønn i mange situasjoner, så har de tydelige rammer de må holde seg innenfor. *“Hvis du ikke kan dokumentere at det er en god behandling, skal du ikke gjøre det”*, forklarer informanten.

En kan tenke seg at alvorlighetsgraden av et eventuelt feiltrinn burde være avgjørende for hvorvidt det er en god eller dårlig idé å ha tydelige maler og rutiner i en organisasjon. Ved å unngå maler gis menneskene i organisasjonen større autonomi og spillerom. Dette tillitsbaserte spillerommet kan gi grobunn for nytenkning og innovasjon. På denne måten kan organisasjonen tilegne seg nyttig kunnskap, ved å gjøre det opp til enkeltpersoner å bestemme selv hvilken inngang de velger å møte en problemstilling med. Ulempen med dette er at organisasjonen må gi slipp på en del kontroll, og at feil kan også oppstå. Det må derfor gjøres en vurdering om hva som er viktigst. I noen tilfeller kan konsekvensene av feiltrinn være mindre enn gevinsten av innovasjon og nytenkning. I andre tilfeller er det motsatt. Det er derfor nødvendig å finne en god balanse, som muliggjør innovasjon, uten at det medfører risiko for alvorlige feil.

For å finne denne balansen må man se an organisasjonens kontekst og behov. Det finnes ikke en fasit for hvor mye maler en organisasjon bør ha, men noen spørsmål som kan være verdt å ta med seg i vurderingen er:

- Hvordan er erfaringsnivået i organisasjonen?

Jo flere nyutdannede og junioransatte virksomheten har, jo mer nyttige kan standardiserte læringsressurser være. Der de ansatte har mer erfaring er det flere etablerte prosesser som må “avlæres”, og det å måtte forholde seg til et standard rammeverk vil kunne oppfattes mer som en byrde enn som en støtte. Her bør man også tar med bedriftens fremtidige behov i betraktningen; kommer det til å være behov for rekruttering i nærmeste fremtid, eller står man overfor et generasjonsskifte i virksomheten? I slike tilfeller kan det å investere tid og frustrasjon fra erfarne ansatte komme bedriften til gode i det lange løp, når nye og mindre erfarne ansatte skal læres opp og overta kunnskapen.

- Hvor mye skreddersøm driver virksomheten med?

Det er ikke alt arbeid som kan, eller bør, standardiseres. Som flere av informantene våre trekker frem, fører bruk av maler og hyllevare med seg risiko for ukritisk arbeid og dårlige beslutninger. Det kan senke graden av opplevd eierskap til resultatet, og gjøre at man ikke får stilt spørsmål til om den aktuelle fremgangsmåten er den beste. Dersom organisasjonens prosjekter stort sett er unike, vil malverk kunne være en hemmer for både effektivitet og innovasjon. Det er viktig å være kritisk til hvilke prosesser som vil ha nytte av standardressurser og hvilke som behøver fleksibilitet og kritisk tilnærming til løsning, og utvikle malverket sitt basert på dette.

Om en ønsker å styrke organisasjonens evne til kunnskapsdeling kan de instrumentelle faktorene, i form av tekniske systemer og infrastruktur, være feil ende å starte i. Funnene våre i analysen peker tungt i retning av nettopp kultur som en essensiell og nødvendig faktor for å sikre god kunnskapsdeling.

Prioritering av tid

Ved å dokumentere erfaring og kunnskap, kan en spare andre for tid og arbeid som kreves for å lete frem lignende informasjon og verktøy. Videre kan man også kaste bort mye tid på lete frem en manual, kontra det å utforske feltet selv, eller ta en selvstendig beslutning uten forankring i en mal. Å gi fritt spillerom til å utforske nye kunnskapsfelt handler også om å gi medarbeiderne *tid* til å utforske, selv om dette medfører kostnader. En av informantene våre påpeker at dette er en bevisst prioritering, som de hevder vil lønne seg i det lange løp. *“Vi må faktisk prioritere at vi legger til rette for at når du har en entusiasme, at du faktisk får lov til å gjennomføre”*. Informanten forklarer videre at dette handlingsrommet er absolutt nødvendig for å kunne opprettholde nysgjerrigheten til medarbeiderne, som igjen er nødvendig om en ønsker å ha en rik kunnskapdelingskultur. *“Det er viktig med entusiasme, at vi er nysgjerrige og klarer å beholde entusiasme. Og det klarer man kun om man møter den. Hvis du ikke får utløp for den, så blir den til slutt død”*. Tanken er at en slik frihet vil lønne seg på sikt, selv om en må prioritere bort kortsiktige profitten. Det er like viktig å vurdere hvorvidt denne ressursbruken vil lønne seg i det lange løp. Det kan tenkes at en organisasjon uten romslig økonomi ikke vil gjøre lurt i å prioritere bort fakturerbare oppdrag, til gode for de ansattes faglige selvutvikling. En av informantene våre påpekte nettopp dette, og sa *“tjener vi ikke penger, så kan vi jo ikke gjøre sånne ting”*.

