



Kunnskapsdeling mellom generasjoner

En casestudie av eldre kunnskapsarbeidere

Heidi Heggholmen Tellevik

Schirin Undrum

Veileder: Karen M. Olsen

Masterutredning i Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med studien er å få økt innsikt og forståelse for kunnskapsdeling mellom generasjoner i en kunnskapsbedrift, med spesielt fokus på eldre kunnskapsarbeidere. Vi har studert hvordan yngre og eldre opplever kunnskapsdeling, samt hva som påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap. Tidligere forskning på kunnskapsdeling fokuserer i liten grad på kunnskapsbedrifter, samt hvorvidt alder spiller en rolle. Utredningen er en kvalitativ casestudie med utgangspunkt i en mellomstor bedrift innen norsk romindustri.

Vi finner at både yngre og eldre kunnskapsarbeidere har et positivt syn på kunnskapsdeling, og samtlige opplever kunnskapsdeling som viktig. Vår studie indikerer at eldre kunnskapsarbeidere har et mer langsiktig perspektiv på kunnskapsdeling enn yngre kunnskapsarbeidere. Tidligere forskning har i stor grad fokusert på motivasjon, men vår studie indikerer at eldre kunnskapsarbeidere allerede innehar svært høy *motivasjon*. I tillegg finner vi at seniorenne, gjennom utstrakt erfaring innenfor sine felt, har gode *evner* til å dele kunnskap. Vi finner at *mulighet* er den begrensede faktoren for eldre kunnskapsarbeidere, og således avgjør graden av kunnskapsdeling som forekommer.

Vi finner at eldre kunnskapsarbeidere kan oppleve utfordringer i forbindelse med å overlate ansvar til yngre medarbeidere, og at tydelig avklaring rundt seniors rolle i bedriften er avgjørende for at kunnskapsdeling mellom senior og yngre skal fungere godt. Vi finner at seniorenne verdsetter å få slippe det administrative ansvaret som har fulgt med tidligere stillinger og heller få bruke tiden på spennende arbeidsoppgaver innenfor sitt fagfelt. I motsetning til hva tidligere forskning finner, indikerer vår studie at en flat organisasjonsstruktur kan hemme kunnskapsdeling. Vi finner at enkelte seniorer har et ønske om å opprettholde ekspertmakt, samt posisjon, i kunnskapshierarkiet. Det kan ha røtter tilbake til etableringsfasen og skyldes konkurranse- og enermentalitet. Vi finner også at sosiale relasjoner på tvers av avdelinger og generasjoner spiller en vesentlig rolle for hvorvidt kunnskapsdeling fungerer godt.

Forord

Denne utredningen er en del av det avsluttende arbeidet innenfor masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innen masterprofilen Strategi og ledelse. Arbeidet med studien startet i august 2015, og ble avsluttet i desember samme år.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til administrerende direktør i vår casebedrift, som har gjort det mulig for oss å gjennomføre denne studien ved å tillate oss å avholde intervjuer i bedriften. Følgelig vil vi også takke vår kontaktperson og samtlige respondenter i bedriften som stilte opp til intervju. Takk for at dere tok oss i mot med åpne armer, og ikke minst for at dere viste så stor interesse for studiens problemstilling.

Det har vært et spennende, utfordrende og lærerikt semester og vi vil takke for at vi har fått ta del i FOCUS-programmet ved Norges Handelshøyskole (NHH). En spesiell takk rettes til vår veileder Karen M. Olsen, professor ved Institutt for Strategi og Ledelse (NHH); Takk for gode innspill og uvurderlige tilbakemeldinger. Til slutt vil vi rette en stor takk til hverandre, så vel som til familie og venner for gode innspill, motiverende støtte og tålmodighet under hele prosessen.

Norges Handelshøyskole
Bergen, 20. desember 2015

Heidi Heggholmen Tellevik

Schirin Undrum

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| SAMMENDRAG | 2 |
| FORORD | 3 |
| 1. INNLEDNING | 8 |
| 1.1 PROBLEMSTILLING | 8 |
| 1.2 BAKGRUNN | 9 |
| 1.3 AVGRENSNINGER | 10 |
| 1.4 OPPGAVENS STRUKTUR | 11 |
| 2. TEORI | 13 |
| 2.1 DAGENS KUNNSKAPSBEDRIFT | 13 |
| 2.2 EMPIRI OG SÆRTREKK VED KUNNSKAPSARBEIDEREN | 15 |
| 2.3 KUNNSKAP OG KUNNSKAPSDILING | 16 |
| 2.3.1 Eksplisitt og taus kunnskap | 17 |
| 2.3.2 Kunnskapsdeling | 18 |
| 2.4 MOA - ET TEORETISK RAMMEVERK FOR KUNNSKAPSDILING | 21 |
| 2.4.1 Motivasjon | 21 |
| 2.4.2 Mulighet | 23 |
| 2.4.3 Evne | 28 |
| 2.5 OPPSUMMERING OG TENTATIV FORSKNINGSMODELL | 29 |
| 3. METODE | 31 |
| 3.1 FORSKNINGSDESIGN | 31 |
| 3.1.1 Forskningstilnærming | 31 |
| 3.1.2 Studiens formål og forskningsdesign | 32 |
| 3.1.3 Casestudie | 33 |
| 3.1.4 Forskningsmetode | 33 |
| 3.2 DATAINNSAMLING | 34 |
| 3.2.1 Innsamling av data | 34 |
| 3.2.2 Utvalg | 35 |
| 3.2.3 Intervjuforberedelse og intervjuguide | 38 |
| 3.2.4 Gjennomføring av intervjuer | 39 |
| 3.3 BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATAMATERIAL | 41 |
| 3.3.1 Transkribering | 41 |
| 3.3.2 Analyse | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4 KREDIBILITET | 43 |
| 3.4.1 Validitet..... | 44 |
| 3.4.2 Reliabilitet | 45 |
| 3.5 ETISKE VURDERINGER..... | 47 |
| 4. KONTEKST | 48 |
| 4.1 BRANSJEN..... | 48 |
| 4.2 BEDRIFTEN..... | 49 |
| 4.2.1 Organisering | 50 |
| 5. BESKRIVENDE ANALYSE..... | 52 |
| 5.1 OPERATIONS | 52 |
| 5.1.1 Perspektiv på kunnskapsdeling | 53 |
| 5.1.2 Kunnskapsdeling i praksis | 55 |
| 5.2 COMMUNICATIONS | 58 |
| 5.2.1 Perspektiv på kunnskapsdeling | 58 |
| 5.2.2 Kunnskapsdeling i praksis | 60 |
| 5.3 DISKUSJON | 64 |
| 5.3.1 Perspektiv..... | 64 |
| 5.3.2 Praksis..... | 66 |
| 5.4 DELKONKLUSJON..... | 68 |
| 6. FORKLARENDE ANALYSE..... | 70 |
| 6.1 OPERATIONS | 70 |
| 6.1.1 Motivasjon for kunnskapsdeling | 70 |
| 6.1.2 Mulighet for kunnskapsdeling..... | 71 |
| 6.1.3 Evne til å dele kunnskap..... | 76 |
| 6.2 COMMUNICATIONS | 79 |
| 6.2.1 Motivasjon for kunnskapsdeling | 79 |
| 6.2.2 Mulighet for kunnskapsdeling..... | 80 |
| 6.2.3 Evne til å dele kunnskap..... | 86 |
| 6.3 DISKUSJON | 88 |
| 6.3.1 Motivasjon | 89 |
| 6.3.2 Evne..... | 89 |
| 6.3.3 Mulighet..... | 90 |
| 6.4 DELKONKLUSJON..... | 105 |

