

# **SNF-rapport nr. 15/10**

## **Betingelser for kunnskapsdeling**

*- En studie av Veidekke*

**av**

**Marlene Stølhaug og Linn Elise K. Bjerkeli**

SNF Prosjekt nr. 6307

Tools and Techniques for Global Leadership Development in Norwegian MNEs

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

AFF Konsult AS

Rieber & Søn ASA

Veidekke ASA

Yara AS

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS**

**BERGEN, DESEMBER 2010**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarframstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0729-2 Trykt versjon

ISBN 978-82-491-0730-8 Elektronisk versjon

ISSN 0803-4036

## FORORD

Denne utredningen utgjør 30 studiepoeng og er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse.

Utredningen ble skrevet sommeren 2010 på oppdrag fra Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og er en del av et større forskningsprosjekt, Global Organization and Leadership Development, populært kalt "GOLD"-prosjektet. Dette er et samarbeid mellom SNF, Norges Handelshøyskole (NHH), Administrativt forskningsforbund (AFF) og tre multinasjonale foretak – Rieber og Søn, YARA og Veidekke. Et av hovedmålene i prosjektet er å utvikle verktøy og teknikker for kunnskapsdeling i multinasjonale selskaper. Vår utredning er et bidrag til dette prosjektet.

Utgangspunktet for utredningen er en tidligere studie av Stensaker og Kjøde (2010) som fant ulike perspektiver på kunnskapsdeling i divisjonene i Veidekke. Det er benyttet en komparativ casestudie som analyserer to divisjoner i bedriften der hensikten er å avdekke hvilke forhold som påvirker kunnskapsdelingen i praksis. Da GOLD-prosjektet fokuserer på lederutviklingsprogrammer vil vi i tillegg kort drøfte hvordan Veidekkes lederskapsprogram har påvirket medarbeidere som ikke selv har deltatt.

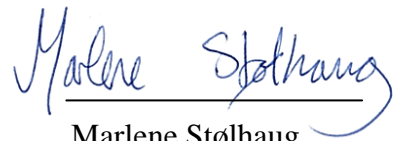
Utredningen er basert på dybdeintervjuer av mellomledere i konsernet, og vi vil i den anledning takke alle informantene som har delt verdifull informasjon med oss. Vi vil også takke Arne Kjøde fra AFF som har vært ansvarlig for gjennomføringen av intervjuene.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Inger Stensaker ved NHH. Hun har vært til uvurderlig hjelp gjennom hele prosessen og har gitt oss inspirasjon, nyttige råd og konstruktive tilbakemeldinger.

Bergen 31. oktober 2010



Linn Elise K. Bjerkeli



Marlene Stølhaug



# INNHALDSFORTEGNELSE

## FORORD

## INNHALDSFORTEGNELSE

## FIGURER OG TABELLER

<b>1. INNLEDNING</b> .....	1
1.1. Bakgrunn .....	1
1.2. Problemstilling .....	1
1.3. Utredningens struktur .....	2
<b>2. TEORI</b> .....	2
2.1. Kunnskapsdeling .....	3
2.2. Sosial kapital .....	8
2.3. Arbeidets art .....	13
2.4. Tentativ forskningsmodell.....	16
<b>3. METODE</b> .....	17
3.1. Forskningsdesign og tilnærming .....	17
3.2. Datainnsamling og analyse.....	18
3.3. Evaluering av metode.....	22
3.4. Etske utfordringer.....	26
<b>4. PRESENTASJON AV VEIDEKKE</b> .....	28
<b>5. DESKRIPTIV ANALYSE</b> .....	32
5.1. Entreprenørdivisjonen .....	32
5.2. Industridivisjonen.....	49
<b>6. KOMPARATIV ANALYSE</b> .....	60
6.1. Kunnskapsdeling .....	60
6.2. Ulike forklaringer.....	66
6.3. Justert modell .....	84
<b>7. KONKLUSJON</b> .....	86

<b>KILDEHENVISNINGER</b> .....	89
<b>VEDLEGG 1: Intervjuguide</b> .....	97

## FIGURER OG TABELLER

Figur 1 - Fire prosesser for kunnskapsdeling .....	7
Figur 2 - Ulike typer motivasjon .....	12
Figur 3 - Tentativ modell .....	16
Figur 4 - Organisasjonskart Veidekke.....	29
Figur 5 - Organisasjonskart Industri.....	30
Figur 6 - Justert modell .....	85
Tabell 1 - Perspektiver på kunnskapsdeling.....	60
Tabell 2 - Kunnskapsdeling i praksis .....	63
Tabell 3 - Sosial kapital.....	67
Tabell 4 - SLU-programmet .....	72
Tabell 5 - Arbeidets art.....	73
Tabell 6 - Ledelse.....	78

## 1. INNLEDNING

### 1.1. Bakgrunn

Temaet for utredningen er kunnskapsdeling. I denne delen vil vi belyse bakgrunnen for dette valget.

At noen bedrifter presterer bedre enn andre, blir stadig oftere forklart på bakgrunn av kunnskap i bedriften. Eisenhardt og Santos (2002) hevder at desto mer bedriftsledere investerer i kunnskap, desto større vil konkurransefortrinnet til bedriften bli. En rekke studier fastslår at kunnskap er en av de viktigste ressursene til en bedrift. Kogut og Zander (1993) mener dette spesielt angår bedrifter som opererer i en internasjonal kontekst.

En forutsetning for at kunnskap skal være av verdi for bedriften, er at kunnskapen blir nyttiggjort. En casestudie av Haas og Hansen (2005) illustrer dette poenget på følgende måte: Et konsulentfirma utviklet en dokumentbase for å overføre kunnskap mellom prosjektteam i bedriften. Men fordi nye prosjektteam ikke anså dokumentbasen som et effektivt hjelpemiddel, benyttet de seg heller ikke av den, og investeringen viste seg å være verdiløs. Dette illustrerer at investering i kunnskap ikke materialiserer seg før kunnskap blir delt og nyttiggjort. I en analyse av møbelvarehuskjeden IKEA blir det hevdet at et godt innarbeidet system for overføring av kunnskap mellom medarbeidere er av større betydning for IKEAs globale suksess enn kunnskap om nye markeder (Johansson, 2007).

Vi vil derfor argumentere for at kunnskapsdeling er en viktig suksess- og konkurransefaktor for bedrifter og at den representerer en organisatorisk kvalitet. Derfor er kunnskapsdeling et viktig satsningsområde og av stor forskningsmessig betydning. I senere tid har det blitt forsket mye på effektene av kunnskapsdeling (Law og Ngai, 2007; Rostad og Hauge, 2006), mens hva som er av betydning for at kunnskap deles er blitt viet mindre fokus. Vi er derfor interessert i å undersøke nærmere hva som påvirker kunnskapsdelingen i en bedrift.

### 1.2. Problemstilling

Formålet med utredningen er å besvare følgende forskningsspørsmål:

*Hvilke faktorer påvirker kunnskapsdelingen blant de ansatte i en bedrift?*

Mer spesifikt ønsker vi å undersøke hvordan ulike faktorer kan påvirke ansattes perspektiver på kunnskapsdeling og hvordan kunnskapsdeling skjer i praksis.

Utredningen fokuserer ikke på sammenhengen mellom insentiver og kunnskapsdeling. Tidligere studier av kunnskapsdeling har vist at insentivsystemer har en effekt på kunnskapsdeling, men at insentiver alene ikke er nok (Siemsen et al., 2007; Muller et al., 2005). Vi vil derfor se nærmere på hvordan sosial kapital, arbeidets art og eventuelt andre forhold kan påvirke kunnskapsdeling.

Vi vil undersøke kunnskapsdeling innad i en bedrift (Veidekke ASA). Divisjonene vi legger til grunn for studien er Entreprenør (Bygg/Anlegg) og Industri (Asfalt/Grus).

### **1.3. Utredningens struktur**

I kapittel 2 har vi presentert teori på sosial kapital og arbeidets art. Dette er forhold vi forventer vil påvirke kunnskapsdelingen blant de ansatte. Med utgangspunkt i teorien har vi generert en tentativ modell.

I kapittel 3 blir det gjort rede for metodiske valg og etiske utfordringer. Videre har vi i kapittel 4 presentert Veidekke, herunder entreprenørdivisjonen og industridivisjonen.

I kapittel 5 og 6 er analysen presentert i to deler, henholdsvis en deskriptiv og en komparativ analyse. Den deskriptive analysen gir en beskrivelse av hver divisjon, mens den komparative analysen sammenligner divisjonene og søker forklaringer. Til slutt har vi videreutviklet den tentative modellen med basis i våre funn.

I kapittel 7 konkluderer vi og fremhever studiens viktigste funn. Her belyser vi også implikasjoner og gir forslag til videre studier.

## **2. TEORI**

I dette kapittelet har vi utarbeidet et teoretisk rammeverk for studien. I den første delen presenteres teori knyttet til kunnskapsdeling og i den andre delen drøfter vi antatte betingelser for kunnskapsdeling: sosial kapital og arbeidets art.



## 2.1. Kunnskapsdeling

For å få best mulig innsikt i kunnskapsdeling, er det viktig å ha en god forståelse av begrepet kunnskap, slik at man kan forvalte kunnskap i ordets rette forstand.

### *Begrepet kunnskap*

Kunnskap blir omtalt av Nonaka (1994) som *det et menneske vet, hvilket betyr at kunnskap er en dynamisk og pågående prosess*. En annen definisjon av kunnskap er: *informasjon kombinert med erfaring, kontekst, forståelse og refleksjon* (Gootschalk, 2006).

Det engelske ordet “knowledge” har en betydning som ikke kommer klart frem når det oversettes til kunnskap. Knowledge består ikke bare av kunnskap, men også ferdigheter, derfor kan det argumenteres for at *kompetanse*, bestående av kunnskap, ferdigheter og evner, kan være en mer dekkende definisjon. Kunnskap betyr kjennskap og lærdom, mens erfaring og ferdigheter er dannet av praksis (Bokmålsordboka, 2005). Nordhaug (1993) definerer kompetanse som summen av kunnskap og ferdigheter en person besitter. Vi vil i utredningen benytte ordene kompetanse, kunnskap og erfaring i forbindelse med kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling, slik begrepet blir omtalt i denne studien, dreier seg om overføring av både kunnskap og erfaringer. For å få frem den komplette betydningen av *knowledge* velger vi å likestille de to begrepene kunnskap og kompetanse. Når vi omtaler kunnskap, refereres det altså til både kunnskap og erfaring.

### *To typer kunnskap*

Kunnskap blir av Nonaka og Takeuchi (1995) delt inn i eksplisitt og taus kunnskap:

*Eksplisitt kunnskap* (explicit knowledge) er kunnskap som oftest er formulert skriftlig eller lar seg dokumentere, men kan også formuleres muntlig. Dette kan være i form av arbeidsinstrukser, maler, tegninger eller andre skriftlige eller muntlige beskrivelser. Eksplisitt kunnskap er altså håndgripelig og kan gjøres tilgjengelig for alle.

*Taus kunnskap* (tacit knowledge) ble første gang beskrevet gjennom sitatet “*vi vet mer enn vi kan fortelle*” (Polanyi, 1958:4, gjengitt etter Smith, 2003). I følge Nonaka og Takeuchi er taus kunnskap på den ene siden knyttet til kognitive elementer som mentale modeller, perspektiver og synspunkter, og på den andre siden tekniske elementer som ferdigheter og håndverk. Taus

kunnskap inneholder i tillegg emosjonelle og verdimessige sider, samt intuisjon, magesfølelse og subjektive oppfatninger. Derfor er taus kunnskap problematisk å dokumentere og formidle til andre.

Nonaka og Takeuchi (1995) sammenligner mengden kunnskap som finnes med et isfjell flytende i vann, der den eksplisitte kunnskapen utgjør kun toppen av isfjellet. Dette støttes av Von Krogh, Nonaka og Ichijo (2002) som hevder at er det kun er cirka tjue prosent av all kunnskap som kan kodifiseres. Den store delen av isfjellet som ikke kan sees (fordi den er under vann), består av taus kunnskap. Sveiby (1996) hevder at taus kunnskap er mer verdifullt fordi den er et fundament for den eksplisitte kunnskapen.

Forskjellen og sammenhengen mellom eksplisitt og taus kunnskap illustreres av Gurteen (1999) på følgende måte: En brukermanual for et dataprogram er et eksempel på eksplisitt kunnskap. Denne forklarer *hvordan* man håndterer programmet, men dersom vedkommende ikke besitter generelle IT-ferdigheter er det sannsynlig at vedkommende ikke klarer å håndtere dataprogrammet, selv med en brukermanual. I mange tilfeller er det altså en forutsetning å ha forkunnskaper. En IT-konsulent vil derimot enkelt kunne håndtere dataprogrammet ved hjelp av manualen fordi vedkommende nettopp har relevant kunnskap og ekspertise. Dette er et eksempel på taus kunnskap. En IT-konsulent vet altså *hvorfor* programmet reagerer som det gjør på brukerens atferd og håndtering. Dersom IT-konsulenten skulle møte på en begrensning i programmet, vil vedkommende ha evner til å finne en annen måte for å utføre samme handlingen på. Eksplisitt kunnskap skjer altså på et operasjonelt plan, der det dreier seg om evne til å utføre en handling, mens taus kunnskap skjer på et konseptuelt plan der det dreier seg om en dypere forståelse av handlingen som blir utført. En slik forståelse opparbeides gjerne over tid gjennom erfaring.

Kunnskap en person besitter kan i følge Nordhaug (1993) deles inn i to hovedtyper; jobbspesifikk kunnskap og generell kunnskap. *Jobbspesifikk kunnskap* er kunnskap knyttet til en bestemt jobb i en bestemt bransje, for eksempel teknisk kunnskap, produksjonskunnskap eller annen ekspertise rettet mot utførelsen av konkrete arbeidsoppgaver. *Generell kunnskap* er kunnskap som har nytte på tvers av bransje og arbeidsoppgaver. Denne typen kunnskap innbefatter blant annet sosiale og kognitive ferdigheter. Sosiale ferdigheter er for eksempel samarbeidsevne, konflikthåndtering og kommunikasjonsferdigheter, mens kognitive ferdigheter er for eksempel evne til problemløsning, samt systematiske og analytiske ferdigheter. I følge Løwendahl og Nordhaug (1994) er generell kunnskap av størst betydning

for både den enkelte medarbeider og bedrift. Generell kunnskap er mer mobil og anvendelig enn jobbspesifikk kunnskap.

### *Kunnskapsdeling*

Kunnskapsdeling handler om utveksling av kunnskap mellom mennesker, i denne sammenheng hovedsakelig innen en organisatorisk kontekst. Et nært beslektet begrep er læring. Læring kan defineres som en relativt varig endring i en persons kunnskap (Døving et al., 2001) og kan være et resultat av kunnskapsdeling. Det er imidlertid viktig å være klar over at disse begrepene skiller seg fra hverandre ved at samhandling er en forutsetning for kunnskapsdeling, mens læring kan finne sted uten samhandling. Kunnskapsdeling kan foregå både formelt og uformelt på arbeidsplassen. Formell kunnskapsdeling kjennetegnes ved at det skjer i nær tilknytning til arbeidet, for eksempel gjennom regelmessige møter. Uformell kunnskapsdeling skjer gjennom det daglige arbeidet utenfor de formelle rammene, for eksempel gjennom samtaler i kaffepausen. Kunnskapsdeling på arbeidsplassen kan ofte være et biprodukt av aktiviteter med andre hensikter enn kunnskapsdeling (også kalt “incidental learning”: Marsick og Watkins, 1990).

Kunnskapsdeling av eksplisitt og taus kunnskap vil foregå på ulik måte. Mens eksplisitt kunnskap lett kan gjøres tilgjengelig via rutinebeskrivelser, veiledninger, rapporter og så videre, er det knyttet store utfordringer til deling av taus kunnskap. Taus kunnskap består av kognitive og tekniske elementer det enkelte individ innehar, noe som gjør det både tidkrevende og komplisert å utveksle kunnskap. Organisasjoner med høy andel taus kunnskap kan derfor betegnes som sårbare fordi taus kunnskap ofte besittes av enkeltindivider, som kan være vanskelig å erstatte.

### *Fire prosesser for kunnskapsdeling*

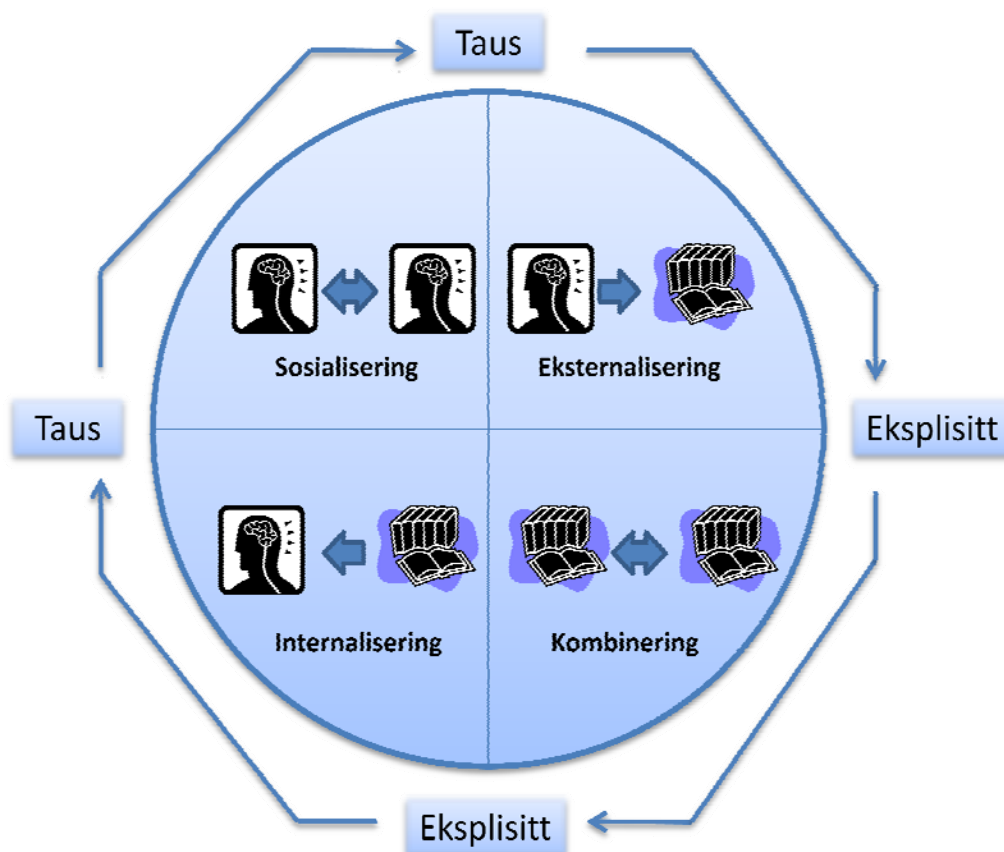
I følge Nonaka og Takeuchi (1995) blir ny kunnskap dannet gjennom dynamisk interaksjon mellom eksisterende taus og eksplisitt kunnskap. Denne interaksjonen kalles *kunnskapsomdanning* og er en sosial og kontinuerlig prosess mellom individer. Det finnes fire prosesser for kunnskapsomdanning, og vi betrakter disse som ulike mekanismer for å dele kunnskap.

- I. Sosialisering: *Fra taus til taus*
- II. Eksternalisering: *Fra taus til eksplisitt*
- III. Kombinering: *Fra eksplisitt til eksplisitt*
- IV. Internalisering: *Fra eksplisitt til taus*

Disse mekanismene illustrerer hvordan kunnskap kan deles (se figur 1 som er inspirert av Nonaka og Takeuchi, 1995). Taus kunnskap kan konverteres til eksplisitt kunnskap, mens eksplisitt kunnskap alltid er rotfestet i taus kunnskap (Polanyi, 1975). I det følgende vil vi utdype hver av mekanismene for kunnskapsdeling.

*Sosialisering* foregår når individer deler taus kunnskap med hverandre. Denne mekanismen kan betraktes som erfaringsutveksling basert på samhandling. Da taus kunnskap ikke kan læres bort direkte ved bruk av språk, må deling av taus kunnskap skje gjennom språkløs interaksjon. Nonaka (1994) trekker frem mesterlære (også kalt “modell-læring”; Bandura, 1977) som et godt eksempel på sosialisering. I mesterlære arbeider en lærling sammen med sin mester og lærer faget gjennom observasjon, imitasjon og praksis. Observasjon kombineres ofte med muntlige instruksjoner. Et mer moderne begrep basert på samme prinsippet er “on-the-job training”. Den nyansatte får sin opplæring ved å gjennomføre de faktiske arbeidsoppgavene på arbeidsplassen i samråd med en erfaren ansatt.

*Eksternalisering* skjer når man omdanner taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Dette finner sted når taus kunnskap blir artikulert og uttrykt i form av direkte tale eller via metaforer, analogier, konsept, hypoteser eller modeller. Et eksempel kan være å skrive ned erfaringer, prosedyrer og rutiner og gjøre dem tilgjengelig i en database. En annen måte kan være å la erfarne ansatte fortelle og dele historier og erfaringer med nye ansatte. Eksplisitt kunnskap vil ikke kunne fange opp alle aspektene ved taus kunnskap, men fordelene er at eksplisitt kunnskap lettere kan deles i stor skala.



Figur 1 - Fire prosesser for kunnskapsdeling

*Kombinering* foregår når individer omdanner eksplisitt kunnskap til ny eksplisitt kunnskap gjennom å kombinere ulike typer eksplisitt kunnskap. Det kan for eksempel være å kombinere to ulike tekster for å etablere en ny sammenheng, eller å lage en prototype der man kombinerer kunnskap fra ulike fagfelt. Et annet eksempel på kombinering er å legge til musikk i et videoklipp for å forsterke eller endre budskapet. Ved bruk av eksisterende informasjon og kunnskap kan man gjennom kategorisering, supplering og kombinering skape ny kunnskap.

*Internalisering* skjer når man omdanner eksplisitt kunnskap til taus kunnskap ved praktisk bruk av den eksplisitte kunnskapen. Dette kan foregå gjennom implementering av arbeidsrutiner, gjentakelser og “learning by doing”. Sistnevnte blir også omtalt som læring basert på egen erfaring, læring fra praksis eller læring ved prøving og feiling. Et eksempel på internalisering er hobbykokken som følger instruksene i en oppskrift. Oppskriften er eksterialisering av taus kunnskap til en annen kokk som gir andre muligheten til å tilegne seg samme kunnskap. Det er viktig å understreke at gjentakelse og praktisering er nødvendig for at oppskriften skal gi et optimalt resultat. Et annet eksempel er å lese en annen persons

erfaring om et bestemt fenomen som kan utvide og forandre ens egen oppfatning. Det er altså slik at internaliseringsprosessen kan skje gjennom både utvikling av manuelle ferdigheter og ved refleksjon omkring egne erfaringer (Døving et al., 2001). Internalisering hevdes å være en svært verdifull mekanisme for kunnskapsdeling fordi den gir opphav til ny taus kunnskap (Polanyi, 1967).

## 2.2. Sosial kapital

Kunnskapsdeling kan i mange tilfeller dreie seg om komplekse sosiale prosesser hvor verdifull kunnskap er innkapslet i samhandling mellom individer. For å få tilgang til eksplisitt og taus kunnskap må man forstå de sosiale prosessene, og i den anledning kan sosial kapital gi et verdifullt perspektiv for å forstå mekanismene bak kunnskapsdeling (Nahapiet og Goshal, 1998).

Andre som kobler sammen kunnskapsdeling og sosial kapital, er Cohen og Prusak (2001). De hevder at investering og utvikling av sosial kapital skaper bånd mellom mennesker og at disse båndene kanskje er den viktigste forutsetningen for kunnskapsdeling, og for å skape en vinn-vinn situasjon mellom private og forretningsmessige interesser. I følge Allee (2003) kan sosial kapital betegnes som et organisatorisk smøremiddel for kunnskapsdeling i en bedrift.

Ovennevnte forskere hevder, uavhengig av hverandre, at det finnes en positiv sammenheng mellom sosial kapital og kunnskapsdeling. Vi betrakter derfor sosial kapital som en viktig faktor for at kunnskapsdeling skal forekomme.

### *Begrepet sosial kapital*

*Sosial kapital* har sitt opphav i samfunnsstudier: For at nabolagene i en by skulle overleve og fungere, var sterke nettverk av personlige relasjoner viktig for å skape tillit, samarbeid og kollektiv handling i samfunnet (Jacobs, 1965).

Ulike fagfelt (politikk, sosiologi og økonomi) presenterer en rekke definisjoner på begrepet sosial kapital. Definisjonene har forskjellig fokus og vitner om et kontekstspesifikt begrep som er vanskelig å generalisere. Det finnes imidlertid en fellesnevner: fokuset på sosiale

relasjoner som har produktive fordeler. Blant annet definerer Coleman (1990) sosial kapital som *“enhver sosial relasjon som fungerer som en ressurs for en person.”*

Vi velger å benytte Nahapiet og Ghosal sin definisjon da denne har et fokus som er forenlig med kunnskapsdeling: *“summen av aktuelle og potensielle ressurser innkapslet, tilgjengelig gjennom og utledet fra nettverk av relasjoner, skapt av en sosial enhet.”*

Det sentrale i teorien om sosial kapital er at nettverk av relasjoner utgjør en verdifull ressurs for sosial handling (Lesser, 2000). Den gir medlemmene en kollektiv eid kapital, en form for sosialkreditt (Bourdieu, 1986). For å “eie” sosial kapital må en person være relatert til andre personer og det er disse personene som er kilden til vedkommendes fordel. Sosial kapital reflekterer sosiale relasjoner gjennom tid (Bourdieu, 1986; Granovetter, 1992). En enkelt person med tilhørighet i en gruppe kan nyte godt av kreditten selv om ikke vedkommende selv har gjort noe for å bidra til etableringen av den. For eksempel kan det vokse fram sosial kapital mellom to familier over tid som medfører at et medlem av den ene familien behandles med interesse, omtanke og respekt av den andre familien, ikke ut fra konkret kjennskap til individet, men ut fra den tillit og gjensidige respekt som er utviklet mellom familiene (Jordahl og Kjøde, 2010). Coleman (1990) har utpekt to felles karakteristika ved sosial kapital: (1) den er et aspekt av en sosial struktur og (2) den gjør det enklere for individer å handle innenfor denne strukturen. Den sistnevnte innebærer at sosial kapital kan hjelpe individer til å ta bedre avgjørelser og dermed gjøre arbeidsdagen mer effektiv.

Begrepet sosial kapital må ikke forveksles med begrepet human kapital, da dette har en annen betydning. Human kapital tar utgangspunkt i menneskelige ressurser som blir skapt ved at individer tilegner seg kunnskap. Human kapital kan derfor sies å bestå av kunnskap og ferdigheter den enkelte person, befolkning eller organisasjon besitter. Sosial kapital derimot, skapes gjennom samhandling med andre, og eksisterer kun i sosiale nettverk.

### *Tre dimensjoner av sosial kapital*

Nahapiet og Ghosal (1998) har utviklet en modell som er ideell for å undersøke forhold på organisatorisk nivå med utgangspunkt i enkeltindivider. Det er enkeltindividene i organisasjonen som akkumulert utgjør det organisatoriske nivået. Nahapiet og Ghosal benytter tre dimensjoner av sosial kapital:

- I. Strukturer
- II. Relasjoner
- III. Kognitiv forståelse

Disse elementene kan skape gjensidig verdi for personer i et sosialt nettverk. Begrepet sosial kapital er delt inn i tre dimensjoner for at begrepet som helhet lettere skal kunne forstås analytisk, men da disse komponentene er tett sammenvevd, er det viktig å se dem i sammenheng.

Den *strukturelle* delen består av alle typer forbindelser mellom aktører, for eksempel hvem de ansatte kontakter og hvordan de kontakter dem. Strukturer i denne forstand utgjør en form for nettverkstilknytning der fokuset bør være hvor formålstjenlig disse nettverkene er. Formålstjenlige nettverk er nettverk som har en konkret nytteverdi for en person. For eksempel kan en ansatt utføre oppgaven sin bedre hvis vedkommende gjennom sitt nettverk kan rådføre seg med personer med relevant kompetanse. I følge Coleman (1990) har kunnskapsdeling større sannsynlighet for å forekomme når de ansatte er tilknyttet hverandre i nettverk, enn om de ikke er det. En forklaring på dette kan være at den strukturelle dimensjonen mellom to individer fungerer som en nødvendig kanal for kunnskapsdeling (Burt, 1992). Strukturer kan være knyttet til møteplasser/arenaer, arbeidsprosesser og spesielle former for organisasjonsstruktur (Kjøde og Jordahl, 2010). Disse strukturene kan både være formelle og uformelle. Et eksempel på formell struktur er en ukentlig samling på et møtekontor, mens et eksempel på en uformell struktur er en tilfeldig samling ved printeren. Et nettverk som er opprettet med et bestemt formål, kan ofte bli nyttig på andre måter (Fukuyama, 1995; Putnam, 1993). For eksempel kan et nettverk av ansatte som har det gøy sammen i et bedriftsfotballag også være en arena for utveksling av ideer, utfordringer, frustrasjoner og løsninger.