Organisasjonens sårbarhet

Ved å unnlate å investere i organisasjonens strukturkapital – i form av eksempelvis maler og datasystemer – kan organisasjonen gjøre seg sårbar ved endringer i den ansattes arbeidsforhold. Om en ansatt blir syk, slutter eller får helt nye arbeidsoppgaver, risikerer en at kompetansen vedkommende har opparbeidet seg går tapt for organisasjonen. Dette kan være problematisk av flere årsaker. Først og fremst kan det svekke produktet organisasjonen leverer. Om en dyktig person på et spesifikt felt ikke “legger igjen” noe av kunnskapen sin når nevnte person forsvinner, vil plutselig organisasjonen mangle den kompetansen de tidligere var i besittelse av. En av informantene våre viste til nettopp dette problemet, og beskrev det som spesielt problematisk om ledere forsvinner. Dette fordi de sitter på mye oversikt, har vært tett på prosjekter, og med det også har opparbeidet seg mye kunnskap. Om denne kunnskapen hadde blitt fanget opp og dokumentert før den ansatte sluttet, ville den ikke ha gått tapt. Teams og bruk av lignende systemer til lagringssted kan argumenteres for å være en måte for arbeidsgiver å få tilgang til de ansattes kunnskap. De ansatte “tvinges” til å dele kunnskap ved at de lagrer ressurser i Teams istedenfor i lokale lagringssystemer.

Om en organisasjon opplever høyt gjennomtrekk av ansatte vil det antakeligvis være en dårlig idé å investere for mye i de ansattes faglige selvutvikling. I slike tilfeller kan det være lurt å ha mange tilgjengelige læringsressurser i organisasjonen. På denne måten vil andre ansatte plukke opp viktig kunnskap på veien, fra personen som på et eller annet vis forsvinner fra organisasjonen. Det er derfor viktig å skille mellom kunnskap som standardiseres inn i organisasjonen, og kunnskap som lagres som inspirasjonskilder til fremtidig bruk. Ved å ha et bevisst fokus på å lagre de ansattes kunnskap kontinuerlig, minimeres også deler av risikoen for at kunnskap skal gå tapt ved at de forsvinner ut av organisasjonen.

Kultur

Den organisatoriske kentauren

Gøran Ahrnes teori om den organisatoriske kentauren viser hvordan individer tar med sine personlige organisatoriske tilhørigheter inn i organisasjonen de skal representere (Ahrne, 1993). Denne “menneskelige” delen kan i større eller mindre grad påvirke hvordan individet opptrer i en organisasjon. Det er opp til organisasjonen å bestemme hvorvidt individene får bruke sine egne unike egenskaper til å fargelegge den jobben de gjør. Et argument *for* å la

mennesket slippe til i arbeidet for kunnskapsorganisasjoner, er fordi individene i disse organisasjonene er sentral i produktet som selges. De er nødt til å være oppdaterte på flere områder. Sentralt står åpenbart det faglige, men det er også flere andre faktorer som spiller inn. Om målet er å kunne speile samfunnet i tjenestene som leveres, er en nødt til å ha et mangfold av ulike organisatoriske tilhørigheter. Slik unngår en å bli utdatert.

En av informantene forklarte at enkelte av kundene organisasjonen har opererer internasjonalt. Derfor mente informanten at de er nødt til å ha noen i egen organisasjon som har jobbet internasjonalt for å kunne forstå kundens behov. Dette omhandler flere områder, som kulturell bakgrunn, kjønn og andre ulike tilhørigheter. Teorien om den organisatoriske kentauren kan brukes som et aktivt hjelpemiddel i rekruttering av ansatte. Det er flere fordeler med å etterstrebe mangfold i en organisasjon. Viktigst er nok både det faktum at folk i større grad får en forståelse for flere perspektiver enn sine egne, og at denne forståelsen kan gjøre individene mer rustet til å løse komplekse utfordringer. Dette grepet styrker både egen organisasjonskultur, samt produktet som leveres.