| | |
|---|------------|
| 7. KONKLUSJON | 107 |
| 7.2 BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING | 109 |
| 7.3 IMPLIKASJONER FOR KUNNSKAPSBEDRIFTEN | 109 |
| LITTERATURLISTE | 112 |

Tabeller

| | |
|-------------------------------------|----|
| TABELL 1: UTVALG..... | 37 |
| TABELL 2: UTVALG PER AVDELING | 38 |
| TABELL 3: PERSPEKTIV | 64 |
| TABELL 4: PRAKSIS..... | 66 |
| TABELL 5: KOMPARATIV MOA..... | 88 |
| TABELL 6: KOMPARATIV MULIGHET | 89 |

Figurer

| | |
|--|-----|
| FIGUR 1: ANDEL MED HØYERE UTDANNING | 13 |
| FIGUR 2 : FIRE PROSESSER FOR KUNNSKAPSDELING | 20 |
| FIGUR 3: JOBBKARAKTERISTIKA MODELLEN | 26 |
| FIGUR 4: TENTATIV FORSKNINGSMODELL..... | 29 |
| FIGUR 5: AVDELINGER..... | 51 |
| FIGUR 6: NY FORSKNINGSMODELL..... | 108 |

1. Innledning

Andelen kunnskapsintensive organisasjoner har hatt en kraftig vekst de siste årene (ECON Analyse, 2005), og i takt med veksten øker også andelen kunnskapsarbeidere innen både nye og tradisjonelle deler av arbeidslivet. Med fremveksten av en mer kunnskapsbasert økonomi reises et sentralt spørsmål rundt hvordan en kan drive effektiv ledelse av kunnskapsarbeidere. Måten bedrifter anskaffer, utvikler og utnytter kunnskap på, er sentralt for bedrifters evne til å konkurrere i markedet (Davenport, 2005).

Som en følge av den såkalte “babyboomen” i tiden etter andre verdenskrig, vil i årene som kommer en stor andel seniorer, med mange års erfaring, gå av med pensjon. Samtidig kommer en ny og yngre generasjon inn på arbeidsplassen. Eldre kunnskapsarbeidere vet at de besitter kjernekompetanse, og at det ikke uten videre er lett å erstatte dem, og de har på den måten stor forhandlingsmakt (Hilsen & Midtsundstad, 2014). Ofte er denne gruppen arbeidstakere også høyt utdannet og har relativt god økonomi, og de har ikke nødvendigvis behov for å arbeide av økonomiske årsaker. Det er derfor ikke hvor mye de arbeider og hvor mye de får i lønn som er viktigst, men heller hva de gjør på jobb, det vil si arbeidsoppgavene de utfører, som blir av størst betydning. Å inkludere seniorer i tiltak for kunnskapsdeling medfører både at de føler seg verdsatt, samt at de får nye arbeidsoppgaver. En proaktiv tilnærming til effektiv kunnskapsdeling mellom medarbeidere kan bidra til at kritisk kunnskap, ferdigheter og erfaringer forblir i organisasjonen. Samtidig vil det kunne bidra til at nye medarbeidere raskere blir produktive og får en opplevelse av mestring som igjen har en positiv innvirkning på arbeidsmotivasjon og bedriftskultur (Enehaug et al., 2015).

1.1 Problemstilling

Kunnskap betraktes i dag som en kritisk suksessfaktor i en rekke moderne virksomheter. Gjennom mange års erfaring besitter eldre medarbeidere en stor mengde unik, fag- og erfaringsbasert kunnskap og det oppstår en reell risiko for et kunnskapsgap i virksomheten når seniorenne går av med pensjon. Gitt denne situasjonen synes vi det er interessant å se nærmere på hvordan kunnskapsdeling mellom generasjoner foregår i det daglige, samt hva som påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele sin kunnskap med yngre kollegaer, slik at risikoen for tapt kunnskap minimeres. Studiens problemstilling lyder derfor som følger:

“Hvordan opplever yngre og eldre kunnskapsdeling i en kunnskapsbedrift, og hvilke faktorer påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap?”