Dimensjonen *relasjoner* innebærer gjensidige bånd av emosjonell, sosial og kognitiv art som har vokst frem mellom medlemmene i en gruppe. Da de tre delene ikke eksisterer som selvstendige fenomener, må de sees i sammenheng. Granovetter (1992) påpeker at relasjoner utvikles over tid gjennom interaksjon mellom individer. Relasjoner handler om hvorvidt de ansatte liker hverandre, har tillit til hverandre og identifiserer seg med hverandre. Nahapiet og Ghosal (1992) mener at tillit og troverdighet, normer og sanksjoner, plikter og forventninger, samt identitet og identifikasjon er avgjørende bestanddeler i relasjoner. I tillegg kan mellommenneskelige tiltrekninger påvirke hvordan en gruppe jobber sammen. Har man en



tiltrekning til de andre deltagerne i gruppen, vil det kunne styrke gruppetilhørighet og gjør at man bidrar mer i gruppen. Dette gjelder spesielt i mindre grupper (Lott og Lott, 1965; Mullen og Cooper, 1994).

*Kognitiv forståelse* handler om det mentale ved mennesket, hvordan man tenker og opplever situasjoner og hvordan man bedømmer og resonnerer. I denne sammenheng omhandler kognitiv forståelse graden av felles forståelse av selskapets situasjon, holdninger til arbeidsoppgaver og forpliktelse til organisasjonen. I tillegg handler det om identifisering med organisasjonen. Dette innebærer hva man oppfatter som egen organisasjon, om det er hele konsernet, en avdeling eller en faggruppe det refereres til. Kognitiv tenkning vil styres av de verdier og prioriteringer man har, og dette vil igjen styre aktørenes valg og handlinger (Jordahl og Kjøde, 2010). Forståelsen man har av omgivelser og hendelser baserer seg på felles språk og koder, samt utveksling av fortellinger, myter, historier (Arrow, 1874; Cicourel, 1973; Monteverde, 1995). Når man har et felles språk, kan ansatte enklere diskutere problemer, overføre ideer, dele kunnskap og gi hjelp til hverandre (Nahapiet og Goshal, 1998). Et høyt nivå av kognitiv forståelse vil resultere i et felles perspektiv blant de ansatte som vil gjøre dem i stand til å motta og tolke hendelser på samme måte. Ansatte vil da kunne imøtekomme og forutsi handlinger av kollegaer slik at koordinering av arbeid vil foregå bedre.

### ***Motivasjon til å skape sosial kapital***

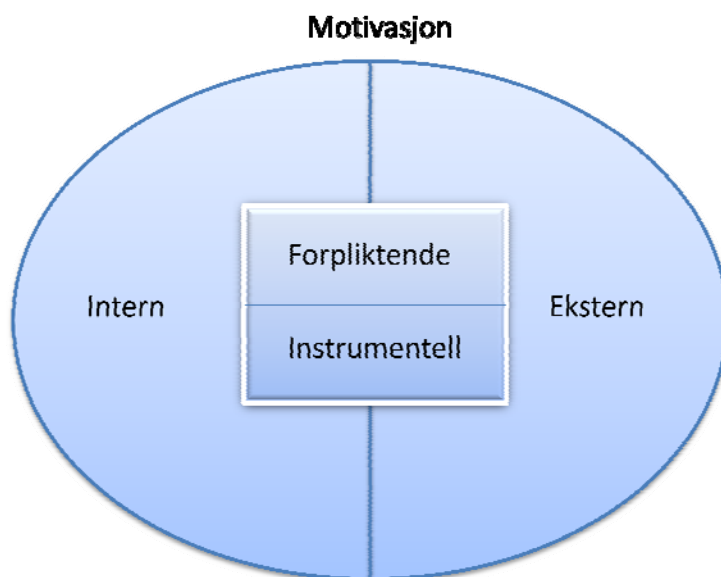
Motivasjon kan defineres som “*den prosess som påvirker retningen, styrken og opprettholdelsen av målrettet atferd*” (Passer og Smith, 2004). Vi betrakter motivasjon som drivkraften bak en handling. Avhengighet av andre, og det faktum at man ofte står svakere alene er en motivasjonsfaktor som kan føre til at mennesker generelt sett ønsker å skape relasjoner og samarbeide med andre. Men det finnes også andre forhold som gir motivasjonen til å skape sosial kapital. Dette vil vi utdype i denne delen.

I en vid definisjon kan man skille mellom intern og ekstern motivasjon. *Intern motivasjon* er iboende i den enkelte person og tar utgangspunkt i vedkommendes verdier og mål. *Ekstern motivasjon* er derimot styrt av utenforliggende faktorer som påvirker atferden til en person.

En annen inndeling er instrumentell og forpliktende<sup>1</sup> motivasjon (Lesser, 2000). Begge begrepene kan relateres til både intern og ekstern motivasjon, enten separat eller i kombinasjon med hverandre (se figur 2).

*Forpliktende motivasjon* innebærer at man har relasjoner med andre fordi man føler et behov eller en plikt til det. Dette kan dreie seg om sosiale behov (intern motivasjon) eller normer og regler i bedriften (ekstern motivasjon). *Instrumentell motivasjon* innebærer at man har relasjoner med andre fordi man forventer å oppnå noe igjennom dem. Det dreier seg altså om en målorientert atferd. Instrumentell motivasjon kan anses som intern når det ikke foreligger noen ytre påvirkning. Nyttig kunnskap, verdifulle råd eller økt popularitet kan være eksempler på hva man forventer å oppnå. I tilfeller hvor det foreligger eksterne faktorer i form av belønning, kan instrumentell motivasjon være et handlingsmønster for å oppnå en bonus.

Putnam (1993) ser på begrepet sosial kapital som en akkumulering av plikter fra andre, som følger normen om gjensidighet. Altså, man gir andre tilgang til ressurser fordi man forventer at man vil få noe tilbake, som oftest i form av avkastning i framtiden (gjensidig kreditt av tjenester). Forventningen om å få noe tilbake tilsier at motivasjonen er instrumentell, enten rettet mot det enkelte individ eller kollektivt gjennom for eksempel status, aksept eller ære.



Figur 2 - Ulike typer motivasjon

Ifølge Lesser (2000) er nytten forbundet med informasjonskanaler som en viktig instrumentell motivasjon til å skape sosial kapital. Gjennom relasjoner og nettverk kan man skaffe seg

<sup>1</sup> Det engelske ordet: Consummatory. Lesser, L. Eric (2000) *Knowledge and Social Capital, foundations and application*. Butterworth-Heinemann, s. 48

informasjon og kunnskap. Informasjonen kan være unik og kun tilgjengelig gjennom disse informasjonskanalene. I andre tilfeller kan det å etterspørre informasjon direkte gjennom slike kanaler, være tids- og kostnadsbesparende. For eksempel kan en person spare tid og penger ved å snakke med en bekjent som er oppdatert på et bestemt område eller fagfelt, sammenlignet med å finne frem til tilsvarende informasjon på egenhånd.

Sosial kapital kan formes av regler, normer og sanksjoner i bedriften. Dette kan føre til at de ansatte får en forpliktende motivasjon til å skape eller forhindre relasjoner og nettverk med andre. Dersom en av normene er knyttet til å hjelpe andre på tvers av fagfelt og divisjoner i bedriften, vil dette kunne skape en forpliktende motivasjon til å følge normen og derav skape nettverk og relasjoner. Normer kan i motsatt tilfelle være til hinder for skapelse av sosial kapital. Dette kan skje hvis normer eller regler tilsier at man ikke skal ha kontakt med personer i konkurrerende virksomheter eller enheter.

Sosial kapital kan i flere tilfeller føre til uheldige utfall. I en analyse av Marx (1976) med flere (Marx og Engels, 1947; Durkheim, 1984; gjengitt etter Lesser, 2000) vil ansatte som blir plassert i samme gruppe over lengre tid etter hvert identifisere seg med de andre og støtte hverandres forslag. I en slik situasjon kan relasjonene innad i en gruppe bli så sterke at de ansatte ikke knytter relasjoner med andre. Sosial kapital kan også bevisst misbrukes til egen vinning. For eksempel kan ansatte etablere relasjoner og nettverk med andre for å oppnå makt og/eller for å kontrollere omgivelsene. Dette er en type instrumentell motivasjon som kan være til hinder for sosial kapital. Dersom en person etablerer normer hvor man har sterk gruppetilhørighet i en enhet, vil dette kunne brukes til å begrense gruppens relasjoner utad.

### **2.3. Arbeidets art**

I følge Foss (2010) har ulike sider ved jobben stor betydning for kunnskapsdelingen blant de ansatte. Kunnskapsdeling kan i henhold til Nonaka og Takeuchi (1995) sin kunnskapsspiral skje gjennom fire prosesser; sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering. Det har tidligere i utredningen blitt hevdet at taus kunnskap er mest verdifullt. Derfor er det viktig å rette fokus mot kunnskapsdelingsmekanismene sosialisering og internalisering, som resulterer i dannelse av taus kunnskap. Eksternalisering kan betraktes som en forutsetning for internalisering; taus kunnskap må først skrives ned for så å gjøres tilgjengelig og bli tatt i bruk gjennom praksis (omgjort til ny taus kunnskap). Arbeidets art kan ha stor påvirkning på disse

mekanismene og derav på kunnskapsdelingen. I følge Døving et al. (2001) påvirker arbeidets art utviklingen av både jobbspesifikk kunnskap og generell kunnskap. I arbeidssituasjoner som krever fleksibilitet og omstillingsevne vil medarbeidernes generelle kompetanse være av størst betydning. Mens jobbspesifikk kompetanse vil være av størst betydning i arbeid som stiller krav til høy produktivitet, og/eller er selvstendig og særegent (Døving et al., 2001).

Bedrifter kan påvirke kunnskapsdelingen positivt gjennom riktig jobbdesign (Foss, 2010). Vi tar for oss et utvalg av de arbeidsegenskaper som kan ha betydning for kunnskapsdeling: (1) vanskelighetsgrad på arbeidsoppgaver, (2) grad av selvstyre, (3) hierarkisk versus "flat" struktur, (4) arbeidssted, (5) individuelt arbeid versus samarbeid, (6) formell versus uformell organisering og (7) geografisk/fysisk nærhet.

I følge Foss (2010) vil varierte, utfordrende og helhetlige *arbeidsoppgaver* ha positiv effekt på kunnskapsdeling. Det samme gjelder hvis den ansatte har mulighet til å gjennomføre jobben fra begynnelse til slutt. Jobbutfordring dreier seg om i hvilken grad arbeidet omfatter oppgaver eller situasjoner som setter den ansattes kompetanse på prøve (Kaufman, 1975). En lite utfordrende jobb kjennetegnes ved gjentakelse av identiske arbeidsoppgaver, standardisering og lite variasjon (Døving et al., 2001). McCauley et al. (1994) fant i sin studie at utfordringer i form av uvant ansvar og ulike arbeidsoppgaver påvirket den ansattes evne til å tilegne seg kunnskap positivt. Dette samsvarer med Døving et al. (2001) som hevder at utfordrende og varierte arbeidsoppgaver påvirker den ansattes utvikling av ny jobbrelatert kunnskap positivt. De nevner to måter utfordringer i jobben kan bidra til kompetanse: For det første utvider den ansatte sin eksisterende kunnskap gjennom utfordringer. Dette skjer ved at vedkommende søker og tar i bruk ny kunnskap eller kombinerer eksisterende kunnskap. For det andre kan utfordringer, særlig knyttet til komplekse arbeidsoppgaver, føre til at en ansatt vil oppsøke hjelp eller samarbeid med andre ansatte for å kunne løse oppgaven.

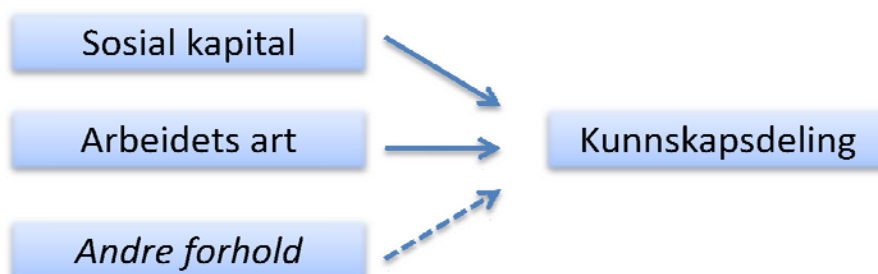
*Autonomi* i jobben er et annet forhold som Foss (2010) mener at har positiv innvirkning på kunnskapsdeling. Autonomi i jobben betyr at den ansatte har mulighet til å bestemme når og hvordan arbeidsoppgavene skal løses. I følge Døving et al. (2001) vil ansatte med et individuelt arbeid tilegne seg mindre kompetanse enn ansatte som har et arbeid hvor man må samarbeide med andre. Det er viktig å skille mellom autonomi som dreier seg om de ansattes mulighet til å påvirke arbeidet (når og hvordan) og individuelt arbeid som betyr at arbeidet blir utført uten involvering av andre ansatte.

Tsai (2002) har undersøkt forskjeller mellom *hierarkisk struktur* og uformell "*flat*" *struktur*, og hvilken betydning dette har for kunnskapsdeling i bedrifter. Funnene viser at hierarkisk struktur i form av sentralisering har en signifikant negativ effekt på kunnskapsdeling. Mens en uformell flat struktur i form av sosial interaksjon, har en signifikant positiv effekt på kunnskapsdeling i divisjoner som konkurrerer med hverandre i eksterne markeder. Men dette var ikke tilfelle blant divisjoner som konkurrerer med hverandre om interne ressurser. En forklaring på denne nyansen kan være at når divisjoner konkurrerer i eksterne markeder, føler de en gjensidig nytte av å dele kunnskap med en relatert divisjon. I tilfeller der det er konkurranse om interne ressurser, kan det tenkes at divisjonene står mer steilt mot hverandre og ikke lenger ser den gjensidige nytte av å hjelpe hverandre.

I følge Døving et al. (2001) kan kunnskapsdeling legges til rette gjennom formell og uformell organisering. Formell organisering dreier seg om møter og seminarer, mens uformell organisering er knyttet til godt miljø. Et viktig tiltak for å fremme kunnskapsdeling er i følge Døving et al. (2001) å se til at de ansatte arbeider tett sammen slik at de kan observere hverandre og dele erfaringer. Eksempler på slike tiltak er samarbeid og nettverk. Dersom de ansatte er i fysisk nærhet av hverandre grunnet formelt eller uformelt samarbeid, vil det ha en positiv effekt på kunnskapsdeling.

## 2.4. Tentativ forskningsmodell

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket har vi laget en modell som viser vår prediksjon av sammenhenger. Modellen tar utgangspunkt i ulike faktorer som kan påvirke kunnskapsdeling; sosial kapital, arbeidets art og andre forhold.



Figur 3 - Tentativ modell

Det avhengige forholdet *kunnskapsdeling* vil undersøkes med hensyn på perspektiver og praksis. Fokuset er både på taus og eksplisitt kunnskap da disse henger tett sammen (Nonaka, 1994). Vi forventer at sosial kapital, arbeidets art og andre forhold vil påvirke kunnskapsdeling.

*Sosial kapital* består av strukturelle forhold som nettverk og arenaer på arbeidsplassen, relasjonelle forhold som sosiale relasjoner mellom ansatte, og kognitive forhold som felles tankemåte. I følge Ghosal og Nahapiet (1998) påvirker sosial kapital kunnskapsdeling i en bedrift.

*Arbeidets art* omfatter ulike sider ved jobben til de ansatte, for eksempel jobbdesign, om de jobber i team eller individuelt. Ifølge Foss (2010) kan bedrifter påvirke kunnskapsdelingen gjennom jobbdesign.

Vi har i modellen tatt høyde for at *andre forhold*, som vi på nåværende tidspunkt ikke har kjennskap til, kan fremkomme av dataanalysen.

### 3. METODE

I dette kapitlet vil vi først gjøre rede for hvilke metodiske valg og tilnæringsmåte vi har basert studien på. Deretter vil vi presentere hvordan vi har gjennomført studien og behandlet data. Til slutt vil vi gjøre rede for etiske utfordringer.

#### 3.1. Forskningsdesign og tilnærming

I følge Johannessen et al. (2006) kan forskningsdesign defineres som den prosessen som finner sted før selve undersøkelsen gjennomføres. Denne delen kan betraktes som et rammeverk og grunnlag for studien. Et godt forskningsdesign vil derfor være avgjørende for at studien blir gjennomført på en både effektiv og rasjonell måte (Malhotra og Birks, 2006).

For å avgjøre hvilken forskningsmetode som er mest egnet, er det nødvendig å ta utgangspunkt i oppgavens problemstilling. Problemstillingen er eksplorerende fordi den er relativt åpen, tar sikte på å utforske og søke forklaringer, samt retter et dybdefokus mot noe man foreløpig vet lite om. På bakgrunn av den eksplorerende problemstillingen er det naturlig å velge en kvalitativ metode. En slik metode vil gjøre det mulig for oss å fange opp ukjente sider og viktige detaljer ved kunnskapsdeling og få dybde og innsikt i disse. Forenklet sett kan man si at kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekst der tolkning av dataene er sentralt (Johannessen et al., 2006).

Videre har vi valgt en eksplorerende studie. En slik studie benyttes i tilfeller der man søker forståelse av et fenomen, hvor fenomenets natur ikke er gitt. I følge Robson (2002) er hensikten å finne ut hva som skjer, søke ny innsikt, stille spørsmål og se fenomener i nytt lys. Denne tilnærmingen kan sammenlignes med en oppdagelsesreise der en hele tiden må forvente å endre retning og ikke vet hvor ferden ender (Saunders et al., 2007). I følge Adams og Schvaneveldt (1991) er det vanlig at eksplorerende forskning starter med et bredt fokus der man underveis snevrer inn fokuset.

Det vanlig å skille mellom to tilnærminger til forskning; induktiv og deduktiv. Vi benytter begge typer tilnærminger da vi støtter oss til eksisterende teori i kombinasjon med data fra empirien. Ved bruk av induktiv tilnærming trekker man konklusjoner og utvikler teori basert på empiriske observasjoner, mens man ved anvendelse av deduktiv tilnærming undersøker

virkeligheten på bakgrunn av eksisterende teori. Induksjon innebærer med andre ord forskning før teori, mens deduksjon innebærer teori før forskning.

Videre har vi benyttet casestudie fordi vi ønsket å studere kunnskapsdeling innenfor en konkret organisatorisk ramme. Vår studie tar for seg to case i en bedrift, en i entreprenørdivisjonen og en i industridivisjonen. Robson (2002) definerer *casestudie* som en strategi for empirisk forskning av et bestemt fenomen, i en gitt kontekst. Det er derfor avgjørende å få frem det vesentlige og særegne ved det enkelte case. Casestudier egner seg best til å forklare spørsmål som hvordan og hvorfor (Yin, 2003).

## 3.2. Datainnsamling og analyse

### *Valg av bedrift*

Denne utredningen skrives på oppdrag fra SNF, og Veidekke var på forhånd valgt som bedrift for denne casestudien. Vi anser selskapet som en velegnet bedrift med hensyn på formålet for studien. Som kompetansebedrift stiller de høye krav til de ansatte og har definert kunnskapsdeling som et viktig konkurransefortrinn for konsernet. Bedriften har i tillegg et internt lederutviklingsprogram (SLU) som anses å være et viktig element i utviklingen av sosial kapital og kunnskapsdeling i bedriften.

Tidligere forskning (Stensaker og Kjøde, 2010) har vist at industridivisjonen i Veidekke har andre perspektiver på kunnskapsdeling enn de øvrige divisjonene. Når det gjelder kunnskapsdeling i praksis, ble det derimot ikke funnet forskjeller mellom divisjonene. Vår studie undersøker funnene nærmere gjennom en komparativ studie mellom industridivisjonen og en annen divisjon i Veidekke. Entreprenørdivisjonen ble valgt fordi denne divisjonen skiller seg fra industridivisjonen på vesentlige områder som for eksempel organisering og arbeidets art. At divisjonene er forskjellige har flere fordeler. For det første vil de eventuelle forskjellene kunne forventes å være mer synlige, og for det andre vil forskjellene enklere kunne forklares med bakgrunn i forhold til den enkelte divisjon.

### *Valg av informanter*

Informantene er valgt med bakgrunn i at de er mellomledere fra divisjonene Industri og Entreprenør. Informantene fra entreprenørdivisjonen jobber som anleggsledere, prosjektledere



eller seksjonsledere innen utvikling, som formann/fagansvarlige innen betong eller som markeds- og FOU-ansvarlig. De kommer fra regionene Øst og Nord/Vest som hovedsakelig er engasjert på byggsiden av entreprenør virksomheten. Informantene fra industridivisjonen jobber som mellomledere innenfor asfalt, pukk og grus, veivedlikehold, personal og lønn fra regionene Midt-Norge og Østlandet. Under intervjuperioden foregikk det endringer i industridivisjonen. Disse endringene vil bli omhandlet fordi vi mener det er av betydning for kunnskapsdelingen i divisjonen.

Totalt ble det benyttet 19 informanter: ti i Entreprenør og ni i Industri. Det var opprinnelig planlagt et utvalg på 20 informanter, men et intervju ble avlyst fordi det lot seg ikke gjennomføre av praktiske årsaker. Informantene representerer ulike regioner i begge divisjonene og har blitt valgt med utgangspunkt i hvem som har hatt anledning til å stille opp. Tre av fem regioner i Norge er representert. Fra industridivisjonen kommer respondentene fra to regioner, med en noe skjev fordeling på antall personer fra hver region. I entreprenørdivisjonen kommer respondentene fra tre regioner hvor fordelingen på antall personer fra hver region er jevn.

### *Datainnsamling*

Valg av datainnsamlingsmetode avhenger av studiens formål. Fordi formålet er å undersøke både antatte og uventede faktorer som påvirker kunnskapsdeling er det hensiktsmessig å benytte primærdata i form av intervjuer fordi dette gir en rik beskrivelse av fenomenet.

Siden kunnskapsdeling er kjent gjennom tidligere forskning (for eksempel, Stensaker og Kjøde, 2010) er det naturlig å benytte delvis strukturerte intervjuer, hvor fokuset er rettet mot noen sentrale temaer. I følge Johannessen et al. (2006) gir delvis strukturerte intervjuer en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering. Dette mener vi er relevant for vår studie da vi har kjennskap til noen faktorer, men mangler innsikt i andre hittil ukjente faktorer. Når intervjuobjektene kan snakke fritt vil de lettere belyse ukjente områder. En annen fordel med intervjuer er at den som intervjuer kan stille direkte oppfølgingsspørsmål som gjør at deltagerne får anledning til å utdype sine svar, og misforståelser kan unngås. For å oppnå ønsket fleksibilitet og samtidig ha en viss struktur, ble det på forhånd utarbeidet en intervjuguide av forskerne i GOLD prosjektet (se vedlegg 1). Johannessen et al. (2006) definerer en intervjuguide som en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene i guiden springer ut i fra de

forskningsspørsmålene studien skal belyse. Intervjuguiden dekker følgende tema; bakgrunn og virksomhetens art, sosial kapital, kunnskapsdeling, SLU-deltagere og topplederens rolle som kulturbærer. Under hvert tema er det fra tre til seks spørsmål som har til hensikt å undersøke ulike retninger innen for hovedområdet og få frem intervjuobjektene synspunkter. Noen av spørsmålene har svaralternativer som intervjuobjektene skal krysse av på papir. Dette kan hjelpe intervjuobjektene med å beskrive situasjonen.

I forkant av intervjuene ble det sendt et skriftlig brev til hver informant som forklarer formålet med undersøkelsen og hvilke temaer som ville være i fokus. I tillegg ble det informert om at intervjuer vil benytte lydopptaker og at man som intervjuobjekt vil bli sikret anonymitet. Dette ble gjort for å etablere tillit og for å forberede vedkommende. Formålet som ble kommunisert til intervjuobjektene var som følger:

*“Formålet med intervjuet er å undersøke forskjellen mellom divisjoner i forhold til kunnskapsdeling, samt undersøke verdien av SLU programdeltakelsen for resten av divisjonen.”*

Gjennomføringen av intervjuene fant sted i mars og april 2010 på respondentenes arbeidsplasser i de ulike distriktene. Samtlige intervjuer ble tatt opp på lydbånd av en forsker fra GOLD-prosjektet. Varigheten på hvert enkelt intervju varierer fra 40 minutter til 1 time og 10 minutter. Total varighet på intervjuene er omtrentlig 16 timer. Intervjuene er individuelle, noe som kan være en fordel da det ofte er lettere å ytre sin egen mening når man er alene med intervjuer.

### ***Bearbeiding av datamateriell***

Siden datamaterialet besto av lydopptak, var det hensiktsmessig å transkribere disse, altså ordrett skrive ned innholdet slik at vi videre hadde et skriftlig dokument av hvert intervju. Vi valgte å gjøre transkriberingen selv, slik at vi hadde kontroll på bearbeidingen og derav kvaliteten på transkriberingsdokumentene. Det var også en måte å få innsikt i og nærhet til datamaterialet. Når det gjaldt fordelingen av lydfile og videre samarbeid i transkriberingsprosessen, hadde vi valget mellom å transkribere intervjuene knyttet til en divisjon hver, altså ti intervjuer fra samme divisjon, eller å transkribere fem intervjuer fra hver divisjon hver oss. Valget falt på sistnevnte fordi det ga oss innblikk i begge divisjonene på et tidlig tidspunkt. Under transkriberingsperioden tok vi notater av observasjoner vi la særlig merke til.

Vi hadde til tider store utfordringer på grunn av redusert kvalitet på lydfilene og hvordan respondentene kommuniserte. Det var flere av intervjuobjektene som snakket lavt, utydelig, usammenhengende og med uvant dialekt for oss. Noen hadde også en tendens til å avbryte seg selv i det de snakket om. I tillegg var det flere tilfeller der intervjuer og intervjuobjekt snakket samtidig. Alt dette gjorde det vanskelig å skrive ordrett hva som ble sagt og gjorde transkriberingen til en tidkrevende prosess. Noe som for øvrig lettet arbeidet litt var transkriberingsprogrammet Express Scribe v. 5.04 (NCH Software). Siden transkriberingene er en viktig bearbeiding av studiens datamateriale, har vi lagt mye arbeid i å gjøre denne prosessen så korrekte som mulig. Vi har etter beste evne forsøkt å tyde de utfordrende delene av lydfilene. Transkriberingen resulterte i totalt 337 datasider med tekst.

Transkriberingsdokumentene inneholder hele samtalen fra lydfilen med unntak av klare avsporinger. Slike avsporinger er digresjoner i form av samtaler og uttalelser som åpenbart ikke er av betydning for vårt forskningsformål. Det fremkommer klart i dokumentene hva som har blitt utelatt, for eksempel har vi i parentes skrevet “prater om feilparkering”. Ikke-verbale hendelser som for eksempel “mumling”, “snakker i munnen på hverandre” eller “latter” har vi skrevet i parentes. Der det er støy på lydfilen har vi i transkriberingsdokumentet i parentes angitt at det er støy og hvor i lydfilen dette finner sted, for eksempel “(støy, 22.11 – 23.30)”. For å sikre anonymitet har det i transkriberingsdokumentene blitt brukt en kode i stedet for respondentenes navn.

### *Analysemetode*

Valg av analysemetode avhenger av hvilken type data man har samlet og om man har benyttet en kvantitativ eller kvalitativ metode.

Da vi har benyttet en *kvalitativ metode*, vil analysen av data hovedsakelig dreie seg om “summering” og kategorisering av data. Summering av data handler om å selektere ut viktig informasjon og summere denne (Saunders et al., 2009). Hensikten er å synliggjøre nøkkelinformasjon og begrense datamaterialet slik at det blir mer håndterlig. Kategorisering av data handler om å gruppere og dele opp dataene i meningsfulle kategorier, der hensikten er å kunne sammenligne.

Vi startet analysen med å lese gjennom hverandres transkriberinger, og deretter våre egne. Dette gjorde vi for å få en oversikt og idé om hvordan vi skulle håndtere datamaterialet. Da

datamaterialet var svært omfangsrikt, valgte vi å summere data for å redusere mengden. I den anledning selekterte vi ut det viktigste innholdet i hver transkribering tilsvarende cirka en dataside. Teorien om kunnskapsdeling, sosial kapital og arbeidets art, fungerte som en guide i denne prosessen. Dette resulterte i en oversikt av hvert intervju som gjorde det enkelt å orientere seg i de fullstendige transkriberingsdokumentene.