Kultur og kunnskapsdeling: Gjensidig forsterkende?

Et aspekt som kan diskuteres er kultur for kunnskapsdeling som premiss for at kunnskapsdeling i det hele tatt skal forekomme: Hva som opptrer først av kunnskapsdeling og kultur for kunnskapsdeling. Kan man snakke om kultur og kunnskapsdeling som en gjensidig forsterkende sirkel? Kultur for kunnskapsdeling fungerer fasiliterende for kunnskapsdeling, men kunnskapsdeling fungerer jo også forsterkende på kulturen. De sosiale relasjonene, tilliten og anerkjennelsen som ligger til grunn for at kunnskapsdeling skal skje, forsterkes også av nettopp kunnskapsdeling.

Digitale sosiale relasjoner

Digitalisering og databasert kommunikasjon beriker uten tvil kunnskapsdelingen i en organisasjon. Digitale medier og elektroniske kommunikasjonsverktøy gjør det enkelt å distribuere informasjon til mange, og det krever mindre tid og ressursbruk å legge ut et spørsmål på jobbens sosiale medium. Spørsmålet er imidlertid i hvilken grad dette påvirker organisasjonsatferd og sosiale relasjoner mellom de ansatte.

Kommunikasjonsteknologi gjør det enklere å spre budskap, få raskt svar, samt stille faglige spørsmål til et bredere publikum. På den andre siden åpner teknologien opp for en rekke utfordringer som ikke er til stede ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Når man stiller et faglig spørsmål til en gruppe eller et større nettverk, kan man risikere å ikke få svar. Man kan også risikere å dele egen kompetanse og kunnskap, uten å få anerkjennelse i form av “likes” eller kommentarer. Digital taushet blir på den måten en symbolmekanisme som kan svekke det sosiale samspillet i organisasjonen. Dersom de ansatte har dårlige opplevelser med digital kommunikasjon og overføring av kunnskap, kan det tenkes at deres fremtidige motivasjon til å finne og dele kunnskap svekkes. Det kan igjen ha innvirkning på den enkeltes tro på seg selv.

Konkurransen eller fellesskap?

I en organisasjon er det ønskelig at individene opptre altruistisk, og handler til det beste for fellesskapet. Når personer foretar valg utelukkende på vegne av seg selv, kan det potensielt lede til at alle, inkludert dem selv, får det verre (Kollock, 1998). Eksempelvis kan det være en utfordring å få personer til å dele kunnskap, da de gir slipp på egen eksklusivitet, og med det blir mindre verdifulle for organisasjonen. En av informantene våre forklarte at personer som slutter i selskapet ikke nødvendigvis har lyst til eller interesse av å legge igjen kunnskapen sin. Dette kan ha negative utslag for organisasjonen, særlig om personer også avstår fra å dele når de fortsatt jobber der. Hvis alle opptre slik, vil konsekvensen potensielt være at *alle* blir mindre verdifulle, fordi de går glipp av hverandres kunnskap, som *kunne* og sannsynligvis *ville* vært nyttig for dem selv. Med en slik praksis risikerer alle å ende opp som tapere.

Organisasjoner må derfor skape en kultur der individene motiveres til å dele kunnskap, ved å overbevise dem om at det er til alles beste. En casestudie gjennomført i Tyskland viser at *empatisk ledelse* gjør arbeiderne mer villige til å dele kunnskap med hverandre. Ved at lederne viste genuin medfølelse og interesse for de ansattes mening i ulike situasjoner, så man at de ansatte fulgte etter og gjorde det samme (Gerpott et al., 2020). Den gjensidige anerkjennelsen fjerner konkurransepreg og spisse albuer. Som et resultat blir kunnskapsdelingen bedre. En informant forklarer hvordan deres organisasjon er opptatt av å anerkjenne “kilden”, når kunnskapen formidles videre. Slik motiveres de ansatte til å dele igjen.

Formelt eller uformelt arbeidsmiljø?