Problemstillingen består av to deler. Vi ønsker først å undersøke og beskrive hvilket perspektiv yngre og eldre kunnskapsarbeidere har på kunnskapsdeling, samt hvordan kunnskapsdeling mellom generasjoner gjennomføres i praksis. Gjennom problemstillingens andre del søker vi økt innsikt i hva som påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap. Begrepene *senior* og *eldre* vil i oppgaven bli benyttet om hverandre og defineres som ansatte over 55 år.

For å svare på vår problemstilling vil vi ta utgangspunkt i eksisterende teori om kunnskap og kunnskapsdeling. Da fenomenet vi ønsker å undersøke er relativt ukjent, valgte vi å gjennomføre en casestudie i en kunnskapsbedrift. Vi har i denne studien gjennomført 17 semistrukturerte dybdeintervju blant yngre og eldre kunnskapsarbeidere, i tillegg til ledere. Vi vil analysere våre empiriske funn opp mot tidligere forskning og eksisterende litteratur, samt drøfte hvilken betydning våre funn har for kunnskapsbedriften. Med vår masterutredning ønsker vi å videreføre forskningen innenfor kunnskapsdeling i kunnskapsbedrifter ved å belyse hvilke faktorer som påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap.

1.2 Bakgrunn

Temaet til studien vår; “ledelse av kunnskapsarbeidere”, er gitt av FOCUS-programmet vi er en del av ved Norges Handelshøyskole. Oppgavens forskningsspørsmål ble imidlertid utarbeidet i samråd med kontaktperson og administrerende direktør i vår casebedrift, på bakgrunn av hvilke temaer vi synes det er interessant å belyse i dagens samfunn, og hva som var interessant for casebedriften.

Forskningsspørsmålet er svært dagsaktuelt, da det ser ut til å være svært lite forskning som ser på kunnskapsdeling fra eldre kunnskapsarbeidere. Internasjonalt tyder det på å være enighet om at kunnskapsbedrifter må ha gode metoder for kunnskapsdeling for å kunne være effektive og levere gode tjenester, men selv om det eksisterer mye generell forskning om

kunnskapsdeling, er det både i Norge og internasjonalt behov for forskning som særskilt ser på kunnskapsdeling i kunnskapsbedrifter (Aspøy & Tønder, 2012; Enehaug et al., 2015).

Videre ser vi en stadig økende forventet levealder, og vi er nå inne i en periode hvor generasjonen “babyboomers” er på vei ut av arbeidsmarkedet. I tillegg har andelen kunnskapsintensive bedrifter den siste tiden økt. Vi ser i dag ustrakt bruk av sluttpakker, ofte tilbudt til eldre medarbeidere. Senior besitter gjerne sentral kompetanse som er opparbeidet gjennom en lang karriere, og dersom det ikke tilrettelegges for kunnskapsdeling mellom generasjoner er det fare for at senioren, sammen med sluttpakken, tar med seg kritisk kunnskap ut av bedriften. Både bedrifter og samfunnet som helhet vil oppnå gevinster ved å overføre seniors kunnskap før de forlater arbeidslivet.

Viktige organisasjoner har rettet søkelys mot både kunnskapsdeling og seniorpolitikk den siste tiden. Næringslivets Hovedorganisasjon publiserte i oktober 2015 rapporten “Kunnskapsdeling i travelhetens tid” som primært fokuserer på overføring av seniors kjernekompetanse. I tillegg søker Econa studenter til å skrive masteravhandlinger om eldre arbeidstakere i 2016. Forskningsspørsmålet vårt er således svært dagsaktuelt og relevant for mange.

Vi har grunn til å tro at eldre kunnskapsarbeidere skiller seg fra yngre med tanke på kunnskapsdeling. Empirisk forskning på kunnskapsarbeidere har påvist enkelte forskjeller mellom yngre og eldre. Funnene er konsistente med generell kunnskap fra forskning på aldringsprosesser og virkninger av aldring. Til tross for at det finnes lite forskning på hvordan eldre og yngre kunnskapsarbeidere skiller seg fra hverandre, tyder den generelle forskningen rundt aldringsprosesser på at slike forskjeller kan være betydelige når det gjelder verdier, og dermed hvilke omgivelser som virker motiverende (Kanfer & Ackerman, 2004). I tillegg konkluderer NHO i sin rapport med at det trengs mer forskning på spesielt eldre kunnskapsarbeidere (Enehaug et al., 2015)

1.3 Avgrensninger

For å gjennomføre studien innenfor en begrenset tidsramme er det nødvendig med enkelte avgrensninger. Kunnskapsdeling består av både en som er villig til å dele sin kunnskap og en mottaker. Begrepet er derfor nært beslektet med læring. Læring kan defineres som en relativt varig endring i en persons kunnskap og kan således være et resultat av kunnskapsdeling.

Som følge av vår problemstilling er vi opptatt av å se nærmere på kunnskapsdeling, og på grunn av begrenset tid og ressurser kommer vi i denne studien ikke til å se nærmere på læringsprosessen forbundet med å motta kunnskap. Vi finner det imidlertid hensiktsmessig å intervju yngre medarbeidere som mottar kunnskap fra senioren, da deres holdninger og perspektiver til både kunnskapsdeling og seniorenens rolle er relevant for hvordan kunnskapsdeling gjennomføres i praksis.

Tidligere forskning på kunnskapsdeling har vist at insentivsystemer har en effekt på kunnskapsdeling, men at insentiver alene ikke er nok (Siemsen, Balasubramanian & Roth, 2007; Muller, Spiliopoulou & Lenz, 2005). Vår utredning er imidlertid avgrenset til å ikke fokusere på sammenhengen mellom insentiver og kunnskapsdeling.

1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenterer vi tidligere forskning om kunnskap, kunnskapsarbeidere og kunnskapsdeling, samt det teoretiske rammeverket som er benyttet for å besvare problemstillingen.

I kapittel 3 gjør vi rede for metodisk tilnærming til problemstillingen, samt begrunner vår fremgangsmåte og våre metodiske valg.