Analysearbeidet videre bestod i å lage en deskriptiv analyse av de to divisjonene. I denne delen var hensikten å beskrive hver av divisjonene med hensyn på ulike områder. Strukturen er tilsvarende som i teoridelen. Vi har forsøkt å gi en samlet oppfatning av hva respondentene har svart, og i de tilfellene respondentene har ulike meninger og oppfatninger har vi belyst begge deler. I tillegg har vi prøvd å gjøre leseren oppmerksom på hvorvidt det er flertallet, noen eller et fåtall av respondentene som står bak de ulike synspunktene. Når respondentene har snakket om konkrete personer, avdelinger eller regioner så har vi benyttet bokstaven x for å anonymisere innholdet. Vi har benyttet en stor andel sitater fra intervjuene for å styrke troverdigheten av våre funn. I enkelte tilfeller har sitatene blitt justert noe for å sikre lesbarhet og forståelse. Endringene er ubetydelige og gjort med hensikt i å fremheve budskapet i sitatene. Eksempler på justeringer vi har foretatt er å fjerne språklige uvaner som *“holdt jeg på å si”* og *“ikke sant?”*.

Etter å ha utarbeidet en deskriptiv analyse av begge divisjonene laget vi en tabell for hver av dem for å få en oversiktlig datapresentasjon. Informasjonen i tabellen ble kategorisert i ulike emner for lettere å kunne sammenligne dataene.

Med utgangspunkt i teorien, den deskriptive analysen og tabellen, startet vi arbeidet med den komparative analysen. I den komparative analysen jobbet vi interaktivt med data og teori for å avdekke hvilke forhold som hadde betydning for kunnskapsdeling. Vi ble klar over at det i tillegg til de forventede faktorene, også fantes et annet forhold som var av betydning for kunnskapsdeling. For å kunne forklare og drøfte dette forholdet måtte vi utarbeide ytterligere teori. I følge Saunders et al. (2009) er det vanlig at en del av teorien dukker opp under prosessen av datainnsamlingen og analysen.

### **3.3. Evaluering av metode**

Godt forskningsdesign er viktig for å redusere muligheten for å utlede feil svar (Saunders et al., 2007). Ved å ha bevisst fokus på reliabilitet og validitet gjennom hele studien, ønsket vi å unngå denne faren.

### *Reliabilitet*

Reliabilitet også kalt pålitelighet, handler om i hvilken grad metoden for innsamling og analysing av data vil være troverdige.

Påliteligheten til funnene vil kunne trues av deltakelsesfeil, intervjuobjektene vil kunne påvirkes av når og hvor de blir intervjuet. For å øke studiens reliabilitet har det i denne studien vært fokus på å gjøre tidspunktet for og rammene rundt intervjuene så identiske og nøytrale som mulig. Intervjuene har blitt foretatt på respondentenes arbeidssted på et eget rom uten forstyrrelse fra andre. For å forhindre at tidspress skal kunne stresse informantene har det blitt satt av tilstrekkelig med tid hvor det i de fleste intervjuene var tid igjen til slutt. I løpet av intervjuet har den enkelte respondent fått anledning til å utdype svarene og i etterkant av intervjuet har de fått anledning til å fortelle om områder de synes er viktige og av mulig betydning for studien. Dette vil naturlig være ting som ikke har blitt belyst gjennom de formelle spørsmålene.

Kvalitative intervjuer er krevende for de som gir og mottar informasjon, og er åpenbart utsatt for feilkilder i forbindelse med kommunikasjon og tolkning av signaler. Dette vil kunne true påliteligheten. Hvordan intervjuer ordlegger seg kan være påvirket av vedkommendes holdninger og kunnskap om emnet, noe som kan ha innvirkning på hvordan intervjuobjektet reagerer. Andre feilkilder kan være basert på hvordan informantene oppfatter spørsmålene og hvordan intervjueren forstår informantenes utsagn. Sistnevnte kan få særlig stor betydning dersom utsagnet er uklart og dermed gir rom for tolkning. Vi mener at intervjuer har opptred på en hensiktsmessig måte. For eksempel har måten å ordlegge seg på vært forholdsvis lik i alle intervjuene. Reliabiliteten knyttet til observasjoner og datainnsamling er ivaretatt gjennom at det er samme person som har foretatt intervjuene. Dette sikrer imidlertid ikke at andre observatører ville ha hentet inn nøyaktig samme informasjonen da spørsmålene, og spesielt oppfølgingsspørsmål, i de fleste tilfeller vil være ulike. En intervjuguide med spørsmål gir struktur i intervjuene, noe som delvis vil kunne redusere denne feilkilden.

Før intervjuperioden startet hadde Veidekke satt i gang endringstiltak i industridivisjonen som kan ha påvirket ansattes syn og holdninger siden forrige studie fant sted. Siden endringene er forholdsvis nye anser vi faren som liten for at informantenes oppfatninger og holdninger kan ha forandret seg. Respondentene har under intervjuet vært tydelig på å skille mellom før og etter endringene, slik at faren for feilinformasjon er liten. Det er et forholdsvis vanlig fenomen at respondenter uttaler seg slik de ønsker ting skal være. Et tilfelle av dette kan være et

“positivt syn syndrom” der respondentene har en mer rose malt oppfatning av virkeligheten enn hva den virkelig er, eller at de bevisst ønsker å sette *sin* avdeling i et godt lys. En annen variant av dette er at respondentene ønsker å “hjelp” intervjuer ved å lete etter svar på spørsmål når de egentlig ikke vet. Dette kan gi oss unyansert informasjon som vil svekke påliteligheten. Intervjuer har i denne sammenheng bidratt positivt ved å presisere ovenfor respondentene at det ikke finnes et fasitsvar og at det er helt i orden dersom de ikke vet.

Bruk av lydopptaker kan ha blitt oppfattet som ubekvem av enkelte personer og kan derfor ha ført til at vedkommende har gitt upresise og andre svar enn hva vedkommende ville ha gjort i en situasjon uten lydopptaker. Vårt inntrykk er at flesteparten av respondentene ikke var oppmerksom på lydopptakeren. Et unntak var en respondent som uttrykte eksplisitt at man må passe på hva man sier. Denne situasjonen ble håndtert av intervjuer ved å presisere at intervjuene er anonyme og vil bli behandlet konfidensielt.

Transparens, også omtalt som gjennomsiktighet, styrker reliabiliteten i studien. Vi har i metodekapittelet omstendelig gjort rede for fremgangsmåte og avgjørelser som har blitt gjort underveis. Vi har i den sammenheng forsøkt å være åpne og ærlige i prosessen med datainnsamling, analyse og tolkning av data, slik at leseren er oppmerksom på styrker og svakheter ved studien.

Som en oppsummering vil vi hevde at utfordringer knyttet til reliabilitet har blitt imøtekommet og løst på en god måte slik at studien kan anses som troverdig.

### ***Validitet***

Validitet handler om i hvilken grad resultatene fra en studie er gyldige isolert sett og i andre sammenhenger. Validitet kan generelt deles inn i to undergrupperinger: intern validitet og ekstern validitet.

*Intern validitet* fokuserer på hvorvidt funn og konklusjoner er holdbare og riktige. Det dreier seg altså om hvorvidt de slutningene man har trukket stemmer overens med virkeligheten eller ikke. En form for intern validitet er begrepsgyldighet som dreier seg om definisjonene man legger til grunn stemmer overens med hva man faktisk undersøker i analysen. Som oftest er ikke begrepsgyldighet et problem i kvalitative undersøkelser fordi respondentene selv definerer begrepene (Jacobsen, 2005). Respondentene som ble intervjuet tilhører i stor grad

den noe yngre arbeidstokken. Det er derfor viktig å være kildekritisk i forhold til datamaterialet og presentasjonen av dette, særlig når det gjelder uttalelser om den “eldre arbeidstokken”. Da de eldre ansatte ikke i like stor grad er representert, er det nødvendig å være oppmerksom på at virkelighetsbildet ikke nødvendigvis er komplett eller riktig. En annen utfordring knyttet til indre validitet er at vår tolkning av dataene kan være påvirket av våre holdninger og tidligere kunnskap om emnet. Funn har i etterkant blitt diskutert med veileder og det viser seg at de også samstemmer med oppfatningene til intervjuer. Dette mener vi har bidratt til å redusere denne faren. Representanter fra Veidekke har også lest gjennom innholdet og synes våre tolkninger stemmer med virkeligheten.

*Ekstern validitet* benyttes som et uttrykk for i hvilken grad funn kan generaliseres, altså om studiens funn kan sies å være allment gjeldene utenfor den gitte konteksten. I en kvalitativ studie er ikke hensikten å generalisere til en større populasjon. Studiens funn kan likevel være av interesse for andre bedrifter. Funnene kan danne grunnlag for videre forskning, enten gjennom tilsvarende studie men i nytt case, eller gjennom oppfølgingsstudier som har et annet fokus men tar utgangspunkt i våre funn. Dersom studiens funn støtter eksisterende litteratur, vil det være en viss mulighet for teoretisk generalisering.

Som en oppsummering vil vi trekke frem at den indre validiteten er høy da studiens funn har god forklaringsgyldighet, mens den eksterne validiteten er forholdsvis lav på grunn av oppgavens forskningsdesign (casestudie).

### 3.4. Ethiske utfordringer

Forskning på individnivå berører mennesker. For å få kunnskap om hvordan mennesker tenker, handler og føler må man bryte inn i hverdagen deres på en eller annen måte. Forskning kan få alvorlige følger for de som er direkte involvert, men også de som er indirekte involvert. Derfor er det viktig å rette fokus mot etiske aspekter og dilemmaer som er knyttet til studien (Jacobsen, 2005). I følge Pedersen (2010) handler forsknings etikk om å gjøre anstendige valg gjennom hele forskningsprosessen, særlig ovenfor studieobjekter og de som blir påvirket av studien.

Jacobsen (2005) fremhever tre grunnleggende krav for forskningsetikk knyttet til forholdet mellom forskeren og studieobjektet (her informant): (1) informert samtykke, (2) krav på privatliv og til slutt (3) krav på at informasjon blir gjengitt korrekt.

Kravet om *informert samtykke* innebærer at den som deltar i undersøkelsen gjør dette frivillig og er klar over fordeler og ulemper knyttet til å delta (Jacobsen, 2005). Alle respondentene har i utgangspunktet stilt opp frivillig, men det er konsernledelsen i Veidekke og ledelsen i divisjonene som har spurt et utvalg av ansatte på mellomledernivå om de vil delta. Dette betyr ikke at kravet om informert samtykke ikke *kan* være oppfylt, men det å bli spurt av en overordnet kan medføre at den enkelte føler seg forpliktet til å delta, eller er redd for sanksjoner dersom de takker nei. Det er vanskelig å sjekke om dette er tilfelle, og det kan også være vanskelig å få tak i ønskede respondenter dersom man kommer “utenfra”. Da vi ble tildelt denne masteroppgaven, var respondentene allerede valgt og intervjuene var satt i gang, og derfor har vi ikke hatt anledning til å innvirke på dette området. Vi håper og tror at respondentene ikke har følt seg presset til å delta og at svarene de har gitt oss ikke har vært påvirket av slike forhold.

Kravet på *privatliv* er ikke en vesentlig utfordring i denne studien da informasjonen som blitt samlet inn ikke er av særlig privat eller sensitiv karakter. Ved fokus på privatliv ligger også kravet til anonymitet. I mindre utvalg, slik som i vårt tilfelle, er det en utfordring å oppnå full anonymitet. Vi har forsøkt så langt det er mulig å oppnå en så høy anonymitet som mulig gjennom å nummerere og kode respondentene tilfeldig innen for hver divisjon. Vi har også forsøkt å unnlate å bruke opplysninger som kan identifisere respondentene. I de tilfellene de snakker om en navngitt avdeling/distrikt eller person, har vi byttet ut navnet med x.



Det siste kravet handler om at *informasjon* skal bli gjenfortalt på en korrekt måte slik at respondentene ikke skal føle at informasjon de har delt har blitt vridd og fortolket til noe de ikke gjenkjenner eller mener. Dette kravet kunne ha vært sikret bedre dersom respondentene hadde godkjent transkriberingene våre. Vi har for øvrig foretatt fullstendige transkriberinger, der både spørsmål og svar fremkommer, og hvor vi har forsøkt å skrive ned det som blir sagt på en mest mulig korrekt og ordrett måte. Dette gjelder samtlige intervju. Ved bearbeiding av datamateriale kan vi ha kommet frem til egne tolkninger som ikke er representative i forhold til empirien. Vi mener å ha klart å unngå dette da vi i tillegg til å diskutere og drøfte med hverandre og veileder, har forhørt oss med intervjuer og representanter fra Veidekke om oppgavens fremstilling. Vi mener vi derfor har klart å gjenfortelle informasjon på en korrekt måte. Men da vi er på jakt etter faktorer som påvirker kunnskapsdeling, er det en viss fare for at vi har egne forestillinger om hva som kan påvirke den avhengige variabelen. Resultatet kan være at vi finner flere faktorer og ser sterkere sammenhenger enn hva som er tilfellet i virkeligheten.

Pedersen (2010) trekker frem viktige forhold knyttet til forskerens rolle. Vi som gjennomfører og står ansvarlige for denne studien er representanter for en utdanningsinstitusjon og har som forskere en plikt til å opptre anstendig og være pålitelige. Vi har en plikt til å gjøre lesere av oppgaven oppmerksom på studiens begrensninger. Det medfører også et stort ansvar å referere andres arbeid som blir benyttet. Dette ansvaret har vi tatt på alvor, og vi har derfor vært nøye på å sikre at alt lånt materiale har blitt referert og dette på en korrekt måte.

#### 4. PRESENTASJON AV VEIDEKKE

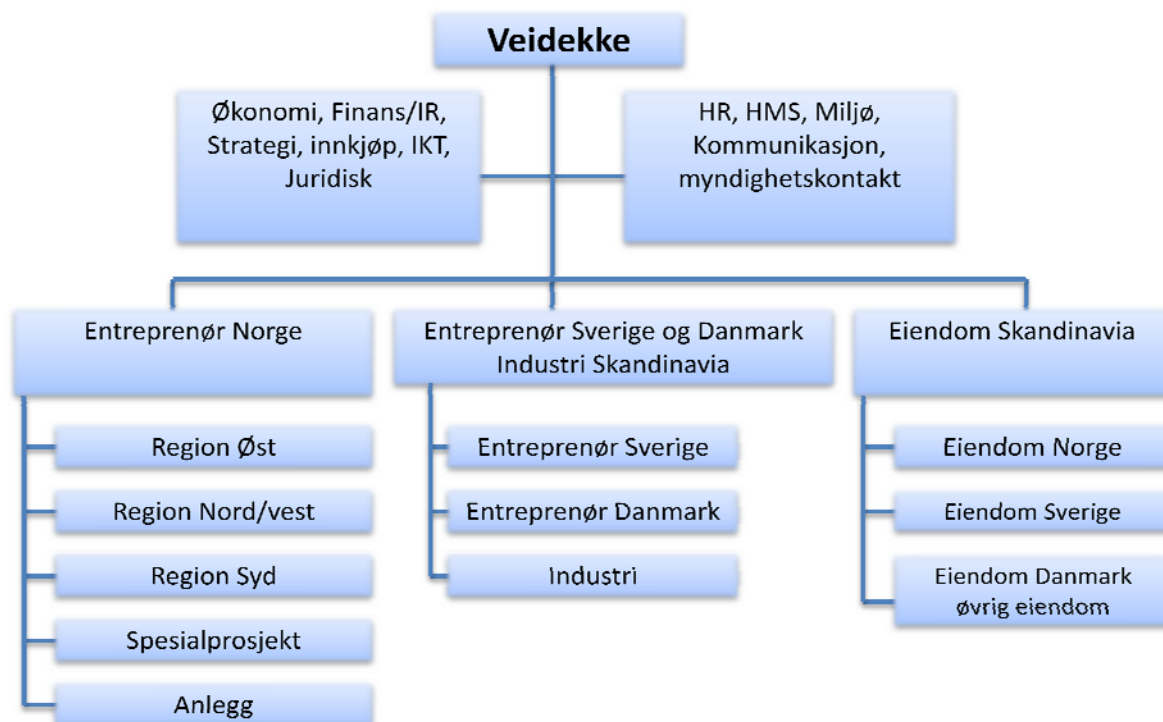
I første del av dette kapittelet har vi presentert fakta om Veidekke. I de to neste delene vil fokuset være rettet mot entreprenørdivisjonen og industridivisjonen, da det er disse divisjonene som er relevant for studien. Til slutt nevner vi Veidekkes lederutviklingsprogram.

##### *Selskapsfakta*

Veidekke ASA ble stiftet i 1936 og har igjennom cirka 70 oppkjøp i løpet av de siste 30 årene blitt en ledende skandinavisk entreprenør og eiendomsutvikler med 6000 ansatte totalt. Selskapet er i dag det ledende i Norge, det fjerde største i Danmark og har betydelig virksomhet i Sverige. Konsernsjef er Terje R. Venold. Visjonen til selskapet er å bygge en bedre fremtid for menneskers livsutfoldelse, mens forretningsidéen er *“Å skape verdier gjennom å utvikle, produsere og ivareta byggverk sammen med kunder som stimulerer til videre utvikling”*. Kjerneverdiene; profesjonell, redelig, entusiastisk og grensesprengende, ligger til grunn for bedriftskulturen i Veidekke.

Veidekke har en sterk finansiell posisjon. I 2009 var omsetningen på 15,6 milliarder kroner og virksomheten har aldri gått med tap. Eierstrukturen er spredt, med hovedvekt av institusjonelle eiere, der de største aksjonærene er OBOS (28 %), If Skadeforsikring (8,7 %) og Folketrygdfondet (7,3 %). De ansatte har en eierandel 19,3 %.

Veidekke er organisert i forretningsområdene Entreprenør, Eiendom, Industri, Hoffmann A/S (Danmark), samt Veidekke Sverige AB (se figur 4). Hovedvirksomheten er innenfor bygge- og anleggsarbeid, samt asfaltvirksomhet. I Norge har Veidekke avdelingskontorer i hele landet.



Figur 4 - Organisasjonskart Veidekke

### *Entreprenør*

I Norge er entreprenørvirksomheten organisert i selskapet Veidekke Entreprenør AS med datterselskaper. Entreprenør gjennomfører alle typer bygg og anleggsarbeid og er den mest lønnsomme divisjonen i Veidekke. Oppdragene omfatter blant annet nybygg, byggfornyelse og anleggsprosjekter innen vei, jernbane og industri. I tillegg tilbys styring av bygge- og anleggsprosesser, samt prosjektutvikling. På byggsiden omfatter oppdragene i hovedsak boliger, næringsbygg, skoler og andre offentlige bygg. På anleggssiden er oppdragene veier, bruer, jernbanebygging og industriprosjekter. I 2009 var cirka 80 % av omsetningen nybyggingsprosjekter, mens de resterende var prosjekter tilknyttet eksisterende bygg eller anlegg (tilbygging, påbygging eller ombygging).

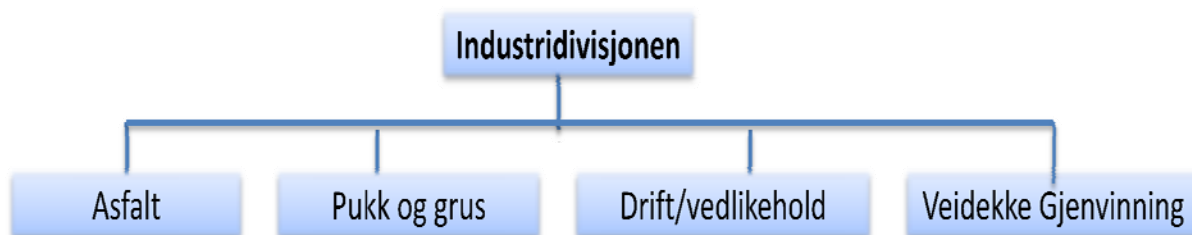
Entreprenør er organisert i fem regioner: Øst, Syd, Nord/Vest, Anlegg og Spesialprosjekt. Øst, Syd og Nord/Vest er for det meste tilknyttet byggsiden, mens Anlegg og Spesialprosjekt hovedsakelig er tilknyttet anleggssiden. Entreprenørdivisjonen er i stor grad lokalt styrt gjennom distriktskontorer. Hver region har 5-7 distriktskontorer, og totalt er det 26 distriktskontorer til sammen i de fem regionene. Disse fungerer som forretningsenheter med fullt ansvar for marked, kunder, prosjekter, ressurser og resultater.

Flergangskunder utgjør ca. 80 % av omsetningen til Veidekke Entreprenør. De fleste kundene er profesjonelle, det vil si at de selv driver forretningsvirksomhet eller ivaretar offentlige serviceoppgaver. De største kundene står for en betydelig andel av omsetningen.

Veidekke Entreprenør hadde 3207 ansatte ved utgangen av 2009. Av disse var 1191 funksjonærer og 2016 fagarbeidere. Tross nedgangstider i byggebransjen fra tredje kvartal 2008 satses det på rekruttering, og i 2009 hadde divisjonen 152 lærlinger. I tillegg var 60 nyutdannede ingeniører og sivilingeniører fra entreprenørdivisjonen tilsluttet Veidekkes traineeordning.

### *Industri*

Industrivirksomheten består av Kolo Veidekke AS og Veidekke Gjenvinning AS. Kolo Veidekke er delt inn i tre selvstendige forretningsområder; asfalt, pukk og grus, samt drift/vedlikehold, mens Veidekke Gjenvinning er et eget selskap og forretningsområde. Kolo Veidekke har totalt tre datterselskaper innen asfalt og åtte datterselskaper i pukk og grus.



Figur 5 - Organisasjonskart Industri

Mellomleiderne som er valgt som respondenter i denne oppgaven er tilknyttet Kolo Veidekke og vi vil for enkelhets skyld referere til industridivisjonen.

Industridivisjonen er en kapitalintensiv virksomhet hvor produksjonen er energikrevende og innebærer store investeringer i utstyr. Driftsesongen er intensiv og preget av årstider.

Asfalt er det største virksomhetsområdet og utgjør omtrentlig 70 % av samlet omsetning i Industri. Asfaltvirksomheten produserer og leverer asfalt til hele Norge igjennom 28 asfaltfabrikker. Over halvparten av all asfalt som produseres brukes på det offentlige veinettet, mens resterende asfalt blant annet brukes på flyplasser, parkeringsplasser, lagerområder og gårdsplasser. I tillegg leverer de asfaltkjerner til fyllingsdammer.

Virksomhetsområdet Pukk og Grus leverer sand- og grusprodukter og pukk for asfalttilslag, betongtilslag og jernbanepukk. Andre pukkverk kan tilby tjenester innen kaianlegg for båter, mellomlagring av asfaltavfall for gjenvinning og levering av masser til veibygging.

Kolo Veidekke og entreprenørdivisjonen utfører drift og vedlikehold på riks- og fylkesveinett i Norge. Veivedlikehold er spredt på 13 avdelinger. De utfører tjenester som sikrer fremkommelighet, trafiksikkerhet og tar vare på selve veien. Driftsoppgaver som utføres er tilsyn med tunneler og belysning, vedlikehold og renhold av skilt, rasteplasser og toaletter, snøbrøyting og opprydning etter ras og flom. Vedlikeholdsoppgaver omfatter ettersyn og utskiftning av stikkrenner, kummer og rør, ettersyn og reparasjon av støttemurer, rassikring, bruer og fergeleie.

Ved utgangen av 2009 hadde industridivisjonen totalt 1111 ansatte, fordelt på 732 håndverkere og 379 funksjonærer.

### *SLU-programmet*

Det skandinaviske lederutviklingsprogrammet (SLU) er et kurstilbud for selskapets øverste ledere. Programmet legger vekt på faglig og personlig utvikling av den enkelte leder. I tillegg er hensikten å bidra til å skape arenaer for kunnskapsdeling gjennom kultur- og nettverksbygging.

## 5. DESKRIPTIV ANALYSE

I dette kapittelet presenterer vi en deskriptiv analyse hvor vi beskriver kunnskapsdelingen i henholdsvis entreprenørdivisjonen og industridivisjonen.

Vi vil beskrive hva respondentene har sagt under intervjuene gjennom gjenfortelling og bruk av direkte sitater. Først har vi presentert perspektiver på kunnskapsdeling og hvordan kunnskapsdeling foregår i praksis. Videre har vi presentert ulike faktorer som kan påvirke kunnskapsdeling, både med hensyn på perspektiver og kunnskapsdeling i praksis. De faktorene som blir undersøkt er sosial kapital, arbeidets art og ledelse. Sistnevnte faktor ble vi oppmerksomme på gjennom bearbeiding av datamaterialet. Respondentene fra en av regionene innen Entreprenør skilte seg markant fra respondentene fra de øvrige regionene. Data fra denne regionen har vi valgt å presentere i en egen del til slutt. Etter analysen av hver divisjon har vi oppsummert de viktigste momentene.

### 5.1. Entreprenørdivisjonen

#### *Perspektiver på kunnskapsdeling*

Entreprenørdivisjonen bærer preg av å ha positive holdninger til kunnskapsdeling. Alle respondentene i entreprenørdivisjonen mener at kunnskapsdeling er viktig og ser nytten av å utveksle erfaringer. Det er flere som nevner at det finnes verdifull kompetanse innad i Entreprenør og i relaterte divisjoner som for eksempel Veidekke Eiendom, og at det viktig å benytte denne kompetansen. Respondentene har altså et positivt syn på både å dele og søke kunnskap hos andre i divisjonen og i Veidekke for øvrig.

Entrep 4: “ *Det er jo fint hvis ikke alle må finne opp hjulet, at man heller deler den kunnskapen man har.*”

Entrep 6: “ *Skal vi bygge et hotell, så vet jeg at Veidekke Entreprenør har bygd enormt mange hoteller tidligere og da er det greit å spørre hva slags erfaringer de gjorde med det.*”

Flere av respondentene gir uttrykk for at de har god oversikt over hvem som jobber i divisjonen og hva disse er gode på, slik at de vet hvem de skal henvende seg til i ulike situasjoner. Respondentene mener også at terskelen for å ta kontakt med hverandre er lav.

Entrep 2: “ *Jeg bruker en del av tiden til å prøve å bli kjent med folk. Sånn selv om jeg har veldig mye å gjøre og noen kommer inn og vil snakke litt, så prøver jeg å sette av tid til å bli bedre kjent, for lettere kunne forstå menneskene og kunne samarbeide med dem, men også for å prøve å lære – prøve å finne ut hva han/hun er god på.*”

Entrep 1: “ *Jeg tror faktisk at det alltid er noen som kan svare på det du lurte på, som er spesialist på det området og som kan hjelpe deg.*”

Entrep 3: “ *Det er ikke så sjeldent vi ringer hverandre og spør om vi kan hjelpe med et eller annet problem vi har, hvis vi ikke har noen i prosjektet da.*”

Når det kommer til hva slags type kunnskap respondentene mener det er viktig å dele, er synet noe delt. Noen mener at produksjonskunnskap er viktigst, mens flere mener at teknisk og praktisk kunnskap er viktigst. Noen mener kunnskapsdeling er viktig på alle områder.

I følge flertallet av respondentene er de viktigste faktorene til bedre kunnskapsdeling dedikert tid, oversikt over hvem som kan hva, anerkjennelse, tettere relasjoner og flere møteplasser. I følge flere av respondentene er det å sette av tid en nøkkelfaktor for kunnskapsdeling.

Entrep 4: “ *Du må investere tid for å bygge relasjoner og bli kjent med folk.*”

Flere respondenter presiserer at de ikke har tro på databaser med arkiverte erfaringer som de må lete seg frem til på egenhånd. Databaser av denne typen vil i følge respondentene ikke bidra til kunnskapsdeling. En respondent mente at karrieremessige incentiver kunne ha en positiv effekt. I tillegg er det noen av respondentene som mener at et enklere/bedre system for kunnskapsdeling ville ha vært hensiktsmessig.

Entrep 2: “ *Hvis vi hadde hatt et litt enkelt system for å finne ut hvem i Veidekke som gjorde sånn sist, så kunne man ta en telefon eller sende en mail til vedkommende.*”

Entrep 10: “ *Det handler om å komme i kontakt med de rette personene og snakke med dem.*”

Et flertall av respondentene mener at hyppigere og kvalitetsmessig bedre kunnskapsdeling, vil føre til økt lønnsomhet. Andre respondenter nevner redusert risiko/økt sikkerhet, flere løsninger, bedre kvalitet og nyskapning. En respondent mener at bedre kunnskapsdeling kan føre til flere møter og derav mindre produksjon.

### *Kunnskapsdeling i praksis*

Flere av respondentene synes det er god utveksling av kunnskap og erfaringer innad i distriktene.

Entrep 6: “ *Vi i vårt distrikt har en bred kompetanse og vi er veldig flinke til å benytte hverandres interne kompetanse... vi har blitt veldig mye bedre til å dra nytte av hverandres erfaring, og samtidig blir du invitert til å bidra med din erfaring.*”

Respondentene mener at den høye graden av kunnskapsdelingen kan ha sammenheng med at de ansatte har god oversikt over de som jobber i distriktet fordi de på et tidspunkt har jobbet sammen i forbindelse med et prosjekt, eller fordi distriktene er forholdsvis små.