I et uformelt miljø er gjerne terskelen for innspill lav. God takhøyde for ulike ideer styrker også muligheten for at flere personer i organisasjonen kan bidra til kunnskapsdeling. Humor er nevnt som et virkemiddel for å skape en læringsprosess i organisasjonen (Weick & Westley, 1996). Dette fordi humor bryter med forventningene, som i organisasjonens tilfelle vil være de formelle prosessene. Det er viktig med en trygg atmosfære for at individene kan opptre selvsikkert i uformelle situasjoner. Dette skapes gjennom å ha gode sosiale relasjoner.

En av informantene våre forklarer at de én gang i året bruker mye penger på å arrangere en høyfjellstur for de ansatte. Organisasjonen har brukt ekstra ressurser på å legge inn små, finurlige overraskelser på turen, som har til hensikt å bryte isen for de ansatte. Ved å nærmest servere dem samtaleemner, stimuleres de sosiale relasjonene, som videre kan styrke betingelsene for kunnskapsdeling. Samtidig er det viktig å poengtere at organisasjoner har en daglig drift som må opprettholdes. Som en av informantene våre påpeker, er penger en viktig motivasjon for arbeidet de driver med. En må derfor finne en balanse mellom hva som er konstruktiv bruk av uformelle prosesser, og det som må til for å opprettholde den daglige driften i organisasjonen. Dette vil i stor grad variere fra organisasjon til organisasjon.

Konklusjon: Gode grep

Gjennom prosjektarbeidet har vi fått kjennskap til hvordan organisasjoner jobber med kunnskapshåndtering, og fått innsikt i både utfordringer og løsninger. Ut fra litteraturgjennomgangen og datamaterialet vårt formulerte vi fremmere og hemmere for kunnskapsdeling. Disse har vi drøftet, og vi vil i denne konklusjonen presentere gode grep for å lykkes med kunnskapsdeling.

Bruk ledere som rollemodeller

Ledere bør selv delta på kunnskapsdelingsaktiviteter og arenaer, for å vise at organisasjonen verdsetter dette. Ved å prioritere kunnskapsdeling, vil lederne bygge en bevissthet rundt viktigheten av temaet. Dette oppmuntrer medarbeiderne til å dele kunnskap.

Sett av ressurser til kunnskapsdeling

Ved å sette av tid til kunnskapsdeling, legger organisasjonen til rette for at medarbeiderne i større grad prioriterer dette. Eksempelvis kan man sette av tid på avdelingsmøter. I tillegg bør organisasjonen legge til rette for kunnskapsdelingsaktiviteter gjennom finansiering, til blant annet kurs og konferanser.

Verdsett kunnskapsdeling på lik linje med andre aktiviteter

For å skape og opprettholde en god kultur for kunnskapsdeling, er det viktig at menneskene i organisasjonen anser denne aktiviteten som verdifull, på lik linje med andre arbeidsoppgaver. Kunnskapsdeling bør ikke være en bonusaktivitet, for de som har “tid til overs”. Eksempelvis vil det å opprette en egen timeføringskode for kunnskapsdelingsaktiviteter synliggjøre dette som en arbeidsoppgave, heller enn som “ledig tid”.

Vurder verdien av skreddersøm kontra standardisering

Det er viktig å være bevisst på at standardisering ikke bare er effektiviserende, men også kan gå på bekostning av fleksibilitet. Hvis virksomheten hovedsakelig arbeider med prosjekter som er unike, kan standardiserte ressurser og malverk hemme kunnskapsutvikling.

Opprett en faggruppe for kunnskapsdeling

En dedikert faggruppe vil speile organisasjonens verdsetting av kunnskapsdeling, og bidra til bevissthet rundt temaet. Samtidig er dette er med på å fordele ansvarsroller som er nødvendige for å skape en blomstrende kunnskapsdelingskultur.

Inkluder kunnskapsdeling i stillingsbeskrivelser

Å inkludere formuleringer om kunnskap og læring i stillingsbeskrivelsene tydeliggjør hver medarbeiders ansvar for kunnskapshåndtering. Dette vil gjøre organisasjonen mindre avhengig av hver medarbeiders selvstendige initiativ (eller mangel på dette).

Foreta en sosial nettverksanalyse

Når en ansatt slutter risikerer organisasjonen at det naturlige bindeleddet mellom to avdelinger forsvinner, dersom det ikke finnes en formell grunn til at disse skal ha kontakt. For å vite hvem som *faktisk* snakker med hvem og få oversikt over uformelle kommunikasjonslinjer, bør man gjennomføre en sosial nettverksanalyse.