I kapittel 4 presenterer vi vår casebedrift og konteksten den opererer i.

I kapittel 5 foretar vi en beskrivende analyse hvor vi legger frem studiens funn knyttet til perspektiv på kunnskapsdeling og kunnskapsdeling mellom yngre og eldre kunnskapsarbeidere i praksis. Videre foretar vi en komparativ diskusjon med fokus på å besvare første del av studiens problemstilling.

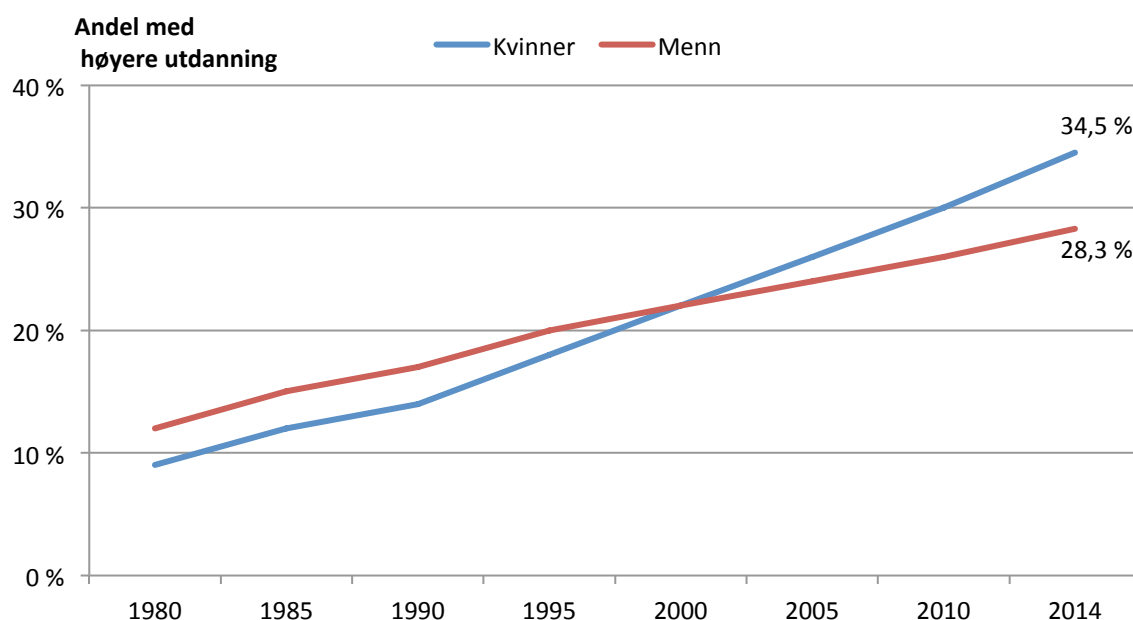
I kapittel 6 foretar vi en forklarende analyse hvor vi legger frem studiens funn, og utdyper disse i en komparativ diskusjon hvor vi vurderer hvordan de ulike faktorene i det teoretiske rammeverket påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap. Vi diskuterer også andre forhold som vi underveis i studien har funnet at kan påvirke. Således besvarer vi studiens andre del av problemstillingen.

I kapittel 7 foretar vi konklusjoner knyttet til studiens problemstilling. I tillegg redegjør vi for oppgavens begrensninger og gir forslag til videre forskning. Til slutt fremlegger vi implikasjoner for kunnskapsbedriften.

2. Teori

2.1 Dagens kunnskapsbedrift

Som kontrast til industrisamfunnet hvor produktivitet primært var knyttet til maskiner og mekanikk, er produktiviteten i dagens kunnskapssamfunn ikke bare knyttet til teknologi, men også til den enkelte medarbeiders kunnskap. Kunnskapsintensive organisasjoner har hatt en kraftig vekst (ECON Analyse, 2005), og en stadig større andel av yrkesbefolkningen har høyere utdanning (SSB, 2015). Totalt er det beregnet at 31,4 % av befolkningen innehar en høyere utdanning. For å få best mulig innsikt i vår problemstilling er det viktig å ha en god forståelse for konteksten. Vi vil her kort gjøre rede for hva som kjennetegner dagens kunnskapsbedrift.



Figur 1: Andel med høyere utdanning (SSB, 2015)

I følge Swart og Kinnie (2003) er kunnskapsbedriften avhengig av intellektuell kapital, og spesielt humankapital, for å konkurrere i markedet. Intellektuell kapital ble først brukt av økonomiprofessor John Kenneth Galbraith i 1969 (Gottschalk, 2003) og kan defineres som ”Alle faktorer som er kritiske for en organisasjons fremtidige suksess, men som ikke vises i et tradisjonelt regnskap” (Jacobsen, Peder, & Nordby, 2005). Intellektuell kapital har i dag overtatt for eiendeler, eiendom og andre materielle former for kapital, som den mest

verdifulle delen av dagens virksomhet (Roos & Roos, 1998; Gottschalk, 2003). Intellektuell aktiva gir, som andre aktiva, grunnlag for fremtidig nytte og inntjening. Intellektuell kapital kan for eksempel være merkenavn, en unik organisasjonsstruktur eller medarbeidernes kunnskap. Dette er ikke-fysiske og ikke-finansielle kilder til verdiskapning i bedriften (Gottschalk, 2003). Det er tre hovedkilder til intellektuell kapital; humankapital, strukturkapital og relasjonskapital.

Den moderne kunnskapsbedriften kjennetegnes for det første av at verdiskapningen primært er knyttet til medarbeiderens kunnskap og immaterielle verdi. Medarbeidernes kunnskap, ferdigheter, innovasjonsevne og erfaring omtales som humankapital og betraktes i dag som den viktigste ikke-finansielle resursen for kunnskapsbedrifter, men også som den mest sårbare (Jacobsen et al., 2005; Gottschalk, 2003). Humankapitalen eies av medarbeiderne, og er den delen av virksomheten som går hjem om kvelden, tar ferie, blir syk og som ansatte kan bære med seg ut av virksomheten når som helst. Det er kunnskap og arbeidskraft som er de kritiske suksessfaktorene i dagens kunnskapsbedriften (Grund, 2006).