Entrep 1: “ *Vi er ikke så veldig store, i distriktet er vi x antall funksjonærer og alle kjenner alle.*”

Kommunikasjonen i entreprenørdivisjonen foregår for det meste gjennom møter. I tillegg er det mye kommunikasjon på byggeplassen som skjer fortløpende gjennom uformelle samtaler. I følge respondentene er telefon og e-post gode hjelpemidler for å avklare ting, mens det meste av jobbrelaterte samtaler, diskusjoner og beslutninger skjer i møter. Det virker som flere av de eldre respondentene foretrekker å møte folk personlig.

Entrep 4: “ *Av og til når jeg får en mail om noe... er det ofte at jeg går bort til vedkommende og svarer, i stedet for å skrive svar, fordi da er det litt lettere, og gir litt mer kjøtt på beina, forklare hvorfor du gjør som du gjør... du vet, jeg er født lenge før datamaskinens tid (latter).*”

Alle respondentene i Entreprenør forteller at de har mottatt kunnskap som er verdifull for jobben sin. De mener også at de har delt viktig kunnskap de besitter med andre. Respondentene kan vise til gode eksempler på at de har mottatt og gitt fra seg kunnskap. Samtlige sier at deling av kunnskap og erfaringer skjer i stor grad, men at det hovedsakelig skjer tilfeldig, frivillig og uformelt.

Entrep 1: “ *Det er ingen fastlåste rutiner for deling av kunnskap, det blir litt sånn etter hvert som vi opplever ting så sørger vi for å fortelle dette videre, prøver i hvert fall.*”

Entrep 10: “ *Systematisk erfaringsoverføring for å ta vare på det som er bra, det er det dårlig med.*”



Når personer med ulik kompetanse jobber sammen i prosjekt, er de opptatt av å lære av hverandre og å bidra med innspill, slik at utfordringer blir løst så godt som mulig.

Entrep 4: “ *Det kommer flere løsninger når man snakker med en annen, for da er det jo to som tenker... man ser nye muligheter etter hvert som man diskuterer med andre.*”

En av respondentene forteller om et eksempel der det hadde oppstått store utfordringer knyttet til gjennomføringen av prosjektet på grunn av været. Flere engasjerte på prosjektet tok initiativ og gikk sammen om å finne en løsning. Dette resulterte i en kreativ løsning som gjorde gjennomføringen mulig. Dette initiativet ble belønnet med anerkjennelse i en reportasje i Veidekkenytt, som også førte til at denne erfaringen ble delt med hele organisasjonen. Det finnes mange slike eksempler som tyder på at det er mye engasjement i divisjonen.

Entrep 7: “ *I januar og februar var det litt lite jobber, så da satte jeg og person x opp en momentliste over ting vi kunne bli bedre på. Vi kalte det temadager der den som kunne dette best holdt et foredrag for de andre. På denne måten ble det dobbel læring. Man fikk øvd seg på å presentere og delt sin kunnskap mens de andre fikk input.*”

En annen form for kunnskapsdeling i praksis er evalueringer. Evaluering er et tiltak for å bidra til erfaringsoverføring mellom prosjekter, men det er flere av respondentene som mener at disse evalueringene er for dårlige og at de ikke fungerer til sin hensikt.

Entrep 10: “ *Nå har vi begynt å ha fokus på å evaluere, sluttevaluere prosjekter. Det har vi gjort en del ganger, hva var smart og hva var dumt? Men så blir det bare satt i en perm og der står det.*”

Respondentene mener det er manglende tid og fokus, samt arbeidsmetoden som innebærer at man får blanke ark når man starter opp med et nytt prosjekt, som bidrar til at man ikke ser nytten, av å gjøre en grundig evaluering der og da.

Entrep 5: “ *Det går mye på prosjekttenkning, du kan glemme det gamle og bare gå videre. Men hvis du skal lære noe, så er faktisk avvik det viktigste for å lære nye ting.*”

Respondentene foretrekker å kommunisere ansikt til ansikt og flere mener at kunnskapsdeling foregår best når kunnskap blir overført fra en person til en annen gjennom samhandling. En måte dette skjer på er gjennom lærlingordningen. Lærlingene arbeider sammen med erfarne

fagarbeidere og får på denne måten lære faget gjennom å observere og praktisere. En annen form for samhandling er når prosjektledere fra forskjellige regioner og distrikter blir invitert for å observere og lære av vellykkede prosjekter. Kunnskapsdeling gjennom samhandling skjer også tilfeldig på arbeidsplassen ved at man observerer hverandre og lærer av andres praktisering.

Entrep 3: “ *I et prosjekt så står vi og jobber sammen og snakker sammen hele tiden, hver eneste dag. Og så er det felles kontorer i en sånn liten kontorbrakke, du lever veldig tett innpå folk.*”

Entrep 9: “ *Det er mye telefoner fra de prosjektene som er i gang i distriktet, men det er lite utenfor divisjonen.*”

En av respondentene påpeker at det er god erfaringsutveksling innad i entreprenørdivisjonen, men at det sjeldent skjer erfaringsoverføringer mellom divisjonene. Dette bekreftes ved at samtlige av respondentene ikke kjenner til industridivisjonen, til tross for at flere har kontor i nærheten av ansatte fra denne divisjonen.. Et unntak er Veidekke Eiendom som har et formelt samarbeid med Entreprenør knyttet til boligprosjekter.

### *Sosial kapital*

Den **strukturelle** delen av sosial kapital dreier seg om møter og nettverk mellom de ansatte.

Det er vanlig at alle distriktslederne i regionen møtes regelmessig, og noen ganger har de med seg en av prosjektlederne i distriktet i tillegg. En gang i året har de en felles samling. I tillegg er det møter i forbindelse med ordinære prosjekter og samarbeidsprosjekter med andre distrikter, for eksempel ledermøter, oppstartsmøter i forkant av prosjekter og markedsmøter hvor man diskuterer jobber som kommer inn og hva man skal gi pris på.

Entrep 9: “ *Vi har jo forholdsvis oversiktlig møtestruktur på alle nivåer her i forhold til anleggsledere, prosjektledere og ledergruppen... jeg føler det er en fast plan for hele gjengen.*”

Selv om respondentene har mange formelle møteplasser i form av formelle møter, er det de uformelle møteplassene flertallet trekker frem som de viktigste.

Entrep 4: “ *Det er nok mye mer de uformelle møteplassene hvor vi, kan du si, treffer hverandre... altså, jeg treffer de (andre ansatte) mye i møter også, men jeg tror de samtalen utenfor møtene er viktigere i forhold til å bygge relasjoner.*”

Entrep 8: “ *De viktigste møteplassene er ute i korridoren, det er ikke ledermøtene sånn som jeg opplever det.*”

En respondent forteller at det er vanlig at man setter seg inn på kontoret til hverandre. På vedkommendes arbeidsplass er det også et fellesrom hvor de samles hver morgen og diskuterer med hverandre. Der er de til sammen åtte til ti personer som snakker om både private og jobbrelevante emner før de går til hvert sitt kontor for å jobbe. Vedkommende forteller at de ofte gir hverandre tips og diskuterer på tvers av prosjekter de er involvert i. I tillegg til at det er faglig nyttig, mener vedkommende at det øker trivselen.

Entrep 7: “ *Jeg vet at det er en som har et prosjekt som må behandles litt spesielt, så vi diskuterer med personen hvordan vedkommende skal gjøre det... gir tips og sånt. Men vi synes i hvert fall at det har vært utrolig all right sånn sosialt, jeg tror det letter litt på takhøyden, at vi tør å spørre hverandre mer.*”

Flere av respondentene synes nettverk på tvers av regioner og distrikter er godt tilrettelagt i entreprenørdivisjonen. Det er i senere tid blitt etablert nettverk helt ned på fagarbeidernivå. Mens prosjektlederne har både formelle og uformelle nettverk med hverandre, er det ingen form for nettverk mellom anleggsledere. Dette bekreftes av de som selv er anleggsledere:

Entrep 3: “ *Det er klart at de som har samme oppgaver som meg, de jobber jeg stort sett aldri sammen med... vi sitter på hver vår tue på hver vår byggeplass bortover.*”

Flere respondenter mener at anleggsledere ville hatt utbytte av å dele erfaringer med hverandre. Noen av respondentene mener det også oppstår uformelle nettverk som en følge av prosjekter og kurs man deltar på i divisjonen.

Entrep 6: “ *For eksempel prosjekteringsnettverk, nettverk sammen med Veidekke Eiendom, kalkuleringsnettverk, prosjektutviklingsnettverk. I tillegg så er Veidekkeskolen en viktig arena for erfaringsutveksling.*”

Enkelte av respondentene mener at ideer som blir diskutert i møtene og i nettverkene blir spredt videre i divisjonen ved at det blir fortalt videre og gjentatt på møter og lignende. På “Vi

i Veidekkesamlinger<sup>2</sup> blir gode ideer forsøkt spredt via sider på internett eller via den interne avisen.

En av respondentene gir et eksempel på hvordan et nettverk kan fungere: På bakgrunn at man trengte mer kompetanse på byggfuktighet ble det opprettet et kurs gjennom Veidekkeskolen. Dette kurset ble organisert for distriktene og da ble det delt mange erfaringer fra ulike distrikt.

Den **relasjonelle** dimensjonen av sosial kapital dreier seg om relasjoner mellom de ansatte.

Respondentene mener Entreprenør har et åpent og inkluderende miljø med gode relasjoner mellom de ansatte både innad i distriktet og i divisjonen forøvrig. Flere av respondentene utdyper at gode relasjoner bidrar til bedre samarbeid og motivasjon til å engasjere seg i hverandre, og hjelpe når det trengs. Det er tydelig at respondentene har et positivt syn på sine kollegaer eller nærmeste overordnede.

Entrep 6: *“ Det er sjelden jeg alltid er enig med min leder, men jeg har et sånt forhold der jeg kan fortelle vedkommende hva jeg mener, og vice versa... vi er åpne mot hverandre, og vi utfordrer hverandre... vi har en gjensidig respekt for hverandres jobber.”*

Entrep 7: *“ Jeg synes vi har det utrolig åpent, lett tone... samholdet og åpenheten har vi fått tilbakemelding på fra andre når de kommer til oss. Da sier de rett ut at de synes det er utrolig bra stemning og miljø, så akkurat der tror jeg vi er gode.”*

Som en forklaring på de gode relasjonene i Entreprenør fremhever respondentene at det er stor grad av tillit i divisjonen. Respondentene hevder å ha tillit til organisasjonen, så vel som til sin leder og sine kollegaer.

Entrep 3: *“ Folk er veldig åpne... og i hvert fall i oppstaten på et prosjekt er folk preget av at de har tillit til hverandre. Dette gjelder både nedover og oppover.”*

Den **kognitive** delen av sosial kapital dreier seg om en felles forståelse av organisasjonen og dens verdier.

Til tross for den desentraliserte organiseringen av divisjonen er det tydelig at de har felles verdigrunnlag og opplevelse av divisjonen.

---

<sup>2</sup> Vi i Veidekke er en modell som fokuserer på fire dimensjoner: Produksjon, jobbsikkerhet, fravær og kvalitet. På samlingene deler de arbeiderne inn i grupper for å bruke ansattes kompetanse igjennom involvering.

Entrep 8: “ *Det er en veldig sterk implisitt kultur... i praksis er distriktskontorene veldig like når det kommer til målforståelse og praksis av dette... Et eksempel er når det kommer til HMS, det er sikkert ulike plasseringer og ulikt nivå, men man jobber med holdninger og overordninger på en måte som folk faktisk tar mer til seg i organisasjonen.*”

Entrep 1: “ *Verdiene er på en måte førende på hvordan vi oppfører oss. Jeg synes dette er tydeligere i Veidekke enn noe annet sted jeg har vært.*”

Respondentene opplever at det har blitt lagt stor vekt på å etablere grunnverdiene til Veidekke; Profesjonell, Redelig, Engasjert og Grensesprengende (PREG) i divisjonen. Disse verdiene har i følge mange av respondentene i dag et godt fotfeste i Entreprenør.

Entrep 2: “ *Alle divisjonene har en Veidekkkultur i bunn. Det går veldig mye på redelighet og ærlighet og at du skal være profesjonell, grensesprengende, kundeorientert og alle disse tingene, samt være veldig ordentlig og ryddig.*”

Respondentene omtaler verdiene på en enhetlig måte og det er tydelig at de har innsikt i hva som ligger i de ulike verdiene. Verdien grensesprengende blir i mindre grad omtalt enn de andre verdiene. Respondentene er imidlertid enige om at den hører med til Veidekkes verdier og tolker verdien som nytenkende og med fokus på forbedring.

Veidekkehuset er en grafisk illustrasjon som inkluderer verdiene PREG, i tillegg Veidekkes visjon og fire kompetanseområder; Kunder, Medarbeidere, Ledelse og Leverandører. Flertallet av respondentene mener Veidekkehuset er viktig for identifiseringen med organisasjonen.

Entrep 6: “ *Vi har en forankring i Veidekkehuset... jeg er overbevist om at det fundamentet Veidekke står for er identifiserbart med hver enkelt medarbeider.*”

### ***Effekten av SLU***

Ingen av respondentene har selv deltatt på SLU, men samtlige kjenner til noen som har deltatt på programmet. Dette inkluderer i de fleste tilfellene deres sjef, samt noen andre i regionen eller divisjonen som de samarbeider med. Når det kommer til i hvilken grad respondentene har kjennskap til SLU, vet alle at det er snakk om et lederutviklingsprogram, men utover dette har de begrenset kjennskap til innholdet for øvrig.

Entrep 3: “ *Det handler vel om å bli bedre på et eller annet vis?*”

Entrep 7: “ *Jeg vet vel egentlig ikke så veldig mye, annet enn at SLU er et sånt skandinavisk lederutviklings et eller annet, sånn at det går vel litt på Veidekke som konsern, hvor svensker dansker og nordmenn, altså ledere på et visst nivå skal prøve å ta lærdom av hverandre. Tror jeg da, det er noe i de banene der.*”

Flertallet av respondentene mener at de ikke kan merke noen forskjell før og etter på de lederne som har deltatt på SLU, verken personlig eller i forhold til opptreden og hva de har fokus på.

Entrep 3: “ *Han var den samme fyren når han kom tilbake, jeg synes det.*”

Entrep 9: “ *Det er ikke så lett å merke noe, for jeg vet jo ikke hva som har vært fokus på SLU.*”

Men det er også noen respondenter som forteller at de har opplevd effekter av SLU.

Entrep 1: “ *Ved et par anledninger har jeg oppfattet at han har kommet ut i distriktet og satt i gang prosesser eller jobber som på en måte er unnfanget på SLU, eller på en annen måte... Det er vanskelig å være konkret på det men jeg har en fornemmelse av at han på en måte har fått noen innspill i det programmet som han prøver å bearbeide og jobbe videre med, litt sånn i måten å være på og tenke på faktisk.*”

To respondenter fra samme region forteller at de har sett klare forbedringer etter at sjefen deres deltok på SLU. Underveis i programmet ga de tilbakemeldinger om at de syntes at vedkommende ikke var så klar og tydelig i sin oppførsel som de forventet. I etterkant så de en klar forbedring.

Entrep 6: “ *Jeg synes han har blitt mye klarere i oppførselen sin. Når han sier at ”sånn går det ikke an å drive”, så gjør han noe med det. Slik var det ikke tidligere... han var ikke konsekvent, men det har han blitt mye mer tydelig på nå.*”

De forteller at det har blitt mye triveligere å jobbe under vedkommende og at arbeidsdagen har blitt bedre nå som det er mer forutsigbarhet.

Noen respondenter mener at SLU kan ha en positiv effekt i forhold til å samle divisjonene på tvers.

Entrep 8: *“ Jeg har hatt et inntrykk av det har samlet oss på tvers. Det innebærer at divisjonen får blandede grenser som kan ha positivt utbytte av. Man kan knytte til seg et nettverk og få innsikt i andres problemstillinger som kan være veldig ulike våre egne... det kan gi bedre refleksjonsplattform for vurdering av eget ståsted og sin egen divisjons ståsted.”*

En annen respondent har hørt fra de SLU-deltagere vedkommende kjenner til at de har blitt kjent med folk fra andre divisjoner og deler av Veidekke. Men vedkommende selv stiller seg tvilende til hvordan dette nettverket vil fungere på sikt.

### *Arbeidets art*

I entreprenørdivisjonen jobber de fleste i et prosjekt der samhandling og god kommunikasjon mellom de ulike funksjonene er viktig for at sluttresultatet skal holde ønsket kvalitet.

Entrep 6: *“ Vi holder på med veldig mye detaljer, det å bygge et bygg det dreier seg om utrolig mye detaljer, og det å få flettet alle detaljene sammen er en utfordring. Da er det viktig å ha med seg sine medarbeidere, ikke minst i forhold til det å få en forståelse av hva oppgavene er, slik at vi da drar i samme retning.”*

En respondent forteller at det er en del rutiner som gjennomføres i oppstarten av et prosjekt for å sikre at de ansatte blir satt i gang på riktig måte og at alle oppgaver blir ivaretatt. For at fremdriften skal være god i prosjektet, er ansvars- og rolleavklaring viktig.

Entrep 1: *“ Vi prøver å være veldig klare på hvem som tar ansvaret for hvilke oppgaver. Et godt samarbeid en viktig forutsetning for at alt skal gå best mulig.”*

Flertallet av respondentene hevder at Entreprenør har fokus på innovasjon og forbedring av arbeidsprosesser. Det er i følge en respondent motiverende å ha noe å strekke seg etter. Divisjonen er i følge respondentene lydhør for endringer og oppfordrer til å gjøre ting på en smartere, raskere eller mer effektiv måte.

Entrep 8: *“ Det virker som at organisasjonen ser positivt på endringer og tenker at: huff, vi kan ikke holde på som vi alltid har gjort.”*

Men det tydelig at det hovedsakelig er snakk om å forbedre den eksisterende driften fremfor å bevege seg i helt nye retninger.

Entrep 1: *“ Vi har holdt på med det samme hele tiden, men vi er også flinke til å drive på med forbedringsarbeid, legge strategier og sånne ting... men vi skal ikke skifte spor... så det blir nok ingen revolusjoner, det blir bare litt småjusteringer for gradvis å bli litt bedre.”*

Respondentene omtaler arbeidet i divisjonen preget av nøkternhet og lav risikoeksponering. Respondentene har mange eksempler på dette. Prosjektene opererer med gode marginer i forkant og lar seg ikke presse til å gå lavere i pris i anbudsprosessen enn at marginene blir beholdt på et anstendig nivå. Eiendomseksponeringen er moderat. Det legges vekt på å kjøpe kun en viss mengde tomter og utvikle kun noen tomteprosjekter hvert år. Divisjonen er nøye med ikke å påta seg flere oppdrag en kapasiteten tillater. Det blir ofte benytter innleid personell slik at de er fleksible i forhold til konjunktursvinginger. I tillegg forsøker de å ha god risikospredning.

Entrep 7: *“ Er det et veldig stort prosjekt så er det gjerne i samarbeid med by x, nettopp på grunn av at policyen i Veidekke er at vi ikke skal ha større enn en tredjedel av årets omsetning på ett prosjekt, så med en omsetning på 120 millioner så er det 40 millioner som er vår limit... det er for at vi ikke skal legge alle eggene i en kurv, altså diversifisere.”*

Involvering finner sted ved at man får være med å ta beslutninger. Flere av respondentene mener dette er veldig viktig for at man skal føle seg ivaretatt og for at de skal få gjort jobben sin best mulig. Involvering skjer på prosjektledernivå ved at prosjektlederne får være med å ta viktige beslutninger. På fagarbeidernivå skjer involvering ved at fagarbeiderne får være med å planlegge sin egen hverdag. En av respondentene mener at de bruker mye tid på planlegging og forberedelse, men at det er vel anvendt tid. Vedkommende mener at langsiktig planlegging fører til at de ansatte hva de skal gjøre til enhver tid.

Entrep 6: *“ I vårt distrikt føler jeg at vi har en så god medarbeiderinvolvering at vi er veldig fokusert på oppgavene som skal utføres, og ikke mye sånn direkte kommandering og ordregiving. Vi er veldig opptatt av dette her med involverende planlegging sånn at vi får med våre medarbeidere for å skape de beste resultatene.”*

Entrep 9: *“ Vårt distrikt er veldig flinke til involvering og å ta med seg innspill fra de ansatte.”*

I tillegg blir underentreprenører involvert, særlig i planleggingsfasen der de får være med å avgjøre hvordan ting bør løses. Men også i fremdriftsplanleggingen er de delaktige.



Entrep 6: *“ Mange av våre underentreprenører skriver i tilbudsbrevet til oss at: vi ønsker å jobbe på den måten vi gjorde på forrige prosjekt, for eksempel med hensyn på dette her med medvirkning, og der igjennom får vi forhåpentligvis lavere priser.”*

Flere av respondentene forteller at involvering er en forutsetning for et vellykket sluttresultat, da man hele tiden må koordinere og kommunisere med de andre funksjonene. En av respondentene henviser til sitt forrige prosjekt, der alle med tilknytning til prosjektet ble tett involvert slik at det ble arbeidet effektivt hele tiden og unngikk misforståelser. Prosjektet ble overlevert til byggherren i tide og uten tillegg og endringsmeldinger, som ofte kan skje. I etterkant har prosjektet blitt trukket frem som en suksess i Entreprenør og blitt besøkt av delegasjoner fra andre distrikter og regioner.

Involvering skjer også med hensyn på Veidekkes verdier. Involvering og aktiv deltagelse er i følge flere respondenter, et av de viktigste virkemidlene for å etablere grunnverdiene hos de ansatte.

Entrep 1: *“ Det jeg setter pris på er at grunnverdiene som vi har i Veidekkehuset er aktive på en måte. Verdiene er oppe og blir omtalt, om ikke hver dag, så i hvert fall hver uke i en eller en annen sammenheng.”*

Entrep 6: *“ Jeg kan ikke bare si: Her er målet ditt, du må faktisk være med å sette det målet selv.”*

For at de ansatte skal bli involvert i tilstrekkelig grad er det en forutsetning at de engasjerer seg og ønsker å få et eierforhold til sine oppgaver. I følge respondentene er involvering og engasjement to sider av samme sak. Flere hevder at involvering er et viktig konkurransefortrinn i Entreprenør.

Når det kommer til krav og forventninger, gir respondentene sprikende svar i forhold til hva de mener er viktigst. Noen av respondentene mener at den viktigste forventningen de har til folk de skal samarbeide med, er at de er pålitelige.

Entrep 2: *“ Det viktigste er at de leverer... men altså, jeg synes det er bedre at folk sier nei hvis de ikke har tid til å gjøre det.”*

Andre respondenter mener at engasjement er det viktigste kravet de har til de som de skal jobbe sammen med. En respondent mener at tilgjengelighet og det å bli hørt er viktigst.

Det er stort sett enighet i forhold til hva respondentene mener de overordnede forventer av dem og hva respondentene selv forventer tilbake fra til sine overordnede, kollegaer og underordnede.

### *Ledelse*

Ledelsen er i følge respondentene avgjørende for at distriktene skal fungere optimalt. Det er distriktskontorene selv som bestemmer hvordan de ønsker å forvalte mål og verdier.

Entrep 8: “ *Det er basert på at distriktskontorene skal få lov å forvalte målene selv, og selv bestemme hva de skal gjøre.*”

Respondentene beskriver ledelsen som stabil, klar og tydelig på alle nivåer i divisjonen. De fleste har også et positivt syn på hva ledelsen foretar seg.

Entrep 1: “ *Det som kjennetegner entreprenørdivisjonen i Veidekke er at det er veldig stabile forhold fra toppledelsen og videre ut i systemet. Det er veldig lite gjennomtrekk av folk.*”

Entrep 2: “ *Jeg tror det har blitt lagt merke til nå som det har vært dårlige tider, at Veidekke er et av de få selskapene som ikke har sagt opp folk. Skanska og NCC har jo sagt opp mye... mens vi ikke har sagt opp et eneste menneske.*”

Mange mener at denne stabiliteten er en av årsakene til den gode kulturen. En respondent forklarer at på grunn av kontinuiteten i divisjonen skjer det kulturoverføringer etter hvert som det kommer nye mennesker inn.

Flertallet av respondentene mener forskjeller mellom ulike stillinger oppleves som liten.

Entrep 6: “ *Jeg opplever i Entreprenør at er det veldig liten forskjell på fagarbeidere og ledere, vi har bare forskjellige roller.*”

En respondent forteller om at prosjektlederne som sitter i ledergruppen i distriktet har laget en gruppeavtale som handler om hvordan de skal ha det på møtene. Dette skal sikre at alle prosjektlederne har like mye respekt og makt, slik at ingen overkjører hverandre.

En respondent forteller at det er få styringsparametere fra toppen og at det er høye forventninger til at organisasjonen skal utvikle seg nedenfra under en overordnet paraply. I

følge vedkommende er dette en balansegang som ikke alltid er i balanse. Vedkommende mener at ledelsen noen ganger burde vært mer tydelig og presis og gitt mer føringer for hva som skal skje.

Når respondentene blir spurt om hva som bærer kulturen i Veidekke, er det flere som nevner ledelsen, med Terje Venold i spissen, som en viktig bærer av kulturen. Terje Venold har vært administrerende direktør i Veidekke i mer enn 20 år. Flere av respondentene mener Terje Venold er en viktig forutsetning for den stabile kursen til organisasjonen.

Entrep 6: *“ Bare det at han har sittet så lenge, er jo i seg selv en god kontinuitetsbærer.”*

Mange av respondentene mener også han er viktig for ledelsen i entreprenørdivisjonen. En av respondentene forteller at de samme ledelsesprinsippene som Terje Venold representerer er forankret i hvert og ett distrikt.

Entrep 1: *“ Det hele starter på toppen med Venold... Det er klart at det gir en langsiktig og stødig kurs og det gir jo signaler utover i systemet, ikke minst til min avdeling ”*

Alle respondentene har truffet Terje Venold. De fleste har truffet han på ulike samlinger, slik som distriktssamlinger, regionssamlinger, på kurs eller på jule- og sommeravslutninger. Han har også vært og besøkt prosjekter underveis i byggeprosessen og ved ferdigstilling.

Terje Venold blir beskrevet av respondentene som en klar og tydelig leder som er flink til å synliggjøre verdiene til Veidekke. Flertallet av respondentene forteller at Venold er opptatt av profesjonalitet og redelighet, men at han snakker mest om de ansattes velvære, ofte i kombinasjon med HMS. I følge respondentene virker han oppriktig når han snakker om medarbeidernes ve og vel.

Entrep 5: *“ Han er tydelig på hva slags kultur det skal være i Veidekke... altså etiske holdninger og at vi skal gjøre rette for oss, vi skal behandle folk skikkelig og inkludere og involvere de rundt oss.”*

Entrep 7: *“ Dette med at vi skal komme oss trygt hjem igjen, det har han innført ganske mye fokus på for å få det til å fungere helt ned i organisasjonen.”*

Han snakker ikke noe særlig om kroner og øre annet enn i de situasjonene han må, som for eksempel ved presentasjon av kvartalsrapporter.

Entrep 6: “ *De økonomiske resultatene kommer som en konsekvens av alle de andre områdene han fokuserer på.*”

Han blir også beskrevet som en real og folkelig konsernsjef. Han er flink til å gjenkjenne folk og snakker med alle rundt seg uavhengig av hvem de er.

Entrep 8: “ *Han er oppmerksom... jeg er jo “nobody” i Veidekke, men han kan komme bort hvis vi tilfeldigvis møtes, og sier: Hei, hei, hvordan går det i Bergen?*”

Et par av respondentene synes det er positivt at Terje Venold blogger. Det gjør at de får et nærmere forhold til ham, Veidekke og det som generelt skjer i organisasjonen.

### *Region y*

Majoriteten av respondentene fra region y har andre synspunkter enn de øvrige respondentene. Fordi det er snakk om rake motsetninger på enkelte områder, har vi valgt å skille ut og presentere denne regionen i denne delen. Grunnet stor geografisk avstand og lokal tilpasning som Veidekke legger til rette for, er det naturlig at det vil være forskjeller mellom regionene. Respondentene fra region y representerer et mindretall av respondentene i Entreprenør totalt sett, men de er likevel en del av et helhetsbilde.

Respondentene forteller at det i region y er forskjeller mellom bygg- og anleggsdelen i Entreprenør.

Entrep 5: “ *Det er veldig stor forskjell på byggdelen og anleggsdelene i Entreprenør... det er store kulturforskjeller faktisk... det kan være fordi anlegg har lite totalentreprisekontrakter og kundekontakt.*”

Det virker som denne regionen er mer fokusert på produksjon. Planleggingen er ikke tilstrekkelig god slik at det blir begått en del tabber og det de omtaler som “brannslukking”. En årsak kan være at det er større grad av makt i denne regionen.

Entrep 5: “ *Prosjektledere er bare interessert i lønn og jobb og å gå hjem klokken tre... de står veldig sterkt hos lederne, særlig mellomlederne, de som er nærmest produksjon... det er klart at de lederne der får veldig stor makt når de har prosjekter som tilsvarer et helt distrikt.*”

Når det gjelder verdier respondenten mener er viktige, er det ingen som nevner PREG, i stedet nevner de to andre verdier; økonomi og HMS.