Roter ansatte mellom prosjekter

Ved å åpne for at ansatte kan skifte prosjekter, unngår organisasjonen at en person blir sittende for lenge med samme oppgave. Dette hindrer ansatte i å bli utdatert, og fremmer dermed utvikling for både den ansatte og prosjektet.

Gjør problemløsning til en felles aktivitet

Å drøfte en faglig utfordring sammen med kollegaer vil være med på å trekke inn friske øyne og nye perspektiver. Det lønner seg å inkludere kollegaer som vanligvis ikke jobber på det aktuelle prosjektet og/eller i samme avdeling.

Identifiser barrierene i hver arena

For å overkomme barrierene for kunnskapsdeling må det være klart hvilke utfordringer som gjør seg gjeldende på ulike arenaer. For eksempel kan man trekke inn en *ghostwriter* hvis det å formulere seg i tekst er en utfordring som fører til at ingen produserer blogginnlegg på intranettet.

Unngå å bygge en “kunnskapsvegg”

Hvis det blir for mye kunnskap og for mange systemer å forholde seg til, kan det virke mot sin hensikt og skape en barriere for å dele kunnskap. Det er derfor nødvendig å prioritere hvilken informasjon som er “need to have” og hvilken som er “nice to have”, slik at man unngår å bygge en overveldende "kunnskapsvegg".

Sats på sosiale relasjoner

En trygg atmosfære for kunnskapsdeling oppstår når medarbeiderne har gode sosiale relasjoner til hverandre. Dette senker terskelen for å tilby og etterspørre kompetanse og kunnskap innad i organisasjonen. Sosiale relasjoner kan styrkes både i formelle arenaer, som møter og konferanser, og i uformelle arenaer, som bedriftsreiser og andre sosiale arrangementer.

Dyrk mangfoldet

Alle mennesker har ulike bakgrunner og livserfaringer som gjør dem unike i møte med andre. Slipp de menneskelige sidene fri, om det så er med bakgrunn i fag, kjønn, kultur eller alder. Disse perspektivene vil gjøre organisasjonen bedre rustet i møte med komplekse utfordringer, og gir samtidig de ansatte en bedre forståelse av hverandre.

Avslutning

Kunnskapsdeling er et bredt fenomen, som berører store deler av organisasjoners virksomhet. I denne rapporten har vi stadig kommet tilbake til aspekter som omhandler kultur, og viktigheten av nettopp dette for å kunne lykkes med å dele kunnskap. Det kulturelle perspektivet er avgjørende for å lykkes med kunnskapsdeling, og vi anbefaler alle organisasjoner å satse på individene som utgjør organisasjonen.

Digitalisering og andre teknologiske nyvinninger har gitt organisasjoner muligheter de ikke kunne forutsett for bare få siden. Koronapandemien har akselerert denne utviklingen og skapt gode alternativer for samarbeid og samhandling i krevende tider, som også har blitt videreført til mer normale tider. Organisasjoner verden over har erfart at mennesker er tilpasningsdyktige, og at store deler av virksomhetene kan operere vel så bra digitalt, som fysisk; i hvert fall for en periode.

I en verden der vi kontinuerlig får nye verktøy for hånden, er det derfor viktig å stille spørsmålet; setter vi menneskene i sentrum? Dette spørsmålet mener vi – på bakgrunn av teorien vi har undersøkt og funnene vi har gjort – må være grunnleggende for en organisasjonens beslutninger, om ønsket er å skape en god kunnskapsdelingskultur.