En sentral utfordring for kunnskapsbedriften er derfor å fange opp medarbeidernes kunnskap i virksomhetens struktur, slik at kunnskapen blir overført fra individnivå til gruppenivå og etter hvert til hele organisasjonen. På denne måten kan humankapital bli en del av bedriftens strukturkapital (Jacobsen et al., 2005). Strukturkapitalen er organisasjonsstruktur og -prosess, og er det elementet i intellektuell kapital som bedriften eier. Kapitalens verdi bestemmes av virksomhetens evne til å utnytte medarbeidernes kunnskap gjennom metoder og verktøy. Uten mekanismer og rutiner for kunnskapsoverføring og prosesser har virksomheten kun individuell kunnskap og ikke replikerbar organisatorisk kunnskap.

For det andre kjennetegnes kunnskapsbedriften av at leveransen skjer gjennom komplekse og unike tjenester eller produkter (Grund, 2006). Dette innebærer at produksjonen i en kunnskapsbedrift skjer i tett relasjon med kunden. Relasjonskapitalen representerer i følge Gottschalk (2003) smurningen i systemet, det vil si kontakten mellom medarbeiderne og mellom virksomheten og eksterne brukere som samarbeidspartnere og kunder. Herunder ligger blant annet verdien av gode relasjoner til beslutningstakere og allmenheten, verdien av nettverk og relasjoner til samarbeidspartnere og verdien av gode relasjoner mellom medarbeidere internt i bedriften.

Videre preges kunnskapsbedriften av faglogikk og faglojalitet. Personer med høyere utdanning, og som tilhører en profesjon, identifiserer seg ofte mer med sin profesjon og fagkollegaer enn med den organisasjonen de er ansatt i (Christensen & Foss, 2011). Dette medfører at lojaliteten til egen profesjon og karriere er større enn lojaliteten til arbeidsgiver. Virksomheten er derfor avhengig av at ledelsen arbeider med å mobilisere de ansatte til å arbeide for institusjonelle og kollektive mål. Kunnskapsbedriften trenger ledere som har autoritet, men som ikke er autoritære. Ledere må klare å lede fagfolk som er faglig sterkere enn seg selv på sine fagområder. Lederen skal ikke konkurrere med virksomhetens fagfolk, men få ut det beste av de faglige medarbeiderne. I følge Grund (2006) må man i kunnskapsbedrifter la faglige enere få ”blomstre” når det er til organisasjonens beste.

Typiske eksempler på en kunnskapsbedrift er advokatfirmaer, regnskapsbedrifter, ingeniørintensive bedrifter, reklamebyrå, forsknings- og utviklingsbedrifter og høyteknologiske selskaper (Swart & Kinnie, 2003).

2.2 Empiri og særtrekk ved kunnskapsarbeideren

Kunnskapsarbeid ble for første gang introdusert av Drucker (1959). Han introduserte en ny type arbeider med høy formell utdanning, samt analytisk og teoretisk kunnskap. Det finnes ingen entydig definisjon på kunnskapsarbeidere, og flere peker på tvetydigheter og svakheter i et forsøk på å definere begrepet (Ramirez, 2006; Alvesson, 2000). Generelt skiller det mellom to hovedtilnærminger for å definere kunnskapsarbeidere; for det første hva den ansatte *gjør*, som inkluderer faktorer som autonomi, kompleksitet, variasjon og problemløsning, og for det andre hva den ansatte er *utdannet til å gjøre*, som er individets formelle utdanning. Ramirez (2006) tar utgangspunkt i den første tilnærmingen og hevder at kunnskapsarbeid ikke bør være en klassifisering i eller utenfor en bestemt kategori. Han hevder at kunnskapsarbeid heller bør bli vurdert ut i fra grad, basert på hvor høyt en skårer på dimensjoner innenfor hva den ansatte gjør.

I vår oppgave tar vi utgangspunkt i begge tilnærmingene og definerer en kunnskapsarbeider ut i fra hva de ansatte *gjør* og hva de er *utdannet til å gjøre*. Således er en kunnskapsarbeider i vår oppgave definert som et individ med høy formell utdannelse, som skaper verdi gjennom kompetent utførelse av arbeidsoppgaver. For å få ytterligere innsikt i særtrekk ved kunnskapsarbeideren vil vi i det følgende kort presentere sentral empiri.

Et sentralt kjennetegn ved kunnskapsarbeiderene er at de, sammenlignet med andre arbeidere, ønsker en høy grad av selvbestemmelse over utførelse av arbeidet (Davenport, 2005). Robertson og Swan (2003) argumenterer også for at autonomi og medbestemmelse har en sentral plass i kunnskapsarbeid. Kunnskapsarbeideren er ofte begeistret og motivert for arbeidet som utføres (Robertson og Swan, 2003), og i eksisterende forskning står motivasjon sentralt i ledelse av kunnskapsarbeidere.