I motsetning til respondentene fra de øvrige regionene mener respondentene fra region y at de formelle basemøtene er den viktigste møteplassen.

Entrep 4: “ *Det er basemøtene som er viktigst, for da legger vi opp en plan for fremdriften hele uken, så det er den vi styrer etter.* ”

I region y er de ikke like fornøyde med ledelsen som i de andre regionene.

Entrep 5: “ *Det er ikke alle som er enige i utviklingen til ledelsen.* ”

I denne regionen arbeider man som oftest med bygg- eller anleggsprosjekter. En av respondentene mener at fokuset kan bli veldig kortsiktig hvis man jobber med mange ulike og særegne prosjekter.

Entrep 8: “ *Hvis jeg skal bygge en kai og jeg vet at det er den siste kaien jeg skal bygge så blir fokuset litt annerledes enn om jeg visste at jeg skulle bygge en kai til... Det blir på samme måte som hvis jeg skulle sykle til jobben en gang, da blir jeg ikke så veldig opptatt av hvor jeg sykler. Dersom jeg sykler til jobben hver dag, så prøver jeg kanskje å sykle på begge sider av vannet og finner ut hva som er best. Det blir en forbedringsprosess. Men man må ha en drivkraft.* ”

Samme respondent mener at organisasjonen på en del områder er i stand til å gjøre forbedringer, men at det ikke skjer fordi man ikke ser nytten der og da. En annen respondent mener det er lite organisatorisk ledelse, fordi det er lite bruk av standarder og “beste praksis” – det som gjøres bedre i ett distrikt blir ikke delt og kopiert av andre distrikter.

Entrep 5: “ *Det er faktisk en tenkning imot det. De (ledelsen) sier: ja, men ok, innfør det da! men neida, det skal ikke være noe ovenfra, det skal være fritt.* ”

Vedkommende selv er veldig positiv til det å ha eierskap til det som gjøres, men synes at noen ganger må det være en synlig ledelse som gir føringer.

### *Oppsummering*

Entreprenør har en desentral organisering og en lokal beslutningsmyndighet der respondentene har en sterk tilhørighet til sitt distrikt. De mest fremtredene kjennetegnene i Entreprenør er et åpent og inkluderende arbeidsmiljø der de har gode relasjoner til hverandre. Divisjonen preges av stabilitet og nøkternhet, med liten grad av hierarki og makt. Respondentene har en felles kognitiv forståelse ved at de oppfatter verdiene til organisasjonen og divisjonen på samme måte.

Når det kommer til holdninger til kunnskapsdeling er det tydelig at dette blir ansett som viktig både når det gjelder å søke kunnskap og å gi og dele kunnskap.

Kunnskapsdeling foregår mest innad i distriktene og innad i prosjektene. Prosjektledere deler mye kunnskap via uformelle møteplasser, mens anleggsledere i mindre grad deler erfaringer med hverandre. Kunnskapsdelingen foregår for det meste uformelt og tilfeldig.

Alle respondentene har formelle møteplasser ved at de deltar på regelmessige møter. Det er imidlertid de uformelle møteplassene som blir fremhevet som viktige for kunnskapsdelingen. Det er mange nettverk i Entreprenør, både formelle og uformelle. Derimot er det ingen formelle nettverk mellom entreprenørdivisjonen og andre divisjoner.

Flertallet har kun overfladisk kjennskap til SLU og merker ingen forskjeller på deltagerne før og etter. Det finnes et unntak der en av deltageren hadde endret sin oppførsel i etterkant av SLU. Ledelsen i Entreprenør blir omtalt som stabil og tydelig. Terje Venold er en viktig bærer av kulturen.

I entreprenør er arbeidet prosjektbasert og det virker som det er god samhandling og kommunikasjon mellom personer som innehar ulike funksjonsroller. Det er stor grad av involvering på alle nivåer i divisjonen, noe som blir omtalt som et konkurransefortrinn. Det er fokus på gradvis forbedring av arbeidsprosesser.

Region y skiller seg ut fra entreprenørdivisjonen ved at de har større fokus på produksjon og mindre fokus på planlegging.

## 5.2. Industridivisjonen

### *Perspektiver på kunnskapsdeling*

Alle respondentene i industridivisjonen mener at kunnskapsdeling er viktig. En respondent mener at kunnskapsdeling burde skje helt naturlig på grunn av egennytte.

Ind 8: “ *Til syvende og sist... å samarbeide med en kollega gir deg såpass mye at du gjør det automatisk.* ”

Flere av respondentene mener det er mange ansatte i divisjonen som ikke ser nytten og verdien av å dele kunnskap

Ind 6: “ *Industri tror jeg er preget litt av mennesker som har vært her i veldig mange år... og slik har vi gjort i alle år.* ”

Ind 7: “ *De har ikke fått noe stort press på seg for å dele heller. Og da når det plutselig kommer: nå skal vi begynne å snakke sammen, blir det veldig vanskelig for folk.* ”

Prosjekter blir i Industri gjennomført uten samarbeid fra andre divisjoner, men til tross for dette, er det flere som skulle ønske at situasjonen var annerledes.

Ind 8: “ *Jeg selv kunne godt ha tenkt meg å ha mer med Entreprenør å gjøre, og bli kjent med den delen av virksomheten.* ”

En av respondentene forteller at kunnskapsdeling er viktig når man må levere høy kvalitet som for eksempel ved asfaltlegging på flyplasser. I slike tilfeller er det viktig at prosjektlederen snakker med de som har gjort slikt tidligere.

Flere respondenter har påpekt at det kunne ha vært fordelaktig for flere å ha mer kompetanse i den stillingen de besitter. Det har blitt sagt at de ansatte ikke stoler på at resten av mannskapet i Veidekke fordi de ikke har rett kompetanse.

Ind 3: “ *Folk som ikke har noen lederbakgrunn eller forutsetninger for å være en leder, som blir kastet ut i det og så får du svømme så godt du kan... og gjøre feil underveis.* ”

En respondent mener at de ansatte i Industri har den kompetansen de trenger for sine arbeidsoppgaver, men at den ikke blir godt delt mellom de ansatte.

I følge respondentene er de viktigste faktorene til bedre kunnskapsdeling dedikert tid, tettere relasjoner både på tvers av enheter og innad i enheter, flere møteplasser og bedre systemer for kunnskapsdeling. Det ble nevnt av flere at det ville ha vært enklere å kontakte hverandre hvis de hadde møtt hverandre fysisk først og hatt bedre kjennskap til hverandre. Det ble foreslått av flere respondenter at et system over hvem man skal kontakte når man lurert på noe ville vært hensiktsmessig.

Ind 8: “ *Dessverre så går liksom alt på mail da.* ”

En respondent mente derimot at færre fysiske møter ville bidra til bedre effektivitet.

Ind 4: “ *Det finnes mange andre og mer effektive måter å gjennomføre møter på per i dag... har man utstyr for det så kan man ha videokonferanse.* ”

En annen respondent fortalte at en ny insentivstruktur ville ha skapt mer kunnskapsdeling på tvers av avdelinger.

Ind 8: “ *Hvis det går litt mer sånn på at du får anerkjennelse og bonus... ville det ha vært et virkemiddel.* ”

Flertallet av respondentene mener at utfallet av bedre kunnskapsdeling (hyppigere og kvalitetsmessig bedre) vil resultere i bedre løsningsalternativer, høyere kvalitet, mer nyskapning og bedre lønnsomhet.

### ***Kunnskapsdeling i praksis***

Respondentene forteller at kunnskapsdelingen innad i avdelingene er varierende. Mens kunnskapsdelingen i enkelte avdelinger blir beskrevet som tilfredsstillende, er det mange som hevder at kunnskapsdelingspraksisen kunne vært bedre både innad i avdelingen, mellom avdelinger og mellom regioner.

Ind 1: “ *Det er kanskje ikke så veldig mye vilje verken til å lære bort eller til å ta imot, eller å spørre: Har dere lyst til å komme hit å fortelle hvordan dere har gjort det? og vise oss hva dere har gjort for å få dette her til? Det har man ikke kultur for.* ”

Ind 2: “ *Det er bare at jeg har hørt noen eksempler... som at man kanskje lar utstyr stå på lager heller istedenfor å låne det ut på en annen avdeling.* ”



Kommunikasjonen mellom de ansatte foregår mest via e-post og telefon. Dette gjelder både innad i egen avdeling og på tvers av andre avdelinger. Respondentene forteller at de har en lav terskel for å ta en telefon når det er nødvendig.

Alle respondentene mener de har mottatt viktig kunnskap som er relevant for jobben, men at de i mindre grad har delt viktig kunnskap med andre. Kunnskapsdeling skjer i stor grad i opplæringsfasen når man er nyansatt. I denne situasjonen blir man presentert og kjent med andre ansatte.

I industridivisjonen har det ved flere anledninger vært forsøkt å utvikle programmer for kunnskapsdeling, men resultatet er allikevel i følge respondentene at dagens system er for dårlig tilpasset arbeidet til de ansatte med hensyn på å dele informasjon.

Ind 6: *“ Jeg prøvde å sette opp et ordentlig system der man etter hvert kunne drive med litt kompetanseoverføring og fortelle litt til andre prosjekt og se om de kan lære noe av det og sånn, men det er et langt lerret å bleke, men det er helt klart noe vi hadde vært tjent med å bruke mer tid på.”*

Det er imidlertid blitt satt i gang endringer som har til hensikt å gjøre informasjon mer tilgjengelig for alle i divisjonen og for Veidekke forøvrig.

Ind 5: *“ Jeg gjør en stor seig oppgave med å digitalisere alt av hva divisjonen Industri har av leiekontrakter og eierforhold på alle utestasjonene våre... som har ligget ute og gått i arv fra lommebok til lommebok... hvor det ikke har vært noe system.”*

Respondentene forteller at de ansatte i Industri ikke har så lett for å innrette seg etter hva som blir pålagt dem ovenfra.

Ind 4: *“ Det jo klart at det er ikke noe vits i å lage masse fine rutiner hvis man ikke følger opp at rutinene etterleves og at det får konsekvenser for de som ikke etterlever det... der har vi vel ett lite stykke å gå.”*

En del respondenter sier at eldre ledere i industridivisjonen er mindre villig til å dele kunnskap om arbeidsprosesser og teknisk kunnskap enn den yngre arbeidstokken. Den kunnskapen eldre ledere har, beskrives av flere respondenter som svært verdifull og som noe de burde ha delt med seg i større grad. Flere av de eldre respondentene innrømmer at det ikke er en selvfølge at kunnskap blir delt.

Ind 7: “ *Det er en stor terskel for å dele kunnskap i Kolo Veidekke... hvis jeg skulle gi fra meg det jeg har blitt god på så hva sitter jeg igjen med da? Når man kommer opp i en viss alder så begynner mange å frykte at det starter en ung en... folk som er bedre enn en.* ”

Noen respondenter mener Industri er sårbar fordi divisjonen ikke har gode metode for overføring av kunnskap, spesielt når det gjelder taus kunnskap. Når de eldre arbeiderne slutter i bedriften, tar de med seg kompetansen sin og bedriften kan miste verdifull kunnskap. De yngre respondentene mener at de eldre ansatte som nærmer seg pensjonistalder i flere tilfeller ikke ønsker å dele sin kunnskap i frykt for at de kan bli overflødige.

Ind 8: “ *Det er noen som er veldig flinke på å skjønne at de må lære bort før de blir ferdige i firmaet. Men så er noen som tenker som så at: Men jeg har jo fire år igjen, jeg får jo ikke noe å gjøre jeg nå når det kommer inn en som skal... ta over etter meg.* ”

De yngre respondentene hevder at nyansatte ofte har med seg ny teknisk kunnskap fra utdanningen sin og ønsker å dele, men at det er en utfordring at flere erfarne ikke har lite interaksjon og deling med de unge nyansatte i divisjonen.

### **Sosial kapital**

Den **strukturelle** dimensjonen av sosial kapital dreier seg om møter og nettverk blant de ansatte.

De fleste respondentene deltar på månedlige møter hvor de snakker generelt om hva som foregår i sin avdeling og hvor det blir gitt viktig felles informasjon. Hvor ofte og i hvilken anledning respondentene møter andre ansatte utover de månedlige møtene, varierer avhengig av hvilken stilling de har. Drift og vedlikehold har for eksempel noe de kaller brakkemøter hvor det blir tar opp viktige hendelser og rapporterer om helse, miljø og sikkerhet på byggeplassen. En annen avdeling har et fast ukemøte hvor de går igjennom generell informasjon om status og hva de andre kollegaene skal gjøre utover uken.

Fordelen med formelle møter er i følge noen av respondentene at de gir samme type informasjon til alle. En annen respondent forteller at samlinger de har er en viktig arena for å skape nettverk og kontakter med andre avdelinger og regioner,

Selv om mellomlederne har regelmessige formelle samlinger, er det de uformelle arenaene som blir fremhevet som de viktigste møteplassene. Der kan de snakke med hverandre om konkrete saker som engasjerer dem.

Ind 5: “ *Jeg tror de er vel så viktige de uformelle, hvor vi snakker om kanskje ikke det som er høyest oppe på agendaen, men om ting som berører oss... altså samarbeidet vi gjør.*”

Ind 6: “ *Da må det bli i gangen eller ved kaffemaskinen, hvis du ser på de viktigste fysiske møteplassene.*”

Flere respondenter påpeker at de ikke har noe nettverk for å bli bedre kjent med andre deler av divisjonen. Men som følge av nye endringer som pågår, mener noen respondenter at situasjonen er i ferd med å bedres. For eksempel sitter de ansatte fra en region i industridivisjonen sammen og spiser med ansatte fra entreprenørdivisjonen. Dette har ført til nettverksbygging mellom avdelingene. Et annet eksempel er respondentene som jobber med lønn og personal. De forteller at de har opprettet et fora hvor personer fra både Industri, Entreprenør og andre divisjoner jobber sammen for å løse HR-relaterte utfordringer. Foraet besvarer også ansatte som har spørsmål vedrørende lønn og personal.

Ind 4: “ *Mange sitter der med veldig mye kunnskap, andre er nye og har ikke kunnskap, man formidler kunnskap seg i mellom og det finnes ikke et eneste dumt spørsmål.*”

Den **relasjonelle** dimensjonen av sosial kapital dreier seg om relasjoner mellom de ansatte.

Respondentene mener at det stort sett er gode relasjoner innad i avdelingene, til tross for at flere av respondentene tidligere har påpekt at det er en viss gruppering på bakgrunn av alder og erfaring. Det er i følge respondentene en generell skepsis til andre avdelinger og i liten grad relasjoner mellom avdelingene.

Ind 1: “ *Du føler vel dette noen ganger: å herregud, hva er det person x fra den avdeling skal? hvorfor kommer person x nå? har vi gjort noe? (latter) Det er nok litt som et resultat av litt den lukka kulturen man har i Kolo Veidekke.*”

Respondentene beskriver Industri som hierarkisk, hvor det har vært klare nivåer på ulike stillinger og lederroller. Dette har svekket relasjonene mellom de ansatte i divisjonen. Grunnet endringene som pågår nå har de klart å bryte opp denne strukturen litt ved at de involverer flere arbeidere, både oppover og nedover i hierarkiet. Respondentene mener tillit er viktig for

å lette koordinering og samarbeid. Etter et lederskifte i Industri merker respondentene at tilliten til hverandre og mellom lederne har blitt bedre. De nye lederne har ikke styrt ut fra egeninteresse, men i stedet dannet og kommunisert felles mål og verdier som er mer forenlige med resten av divisjonen og Veidekke.

Den **kognitive** dimensjonen av sosial kapital dreier seg om felles forståelse av organisasjonen og dens verdier.

Noe som går igjen hos nesten samtlige respondenter er fokuset på antall mengde tonn de klarer å produsere. De har en felles forståelse av at man må produsere mye for å skape resultat på bunnlinjen.

Ind 7: “ *Altså, det har jo vært mye å vinne asfaltkontrakter... og vinne mer enn konkurrentene til lavest mulig pris.*”

En respondent fortalte at selv om tonn var av betydning for resultatet, er det uheldig å fokusere utelukkende på det.

Ind 1: “ *Jeg satt på julebord og da hadde vi aldri solgt så mange tonn som vi gjorde i 2009. Så vi satt og skålte for at det var solgt 200 millioner tonn asfalt, og det var ikke blitt tjent en krone omtrent (latter)*”

Flere av respondentene forteller at prisen henger sammen med kvaliteten på varene og tjenestene de leverer. På grunn av dette kan det gå hardt utover kvaliteten når priskonkurransen er hard.

Ind 8: “ *Dessverre så går jo dette kun på pris. Kvalitet er ikke med inn i vurderingen, og vi kan gjøre en veldig slett jobb i 2009 og likevel få jobb i 2010. Pris er ensbetydende med jobb.*”

En av respondentene påpekte de ikke ser behovet for å forbedre kvaliteten, da dette ikke nødvendigvis øker fortjenesten.

Samtlige respondenter har lik forståelse av verdier Veidekke står for. De nevner blant annet grunnverdiene om at de skal være profesjonelle, redelige, engasjert og grensesprengende (PREG). Men verdien grensesprengende er det ikke alle som føler at de etterlever.

Ind 6: “ *Altså de skal jo være grensesprengende da, men vi er jo en traust og god organisasjon.*”

Ind 7: “ *Vi har de samme verdiene og målsetningene, men jeg tror det er forskjell i hvor mye de etterleves. Jeg tror kanskje Entreprenør er bitte litt lenger fremme i å leve, i å følge verdiene da... altså det er selvfølgelig fokus på Veidekkehuset og HMS og alt det der* ”

Industri har en del forpliktelser og krav å følge slik at de opptrer etter Veidekkes holdninger og verdier. De må være nøye med å levere rapporter som for eksempel økonomi og HMS. Men fordi Industri er fokusert på penger og tonn forteller respondentene at det ofte må prioriteres mellom lønnsomhet (penger/tonn) og HMS.

Det foregår endringer i Industri som skal øke samarbeidet internt i divisjonen, samt bidra til økt integrering med Veidekke, herunder de andre divisjonene.

Ind 8: “ *Det har bestandig vært en identifisering med avdelingen vår. Men før så var det kanskje vi i avdeling x imot de andre... Men sånn føler jeg at det ikke er lenger.* ”

Ind 7: “ *nå er det mer fokus på å ha rette ressurser på rett plass, enn det var før.* ”

Respondentene sier at mye av grunnen til denne endringen er at de har fått en ny leder som har hatt mer fokus på å samarbeide.

### *Effekten av SLU*

Ingen av respondentene har deltatt på lederutviklingsprogrammet selv, men de aller fleste kjenner til noen som har deltatt på programmet, med unntak av de som har jobbet få år i Veidekke. Deltagerne respondentene kjenner til er overordnede og kollegaer. En del av respondentene forstår ikke hensikten med programmet og hva deltagerne gjorde der, men flere har en viss kjennskap.

Ind 1: “ *Det jeg har hørt fra person x er vel det med verdier, de har diskutert litt med kultur og verdier.* ”

En del av respondentene forteller at SLU har bidratt til nettverksbygging på tvers av fagområder. Deltagerne har visstnok fått større nettverk og har dannet relasjoner med ledere fra andre divisjoner.

Ind 8: “ *De som har vært på sånne samlinger har i hvert fall fått et bredere nettverk på tvers av hele konsernet.* ”

Ind 7: “ *Jeg tror de synes det var veldig bra for egen utvikling, og at de selv har fått et nettverk... Person x har blitt veldig fokusert på det med involverende planlegging. Så det er noe man har merket.*”

### *Arbeidets art*

Respondentene beskriver både bransjen og Kolo Veidekke som ekstremt konservativ der det har vært lite rom for utvikling og innovasjon. En respondent mente derimot at organisasjonen er åpen for å ta imot nye ting, men at de er for dårlige til å etterspørre den og få utvikling.

I følge respondentene har de ansatte i Industri har lang erfaring, men det har ikke vært noe kultur for å ta til seg nye ting og bruke nye systemer. Av en respondent ble det nevnt at ting gjøres på samme måte som for tjuefem år siden. En grunn som nevnes i forbindelse med industridivisjonens utvikling, er at de ansatte i Kolo Veidekke har tenkt mer kortsiktig og hatt fokus på det som skal gjøres nå og en liten stund fremover. Derfor har det ikke vært langsiktighet i beslutninger som har blitt tatt.

Ind 3: “ *Penger er trumf, det er en kultur som har gjennomsyret Industri i veldig stor grad. Det har vært fryktelig mye armer og ben, og lite rom for å jobbe systematisk og strukturert, med tanke på hva man ønsker å bli om to, tre år for eksempel.*”

Respondentene forteller at Industri har en hektisk arbeidssesong hvor det ikke er enkelt å prøve ut nye ting samtidig som produksjonen skal foregå. Belønningssystemet er heller ikke konstruert slik at man bruker tid eller ressurser på utvikling, det er arbeidet de gjør i dag som gir uttelling.

Flere av respondentene ønsker større grad av involvering, både på høyere og lavere nivå i divisjonen. Flere av de yngre respondentene hevder at det er flere ansatte som ikke ser behovet for å samarbeide på tvers av kompetansenivå.

Ind 1: “ *Det er jo ikke noe lett bedrift å komme inn i... Den er så lukket og at man ikke jobber sammen som et team.*”

Flesteparten av respondentene har ikke fått klare arbeids- og ansvarsinstruksjoner.

Ind 3: “ *Det som er målet mitt framover er i hvert fall å få mye klarere definert hva som er ansvaret mitt og hva som er andres.*”

### *Ledelse*

I følge respondentene har mellomlederne stor beslutningsmyndighet. Det som er særegent for mellomlederne i denne virksomheten, er at de har jobbet seg oppover i systemet, fra å være en asfaltarbeider til å bli en leder som koordinerer og håndterer papirarbeid for de som jobber ute.

Ind 7: “ *Så det er nok litt av den gamle kulturen til den litt eldre generasjon som henger igjen... moderne tenkning er jo at du blir leder fordi du kan lede, ikke fordi du kan fag.*”

Respondentene forteller at enkelte ledere i Industri har fått bestemme selv så lenge de har tjent penger. Noen respondenter mener at dette har ført til “bedrifter i bedriften”.

Ind 5: “ *Det har vært litt flere sjefer som har tatt seg til rette eller som har vært konge på haugen litt rundt omkring... drevet litt sånn småkongevirksomhet kanskje.*”

Ind 1: “ *Jeg vil til en viss grad si det er mye ukultur... det er mye bajaser... det at man ikke forholder seg til de systemene som er satt opp, som er forventet at man skal følge.*”

Ind 8: “ *Jeg vil si at mange har lik tenkemåte, problemet er at man sitter fortsatt litt på hver sin haug og finner opp kruttet... En sånn makt, der de er redde for å slippe opp på makten.*”

Respondentene nevner makt som en mulig bakenforliggende årsak til manglende samarbeid, inkludering og kunnskapsdeling. Enkelte ledere har visstnok skapt seg mye makt igjennom å referere til seg selv som den som sitter på erfaring og de beste metodene. Men etter lederbyttet og de nye endringene har situasjonen blitt bedre. Topplederne i Veidekke beskrives som lite synlige og uformelle fordi mellomlederne fremstår som beslutningstakere. Terje Venold som har vært toppleder i Veidekke siden 1981, blir omtalt av respondentene som en hyggelig kar som er god til å huske på navnene til ansatte. Nesten alle respondentene har hilst personlig på Terje Venold når han har besøkt de på kontoret.

Ind 8: “ *Jeg er en av de få som aldri har truffet han tror jeg... Jeg har liksom den følelsen der (latter).*”

I følge respondentene vektlegger Terje Venold forskjellige aspekter. Flere har inntrykk av at han tenker langsiktig ved at han er opptatt av de ansatte med hensyn at Veidekke skal være en trygg arbeidsplass i forhold til HMS. Under finanskrisen spilte han en viktig rolle i følge respondentene.

Ind 9: “ *Han er opptatt av at Veidekke skal fremstå som en bedrift som gjør ting i forhold til normer og regler som er gjeldene innenfor vårt land og vår bransje.*”

Ind 4: “ *Han virker veldig gjennomtenkt i det han gjør, det virker som han følger med veldig på det som skjer på markedet... og begynner å rette inn i forhold til svingninger tidligere enn mange andre gjør.*”

På trainee-samlinger har motivasjon og muligheter i Veidekke vært i sterkt fokus. Ellers har det vært snakket mye om grunnverdiene og omdømme til Veidekke, hvor redelighet er viktig.

Ind 3: “ *Han snakker mye om kulturen i Veidekke og folkene i Veidekke.*”

### **Oppsummering**

De ansatte i industridivisjonen har en sterk tilhørighet til sin egen avdeling. Divisjonen bærer preg av å ha en hierarkisk struktur hvor mellomlederne har stor beslutningsmyndighet. Relasjonene mellom lederne og de ansatte er relativt svake og preget av lite tillit. Det har vært lite gjennomtrekk og utskiftning av folk i Industri, men de har begynt å ansette yngre folk i dag samt nye ledere.

I forhold til holdninger til kunnskapsdeling mener alle respondentene at kunnskapsdeling er viktig, men at det er mange i divisjonene som ikke ser nytten av å dele kunnskap. Det er et kortsiktig fokus. De fokuserer veldig mye på antall tonn de produserer og hvilken fortjeneste de klarer. Dette og et mer negativt preg på holdninger til kunnskapsdeling har gjort at kunnskapsdeling ikke har blitt prioritert i særlig grad. Enkelte yngre arbeidstakere forteller at noen eldre ansatte er redde for å miste makten hvis de deler sin kunnskap.

Flesteparten av respondentene har formelle møter jevnlig, men trekker frem de uformelle møtene som de viktigste arenaene for kunnskapsdeling. De ansatte har hovedsakelig nettverk innad i egen avdeling, og i liten grad nettverk på tvers av avdelinger og regioner. De fleste respondentene kjenner til tidligere SLU-deltagere, men innholdet i programmet er det lite kjennskap til. Respondentene har ikke sett synlige forandringer hos deltagerne, men forteller at deltagerne selv har hatt utbytte av SLU.

I forhold til arbeidets art så forteller respondentene at de bruker samme teknikker og metoder som de gjorde for flere tiår siden. De har lite fokus på innovasjon og nyskapning.



Respondentene forteller at de har blitt flinkere på involvering av medarbeidere i møter og beslutningsprosesser.

Topplederen Terje Venold vektlegger at Veidekke er svært stabil og snakker mye om hvilke verdier og fokus som er viktige. Mellomledere i Veidekke har tradisjonelt fremstått som sterke ledere med stor makt til å gjøre hva de ville - så lenge de tjente penger. Dette har blitt bedre etter lederbytter, hvor det nå i større grad vektlegges samarbeid.

## 6. KOMPARATIV ANALYSE

I dette kapittelet vil vi sammenligne dataene fra entreprenørdivisjonen og industridivisjonen og analysere disse opp mot teori. Vi analyserer henholdsvis perspektiver på kunnskapsdeling og hvordan kunnskapsdeling foregår i praksis. Videre vil vi drøfte forhold som kan forklare ulikheter mellom divisjonene og som derav har innvirkning på kunnskapsdeling.

### 6.1. Kunnskapsdeling

#### *Perspektiver på kunnskapsdeling*

I dette avsnittet vil vi sammenligne perspektiver på kunnskapsdeling i Industri og Entreprenør og videre utdype hva ulikhetene består i. Tabell 1 viser en oppsummering av de viktigste forskjellene og likhetene mellom divisjonene.

<i>Ulike forhold</i>	<i>Entreprenørdivisjonen</i>	<i>Industridivisjonen</i>
<b>Generelt perspektiv på kunnskapsdeling</b>	Har et positivt syn på å dele og søke kunnskap hos andre ansatte. Blir fremhevet som avgjørende for prosjekter.	Til dels negative holdninger, ikke alle ser nytten av å dele kunnskap. Kunnskapsdeling er viktigst i tilfeller der kvalitet står i fokus.
<b>Miljø</b>	Åpen og inkluderende med godt samarbeidsmiljø. Tilliten er stor både oppover og nedover i systemet.	Lukket og delvis isolert miljø med et beskjedent samarbeid imellom ansatte. Tilliten er lav oppover i systemet til lederne.
<b>Viktigste type kunnskap som man deler</b>	Produksjonskunnskap, teknisk og praktisk kunnskap.	Kunnskap om arbeidsprosesser og teknisk kunnskap.
<b>Viktigste faktorer til bedre kunnskapsdeling</b>	Dedikert tid, oversikt over hvem som kan hva, anerkjennelse, tette relasjoner og flere møteplasser.	Dedikert tid, oversikt over hvem som kan hva, skape tette relasjoner og flere møteplasser.