Referanser

- Abu-Rumman, A. (2021). "Effective knowledge sharing: A guide to the key enablers and inhibitors", i D. Tessier (red.) *Handbook of research on organizational culture strategies for effective knowledge management and performance* (s. 133-156). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-7422-5.ch008
- Ahrne, G. (1994). *Social Organizations: Interaction Inside, outside and between organizations* (s. 28-49). SAGE.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), s. 107–136. DOI: 10.2307/3250961
- American Productivity and Quality Center (2003). *Measuring the Impact of Knowledge Management*. Houston: forfatter.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Cao, Y. & Xiang, Y. (2013). The impact of knowledge governance on knowledge sharing: The mediating role of the guanxi effect. *Chinese Management Studies*, 7(1), s. 36-52. DOI: 10.1108/17506141311307587
- Chen, Y.-H., Lin, T.-P. & Yen, D. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51(5), s. 568-578. DOI: 10.1016/j.im.2014.03.007
- Clance, P. R. & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), s. 241–247. DOI: 10.1037/h0086006
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), s. 522-537. DOI: 10.2307/259140
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Montreal: Elsevier.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eide, T. & Eide, H. (2014). *Kommunikasjon i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gerpott, F. H., Fasbender, U. & Burmeister, A. (2019). Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*, 73(6), s. 789–810.
- Girard, J. & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), s. 1-20.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Janus, S. S. (2016). *Becoming a knowledge sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*. Hentet fra: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25320>
- Johansen, O. & Sætersdal, H. I. (2017). *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kleven, Ø. (2016, 15. juni). Nordmenn på tillitstoppen i Europa. *Samfunnsspeilet*, (s. 13-18). Hentet fra: https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/_attachment/269579?_ts=1555305a1f0
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24(1), s. 183–214. DOI: 10.1146/annurev.soc.24.1.183
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, mars-april 1995.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008). *InterView: Introduktion til et håndværk* (2. utg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Langdridge, D., Tvedt, S. & Røen, P. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Trondheim: Tapir.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, s. 585-634.
- Lipshitz, R., Friedman, V. J. & Popper, M. (2007). *Demystifying Organizational Learning* (s. 97-108). London: SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781452204239.n6
- Massingham, P. R. & Massingham, R. K. (2014). Does knowledge management produce practical outcomes? *Journal of Knowledge Management*, 18(2), s. 221-254. DOI: 10.1108/JKM-10-2013-0390
- McQuaid, R. W. (2010). “Theory of organisational partnerships – partnership advantages, disadvantages and success factors”, i S. P. Osborne (red.) *The new public governance: Critical perspectives and future directions*. London: Routledge.
- Meyer, C. B. & Stensaker, G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), s. 14-37. DOI: 10.1287/orsc.5.1.14
- Oliveira, M., Maçada, A. C. G., Curado, C. & Nodari, F. (2017). Infrastructure profiles and knowledge sharing. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 13(3), s. 1–12. DOI: 10.4018/IJTHI.2017070101
- Ortiz-Ospina, E. & Roser, M. (2016). *Our World in Data*. Hentet fra: <https://ourworldindata.org/trust>
- Ouakouak, M. L., Al Buloushi, N., Ouedraogo, N. & Sawalha, N. (2021). Knowledge sharing as a give-and-take practice: The role of the knowledge receiver in the knowledge-sharing process. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), s. 2043-2066. DOI: 10.1108/JKM-04-2020-0323
- Tiwana, A. (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Wiig, K. M. (2000). *The Present and the Promise of Knowledge Management*. Knowledge Horizons.
- Weick, & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. I S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Red.), *Handbook of organization studies* (s. 440–458). Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv + samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Kunnskapshåndtering i kunnskapsorganisasjoner”?

Dette er en invitasjon til å delta i vårt forskningsprosjekt, der formålet er å kartlegge håndtering av kunnskap i ulike organisasjoner. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Gjennom prosjektet ønsker vi å belyse hvordan organisasjoner deler, samler, gjenfinder og bearbeider kunnskap med mål om å anvende kunnskapen. *Problemstillingen for denne undersøkelsen*: Hvilke mekanismer fungerer som fremmere og hemmere for effektiv kunnskapshåndtering?

Studentforskningsprosjektet vårt utføres i samarbeid med stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (AFF). AFF har selv et internt prosjekt om kunnskapsdeling innad i organisasjonen, og våre undersøkelser og funn vil kunne fungere som inspirasjon for andre mulige måter å håndtere kunnskap. Prosjektets funn presenteres i en sluttrapport som publiseres gjennom universitetets nettside. Ved å delta vil informantene bidra til funn som også kan gi inspirasjon til kunnskapshåndtering i deres egne bedrifter.

I samråd med AFF kan funn fra denne undersøkelsen også benyttes i studentenes masteroppgaver for våren 2023.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Lars Erik Kjekshus er ansvarlig for prosjektet.

Prosjektet er initiert av Universitetet i Oslo og foregår i samarbeid med stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (AFF).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektet har kunnskapsorganisasjoner som utvalg. I samarbeid med AFF har vi identifisert interessante organisasjoner for prosjektets formål. Relevante intervjuobjekter kan være ledelse, HR, IT eller andre som har ansvar for, eller jobber spesielt med kunnskapshåndtering.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å være med i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju med en varighet på omtrent 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om hvordan kunnskap håndteres i din organisasjon. Dine svar fra intervjuet vil dokumenteres med notater, lydopptak og/eller video.