Flere studier trekker frem kunnskapsarbeiderens sterke ønske om selvrealisering som et viktig særtrekk (Chu, Ritter & Al-Hawamdeh, 2010; Qi, Shen & Dou, 2013). Zhan, Tang og Zhang (2013) fant at kunnskapsarbeideren har en sterk vilje til å realisere egne mål, og streber etter å bli anerkjent av sine medarbeidere gjennom egen innsats. Christensen og Foss (2011) hevder at jakten på selvrealisering kan fortrenge arbeidsoppgaver som bærer preg av rutinearbeid og fellesoppgaver. Kunnskapsarbeidere antas gjerne å ha et sterkt behov for å arbeide sammen med, samt å lære av andre individer av samme profesjon (Dumaine 1994). Det hevdes imidlertid ofte at kunnskapsarbeidere er sterke individualister, og således konkurranseorienterte (Drucker 1989)

Kunnskapsarbeidere kan ha en tendens til å oppfatte sine relasjoner med ledelsen som et samspill uten fast myndighet, og kan således ønske direkte adgang til sjefen (Christensen & Foss, 2011). Det er kunnskap og ikke administrativt hierarki som gjør seg gjeldende, og de byråkratiske strukturene kan oppleves som en brems for nysgjerrighet og kreativitet. For kunnskapsarbeideren er kunnskap arbeiderens hovedkapital, og i følge Pantalemo og Pal (2008) verdsetter kunnskapsarbeideren sin egen kunnskap høyt. Kunnskapsarbeideren er klar over at det er kunnskapen han eller hun besitter som gjør dem i stand til å utføre arbeidsoppgavene, og således hevder Pantalemo og Pal (2008) at kunnskapsarbeiderne ikke uten videre deler sin kunnskap; dersom de deler sin kunnskap, risikerer de å redusere sin verdi. Uten de rette insentivene hevder Pantalemo og Pal (2008) at kunnskapsarbeideren vil være motvillig til å dele sin kunnskap med andre.

2.3 Kunnskap og kunnskapsdeling

En av de tidligste definisjonene på kunnskap, og kanskje den mest kjente, er den klassiske definisjonen som spores tilbake til Platon og antikken. Han definerte kunnskap som

”*justified true belief*”; begrunnet sann oppfatning. I dag er det bred enighet om at den klassiske definisjonen ikke er dekkende, og flere filosofer og forskere har i ettertid forsøkt å definere begrepet. Gottschalk (2005;59) definerer kunnskap som ”*informasjon kombinert med erfaring, kontekst, forståelse og refleksjon*”. Kunnskap er individuelt da mennesket kan få ulik kunnskap ut ifra lik informasjon. Kunnskap blir til når individet prosesserer informasjon.

Begrepene kunnskap og kompetanse blir i dagligtale ofte brukt om hverandre. En persons kompetanse kan imidlertid defineres som summen av personens kunnskaper og ferdigheter (Nordhaug 1993, gjengitt i Døving, Elstad & Haugland., 2001). Nonaka (1994) påpeker at det er viktig å skille mellom kunnskap og ferdighet. Kunnskap er innsikt i *hvorfor* noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter er *evnen* til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere eller skje (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

2.3.1 Eksplisitt og taus kunnskap

Nonaka og Takeuchi (1995) trekker et skille mellom eksplisitt kunnskap og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er det ene ytterpunktet og er kunnskap som er formell og systematisert. Eksplisitt kunnskap er lett å gjøre tilgjengelig for alle fordi den lett kan lagres, kommuniseres og deles. I virksomheter er den eksplisitte kunnskapen ofte nedfelt skriftlig og satt i system gjennom arbeidsinstrukser, prosedyrer og manualer.

Taus kunnskap ble for første gang beskrevet gjennom sitatet ”*vi vet mer enn vi kan fortelle*” (Polanyi, 1958). Taus kunnskap er svært personlig og vanskelig å formalisere, noe som gjør den vanskelig å overføre og dele med andre. Denne typen kunnskap har ofte opphav i lang erfaring og kjennskap til en bransje og blir stort sett tilgjengelig gjennom utførte handlinger. I følge Nonaka og Takeuchi (1995) består taus kunnskap av to dimensjoner, en teknisk dimensjon og en kognitiv dimensjon. Den tekniske dimensjonen består av uformelle ferdigheter som er vanskelig å påpeke, men som fanges opp i begrepet ”know-how”. Dette er praktisk kunnskap om hvordan man kan oppnå noe. For å illustrere dimensjonen viser Nonaka og Takeuchi til en håndverker som gjennom sin karriere har opparbeidet seg en teknikk helt ut i fingerspissene, uten at han enkelt kan formulere og dele de tekniske prinsippene med andre. Den kognitive dimensjonen består av mentale modeller, oppfatninger

og perspektiver som er så integrert i det vi gjør, at vi tar dem for gitt. Det handler om hvordan en oppfatter verden, og det er derfor veldig vanskelig å artikulere slik kunnskap. I tillegg består taus kunnskap av emosjonelle aspekter, intuisjon og subjektive oppfatninger. Nonaka og Takeuchi (1995) viser til et isfjell som stikker opp av havet som en metafor på skillet mellom eksplisitt og taus kunnskap, der den eksplisitte kunnskapen kun utgjør toppen av isfjellet. Metaforen viser til at det er få deler av den totale kunnskapen som kan kodifiseres og deles, og at 80% av den totale kunnskapen er taus kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995; Von Krogh, Nonaka & Ichijo 2002). Taus kunnskap er fundamentet for den eksplisitte kunnskapen, og blir ofte betraktet som den mest verdifulle kunnskapen (Sveiby, 1996).

2.3.2 Kunnskapsdeling

Kunnskap er en viktig ressurs for virksomheten, og verdien av kunnskap vil øke når den deles og anvendes i hele organisasjonen (Argote & Ingram, 2000). Ipe (2003;341) definerer kunnskapsdeling som ”*en prosess der kunnskapen hos et individ blir konvertert til en form som kan forstås, absorberes og brukes av andre individer*”. Denne prosessen kan innebære at medarbeidere samarbeider og hjelper hverandre med å løse problemer, utvikle nye ideer eller iverksette nye rutiner (Wang & Noe, 2010). Det er viktig å skille mellom informasjonsdeling og kunnskapsdeling. Informasjonsdeling er typisk når ledelsen sender ut informasjon om for eksempel status i et prosjekt, til alle ansatte på alle nivåer. Kunnskapsdeling er utveksling av kunnskap mellom individer, ofte basert på erfaring (Connelly & Kelloway, 2003).