Tabell 1 - Perspektiver på kunnskapsdeling

Respondentene i Entreprenør mener at kunnskapsdeling er svært viktig og de ser nytten av å utveksle erfaringer. De mener at kunnskapsdeling er en forutsetning for at divisjonene skal kunne nyttiggjøre seg av kompetansen som finnes blant de ansatte. I Industri mener de fleste at kunnskapsdeling generelt sett er viktig, men at blant annet arbeidet er med på å avgjøre hvor viktig det er. For eksempel er det mer viktig å dele kunnskap når de jobber i prosjekter der kvalitet er avgjørende. Det blir fortalt flere eksempler på at kunnskap og erfaringer ikke

blir delt, noe som kan gi negative ringvirkninger i divisjonen. Mentaliteten kan bli at “når han/hun ikke deler kunnskap, hvorfor skal jeg gjøre det da?”.

Flere respondenter fra Industri forteller at de har manglende tillit og respekt både til ledelsen og til hverandre. Tillit er avgjørende i relasjoner, når dette ikke er tilstedet tyder det på lav grad av sosial kapital innad i divisjonene. Dette fører til at de ikke ønsker å dele kunnskap med hverandre. Respondentene mener de ikke har tid til å bli bedre kjent med de øvrige medarbeiderne. Respondentene fra Entreprenør har holdninger som bærer preg av tillit og respekt til ledelsen og til andre ansatte. De forteller at de bruker tid på å bli kjent med hverandre og å opparbeide seg oversikt over hva de enkelte medarbeiderne er gode på.

I Industri har det vært lite nyansettelser og utsagnene til respondentene tyder på en forholdsvis statisk arbeidsstokk som er fornøyd med slik ting er i dag. I Entreprenør har det vært en blanding av yngre og eldre arbeidstakere. Dette har påvirket og formet miljøet ved at de har brakt med seg egne holdninger og verdier som har utfordret den eksisterende mentaliteten.

Respondentene med under fem års ansiennitet i Industri føler at de eldre ikke ønsker å dele kunnskap og erfaringer med dem. Flere respondenter synes det er synd at verdifull erfaring og kunnskap går tapt etter hvert som de erfarne ansatte går av ved pensjon. Noen av respondentene med lang ansiennitet uttrykker at de er redd for å bli ubrukelige og overflødige hvis de deler sin erfaring med de yngre. I stedet velger de å “beskytte” kunnskap de innehar. Enkelte benytter kunnskap som makt, noe vi vil utdype under ledelse. Det er også flere respondenter i Industri som sier at de ikke ser nytten i å dele kunnskap med andre når de ikke får noe igjen for det (gjensidighetsprinsippet). Vi ser tegn på at de yngre arbeidere i Industri er mer interesserte i å lære seg nye ting enn de som er eldre. En del eldre gir uttrykk for at de ikke ønsker å gjøre endringer på innarbeidede rutiner og har dermed dannet et negativt syn på nye metoder og måter å løse oppgaver på. Vi opplever at de nyansatte ikke blir inkludert og verdsatt på samme måte som i Entreprenør, der holdningene er motsatt. Respondenter i Entreprenør med lang erfaring anser det som en viktig oppgave å utvikle de som kommer nye inn i divisjonen. En respondent sier at de ansatte i Industri besitter mye taus kunnskap som er verdifull, men den blir ikke delt. Dette bekrefter teorien om at taus kunnskap ofte er svært verdifull, men vanskelig å dele (Polanyi, 1958). I Entreprenør er det mye taus kunnskap som blir overført gjennom samhandlingen som skjer i hverdagen. Dette tyder på at det finnes gode metoder i Entreprenør for slik overføring. Taus kunnskap kan deles gjennom to måter i følge kunnskapsspiralen, den kan overføres til ny taus kunnskap (sosialisering) og til eksplisitt

kunnskap (eksternalisering). Hvordan dette skjer i realiteten vil vi komme tilbake i neste del om kunnskapsdeling i praksis.

En respondent fra Entreprenør uttrykker at de ønsker å hjelpe hverandre selv om de ikke nødvendigvis har en direkte relasjon til hverandre. Det vil si at de ansatte ikke aktivt trenger å gjøre noe for å etablere eller opprettholde denne kreditten (fordelen) så lenge de er tilknyttet Veidekke Entreprenør. Denne gjensidige kreditten er et av sterkeste kjennetegnene til sosial kapital (Jordal og Kjøde, 2010).

Selv om divisjonene har ulikt syn på kunnskapsdeling, har begge divisjonene likt syn på hvilken type kunnskap som er viktig å dele, altså teknisk kunnskap og produksjonskunnskap. Det samme gjelder for hvilke faktorer som er viktige for å kunne bidra til mer kunnskapsdeling: dedikert tid, oversikt over hvem som kan hva, anerkjennelse, tette relasjoner og flere møteplasser. Men når det gjelder effektene av kunnskapsdeling er det noen forskjeller. Respondentene i Entreprenør la fokus på bedre sikkerhet og mindre risiko. Dette kan knyttes opp mot riktig utvelgelse av prosjekter som er lønnsomme. I Industri tenkte de ikke på dette forholdet. Det som er felles for begge divisjoner er at de mener at kunnskapsdeling gir bedre økonomiske resultater, flere løsninger og bedre kvalitet.

I følge Gurteen (1999) vil kunnskapsdeling finne sted dersom de ansatte forstår verdien av å dele kunnskap, altså dersom de har positive holdninger til kunnskapsdeling. Han påpeker at man først og fremst må se ens eget utbytte av å dele kunnskap. Dette kan forklare hvorfor perspektivene er forskjellig i de to divisjonene. I industridivisjonen er det mange som ikke ser nytten av å dele kunnskap, det er derfor nærliggende å tro at kunnskapsdelingen i praksis vil være ulikt fra Entreprenør som har utelukkende positive holdninger til å dele kunnskap. Dette vil vi drøfte videre i neste avsnitt.

Som en oppsummering kan vi gjennom våre funn bekrefter resultatene fra den tidligere studien av SLU (Stensaker og Kjøde, 2010): Industri har mer negative holdninger til kunnskapsdeling enn andre divisjoner i Veidekke, her sammenlignet med Entreprenør.

***Kunnskapsdeling i praksis***

I dette avsnittet vil vi analysere hvordan og hvor mye kunnskap Entreprenør og Industri deler seg imellom og innad i sin egen divisjon. Tabell 2 viser en oppsummering av forskjellene og likehetene mellom divisjonene.

<i>Ulike forhold</i>	<i>Entreprenørdivisjonen</i>	<i>Industridivisjonen</i>
<b>Kunnskapsdeling i praksis generelt</b>	God utveksling av kunnskap. Foregår uformelt, tilfeldig og hovedsakelig innad i eget distrikt og mellom distrikter. Lite kunnskapsdeling med andre divisjoner.	Mindre utveksling av kunnskap. Foregår uformelt, tilfeldig og innad i egen avdeling. Det er lite kunnskapsdeling mellom avdelinger og med andre divisjoner.
<b>Kommunikasjon</b>	Muntlig kommunisering på møter og ute på byggeplassen. I tillegg noe per telefon og e-post.	Kommunikasjonen skjer via telefon og e-post. I tillegg noe gjennom møter.
<b>Systemer for kunnskapsdeling</b>	Ingen systematikk for kunnskapsdeling. Internavisen Veidekkenytt belyser gode initiativ og fungerer som et tilfeldig system for kunnskapsdeling. Evalueringer er et system, men som ikke fungerer optimalt.	De har lagringssystemer for viktige kompetanse, men de brukes i liten grad. Rutiner følges ikke.
<b>Hindringer for kunnskapsdeling</b>	Mangel på systemer og rutiner for kunnskapsdeling. "Prosjekttankegang" som innebærer at man begynner på nytt hver gang et prosjekt er ferdig.	De ansatte ser ikke verdien av å dele kunnskap. Gap mellom de yngre og de eldre ansattes relasjoner. Kunnskap benyttes i enkelte tilfeller som et maktmiddel.

Tabell 2 - Kunnskapsdeling i praksis

Verken entreprenørdivisjonen eller industridivisjonen har særlig kontakt med andre regioner. Veidekke har en sterk desentralisert beslutningsstruktur i divisjonene og i regionene, herunder distriktene (Entreprenør) og avdelingene (Industri). I Industri er det liten grad av samarbeid mellom regionene, men i Entreprenør er det mer vanlig å ha samarbeid på tvers av regioner. Det er imidlertid innad i divisjonene kontakt og samarbeid skjer, og derfor lite kunnskapsdeling imellom divisjonene. Andre årsaker kan være store geografiske avstander, liten grad av nettverk (sosial kapital).

Respondentene fra begge divisjonene foretrekker å ta kontakt direkte med personene de ønsker å snakke med, altså ved å møte dem ansikt til ansikt. Men når dette ikke er mulig,

benyttes telefon eller e-post. I Entreprenør foregår det meste av kommunikasjonen ansikt til ansikt, mens kommunikasjonen i Industri for det meste skjer via telefon og e-post. En av grunnene kan være at de ansatte i Entreprenør jobber tettere sammen på prosjekter, hvor de er mer fysisk i nærheten av hverandre. I Industri har for eksempel asfaltarbeiderne et tett forhold seg imellom men mindre kontakt med sine prosjektledere (mellomledere) som jobber på kontorer andre steder. Delte erfaringer og informasjon skjer mest mellom nærmeste kollegaer og overordnede hos begge divisjonene.

Entreprenørdivisjonen ser ut til å prioritere kunnskapsdeling i høyere grad enn industridivisjonen. De ansatte bruker tiden sin på å knytte relasjoner og lære av andre fordi de ser verdien på lang sikt. I industridivisjonen er det lite fokus på kunnskapsdeling fordi de ansatte har mye fokus på arbeidet de gjør her og nå, noe som fører til kortsiktig tenkning.

Kunnskapsdeling foregår på ulike måter i de to divisjonene. Vi benytter de fire prosessene kunnskapsspiralen til Nonaka (1994); sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering, for å analysere kunnskapsdelingen i divisjonene. Sosialisering er den første prosessen for kunnskapsdeling og innebærer at kunnskap blir omdannet fra taus til ny taus kunnskap. I begge divisjonene foregår det *sosialisering* under opplæring av nyansatte og når de ansatte lærer bort kunnskap og ferdigheter til hverandre, i form av praktisering og imitering av prosesser. Respondentene fra Entreprenør er svært opptatt av å utvikle særlig de nyansatte, samt dele kunnskap med hverandre, noe som tar utgangspunkt i sosialisering. I Industri ser vi færre tegn på sosialisering. Taus kunnskap kan være svært tidkrevende. Enkelte av respondentene fra Industri sier at de har mange møter og mellom møtene skal de få gjort jobben sin, slik at kunnskapsdeling derfor bli nedprioritert på grunn av tidsmangel.

For at overføring av taus kunnskap skal finne sted, må man ha kontakt/relasjon med andre personer. I Entreprenør har de bedre relasjoner til hverandre enn i Industri, noe som kan bidra til å forklare hvorfor sosialisering er mer utbredt i Entreprenør. I tillegg har denne divisjonen flere nyansatte som kan innebære at de ansatte er mer vane med å inneha en mentorrolle. Den andre prosessen for kunnskapsdeling er *eksternalisering* som skjer ved at kunnskap blir omdannet fra taus til eksplisitt. Det har vært gjort flere forsøk på *eksternalisering* i bedriften. Industridivisjonen skriver ned erfaringer i en perm med hensikt i å dele kunnskap. Det er flere respondenter som har sagt at ansatte ikke ønsker å bla aktivt i en perm for å finne løsninger på det de lurer på. De prøver og feiler selv, eller snakker med andre i stedet for å lete i permer. Entreprenørdivisjonen har tilsvarende erfaring knyttet til evaluering av prosjekter. Denne

formen for eksternalisering fungerer altså ikke til sin hensikt. Veidekkenytt som er en internavis for bedriften er derimot en vellykket form for eksternalisering, der gode initiativ blir skrevet om og delt med resten av bedriften gjennom avisen. Respondentene fra begge divisjonene uttrykker at de ønsker et godt system hvor de har oversikt over kompetanse, for eksempel orientert ut ifra prosjekter der man kan se hvem som har gjort hva på tidligere arbeid og prosjekter, og kontaktinformasjon til disse personene. På denne måten kan de selv kan ta kontakt og stille spørsmål ved behov.

Den tredje prosessen for kunnskapsdeling er *kombinering* og innebærer at kunnskap blir omdannet fra eksplisitt til ny eksplisitt kunnskap. Vi har ikke fått noe inntrykk av hvor mye kombinering som foregår i de to divisjonene. Det kan skyldes at det ikke foregår kombinering i særlig grad, eller at det ikke har kommet til syne gjennom intervjuene, da dette ikke var i fokus.

Den fjerde prosessen for kunnskapsdeling er *internalisering* som skjer ved at kunnskap blir omdannet fra eksplisitt til taus. Industridivisjonen har nedskrevne rutiner på hvordan ting skal foregå, men ikke alle følger disse rutinene. Et eksempel er i forbindelse med vedlikehold av maskiner hvor de ansatte gjør de ting på sin egen måte i stedet for å følge de nedskrevne rutinene. I Entreprenør foregår det mer internalisering ved at rutiner som er nedskrevet følges.

I analysedelen knyttet til perspektiver til kunnskapsdeling, så vi at Entreprenør har mer positive holdninger enn Industri. I følge Gurteen (1999) vil positive holdninger i form av at man ser verdien av å dele kunnskap, føre til at kunnskapsdeling i praksis i større grad vil finne sted. I tråd med dette utsagnet ser vi tydelig at det er mer kunnskapsdeling i Entreprenør enn i Industri i praksis. I forrige analysedel så vi også et klart skille i holdninger i Industri mellom de nyansatte og de som har vært ansatt i en lengre periode. Dette skillet ser vi gir utslag i praksis ved at de eldre er mindre villige til å dele sin kompetanse. Det dreier seg først og fremst om taus kunnskap knyttet til arbeidsprosesser. Det kan se ut til at enkelte ledere i Industri ikke ønsker å dele kunnskap i frykt for å miste makt og posisjonsstatus. I Entreprenør fremstår de ansatte som en samlet gjeng hvor de ser stor nytte av å dele med hverandre slik at de kan jobbe mer effektivt.

Vi mener begge divisjonene har ulike utfordringer knyttet til kunnskapsdeling i praksis. I Entreprenør ligger forbedringspotensialet i prosjektevalueringene (eksternalisering). Ved å overføre erfaringer og viktig kunnskap til neste prosjektleder og andre engasjerte i prosjektet,

kan de lære av tidligere tabber (omtalt som “brannslukninger”). I Industri ligger forbedringspotensialet spesielt i å få til bedre kunnskapsflyt av taus kunnskap om arbeidsprosesser mellom de yngre og de eldre ansatte.

Som en kort oppsummering hevder vi på bakgrunn av analysen at det er høyere grad av kunnskapsdeling i praksis i Entreprenør enn i Industri.

## **6.2. Ulike forklaringer**

Vår analyse tyder på at divisjonene har ulike perspektiver på kunnskapsdeling og at det i praksis er forskjeller på kunnskapsdeling mellom divisjonene. I denne delen vil vi analysere bakenforliggende årsaker som kan forklare forskjellene mellom divisjonene. Faktorene vi legger til grunn for analysen er sosial kapital, effekten av SLU-programmet, arbeidets art og ledelse. Helt til slutt har vi laget en utvidet modell på betingelser/faktorer for kunnskapsdeling.

### ***Sosial Kapital***

I de følgende fire avsnitt, vil vi se på motivasjon for å skape sosial kapital og ulike dimensjoner av sosial kapital; strukturer, relasjoner og kognitiv forståelse. Tabell 3 gir en oppsummering av de viktigste faktorene vi fant i denne delen.



<i>Ulike forhold</i>	<i>Entreprenørdivisjonen</i>	<i>Industridivisjonen</i>
<b>Motivasjon til sosial kapital</b>	Forpliktende motivasjon.	Instrumentell motivasjon.
<b>Møteplasser (struktur)</b>	Distriktsledere møtes regelmessig. De har for eksempel ledermøter og oppstartsmøter i forkant av prosjekter. De uformelle møteplassene anses som viktigst.	Flere ledere har regelmessige møter, enten en gang i uken eller en gang i måneden. De uformelle møteplassene anses som viktigst.
<b>Nettverk (struktur)</b>	Gode nettverk innad i divisjonen, men ikke i tilsvarende grad nettverk med andre divisjoner. Uformelle nettverk har utspring i tilfeldig samarbeid på prosjekter, samt møter og kurs.	Noe nettverk innad i avdelingen. Liten grad av nettverk mellom avdelinger, mellom regioner utenfor divisjonen.
<b>Relasjoner</b>	Mange og sterke relasjoner. Stor grad av samarbeid mellom de ansatte. Stor grad av tillit.	Få og delvis svake relasjoner. Lite interaksjon mellom de ansatte. Det har dannet seg et skille mellom de eldre og de yngre. Mindre grad av tillit.
<b>Kognitiv forståelse</b>	En felles tankegang i forhold til hva som er viktig.	Ulik tankegang i forhold til hva som er viktig, spesielt mellom de eldre og de yngre ansatte.

Tabell 3 - Sosial kapital

### - *Motivasjon*

Sosial kapital kan skape verdi både for de ansatte og derav organisasjonen gjennom kontakt mellom andre individer (Lesser, 2000). Motivasjonen for å skape denne kontakten er forskjellig i de to divisjonene. I Entreprenør virker det som de har en forpliktende motivasjon da de nærmest føler selv at de har en plikt til å dele kunnskap. Hvis ikke de deler kunnskap med hverandre, vil dette svekke fremdriften og kvaliteten på prosjektene. Det vil også kunne gi feilproduksjoner fordi man ikke klarer å koordinere arbeidet tilstrekkelig godt mellom seg. De ansatte har en norm om å handle i fellesskapets interesse, noe som i følge Durkheim (1984) kan bidra til å skape mer tillit. I Industri virker det som det ligger en instrumentell motivasjon bak å dele kunnskap. De deler kunnskap når de umiddelbart ser hva de får tilbake og følger på denne måten gjensidighetsprinsippet på en svært fremtredende måte. Det er flere som ikke ser verdien av kunnskapsdeling og derfor ikke er villige til å bruke tid og ressurser på dette.

- *Strukturer*

Den strukturelle delen av sosial kapital omhandler alle typer forbindelser mellom aktørene.

Begge divisjonene bruker i forskjellig grad nettverket de har rundt seg som består av arbeidere som er i samme situasjon. I Entreprenør identifiserer man seg med de som er i samme situasjon. I begge divisjonene benytter respondentene seg av den sosiale kapitalen som finnes i nettverkene de har med hverandre. Det virker som respondentene i Industri holder tettere sammen innad i sin avdeling enn hva som er tilfelle i Entreprenør, hvor de er mer åpne mot andre avdelinger. Etter endringene som så langt har funnet sted i Industri, har det blitt mer kontakt innad i avdeling, i tillegg til at det har blitt mer kontakt med andre avdelinger. Respondentene mener dette hovedsakelig skyldes et lederbytte i avdelingen hvor en ny leder har skapt mer åpenhet og kontakt innad i avdelingen og mot andre avdelinger.

I Entreprenør er respondentene med i mange formelle nettverk, normalt to til fire stykk hver. Mens i Industri påpeker respondentene at de ikke har noen formelle nettverk, og at de derfor ikke har noen mulighet til å bli kjent med andre. Mye av kommunikasjonen foregår over e-post og telefon, noe som ikke skaper gode etableringsmuligheter for uformelle nettverk. De mener det hadde vært mye lettere om man hadde møtt hverandre ansikt til ansikt først. Årsaken til at de ikke har mulighet til dette i tilstrekkelig grad i dag, kan være at arbeidet er rutinelagt og ikke krever samarbeid og kontakt med andre ansatte. Entreprenør har i tillegg flere uformelle møteplasser enn i Industri, noe som kan skyldes at de omgås hverandre mye mer på prosjekter og jobber i team. Altså kan arbeidets art bidra til å gjøre at uformelle møteplasser oppstår lettere. Noen av de uformelle møteplassene i Entreprenør er i følge flere av respondentene også nyttige for det sosiale miljøet og trivselen på arbeidsplassen. Dette er et eksempel på at et nettverk som er lagd for en hensikt, ofte kan bli nyttig for andre formål (Fukuyama, 1995; Putnam, 1993). Det er mer sannsynlig at kunnskapsdeling skjer dersom de ansatte er knyttet sammen i nettverk (Coleman, 1990). For eksempel er sosial kapital en forutsetning for deling av taus kunnskap fordi taus kunnskap må dokumenteres og formidles gjennom kontakt og etablerte relasjoner med andre personer (Von Krogh, Nonaka og Ichijo, 2000).

Begge divisjonene mener at de uformelle møteplassene er viktigst for kunnskapsdeling. Flere av respondentene fra Industri påpeker at formelle møter er nyttige fordi de gir samme informasjon til alle. En forklaring på hvorfor respondentene fra begge divisjonene mener de uformelle møteplassene er viktigst, har med motivasjon å gjøre. Vi mener respondentene har

en forpliktende motivasjon der de deltar på formelle møter fordi de føler seg forpliktet til det. Instrumentell motivasjon derimot er knyttet til hvorvidt man oppnår noe. På de uformelle møteplassene diskuterer respondentene ting de selv er opptatt av, dette kan være jobbrelevante eller privatrelaterte emner. De gir tips og deler kunnskap med den de snakker med og får råd og annen type feedback tilbake. Flere sier at det er på de uformelle arenaene de knytter relasjoner til andre som er av verdi for dem selv. Denne formen for gjensidighet og avhengighet er sterkt motiverende for å skape sosial kapital.

Som en oppsummering er det tydelig at den strukturelle delen av sosial kapital er langt sterkere i Entreprenør enn i Industri. Vi har tidligere konkludert med at det er mindre kunnskapsdeling i Industri, og mangelen på gode strukturer kan være en årsak til dette. Dette er i tråd med resultatene og arbeidet til andre forskere (Nahapiet og Goshal, 1998; Cohen og Prusak, 2001; Allee, 2003) som hevder at sosial kapital påvirker positivt kunnskapsdeling.

#### - *Relasjoner*

En viktig bestanddel i sosial kapital er relasjoner med andre i bedriften. I entreprenørdivisjonen er det til daglig stor grad av interaksjon mellom de ansatte da de jobber sammen i prosjekter der det er viktig å kommunisere kompetanse og koordinere arbeid. I industridivisjonen er forholdene mer statiske, fordi arbeidet ikke krever kontinuerlig dialog. De ansatte vet ganske nøyaktig hva de skal gjøre da de har gjort samme arbeidsoppgaver i mange år. På bakgrunn av mindre interaksjon i Industri er det sannsynlig at relasjonene er svake, noe som fører til lite sosiale kapital og derav svekker kunnskapsdelingen. Vi ser tegn på at den relasjonelle delen av sosiale kapitalen er betydelig større i Entreprenør enn i Industri.

Begge divisjonene har en stabil arbeidsstokk, noe som er et godt utgangspunkt med tanke på at relasjoner blir utviklet over tid (Granovetter, 1992). Entreprenørdivisjonen har i større grad enn industridivisjonen rekruttert nye personer til divisjonen. Dette har ført til at de har en jevn fordeling av ansatte i forskjellig alder. I industridivisjonen har det gått lange perioder uten nye ansettelser. Dette kan være noe av grunnen til at det finnes et generasjonsskille mellom de eldre og de yngre ansatte i divisjonen. Det faktum at de yngre innehar en nyere og derav annen type kunnskap som for eksempel IT-kunnskap og kunnskap om lederskap enn de eldre, kan bidra til at de yngre blir oppfattet som en trussel. Dette kan forklare at samarbeidet mellom de eldre og de yngre ikke fungerer tilstrekkelig godt.

Generasjonsskillet kan ha skapt forskjellige relasjoner blant de ansatte i Industri. De yngre respondentene sier at de som har lang ansiennitet i industridivisjonen synes å ha et slags bånd seg imellom, en felles identitet, fordi de har kjent hverandre over tid. I følge Granovetter (1992) er tidsaspektet en viktig faktor i relasjoner, og det er naturlig at det er sterke bånd mellom de med lang ansiennitet. Når de eldre velger hverandre fremfor å gi de nyansatte en sjanse, vil generasjonsskillet bestå. Hvis de ansatte ikke knytter relasjoner til hverandre, vil de heller ikke etablere tillit, noe som vil føre til lav sosial kapital. Dette resultatet stemmer overens med at tillit og gode relasjoner henger sammen (Nahapiet og Ghoshal, 1992). Lav sosial kapital vil vanskeliggjøre kunnskapsdeling. I Entreprenør blir de yngre fremhevet som en ressurs som de erfarne ansatte ønsker å dele sin kunnskap med, og i enkelte tilfeller lære av. I entreprenørdivisjonen forteller respondentene at de har stor tillit til hverandre, mens i industridivisjonen sier de at tilliten har vært lav i flere regioner. Det har imidlertid blitt bedre tillit og mer kontakt med andre ansatte og andre avdelinger etter det nylige lederskiftet.

Relasjoner mot andre avdelinger foregår i mindre grad hos industridivisjonen enn entreprenørdivisjonen. Det kan skyldes at det er større geografisk spredning som naturlig nok reduserer kontaktmulighetene. Sterk sosial kapital innad i en gruppe er ikke nødvendigvis utelukkende positivt for kunnskapsdeling. I industridivisjonen har respondentene fortalt at på samme måte som de eldre og yngre har tette bånd mellom seg, men ikke med hverandre, har noen avdelinger svært tette bånd innad, men ingen relasjoner med ansatte utenfor avdelingen. Andre avdelinger blir derfor lett oppfattet som konkurrenter. En slik holdning kan være til hinder for kunnskapsdeling. Dette kan sees på som en type forpliktende motivasjon der gruppen skal holde sammen på godt og vondt.

Som en oppsummering kan vi si at det i Entreprenør er flere og tettere relasjoner mellom de ansatte enn hva som er tilfelle i Industri. Forskjellen ligger i aldersspredningen som har dannet et generasjonsskille i Industri. Vi mener at mangelen på tillit og relasjoner mellom de ansatte i Industri kan være en forklarende faktor til hvorfor det er mindre kunnskapsdeling i denne divisjonen.

#### - *Kognitiv forståelse*

Blant respondentene fra Entreprenør finner vi en felles tankegang, mens respondentene i Industri tenker mer ulikt og viser forskjellige verdier og prioriteringer. Vi ser tegn til at det er større uenighet om hvordan ting skal gjøres. Ifølge Jordahl og Kjøde (2010) vil den kognitive

tenkningen styre aktørenes valg og handlinger. Dette er noe som vil gi utslag på kunnskapsdelingen i de to divisjonene.

I Entreprenør har respondentene samme verdier som Veidekke står for, mens respondentene i Industri ikke er like samstemte når det gjelder disse verdiene. De skiller seg litt ut ved at de ikke anser grensesprengende som en verdi de står for. Dette kan ha noe med arbeidets art å gjøre fordi bransjen er konservativ. I Entreprenør har man et likt syn på hva som er viktige suksessfaktorer for å lykkes med et prosjekt, hvilket er å koordinere og planlegge godt i forkant og behandle kundene godt slik at de kommer tilbake. Derfor ønsker de ikke å ta på seg så mye arbeid at det går utover kvaliteten. I Industri er det et stort fokus på å akseptere så mange kontrakter som mulig for å ha så høy omsetning som mulig, fordi de mener at det gir større fortjeneste. Men det er flere som er uenige i denne tankegangen og mener at Industri burde være mer selektive i med hensyn til de kontraktene som gir høyest lønnsomhet. Vi ser at Entreprenør har en lik forståelse av selskapet, holdninger, forpliktelser til organisasjonen og oppgavene, samt identifisering med organisasjonen. Industri har forskjellig syn på alle disse områdene. Nahapiet og Goshal (1998) påpeker at når de ansatte har et lik kognitiv tenkemåte, vil det være enklere for ansatte å dele kunnskap. Grunnen til at Entreprenør har lik kognitiv forståelse og Industri ulik, kan være et resultat av arbeidets art, noe som drøftes i et eget avsnitt.

Det er tydelig at den kognitive forståelsen er langt sterkere i Entreprenør enn i Industri, hvor det er et stort mentalt skille mellom den eldre og den yngre arbeidstokken. Vi tror at arbeidets art og ulikheter i rekruttering kan forklare forskjellen i kognitiv forståelse. Flere av de yngre respondentene i Industri ser ut til å ha like perspektiver på hva som er viktig for å lykkes i jobben. Det virker som at det er flere yngre enn eldre som ser verdien av å dele kunnskap og samarbeide. De yngre kan ha dannet seg en felles oppfatning gjennom utdanning. Mangelen på en felles kognitiv forståelse i Industri mener vi kan forklare at kunnskapsdelingene er mindre i denne divisjonen.

### *Effekten av SLU-programmet*

I denne delen vil vi sammenligne forskjellene og likhetene når det gjelder effekten av SLU-programmet på ikke-deltagere. Vi vil også undersøke om dette har en påvirkning på kunnskapsdeling. Tabell 4 gir en oppsummering på denne delen.