Vi ønsker å gjennomføre individuelle intervju, men er åpne for å intervju flere informanter sammen, dersom det er ønskelig.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket

tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg eller organisasjonen din hvis du ikke ønsker å delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg og bedriftens rutiner rundt kunnskapshåndtering til formålene vi har forklart i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Opplysningene om deg blir kun behandlet av studentgruppen. Virksomheter som deltar vil bli anonymisert i rapporten.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet blir lagret i universitetets krypterte server frem til fullført masterprogram, våren 2023.

Som deltaker i dette prosjektet vil din identitet anonymiseres, og vi sørger for at du ikke vil kunne gjenkjennes i prosjektets rapport.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet avsluttes i juni 2022. Etter prosjektets slutt vil dine personopplysninger forbli lagret for å kunne gjenbrukes til studentenes masteroppgave, med planlagt fullføring vårsemesteret 2023. I forbindelse med masteroppgaven vil datamaterialet kunne tilgjengeliggjøres for en eventuell medskribent i tillegg til faglig veileder. Datamaterialet slettes etter endt master.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine og virksomhetens rettigheter

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

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

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

- Universitetet i Oslo ved Lars Erik Kjekshus (l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no)
- Universitetet i Oslo ved Seri Bjelland (serib@student.sv.uio.no)
- Universitetet i Oslo ved Torstein Nygaard Vehusheia (torstenv@student.sv.uio.no)
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye (personvernombud@uio.no)

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

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

Med vennlig hilsen,

Lars Erik Kjekshus

Benedicte Dalen

Scott Sjøstrøm

Seri Bjelland

Torstein Nygaard Vehusheia

(Emneansvarlig)

(Studentgruppe)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kunnskapshåndtering i kunnskapsorganisasjoner*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til formål om å benytte datamaterialet i masteroppgave, vårsemesteret 2023

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Relasjonsbygging og formell informasjon

- Vi takker for at deltakeren kunne stille til intervju!
- Informerer om at intervjuet vil vare i omtrent 1 time.
- Vi kommer til å ta lydopptak av intervjuet - er dette greit for deg?

Forteller kort om prosjektet

- Vi skal undersøke hvordan kunnskapsorganisasjoner håndterer kunnskap.
- Dette kan handle om det å samle, dele, finne og anvende kunnskapen.

Studentene forteller litt om seg selv

- Navn, utdanningsbakgrunn.
- Hvem skal holde intervju og hvem skal notere.

Bakgrunnsinformasjon om personen og bedriften

Kan du fortelle litt om deg selv?

Stikkord: stilling, avdeling, ansiennitet, kontorlandskap

Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber i bedriften?

Stikkord: team, fagroller, samarbeid, arbeidsoppgaver,

Dele kunnskap

Hvilke rutiner har organisasjonen for å dele kunnskap?

Stikkord: formelle og uformelle arenaer, prosjektarbeid, dra nytte av kollegaer

Fortell om grep organisasjonen har tatt for å øke kunnskapsdeling

Stikkord: strategi, utfordringer, hindrer og barrierer

Hva synes du fungerer bra når det gjelder kunnskapsdeling i bedriften?

Stikkord: hvilken måte fungerer best? Respons (kultur)

Finne kunnskap

Hva gjør dere for å sikre at kunnskap er lett tilgjengelig når folk trenger det?

Stikkord: systemer, tid og ressurser, tilgjengelighet, tungvinte systemer

Hvordan går du frem dersom du har et faglig spørsmål?

Stikkord: systemer, sosiale relasjoner, hvem spør man først?

Samle kunnskap

Hvordan jobber dere for å samle kunnskapen medarbeiderne innehar?

Stikkord: ansvarsroller, hvem gjør hva, nøkkelpersoner, dokumentasjon og rapportering, digitale cver, beholde kunnskap

Anvende kunnskap

Hvordan brukes kunnskapen?

Stikkord: prosjekter, rutiner, how to, nytteverdi for andre, barrierer

Avslutning

- *Har du noen andre innspill til tematikken?*
- *Kan vi kontakte deg igjen dersom det blir aktuelt?*

- Si noe om videre fremdrift og når rapporten forventes ferdigstilt.

- *Tusen takk for at du stilte til intervju!*