Kunnskapsdeling kan foregå både formelt og uformelt i bedriften. Med formell kunnskapsdeling menes kunnskapsdeling spesielt knyttet til arbeidet, for eksempel ved avtalte møter eller samlinger. Forskning har imidlertid vist at mye av kunnskapsdelingen i organisasjoner er uformell og uavhengig av planlagt tiltak på området. Uformell kunnskapsdeling kjennetegnes ved at kunnskapsdelingen skjer gjennom det daglige arbeidet og utenfor de formelle rammene, som for eksempel når en ansatt møter et problem han ikke håndterer, og rådfører seg med en kollega. Uformell kunnskapsdeling kan være en meget effektiv fordi utfordringer håndteres midt i arbeidet, når det skjer (Enehaug et al, 2015). Uformell kunnskapsdeling gir ofte rom for å stille oppfølgingsspørsmål, og Enehaug et al. (2015) hevder at slike situasjoner er effektive til å overføre taus kunnskap.

2.3.2.1 Fire prosesser for kunnskapsdeling

I følge Nonaka og Takeuchi (1995) blir ny kunnskap dannet gjennom en dynamisk relasjon hvor individer deler eksisterende taus og eksplisitt kunnskap. Denne prosessen er en kontinuerlig og sosial prosess mellom individer. Kunnskap kan bevege seg mellom taus og eksplisitt form, og fra individer til grupper. I det følgende vil vi utdype de fire mekanismene for kunnskapsdeling.

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

Sosialisering er en prosess hvor taus kunnskap blir til ny taus kunnskap. Da taus kunnskap ikke lar seg kodifiseres og deles ved bruk av språk, skjer gjerne slik kunnskapsdeling gjennom observasjon, imitasjon og praksis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka (1994) trekker frem mesterlære som et eksempel på sosialisering. I mesterlære jobbet mesteren og lærlingen tett sammen, og kunnskapsdelingen innebar at den erfarne mesteren demonstrerte utøvelsen av arbeidet, mens lærlingen forsøkte å etterligne atferden. Et begrep som er mer anvendt i dag er “on-the-job training” hvor nyansatte innhenter ny kunnskap gjennom å arbeide med spesifikke arbeidsoppgaver, gjerne i tett samarbeid med en erfaren kollega. Nonaka og Takeuchi (1995) påpeker at sosialisering i seg selv ikke er en tilstrekkelig form for kunnskapsdeling da kunnskapen aldri blir eksplisitt og den da følgelig ikke kan utnyttes av organisasjonen som helhet.

Eksternalisering er når taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt. Et eksempel på dette er når ansatte utarbeider en sluttrapport etter et prosjekt basert på hendelser og erfaringer fra prosjektet. Et annet eksempel er når erfarne ansatte forteller historier fra tidligere hendelser, ofte kalt storytelling. Storytelling har blitt en utbredt form for å dele taus kunnskap (Sole & Wilson, 2005). Historier muliggjør en mer effektiv utveksling av den tause, innebygde og svært konseptuelle kunnskapen, fordi den formidles på en mer håndterelig og absorberende måte. Siden taus kunnskap er vanskelig å systematisere blir den ofte uttrykt i form av

analogier, metaforer, konsepter og modeller (Nonaka & Takeuchi, 1995). Eksplisitt kunnskap kan imidlertid ikke fange opp alle aspektene ved den tause kunnskapen, noe som gjør at den ofte blir mangelfull.

Kombinering innebærer å kombinere ulike typer av eksplisitt kunnskap til ny eksplisitt kunnskap. Prosessen skjer gjennom kategorisering, kombinering og supplering av kunnskap. Et eksempel er en årsrapport hvor det er samlet inn informasjon fra flere avdelinger. Sammensatt er årsrapporten ny kunnskap i form av at den fremstiller informasjon fra forskjellige kilder. Et annet eksempel er å utvikle en prototype hvor en kombinerer kunnskap fra ulike fagfelt. Kombinering av kunnskap vil imidlertid ikke øke bedriftens generelle kunnskapsbase.

Internalisering er når eksplisitt kunnskap omdannes til taus kunnskap. Internalisering skjer når man tar i bruk og prosesserer den eksplisitte kunnskapen. Et eksempel på internalisering er når en ansatt leser årsrapporten og den nye eksplisitte kunnskapen blir brukt til å utvide, forlenge og omdanne individets tause kunnskap. Internalisering skjer også når medarbeidere leser retningslinjer og prosedyrer hvor den enkeltes erfaring og oppfatning vil påvirke hvordan han eller hun tolker og følger instruksene. Et annet eksempel på internalisering er det engelske begrepet “learning by doing” hvor man har mulighet til å prøve og feile ved å jobbe med praktiske arbeidsoppgaver og på denne måten tilegne seg ny taus kunnskap. Internalisering hevdes å være en svært viktig mekanisme for kunnskapsdeling fordi den gir opphav til ny taus kunnskap (Polanyi, 1967).

| Til Fra | <i>Taus</i> | <i>Eksplisitt</i> |
|-------------------|---|--|
| <i>Taus</i> | <p>Sosialisering ”On-the-job-training” Observasjon/imitasjon</p> | <p>Eksternalisering Storytelling Sluttrapport</p> |
| <i>Eksplisitt</i> | <p>Internalisering ”Learning-by-doing” Lese retningslinjer</p> | <p>Kombinering Årsrapport Prototype</p> |

Figur 2 : Fire prosesser for kunnskapsdeling (Nonaka & Takeuchi, 1995)

2.4 MOA - et teoretisk rammeverk for kunnskapsdeling

Det teoretiske rammeverket MOA tar utgangspunkt i motivasjon (motivation), mulighet (opportunity) og evne (ability) for å forklare en persons handling (Blumberg & Pringle, 1982; Boudreau et al., 2003). Rammeverkets opprinnelse ligger i en teoretisk diskusjon mellom industrielle psykologer, som tradisjonelt har sett på prestasjon som en funksjon av trening og utvelgelse, som skjerper ansattes evne til å prestere, og sosiale psykologer, som har vektlagt motivasjon som en avgjørende komponent til prestasjon. Mulighet ble i senere tid inkludert for å fange opp de eksogene faktorene som hindrer ansatte i å prestere bra (Siemsen, Roth & Balasubramanian, 2008). Rammeverket er i dag et veletablert teoretisk grunnlag som blant annet har blitt anvendt for å forklare atferd som forbrukervalg (MacInnis, Moorman, & Jaworski, 1991) og beslutningstaking i organisasjoner (Wu, Balasubramanian, & Mahajan, 2004). I senere tid har rammeverket også blitt anvendt som et konseptuelt rammeverk for å forklare praksiser innen kunnskapsledelse (Argote, McEvily, Reagans, 2003; Siemsen et al., 2008).