<i>Ulike forhold</i>	<i>Entreprenørdivisjonen</i>	<i>Industridivisjonen</i>
<b>Kjennskap til deltagere</b>	Alle kjenner noen som har deltatt, dette er hovedsakelig deres overordnede.	Alle kjenner til noen som har deltatt, dette er deres overordnede og noen kollegaer.
<b>Kjennskap til innholdet i programmet</b>	Kun overflatisk kjennskap til programmets innhold.	Kun overflatisk kjennskap til programmets innhold.
<b>Resultater av SLU programmet</b>	Ingen opplevd forskjeller på SLU-deltagerne etter programdeltakelsen. Enkelte unntak.	Ingen opplevd forskjeller på SLU-deltagerne etter programdeltakelsen. Enkelte unntak.

Tabell 4 - SLU-programmet

Respondenter fra begge divisjoner kjente flere overordnede som har deltatt på SLU-programmet. Noen av respondentene var usikre på om enkelte personer hadde deltatt eller ikke, noe som tyder på lite kjennskap til disse personene.

I begge divisjonene hadde flesteparten svak eller ingen kjennskap til programmets innhold. Det de kjente til var at programmet ga deltagerne (ledere og mellomledere) en mulighet til å bli kjent med flere folk på kryss og tvers i organisasjonen, og på denne måten kunne anses som et positivt tiltak med hensyn på å skape sosial kapital.

De fleste respondentene kunne ikke se merkbare endringer på lederne i etterkant av SLU-deltagelsen. I Entreprenør var det imidlertid to respondenter som mente at væremåten til en leder hadde blitt bedre ved at vedkommende ga flere tilbakemeldinger. En respondent fra Industri som mente at sin overordnede hadde blitt mer involverende i beslutningsprosesser. Mer involvering kan skape større utveksling av kunnskap og mer samarbeid. Atferdsendring av enkelte ledere er den synlige effekten respondentene (ikke-deltagere) har oppfattet av programmet. Det er normalt at ikke-deltagere har vanskelig for å se endringer på en kollega eller leder som har deltatt på et lederutviklingsprogram. For det første er vanskelig å spore en eventuell effekt fordi det kan være flere kilder. Det skal også en markant forandring til før det oppfattes i omgivelsene.

Vi har funnet liten eller ingen effekt av SLU-programmet når det gjelder kunnskapsdeling i divisjonene. Vi konkluderer derfor med at SLU-programmet har liten eller ingen effekt på kunnskapsdeling blant ikke-deltagere. Imidlertid tyder utsagnene fra respondentene på at de

tidligere SLU-deltagerne selv har hatt utbytte av programmet, i tråd med funnene til Stensaker og Kjøde (2010).

### *Arbeidets art*

Vi vil i denne delen gjøre rede for forskjeller knyttet til arbeidets art mellom de to divisjonene. I følge flere forskere spiller arbeidets art en avgjørende rolle for kunnskapsdelingen i organisasjonen (Foss, 2010; Døving et al., 2001; McCauley, 1994). Tabell 5 gir en oversikt over de viktigste forholdene vi fant ved divisjonene.

<i>Ulike forhold</i>	<i>Entreprenørdivisjonen</i>	<i>Industridivisjonen</i>
<b>Markedsforhold</b>	Konkurransen på kvalitet og pris. Sterk markedsposisjon, der de kan velge blant prosjekter. Bransjen er i stadig utvikling.	Sterk priskonkurransen. Ingen markedsposisjon. Bransjen har modnet.
<b>Arbeidsmetode</b>	Jobber i prosjekter som krever mye kommunikasjon. Rutiner som følges.	Jobber med andre men mer over e-post og telefon. Rutiner følges ikke alltid.
<b>Innovasjon</b>	Har fokus på utvikling og forbedring av arbeidsprosesser.	Bruker liten tid på nyskaping. Benytter samme metoder og teknikker som de alltid har gjort.
<b>Involvering</b>	Stor grad av involvering av ansatte, både på prosjektledernivå og fagarbeidernivå. Involvering er en forutsetning for vellykket sluttresultat.	Involvering forekommer hos personer på samme nivå. Liten grad av involvering av underordnede i beslutninger.

Tabell 5 - Arbeidets art

Respondentene i Industri forteller om sterk priskonkurransen og krevende produksjonsmål. Fokuset er knyttet mot å vinne flest mulig kontrakter slik at produksjonsvolumet holdes høyt. Lønnsomheten til hver enkelt kontrakt kommer, i følge respondentene, i annen rekke. Jobbspesifikk kunnskap vil være av størst betydning dersom arbeidsoppgavene er spesialiserte (Døving et al., 2001), slik tilfellet er i en produksjonsvirksomhet. Dersom man konkurrerer hovedsakelig ut i fra pris vil fokuset være å produsere mest mulig per time. Dette vil føre til en spesialisert utvikling som tilsier at jobbspesifikk kunnskap, knyttet til en konkret

jobbutførelse vil være av størst betydning. Fordi jobbspesifikk kunnskap er vanskelig å overføre kan dette forklare hvorfor kunnskapsdelingen ikke skjer i like stor grad som i Entreprenør.

Respondentene fra Entreprenør mener at det å få tildelt kontrakter er knyttet til mer enn konkurransedyktig pris. Det faktum at Veidekke Entreprenør er en stor, seriøs og erfaren aktør i bransjen, med godt rykte i forhold til kvalitet og ferdigstillelse, spiller en avgjørende rolle. Det å håndtere prosjekter og de utfordringene som ofte inngår i prosjekter i denne bransjen, blir ansett som verdifullt av kunder. I følge Døving et al. (2001) vil generell kunnskap være av størst betydning i situasjoner som stiller krav til omstillingsevne slik tilfellet er i Entreprenør. Respondentene fra Industri utfører arbeidsoppgaver som er rutinebaserte, i form av lite variasjon og gjentakelse av samme arbeidsoppgave, og uten vesentlige utfordringer utover at arbeidsintensiteten kan være høy. I Entreprenør er arbeidsoppgavene varierte innen det enkelte prosjekt. Respondentene fra Entreprenør forteller også om jobbutfordringer hvor kompetansen deres blir satt på prøve. Dette kan dreie seg om alt fra krevende prosjekter med nye materialtyper og arbeidsmetoder til vanskelige værforhold. Varierte, utfordrende og helhetlige arbeidsoppgaver vil påvirke kunnskapsdeling positivt (Foss, 2010). Dette kan bidra til å forklare hvorfor det er mer kunnskapsdeling i Entreprenør. I Industri har ikke de ansatte utfordringer i form varierte arbeidsoppgaver og uvante ansvar, noe som vil kunne svekke kunnskapsdelingen (McCauley et al., 1994, gjengitt etter Døving et al., 2001).

Døving et al. (2001) trekker frem to måter utfordringer i jobben kan bidra til økt kunnskap. Den første måten handler om at man søker og tar i bruk ny kunnskap på egenhånd på grunn av utfordringer. Dette kan skje gjennom prosessen Nonaka og Takeuchi (1995) kaller kombinerer. Dette finner vi ikke konkrete eksempler på i verken Industri eller Entreprenør selv om det sannsynligvis foregår. Den andre måten handler om at man på grunn av utfordringer i form av for eksempel komplekse arbeidsoppgaver må samarbeide og søke hjelp hos andre for å få løst oppgaven sin. Dette har respondentene fra Entreprenør mange eksempler på. I prosjektsammenheng forteller de at dette en forutsetning for at prosjektet skal bli vellykket. Respondentene fra Industri har ingen eksempler på utfordringer de har samarbeidet om. Grunnen til dette kan være at arbeidsoppgavene er mindre sammensatte i Industri enn i Entreprenør og at samarbeid derfor ikke er like avgjørende. Resultatet er mindre samarbeid og mindre kunnskapsdeling.



I følge Foss (2010) har autonomi i jobben positiv innvirkning på kunnskapsdeling. Begge divisjonene gir uttrykk for at de har stor påvirkningsmulighet i forhold til hvordan de disponerer sin arbeidshverdag og hvordan de utfører sine oppgaver. Vi kan ikke se noen forskjeller på dette området.

Tsai (2002) har i sin studie kommet frem til at graden av hierarkisk struktur påvirker kunnskapsdeling. I Entreprenør forteller respondentene om en flat og uformell struktur med liten forskjell mellom leder og underordnet. Miljøet blir omtalt som åpent og inkluderende der det er lav terskel for å ta kontakt med hverandre, både oppover og nedover i systemet. I Industri gir respondentene uttrykk for at divisjonen er organisert i hierarki med opplevd grad av makt mellom de ledere og underordnede. Det har oppstått et generasjonsskille mellom eldre erfarne arbeidere og unge uerfarne arbeidere. Miljøet blir omtalt som lukket og vanskelig å komme inn i. I følge Tsai vil en uformell og flat struktur være optimal for kunnskapsdeling. Grunnen til dette er at flat og uformell struktur skaper mer sosial interaksjon mellom de ansatte, uavhengig av stillingsnivå. Derimot vil hierarkisk organisering være en barriere for kunnskapsdeling fordi det skaper større fysisk og psykisk avstand mellom medarbeiderne. Denne strukturelle forskjellen mellom divisjonene kan forklare forskjellene på kunnskapsdeling.

Arbeidsmetodene ser ut til å ha betydelig innvirkning på involvering i divisjonene. Respondentene fra Entreprenør forteller at involvering skjer i stor grad og at det er en viktig forutsetning for at jobben skal kunne gjennomføres optimalt. I Industri forteller respondentene at det er noe involvering, men mange av dem ønsker å bli bedre på det området. I og med at Entreprenør har et mer dynamisk samarbeid seg imellom enn hva som foregår i Industri, så utvikler man tettere relasjoner til hverandre. Dersom man har gode relasjoner til hverandre bidrar dette til å styrke følelsen av tilhørighet i gruppen, og resulterer i at man bidrar mer i gruppen. Dette er særlig tilfelle i mindre grupper (Lott og Lott, 1965; Mullen og Cooper, 1994). I Entreprenør er de organisert i slike mindre grupper på prosjektene, og avdelingene ikke er større enn at alle har kjennskap til hverandre innenfor sin region.

Vi mener at involvering har en positiv effekt på kunnskapsdeling fordi det kan påvirke kunnskapsdelingsmekanismene til Nonaka (1994). Vi vil gjennom disse prosessene (sosialisering, eksternalisering og internalisering) forsøke å forklare hvordan involveringen skjer. Kombinering kan knyttes til involvering ved at medarbeiderne benytter eksisterende eksplisitt kunnskap på et felt med eksisterende eksplisitt kunnskap på et annet felt. Men fordi

det i denne sammenheng fremstår som mindre relevant, har vi valgt å se bort i fra denne prosessen.

Gjennom involvering forekommer det kunnskapsdeling i form av *sosialisering*, der taus kunnskap blir overført mellom medarbeiderne gjennom samhandling og observering. Medarbeidere med samme fagkunnskap og erfaring deler nyttig erfaringer med hverandre gjennom sosialisering. I tilfeller der medarbeiderne har ulike kompetanse, er de erfarne ansatte i entreprenørdivisjonen flinke til å dele kunnskap med andre og den yngre arbeidstokken. Det er vanlig at de jobber sammen for at de yngre skal kunne tilegne seg taus kunnskap gjennom praktisering, veiledning og imitering. Stor grad av involvering og samarbeid på prosjekter fører til kunnskapsdeling. Denne prosessen er viktig for mellomlederne fordi de er avhengig av hverandre; de ulike fagarbeiderne og ingeniørene må tenke likt for å kunne koordinere arbeidet og kommunisere bra seg i mellom. Uten sosialisering er overføring av taus kunnskap krevende.

Den andre prosessen for overføring av taus kunnskap er *internalisering*, der eksplisitt kunnskap blir omdannet til taus kunnskap. Gjennom involvering kan de ansatte i fellesskap diskutere og dele kunnskap med hverandre. Beslutningene og resultatene av involveringen kan så skrives ned i form av rutiner, prosedyrer eller evalueringsrapporter. Slik blir taus kunnskap gjort eksplisitt og tilgjengelig for de andre medarbeiderne. Det er viktig å dele den slik at alle har lik tankemåte og forståelse av hva som gjøres.

Derimot er ikke respondentene så flinke til å skrive evalueringsrapporter og erfaringer i etterkant av prosjekter. Det finnes dermed forbedringspotensial når det kommer til *eksternalisering*, altså fra taus til eksplisitt kunnskap. En av utfordringene med eksternalisering i divisjonen er det respondentene kaller en "prosjekttankegang". Dette innebærer at så snart prosjektet er over, går prosjektlederne og de andre som har vært involvert løs på et nytt prosjekt hvor de starter med nye "blanke ark". Det kan altså virke som om projekttankegang fører til kortsiktighet og et svekket fokus på forbedringer. Industri er også preget av kortsiktig fokus, men respondentene sier at det har blitt gjort en del eksternalisering av rutiner og erfaringer.

Vi tror arbeidets art og form kan tiltrekke seg ulike arbeidsfolk. Vi sikter ikke til enkeltpersoner i divisjonene men generelt hvordan folk er, hva de tiltrekkes av og hvordan det kan påvirke graden av kunnskapsdeling. For eksempel er det tydelig at det er flere ansatte

med høyere utdanning i Entreprenør enn i Industri. Mye av arbeidet i Entreprenør krever høyere kompetanse fordi byggprosjektene krever mange typer fagfolk og ulike ingeniører. I Industri tror vi at en del av arbeidet i mindre grad krever høyere utdanning. De har en stor andel ledere som har jobbet seg oppover i systemet.

Vi oppsummerer med at arbeidets art har en avgjørende betydning for kunnskapsdelingen og at dette forholdet kan bidra til å forklare forskjeller i kunnskapsdeling mellom de to divisjonene. Som vi har sett, fører involvering til at kunnskapsdeling skjer gjennom prosessene sosialisering og en kombinasjon av prosessene eksternalisering og internalisering. I og med at det er mer involvering i Entreprenør enn i Industri, vil det derav også være mer kunnskapsdeling, hvilket er i tråd med våre funn. Vi hevder at arbeidets art også kan tiltrekke seg folk med ulik kompetanse, noe som kommer til syne gjennom forskjeller mellom divisjonene. Graden av kompetanse og samarbeidsferdigheter er slike eksempler.

### *Ledelse*

Den siste forklaringsfaktoren vi ønsker å trekke fram er ledelse. Ledelse handler om å nå mål gjennom å motivere, påvirke og kommunisere med medarbeidere. I denne delen vil vi fokusere på hvilken effekt mellomlederne og topplederen har på holdningsdannelsen til kunnskapsdeling og hvordan kunnskapsdeling foregår i praksis. Vi vil se nærmere på organisasjonsstyring, maktforhold og ledelsesendringer i Industridivisjonen. Tabell 6 gir en oppsummering av viktigste funn av forskjeller og likheter.

<i>Ulike forhold</i>	<i>Entreprenørdivisjonen</i>	<i>Industridivisjonen</i>
<b>Lederbakgrunn</b>	Lederutdanning fra skole.	Yrkesbakgrunn. Har jobbet seg oppover i systemet til å bli en leder.
<b>Makt og organisasjonsstyring</b>	Respondentene opplever at Entreprenør har en flat struktur hvor lederne bruker lite makt. Ledere og ansatte behandles som likeverdige. Stor tillit til ledelsen.	Hierarkisk struktur hvor det er klare rolleforskjeller. Lederne bruker en del makt. Gjelder hovedsakelig de eldre ansatte. Liten tillit til ledelsen.
<b>Ledelsen som kulturbærer</b>	Lederne fokuserer på kvalitet og langsiktighet. De fremmer Veidekkes verdier.	Lederne prioriterer egne verdier framfor Veidekkes verdier. Fokus på produksjon og resultat gir kortsiktig tankegang.
<b>Beslutningsmyndighet og involvering</b>	Mye delegering av ansvar. Ansatte er i stor grad involvert i beslutningsprosesser.	Lite delegering av ansvar og involvering.

Tabell 6 - Ledelse

I løpet av de siste 30 årene har Veidekke kjøpt opp rundt 70 bedrifter, og med desentralisert styring kan det oppstå store ulikheter mellom avdelingene og distriktskontorene. Dette gjelder begge divisjonene, men det kan virke som om oppkjøpene i Entreprenør i større grad har blitt integrert i organisasjonen. Dette kommer til syne ved at det er mer samarbeid mellom avdelingene og distriktskontorene i Entreprenør enn i Industri. Industri har fremdeles det som respondentene omtaler som “bedrifter i bedriften”. I et historisk lys blir lederne i Industri omtalt som konger som sitter på hver sin haug der de styrer sitt eget løp. Respondentene fra Industri forklarer “kongen på haugen”-oppførselen ved at hver avdeling har hatt sitt eget budsjett å holde. Respondentenes perspektiver på kunnskapsdeling viser en proteksjonistisk atferd der lederne verner om seg selv eller sin avdeling. For eksempel deles ikke ledige maskiner og utstyr med andre avdelinger. Dette kan tyde på at avdelingene anser hverandre som konkurrenter. I Entreprenør har vi ikke fått inntrykk på at dette forekommer. Entreprenør og Industri har forskjellig lederstil og lederbakgrunn. Lederne i Industri kjennetegnes i større grad ved at de har yrkeskompetanse (fagbrev). De har lært seg lederskap gjennom erfaring og praksis, ved å få forfremmelse og mer ansvar. Siden det tar lang tid å jobbe seg opp til en lederposisjon er mange av lederne i slutten av sin yrkeskarriere. I Entreprenør har lederne i tillegg til erfaring tilegnet seg kunnskap om ledelse gjennom skoleutdanning. De har rekruttert ledere internt, men også eksternt.

- *Organisasjonsstyring og makt*

Industridivisjonen viser tendenser til makthierarki fordi det er forskjeller imellom de som jobber på et lavt nivå og de som jobber på et høyt nivå. Industridivisjonen har klare og synlige ledernivåer. Ledelsen i Entreprenør behandler arbeiderne likt uavhengig av stilling og hvilket nivå de befinner seg på. Ifølge tidligere undersøkelser har makthierarki en negativ effekt på kunnskapsdeling (Bureš, 2003; Husted og Michailova, 2004; Tsai, 2002). Dette styrker vår tro på at kunnskapsdelingen er lavere i industridivisjonen, enn i entreprenørdivisjonen som har en “flat” struktur. Den flate strukturen innebærer at det ikke er noen forskjeller på stillingsrollene til de ansatte.

Et mye brukt paradigme, først brukt av Francis Bacon (1561-1626), er at “*kunnskap er makt*”. Siden dette nevnes av noen yngre respondenter i Industri så omtaler vi dem mest. I entreprenørdivisjonen har vi ikke fått inntrykk at det eksisterer makt som hindrer eller fremmer kunnskapsdelingen. Derimot så tyder beskrivelsene til respondentene på det motsatte: folk er veldig åpne og blir behandlet likt uansett hvilken stillingsrolle man besitter. Døving et al. (2001) fant at åpenhet på arbeidsplassen har en positiv påvirkning på utvikling. Resultatet av en makthierarkisk styring i Industri er at lederne har fullmakt, der enkelte ledere forsøker å beholde sitt ansvar, fremfor å delegerer og involvere andre medarbeidere. Dette kan sees på som en form for maktutøvelse. Et resultat av dette kan være at beslutninger blir tatt på et redusert informasjonsgrunnlag, og kompetansen til de ansatte vil dermed ikke bli nyttiggjort. Dette kan i tillegg indirekte svekke relasjonen mellom lederen og de ansatte fordi de føler seg mindre viktige og verdsatt når de blir avskåret fra å bidra med sine synspunkter. Ifølge teorien til Colbjørnsen (2004) er lederstilen i Industri en form for *administrativt lederperspektiv*. Det er de eldre lederne som styrer på den måten de mener selv er best og unngår samarbeid og prat med yngre ansatte. Ifølge Yukl (1989) så kalles denne type makt *posisjonsmakt*.

Ifølge noen av de yngre respondentene har de eldre lederne dannet seg *personlig makt* fordi de har ekspertise på hvordan arbeidsprosesser gjennomføres og har god teknisk kunnskap. Dette gjenspeiles ved at de eldre ansatte ikke er så villig til å dele sin kompetanse med den yngre arbeidstokken. Når andre er avhengig av eller har stor nytte av denne kunnskapen, skaper deres kunnskap og erfaringer makt (Dahl, 1984).

Flere respondenter mener behovet for makt kommer av at maktinnehaverne frykter å bli “overflødige” og verdiløse for selskapet. Selv om noen har få år igjen av sitt arbeidsliv, har de

ikke vært så villige til å dele kunnskapen de besitter. Dette fører til at industridivisjonen mister kompetanse når disse forlater bedriften. Denne type “kunnskap gir makt” ser vi påvirker kunnskapsdelingen negativt. En annen side av maktperspektivet er generasjonskillet som finnes i Industri. Yngre respondenter sier at flere eldre er redde for å miste makten til de yngre som har en utdannelse. Det virker som de gamle ønsker kunnskapen til de yngre, og de yngre ønsker kunnskapen til de eldre. Men dette skjer altså ikke. Det er noe som hindrer dem i å dele. Det kan hende at de yngre er redde fordi de eldre har vært overbevist om at sin arbeidsmetode er den beste fordi den har blitt finjustert gjennom mange år. Fra de eldres perspektiv så kan det tenkes at de gjør det samme som når de var nyansatte en gang: man lærer ved å jobbe og finne ut hva som er best. Som følge av denne tankegangen kan det være mer vanskeligere å dele kunnskap mellom seg.

På grunn av grupperingen mellom de eldre og de yngre ansatte i industridivisjonen, føler vi at det finnes en type makt som betegnes som *politisk makt*. Dette er en makttipe som handler om å beskytte sine eksisterende maktkilder. De eldre beskytter sine erfaringer og kunnskap mot den yngre arbeidsgenerasjonen. Siden de ikke deler sin kunnskap i noen stor grad, så kan det være fare for at divisjonen i lengden blir ueffektiv fordi de utfører sine oppgaver dårligere enn det de kunne ha gjort om man spredte kunnskapen til alle. Denne prosessen kalles *institusjonalisering* (Pfeffer og Salancik, 1977, gjengitt etter Yukl, 1989).

Som en oppsummering vil vi trekke frem at industridivisjonen er preget av hierarkisk struktur som har en negativ effekt på kunnskapsdeling, mens entreprenørdivisjonen har en flat struktur som gir positiv effekt. I Industri ser vi også tendenser til mindre kunnskapsdeling fordi kunnskap betraktes og benyttes som et maktmiddel.

#### - *Ledere som kulturbærere*

Respondentene i begge divisjonene mener Terje Venold er en viktig kulturbærer i Veidekke. Venold legger mye vekt på ting som kan knyttes til det kulturelle lederperspektivet. Han er oppmerksom på at hans lederskap er av symbolsk betydning for Veidekke. Han er derfor opptatt av å gjøre gode og veloverveide handlinger fordi de er førende for hvordan andre ledere og ansatte opptrer. Venold anses som en viktig rollemodell for de andre lederne og ansatte i Veidekke.

Mellomlederne i Entreprenør og Industri har hatt stor påvirkning på kulturen i hver av divisjonene. Det er tross alt de som tilrettelegger og styrer i hverdagen. Lederne i Industri er

flinke til å snakke om hvilke resultater avdelingen skal oppnå. Det er i følge respondentene sterkt fokus på å produsere mest mulig tonn, som videre skal gi fortjeneste for divisjonen. Det er altså et kollektivt fokus på avdelingens mål fremfor et individuelt fokus på hva den enkelte ansatt skal oppnå og forbedre seg på. Hespe og Wall (1976) fant at medarbeidere er mest opptatt av saker som påvirker dem direkte, for eksempel var de opptatt av beslutninger knyttet til arbeidsmåter, lønnsystem og oppsigelsesvern, mens de var mindre opptatt av finansielle tema. Dersom hensikten er å engasjere de ansatte kan det kollektive fokuset på produksjonsvolum og fortjeneste være lite egnet til formålet.

I Entreprenør virker det som at lederne fokuserer på for eksempel kvalitet og langsiktighet. Dette er saker som medarbeiderne er opptatt av og kan derfor gi større engasjement til deres arbeid (Hespe og Wall, 1976). I Industri er de mer kortsiktige og har vært styrt sterkt av ledere i sin divisjon. Lederne har verdier som ikke har samstemt med hva Veidekke står for. Men etter lederbytte har de begynt å legge andre føringer som er overens med det Terje Venold symboliserer for Veidekke.

Den verdibaserte ledelsen i Entreprenør fremmer verdier og en visjon som stemmer med det Veidekke har. Dette kan skape en større forankring til organisasjonen og føre til større engasjement blant de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I Industri har ledelsen i mindre grad støttet opp og kommunisert organisasjonens retning og verdigrunnlag. Det har for eksempel ikke vært så mye støtte for verdien grensesprengende. En god fremstilling av hvilke verdier som er betydningsfulle i hver enkelt avdeling, vil kunne legge føringer for de ansatte om hvordan de bør opptre. Det virker som at ledere i Entreprenør ser viktigheten av å dele kunnskap, og derfor fremmer de dette.

Oppsummert har ledernes styremåte og fokus stor innvirkning på kulturen i divisjonene. Entreprenørdivisjonen har en sterk forankring til Veidekkes verdier, mens industridivisjonen har en mindre forankring til bedriftens verdier.

#### *- Beslutningsmyndighet og involvering*

Toppledelsen i Veidekke delegerer i stor grad ansvars- og beslutningsmyndighet (empowerment) til mellomlederne. De bestemmer som regel hvordan arbeidsdagene skal foregå og hvordan verdiene til Veidekke skal forvaltes. Ansvar og beslutningsmyndighet kan være en effektiv måte å motivere ansatte nedover i organisasjonen til å gjøre en god jobb (Colbjørnsen 2004). Delegering av ansvar og beslutningsmyndighet foregår i større grad

innad i entreprenørdivisjonen enn i industridivisjonen. Det er mer samarbeid mellom de ansatte og lederne slik at dette kan forklare perspektivene og praksisen av kunnskapsdeling. Funne våre kan støtte seg til Morrison og Brantner (1992,) som i sin studie fant at samarbeidende lederskap har en positiv effekt på kunnskapsdeling. I industridivisjonen oppleves lederstilen som mer maktbasert, der lederne alene tar beslutninger.

Ved effektiv bruk av delegering av ansvar og beslutningsmyndighet i entreprenørdivisjonen får de utnyttet den kompetansen den enkelte besitter på best mulig måte. For eksempel er ansatte som er i kontakt med markedet og kunder, et bedre informasjonsgrunnlag for å ta beslutninger enn ledere som befinner seg lenger opp i systemet.

I Entreprenør har ledelsen vært støttende og engasjert i hva medarbeidere holder på med. I Industri har respondentene ulike oppfatninger om dette. Noen respondenter synes de får støtte fra sine overordnede, mens andre respondenter har påpekt at spesielt eldre overordnede er vanskelige å samarbeide med. Det er ofte at de ønsker å gjennomføre ting på sin måte og derfor ikke er åpne for å gjøre forandringer eller motta tips fra andre. I slike tilfeller vil kunnskapsdelingen svekkes. Dette er i tråd med det McCauley et al. (1994) mener, om at manglende støtte fra ledelsen og "vanskelige" overordnede vil påvirke den ansattes kunnskapsdeling og læring negativt.

I Entreprenør er det stor grad av involvering av ansatte og kunder i beslutningsprosessen. Denne involveringen sikrer et godt informasjonsgrunnlag og forhindrer at viktig informasjon og kunnskap blir utelatt. Våre tolkninger stemmer med funnene til Døving et al. (2001) som viser at deltakelse i beslutningstaking har en stor forklaringseffekt på prosessene for kunnskapsdeling. Det er stort sett enighet om beslutninger som tas i Entreprenør. Mye kan forklares ved at de ansatte får være med på beslutninger og får informasjon, dette vil skape en større prosedyrerettferdighet. Ved fokus på prosedyrerettferdighet vil de ansatte oppfatte avgjørelser som rettferdige og kan dermed bli mer samarbeidsvillige. I industridivisjonene er det uenighet om hvordan ting skal gjøres og hva som er viktig. Det er for eksempel uenighet om man skal fokusere på kvalitet eller kvantitet. Når de ansatte i mindre grad er involvert og derfor ikke har tatt del i diskusjonen og avveiningen, vil de ha liten forståelse for bakgrunnen til beslutningen. Når de ikke har en god forståelse for hvorfor beslutninger tas, vil prosedyrerettferdigheten svekkes. I verste fall så kan dette føre til mindre samarbeidsvillighet og dermed mindre kunnskapsdeling.



Flesteparten av respondentene i Industri sier de ikke har fått klare arbeids- og ansvarsinstruksjoner gjennom uformelle eller formelle kontrakter med sine sjefer. En form for administrativt lederskap er prestasjonsledelse som bygger på formelle og uformelle kontrakter. Ifølge Døving et al. (2001) er håndtering av tilbakemelding til medarbeiderne en av lederens viktigste og vanskeligste oppgaver. Respondentene i Industri vet ikke hvilke forventninger overordnede har til dem. Det kan være et resultat av manglende faglig dialog eller manglende kontrakter mellom lederen og underordnede. Dette kan også knyttes opp mot perspektivene respondenter har fortalt at de ansatte har til ledelsen, for eksempel er tilliten lav til enkelte ledere. I Entreprenør har respondentene klare ansvarsområder, og de vet hva rollen de har innebærer. Gode tilbakemeldinger skaper dialog mellom leder og underordnet slik at det kan fremme kunnskapsdeling. Våre funn stemmer med det Døving et al. (2001) har funnet angående overordnede ledere, tilbakemelding har en positiv effekt på kunnskapsdeling.

Lederne i Entreprenør har vært bevisste på hvor de ansatte skal ha fokus, for eksempel må de gjøre grundige rutiner i oppstarten av et prosjekt. Respondenter sier at de ansatte har et positivt syn og god tillit til ledelsen. Dette kan nok påvirke hvordan prestasjonsledelse oppleves og kan derfor sies å være mer fremtredende i Entreprenør enn i Industri. Denne forskjellen kan også forklares ut fra arbeidet og arbeidsmetodene i begge divisjonene. I Entreprenør er det viktig at de ansatte har forståelse av hva som kreves av dem da prosjektene krever mye samhandling og koordinasjon mellom mange uavhengige parter. I Industri hvor det ikke er like nødvendig med samhandling, kan prestasjonsledelse anses som mindre avgjørende slik at forventningene og kravene til hverandre blir mer utvisket. Forpliktende avtaler er en viktig faktor for å oppnå samarbeid med medarbeiderne i bedriften (Kim og Mauborgne, 1998). God prestasjonsledelse kan føre til mer samarbeid mellom de ansatte. Dersom de ansatte er klar over sitt eget ansvarsområde, vil det være lettere for dem å forholde seg til hverandre slik at koordinering og samarbeid går enklere.

Som en oppsummering har begge divisjonene frihet og ansvar til å ta egne beslutninger. I Entreprenør blir de ansatte i stor grad involvert i beslutninger, mens i Industri blir avgjørelser tatt av mellomledere, uten særlig grad av involvering av ansatte.

#### *- Nye endringer i Industri*

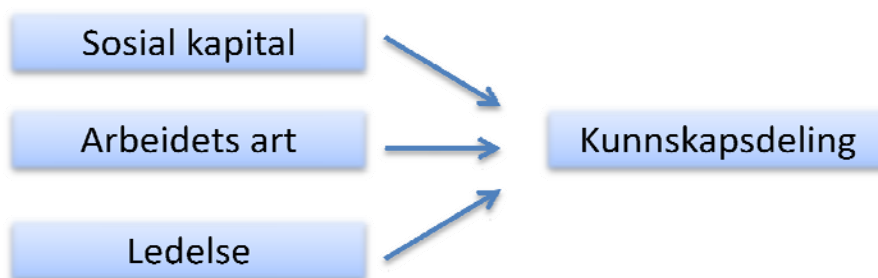
Det er viktig å påpeke at det har funnet sted en rekke ledelsesendringer i Industri som har betydning for kunnskapsdelingen innad og utad mot andre regioner og divisjoner. Respondentene har påpekt flere endringer i divisjonen. Det har kommet inn ledere fra

Entreprenør som har erfaring med endring og omstilling. Et av målene ved endringene var å involvere de ansatte i beslutninger i større grad. Og det viser seg i praksis at det har ført til mer åpenhet. Respondentene påpeker at tilliten til ledelsen har blitt betydelig større i etterkant av endringene, noe som har ført til økt tillit og bedre samarbeidsklima. Dette stemmer med funnene til Kim og Mauborgne (1998) som sier at tillit er en viktig faktor for å oppnå samarbeid med medarbeiderne i bedriften. Samarbeid fører til at kunnskap nyttiggjøres bedre slik at det er naturlig å anta at kunnskapsdelingen i divisjonen har økt. Det virker som om tidligere ledere i Industri har fokusert mer på seg selv og de bonusene de fikk. De nye lederne har hatt fokus på å bryte gamle mønster og lagt til rette for mer involvering og deltakelse i beslutninger. I følge respondentene har ledelsen andre holdninger og verdier som er mer forenlige med organisasjonen. Dette har resultert i at styremåten oppleves som bedre enn den gamle. Som følge av endringene har også noen avdelinger mer kontakt med hverandre hvor de prøver å bygge bruer, for eksempel sende over noen arbeidskollegaer når det er høyt arbeidspress i en avdeling. Industridivisjonens lederbytter viser klare forbedringer, som å vise større og tydeligere krav og bedre oppfølging av de ansatte og atferd. Dette vitner om at ledelsen er av stor betydning for hvilke holdninger de ansatte har til kunnskapsdeling og hvordan de deler kunnskap i praksis.

Som en oppsummering vil vi si at den nye ledelsen i Industri har hatt en positiv effekt på kunnskapsdelingen i divisjonen.

### **6.3. Justert modell**

Med utgangspunkt i de empiriske funnene som fremkom av analysen har vi videreutviklet den tidligere tentative modellen (se Figur 3). Våre funn tyder på at sosial kapital, arbeidets art og ledelse påvirker perspektiver til kunnskapsdeling og hvordan kunnskapsdelingen foregår i de to divisjonene (se figur 6).



Figur 6 - Justert modell

Det er sannsynlig at faktorene som påvirker kunnskapsdeling også kan påvirke hverandre. For å tydeliggjøre funnene av studien har vi i modellen valgt å fremstille de som separate faktorer og se bort i fra eventuelle sammenhenger mellom faktorene. Det er imidlertid viktig å være klar over at disse faktorene må sees i sammenheng med hverandre for å få et helhetlig bilde for dannelsen av perspektiver til kunnskapsdeling og kunnskapsdeling i praksis.

## 7. KONKLUSJON

### *Formål og fremgangsmetode*

Hensikten med denne studien var å undersøke hvilke faktorer som påvirker kunnskapsdelingen blant de ansatte i en bedrift. Med utgangspunkt i teori om *sosial kapital* og *arbeidets art* har vi sett på betingelser for kunnskapsdeling. Dette har vi gjort gjennom en komparativ undersøkelse av to divisjoner i Veidekke. Analysen baserer seg på dybdeintervjuer av mellomledere og funnene har blitt drøftet i lys av teori. Gjennom analysen fant vi at *ledelse* var et ytterligere forhold som kan påvirke kunnskapsdelingen blant de ansatte.

Teorien om sosial kapital kan deles inn i tre dimensjoner; strukturelle, relasjonelle og kognitive forhold. Den strukturelle dimensjonen dreier seg om møteplasser og nettverk, den relasjonelle dimensjonen handler om relasjoner basert på tillit og den kognitive dimensjonen handler om tankemåte og felles forståelse. Teorien om arbeidets art omhandler aspekter knyttet til arbeidsmetode og rammebetingelser som hierarkisk struktur versus “flat” struktur, arbeidssted og geografisk/ fysisk nærhet. Med dette teoretiske utgangspunktet har vi undersøkt betingelser for kunnskapsdeling.

### *Funn og resultater*

Analysen viser at det er mindre kunnskapsdeling i industridivisjonen enn i entreprenørdivisjonen. Det kommer tydelig frem at respondentene i industridivisjonen har et mer kritisk syn på verdien av å dele og søke kunnskap enn entreprenørdivisjonen.

Videre tyder analysen på at det er ulik grad av *sosial kapital* i de to divisjonene, som kan forklare en del av forskjellene knyttet til kunnskapsdeling. Forskjeller knyttet til den strukturelle dimensjonen kommer til syne gjennom graden av nettverk. I Entreprenør har de ansatte flere formålstjenlige nettverk, mens de ansatte i Industri ikke har utviklet tilsvarende nettverk og arenaer for at dette etableres. Forskjeller knyttet til den relasjonelle dimensjonen dreier seg om at de ansatte i Entreprenør har flere og sterkere relasjoner til hverandre og til ledelsen enn hva som er tilfellet i Industri. Dette påvirker kunnskapsdelingen positivt. Når det gjelder forskjeller knyttet til den kognitive dimensjonen, viser det seg at de ansatte i Industri har ulik kognitiv forståelse, mens de ansatte i Entreprenør har en mer lik forståelse og tankegang.

Økt sosial kapital er ikke entydig positivt for kunnskapsdeling. Vi fant at mellomlederne i Industri har dannet en sterk gruppetilhørighet innad i sine avdelinger, slik at de ikke deler kunnskap med andre avdelinger eller divisjoner. Avdelingene ser ikke nytten av å dele kunnskap og dette kan forklare hvorfor det er mindre kunnskapsdeling i Industri.

Våre funn viste at *SLU-programmet* har hatt liten eller ingen innvirkning på omgivelsene og kunnskapsdelingen blant de ansatte. Endringer kan imidlertid komme gradvis og over tid. Dette kan skje ubevisst og være vanskelig å oppdage, og derfor skal man være forsiktig med å trekke konklusjoner kun basert på våre funn.

*Arbeidets art* er en annen faktor som påvirker kunnskapsdeling. Vi finner at de ansatte i Entreprenør jobber tettere sammen i prosjekter og at denne arbeidsmetoden påvirker kunnskapsdeling positivt. I denne divisjonen har de arbeidsoppgaver som krever koordinering og som oppfattes som utfordrende. I tillegg er det høy grad av involvering. I Industri er de ansatte mindre avhengig av koordinering og kommunikasjon seg imellom, noe som kan svekke kunnskapsdelingen.

Våre funn knyttet til *ledelse* viser at verdier, holdninger og signaler som ledelsen sender ut vil påvirke kunnskapsdelingen blant de ansatte. Dette gjelder både perspektiver på kunnskapsdeling og kunnskapsdeling i praksis. Gjennom involvering har ledelsen i Entreprenør påvirket kunnskapsdelingen positiv. I Industri finner vi makthierarki og sentralisert ansvar og beslutningsmyndighet hos ledelsen. Dette vil kunne svekke kunnskapsdelingen. Ledere som bruker kunnskap som makt vil ha en negativ effekt på kunnskapsdeling.

### *Implikasjoner*

Studiens funn har følgende implikasjoner for Veidekke og andre bedrifter:

Den *første* implikasjonen knytter seg til viktigheten av å ha innsikt i og kjennskap til hvilke forhold som er avgjørende for at kunnskapsdeling finner sted og hvilke forhold som kan hindre kunnskapsdeling. Den *andre* implikasjonen dreier seg om at både ledere og ansatte må forstå nytten av å dele kunnskap for at kunnskapsdeling skal forekomme. Den *trede* implikasjonen er at kunnskapsdeling som oftest foregår tilfeldig og uformelt, men at det er mulig for bedrifter å påvirke uformell kunnskapsdeling gjennom strukturelle tiltak. Den *fjerde* implikasjonen er at arbeidets art og arbeidsmetoder gir ulike utgangspunkter for utvikling av sosial kapital og kunnskapsdeling. Det kreves et større og mer bevisst fokus i

industridivisjonen for å utvikle sosial kapital og kunnskapsdeling fordi utgangspunktet er annerledes enn i entreprenørdivisjonen.

Det er viktig å være klar over at studien legger til grunn bedriftsspesifikke forhold og betingelser. Flere av funnene er imidlertid av en slik karakter at det kan ventes å finne lignende funn ved tilsvarende studier. Våre funn støtter tidligere teorier, noe som styrker troverdigheten, og som innebærer at funnene kan brukes til generalisering av teori.

### *Videre forskning*

Forslag til videre forskning på kunnskapsdeling kan være å gjøre lignende casestudier i andre bedrifter og andre bransjer for å se om man kan gjøre liknende funn og/eller oppdager nye aspekter. En annen mulighet kan være å se på sammenhenger mellom de faktorene som vi har funnet. Blant annet kan det være interessant å undersøke hvilke av faktorene i denne studien som har størst betydning på kunnskapsdeling. Et tredje forslag er å undersøke nærmere hvordan motivasjon påvirker kunnskapsdeling. Et siste forslag er å studere kunnskapsdeling med hensyn på ulike former for kunnskap.

## KILDEHENVISNINGER

- Adams, G. and Schvaneveldt, J. (1991). *Understanding Research Methods*, 2 ed. Longman, New York.
- Adler, P., og Kwon, S. (2000). *Social capital: The good, the bad and the ugly*. Butterworth-Heinemann, Boston.
- Adler, S. P. og Kwon, S. (2002). *Social Capital: Prospects for a new concept*. Academy of Management Review, Vol. 27, No 1. Pp. 17-40.
- Alle, V. (2003). *The future of knowledge: increasing prosperity thorough value networks*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Arrow, K. (1974). *The limits of organization*. Norton, New York.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Bjørvik, K. I. og Haukedal, W. (2001). *Arbeids- og Lederpsykologi*. Cappelen Akademisk Forlag, 6. utgave, pp. 381-382.
- Bokmålsordboka (2005). *Bokmålsordboka*. Kunnskapsforlaget. Tilgjengelig på internett <http://www.dokpro.uio.no/ordboksoek.html> (13.august, 2010).
- Bolino, C. M. og Turnley, H. W. og Bloodgood, M. J. (2002). *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations*. Academy of Management, Vol. 27, No. 4, pp. 505-522.
- Botan, H. Carl og Hazleton Vincent. (2006). *Public Relations Theory II*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In J.G Richardson (red.) *Handbook of theory and research for the sociology of education*, pp. 241-258. Greenwood, New York.
- Bulukin, K. C. (2005). *Strategi og ledelsesutfordringer: Administrativ ledelse*. Forelesning ved NHH, Institutt for Strategi og Ledelse. (28. Januar 2005).
- Bureš, V. (2003). *Cultural Barriers in Knowledge Sharing*. E+M Economics and Management, Liberec, vol. 6, pp.57-62.

- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Choen, D. and Prusak, L. (2001). *In good company – how social capital makes organizations work*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cicourel, A. V. (1973). *Cognitive sociology*. Penguin Books, Harmondsworth, England.
- Clegg, R. S. og Stablein, R. (2007). *Power, Knowledge and Domination*. Liber Copenhagen Business School Press Universitetsforlaget, Slovenia.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og Lederskap*. Fagbokforlaget.
- Coleman, J. S. (1988). *Social capital in the creation of human capital*. The American Journal of Sociology, 94(Supplement): S95-S120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. MA: Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Gurteen, D. (1999). *Knowledge Management Magazine*. Volume 2, Issue 5, February.
- Dahl, A. R. (1957). *The concept of Power*. Behavioral Science, 2:3, juli, p.201.
- Dahl, A. R. (1984). *Modern political analysis*. 4.utg. Prentice Hall International, Englewood Cliff.
- Dalin, Å. (1993). *Kompetanseutvikling i næringslivet: Veier til den lærende organisasjon*. Cappelen, Oslo.
- Day, V. D. (2001). *Leadership development: A review in context*. Elsevier Science Inc. Leadership Quarterly, 11(4), pp 581-613.
- Drath, W. H., og Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center of Creative Leadership, NC, Greensboro.
- Døving, E., Elstad, B. og Haugland, S. A (2001). *Utvikling av realkompetanse på arbeidsplassen – uformell læring i tre norske virksomheter*. SNF-rapport nr: 03/2001, Stiftelsen for Samfunns og Næringslivsforskning, Bergen.



- Eisenhardt K. and Santos F. (2002). *Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?*, Chapter 7 in (eds.) Pettigrew A., Thomas H. and Whittington R., *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, London.
- Foss, J. N., Minbaeva, B. D., Pedersen, T. og Reinholt, M. (2009). *Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters*. *Human Resource Management*. Vol 48(6), pp. 871-893, tilgjengelig på Internett <<http://www.forskning.no/artikler/2010/juni/252654>>(11. august 2010).
- Fu, Q. (2004). *Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness*. Master paper. The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and creation of prosperity*. Free Press, New York.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. Bantam Books, New York.
- Gooderham, P. N. (2007). *Enhancing knowledge transfer in multinational corporations: a dynamic capability driven model*. *Knowledge Management Research og Practice*, 5, pp. 34-43.
- Gottschalk, P.(2006). *Norsk Arbeidslivsforum* 12. September. Handelshøyskolen BI.
- Granovetter, M. S. (1992). *Problems of explanation in economic sociology*. In N. Nohria og R. Eccles(Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action: pp. 25-56*. Havard Business School Press, Boston.
- Haas, M.R. and Hansen, M.T. (2005). *When using knowledge can hurt performance: the value of organizational capabilities in a management consulting company*. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 1-24.
- Hergenbahn, B. R. og Oslen, M. H. (1993). *An introduction to theories of learning*, 4. Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

- Hickson, D. J., C. R. Hinings, C.A. Lee, R. E. Schneck, og J. M. Pennings (1971). *A strategic contingencies theory of Intra-organizational Power*. Administrative Quarterly (16), pp 216-229.
- Howard, A. (1998). *The Empowering Leader. Unrealized Opportunities*. I Hickman, G. R. (Ed.): *Leading Organizations. Perspectives for a New Era*. Thousand Oaks: Sage, pp. 202-213.
- Husted, K. og Michailova, S. (2004) *Decision making in organizations hostile to knowledge sharing*. Journal for East European Management Studies, januar.
- Inkpen, A. C., og Tsang, E. W. K. (2005). *Social capital, networks and knowledge transfer*. Academy of Management Review, 30(1): pp. 146-165.
- Jacobs, J. (1965). *The death and life of great American cities*. Penguin Books, London.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget 2. utgave.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., og Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Abstrakt forlag as, Oslo.
- Jonsson, A. (2007). *Knowledge sharing across borders. A study in the IKEA world*. Doktoravhandling. Lund Business Press, Lund.
- Jordahl, A., og Kjøde, A. (2010). *Lederutviklingsprogram som virkemiddel for utvikling av kunnskapsdeling i norske multinasjonale selskaper (Organisasjon, strategi)*. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, Nr. 3 pp. 20-32.
- Kaufman, H. G. (1975). *Individual Differences, Early Work Challenge and Participation in Continuing Education*. Journal of Applied Psychology, 60, pp. 405-408.
- Kim, W. C. og Mauborgne, R. (1998). *Procedural Justice Decision Making and the Knowledge Economy*. Strategic Management Journal, 19, pp. 323-338.

- Kogut, B and Zander, U. (1993). *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*, Journal of International Business Studies, Nr. 24 pp. 625-645.
- Law, H. C. C. og Ngai, T. W. E. (2007). *An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance*. Department of Management and Marketing, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, PR China.
- Lesser, L. Eric. (2000). *Knowledge and Social Capital, foundations and application*. Butterworth-Heinemann, United States of America.
- Lott, A. J., og Lott, B. E. (1965). *Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables*. Psychological Bulletin, 64: pp. 259-309.
- Malhotra, N. K. og Birks, D. (2006). *Marketing research: an applied approach*. 2. Europeiske utg. Financial Times/Prentice, Hal Harlow.
- McCauley, R. N. (2000). *Overcoming Barriers to a Cognitive Psychology of Religion, Method and Theory in the Study of Religion* 12, 141-161. (special issue) *Perspectives on Method and Theory in the Study of Religion*. A. Geertz and R. McCutcheon (eds.). The Hague: Brill.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. and Morrow, J. E. (1994). *Assessing the developmental components of managerial jobs*. Journal of Applied Psychology. 79, pp. 544-560.
- Monteverde, K. (1995). *Applying resource-based strategic analysis: Making the model more accessible to practitioners*. Working Paper No. 95-1, Department of Management and Information Systems, St. Joseph's University, Philadelphia.
- Morrison, R. F. and Brantner, T. M. (1992). *What enhances and inhibits learning a new job? A basic career issue*. Journal of Applied Psychology, 77, pp. 926-940.
- Mullen, B., og Copper, C. (1994). *The relation between group cohesiveness and performance: An integration*. Psychological Bulletin, 115: pp. 210-277.

- Muller, R. M., Spiliopoulou, M. og Lenz, H.-J. (2005). *The influence of incentives and culture on knowledge sharing*. System Science, January, pp 247.
- Nahapiet, J., og Ghosal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital and organizational advantage*. Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 242-266.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science, 5, 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nordhaug, O. (1993): *Human Capital in Organizations: Competence, Training and Learning*. Oxford University Press, London.
- Pedersen, L. J. T. (2010). *Methodology for Master Thesis: Research Ethics*. Forelesning ved NHH, Institutt for Strategi og Ledelse. (18.mars 2010).
- Pettigrew, A. M. (1972). *Information control as a power resource*. Sociology (6:2), mai 1972, pp 187-204, Dushkin Pub. Group.
- Pfeffer, J. (1977). *The ambiguity of leadership*. The academy of Management Review 2(1), pp. 104-112.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Harvard Business School Press, Boston.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*. Chicago University og Chicago Press.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Anchor Books, New York.
- Putnam, R. (1993). *The prosperous community: Social capital and public life*. American Prospect, 4(13): pp. 35-42.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: civic tradition in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton.
- Robinson, L., Schmid, L. J. og Siles, M. E. (2002). *Is social capital really capital?* Review of Social Economy No. 60.

- Robson, C. (2002), *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, 2nd ed., Blackwell, Oxford.
- Rostad, O. og Hauge, A. T. (2006). *Effekter av kunnskapsdeling og ideforvaltning på innovasjon*. Masterutredning ved Karlstads Universitet, Karlstad.
- Roth, K. og Kostova, P. (2003). *The Use of the Multinational Corporation as a research context*. *Journal of Management*, Vol. 29 No. 6, pp. 883-902.
- Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4<sup>th</sup> edition. Pearson Education Limited, Essex.
- Saunders, M., Thornhill, A., og Lewis, P. (2009). *Research Methods for Business Student*, 5<sup>th</sup> edition. FT Prentice Hall.
- Siemsen, E., Balasubramanian, S., Roth, V. A. (2007). *Incentives that induce task-related effort, helping, and knowledge sharing in workgroups*. *Management science*, vol. 53, No. 10, October, pp. 1533-1550.
- Smith, M. K. (2003). Michael Polanyi and tacit knowledge, the encyclopedia of informal education. Tilgjengelig på Internett < [www.infed.org/thinkers/polanyi.htm](http://www.infed.org/thinkers/polanyi.htm) >
- Stensaker, I., Kjøde, A. og Kvitastein, O. (2009). *Developing social capital through the SLU leadership development program*. Rapport 2 for Veidekke, the GOLD project.
- Sveiby, K. (1996). *Transfer of Knowledge and the Information Processing*. *Professions*. *European Management Journal* Vol 14, pp. 379-388 Elsevier. Science Ltd.
- Tsai, W. og Ghoshal, S. (1998). *Social capital and value creation: The role of intra-firm networks*. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 464-476.
- Tsai, W. (2002). *Social structure of coopetition within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing*. *Organization Science*, 13, pp. 179-190.

- Veidekke, Selskapsfakta, *konsern og virksomhetsområder*, Tilgjengelig på Internett < [www.veidekke.no/om\\_konsernet/](http://www.veidekke.no/om_konsernet/) >, < [www.veidekke.no/virksomhetsomrader/](http://www.veidekke.no/virksomhetsomrader/) > (8. juli 2010).
- Veidekke, Informasjonsavdelingen. *Faktaark Veidekke 2010*, Tilgjengelig på Internett < [www.veidekke.no/om\\_konsernet/presseinformasjon](http://www.veidekke.no/om_konsernet/presseinformasjon) > (17.mars 2010).
- Veidekke årsrapport (2009). Tilgjengelig på Internett < [www.veidekke.no/rapporter/2009/aarsrapport/](http://www.veidekke.no/rapporter/2009/aarsrapport/) > (11.juli 2010).
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society Vol. 1 An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press, Berkley.
- Whitener, E. M. (2000). *The processes of building social capital in organizations: The integrating role of trust*. Academy of Management Annual Meeting, Canada, Toronto.
- Woolcock, M. (2001). *The place of social capital in understanding social and economic outcomes*. Canadian Journal of Policy Research, 2(1): pp. 1-27.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Method, 3 ed.* Sage, London.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*, kap. 2 og 3. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Yukl, G. (2002). *Leadership In Organizations*. 5. Utgave. Prentice Hall.
- Zack, M. (1998). *An Architecture for Managing Explicated Knowledge, Sloan Management*. Review, September.

## VEDLEGG 1: Intervjuguide

Formål: undersøke forskjellen mellom divisjonene ift kunnskapsdeling samt undersøke verdien av SLU for resten av divisjonen.

### Bakgrunn og virksomhetens art

1. Hva er din nåværende stilling og hva slags arbeid innebærer det?
2. Hva er din bakgrunn? Hva har du arbeidet med tidligere?
3. Kan du fortelle litt om arbeidet som gjøres i denne divisjonen (industri/entreprenør). Er det for eksempel spesielle trekk som kjennetegner dette arbeidet eller de som arbeider her dersom du skulle sammenligne med andre divisjoner i Veidekke?
4. Hva er viktig for å lykkes i denne divisjonen? Hva fokuserer dere på ift. å nå frem i konkurranse med andre selskap som driver med det samme?
5. Dersom du skulle beskrive kulturen i divisjonen – (igjen sammenlign gjerne med andre divisjoner eller selskaper dersom det gjør det enklere) – hvordan vil du da beskrive den?
6. Kan du nevne noen viktige eksempler på ”bærere” av kulturen? (personer, tradisjoner, prosedyrer, symboler, normer, ”sånn gjør vi det her” oppfatninger)

### Sosial kapital

7. Hvilke andre personer/stillinger i Veidekke er viktige for at du skal få gjort jobben din på en god måte? Hvem er dine viktigste kontakter? Hvorfor? (bridging eller bonding)
8. Hvilke forventninger og krav har du til dine overordnede, underordnede, sidestilte? Hvilke forventninger og krav har de til deg? (prøver her å få fatt i tillitsforhold)
9. Hva er de viktigste møteplassene i din divisjon? Hvordan treffer du andre ansatte i din divisjon? I Veidekke?

10. Dersom du skulle beskrive de viktigste målsetningene og verdiene i divisjonen – hva ville du sagt da? Er det de samme verdiene som gjelder for Veidekke?
11. I hvilken grad opplever du at det er enighet om hva som skal prioriteres i denne divisjonen? I Veidekke?

### **Perspektiver på kunnskapsdeling**

12. Er kunnskapsdeling (deling av kunnskap og erfaringer) viktig i din divisjon? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva med i Veidekke (på tvers av divisjoner)?
13. Hva slags type kunnskap vil kunne være viktig å dele i din divisjon?
14. Etter ditt syn, hva er de viktigste resultatene/konsekvensene av kunnskapsdeling?

Eksempler:

- a. Større kostnadsbesparelser
- b. Flere løsningsalternativer
- c. Høyere kvalitet
- d. Mindre mangfold
- e. Bedre risikovurdering / redusert risiko
- f. Større sikkerhet
- g. Mer møter og mindre produksjon
- h. Bedre lønnsomhet
- i. Mindre lokal tilpasning
- j. Mer nyskaping

15. Hva trengs dersom man skulle ønske å bidra til mer i kunnskapsdeling på tvers i Veidekke? Eksempler:

- a. Dedikert tid til dette
- b. Bedre oversikt over hvem som kan hva
- c. Flere / andre fysiske møteplasser
- d. Flere / andre elektroniske/ virtuelle møteplasser
- e. Økonomiske incentiver
- f. Karrieremessige incentiver
- g. Anerkjennelse av bidragsyttere
- h. Tettere relasjoner på tvers av enheter / områder
- i. Tettere relasjoner innen enheter / områder
- j. Bedre systemer for kunnskapshåndtering (databaser, Wiki etc)



### **Erfaringer med kunnskapsdeling**

Vurder følgende utsagn på en skala fra 1-5 hvor 1 er i liten eller ingen grad og 5 er i meget stor grad.

16. Jeg har mottatt viktig kunnskap fra andre i Veidekke
  - a. Kan du gi noen konkrete eksempler
  - b. Fra hvem? Samme divisjon, land, type arbeid
17. Jeg har gjort bruk av viktig kunnskap fra andre i Veidekke
  - a. Kan du gi noen konkrete eksempler
  - b. Fra hvem? Samme divisjon, land, type arbeid
18. Jeg har bidratt med viktig kunnskap til andre i Veidekke
  - a. Kan du gi noen konkrete eksempler
  - b. Fra hvem? Samme divisjon, land, type arbeid

### **SLU deltagere i divisjonen (hva skjer med relasjonen til resten av organisasjonen?)**

19. Kjenner du til om noen i din divisjon har deltatt på SLU programmet? Hvem?
20. Rapporterer du til noen som har deltatt på SLU? Arbeider du sammen med noen som har deltatt på SLU?
21. I hvilken grad merker dere andre i divisjonen at ledere har vært på SLU? (*vanskelig spørsmål – jeg tror de fleste effektene vil komme til utslag i spørsmålene over*)

### **Toppleders rolle som kulturbærer**

22. Har du truffet Terje Venold? Ved hvilke(n) anledning(er)?
23. Hvordan vil du beskrive ham?
24. Er det spesielle ting han vektlegger i sin kommunikasjon med deg/din divisjon?
25. Er det noe annet vi bør vite om kulturen i divisjon og/eller kunnskapsdeling?