Siemsen et al. (2008) tar i sin studie utgangspunkt i MOA rammeverket for å forklare kunnskapsdeling. Når det kommer til kunnskapsdeling fanger motivasjon opp medarbeiderens villighet til å dele kunnskap, mulighet representerer omgivelsene eller konteksten personen befinner seg i, mens evne representerer personens ferdighet til å dele kunnskap. Siemsen et al. (2008) hevder at en persons motivasjon, mulighet og evne er tett relatert til hverandre. For eksempel vil medarbeidere med en lavere evne til å dele kunnskap også ha lavere motivasjon til å utføre handlingen, fordi de opplever at kunnskapsdeling er vanskeligere for dem enn for andre, eller fordi de kan oppleve at de har en lavere sannsynlighet for å lykkes med kunnskapsdeling. Til kontrast fra den klassiske MOA modellen, som tar utgangspunkt i et lineært eller multiplikativt forhold mellom faktorene, hevder Siemsen et al. (2008) at funksjonen vil avhenge av den begrensende faktoren av de tre variablene. Det er den faktoren med lavest verdi av motivasjon, mulighet, og evne som endelig avgjør graden av kunnskapsdeling.

2.4.1 Motivasjon

Av de tre faktorene i MOA rammeverket har motivasjon klart fremkalt størst debatt og diskusjon i litteraturen, og det eksisterer omfattende mengder av forskning på temaet

(Siemsen et al. 2008). Motivasjon kan defineres som ”*De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retningslinjer til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*” (Kaufmann & Kaufmann 2009, s.93), og er dermed selve drivkraften bak en handling.

Det skilles ofte mellom to motivasjonssystemer; indre (intrinsic) motivasjon og ytre (extrinsic) motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Arbeidet som gjøres er her et redskap for å oppnå belønningen. Motivasjonen er ytre fordi belønningen ligger utenfor eller i et utvendig forhold til selve handlingen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I forhold til kunnskapsdeling medfører ytre motivasjonsfaktorer at ansatte deler kunnskap for blant annet å få tilbakemeldinger, anerkjennelse, lønnsforhøyelse eller tilgang til kunnskap fra andre ansatte.

Indre motivasjon står i sterk kontrast til ytre motivasjon, da det refererer til at en engasjerer seg i en handling for aktivitetens egen del (Ryan & Deci, 2000). Motivasjonsverdien ligger innebygd i selve utførelsen av aktiviteten eller arbeidet. Det er ingen ytre belønning for å utføre en handling, men aktiviteten i seg selv oppleves belønnende, og virker således motiverende. Enkelte har forklart slik atferd med at det gir en opplevelse av mestring og kontroll (Deci, 1975). I teorien er indre motivasjon ”sunnere” i den forstand at den går for ”egen maskin” og er mer stabil enn ytre motivasjon på sikt. Deci (1971) hevder også at det ikke er sikkert at ytre belønning alltid lønner seg, da ytre belønning har vist seg å kunne underminere effekten av indre belønning (Deci, 1971; Lepper, Greene, & Nisbett, 1973). I forhold til kunnskapsdeling er indre motivasjonsfaktorer at ansatte finner kunnskapsdeling og fagområdet interessant i seg selv, samt at de får glede av å hjelpe andre ansatte.

I en studie fra 2007 undersøkte Lin hvordan indre og ytre belønning påvirker motivasjon til å dele kunnskap. Studien fant at indre motiverende faktorer var signifikant relatert til de ansattes intensjoner og holdninger til å dele kunnskap. Hun trekker frem opplevelsen av gjensidige fordeler, å bli mer selvgående, og tilfredsstillelse ved å hjelpe andre, som indre motiverende faktorer til å dele kunnskap. Hun fant imidlertid at ytre belønninger ikke hadde signifikant påvirkning på motivasjonen for å dele kunnskap. Andre studier finner at ytre motivasjon i form av tilbakemelding, er viktig for å motivere til kunnskapsdeling (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009; Hung, Durcikova, Lai & Lin, 2011)

Aldersrelaterte faktorer har ofte spilt en mindre rolle i empiriske studier med utgangspunkt i motivasjonsteorier. Samtidig har studier som bruker alder som uavhengig variabel som regel ikke tatt utgangspunkt i en av de etablerte motivasjonsteoriene (Latham & Steele, 1983; Locke & Latham, 2002).

Empiriske studier er ikke entydige når det gjelder hvordan alder påvirker motivasjonen. Bourne (1982) hevder imidlertid at dersom de grunnleggende behovene er dekket, responderer eldre medarbeidere mer på indre belønninger slik som tilfredsstillelsen de får av en god dag på jobb, mens yngre medarbeidere legger mer vekt på anerkjennelsen de mottar for arbeidet sitt (Lord & Farrington, 2006). Etterhvert som mennesker blir eldre, øker behovet for å oppleve respekt både for seg selv og fra andre. Det samme gjelder i forbindelse med behovet for selvrealisering. Begge behovene fungerer som en motivator for senioransatte (Keuning, 1998). Ifølge seniorarbeidere er jobbtildfredshet tett knyttet til indre belønninger ved arbeidet (Sterns & Miklos, 1995).

2.4.2 Mulighet

Muligheten til å dele kunnskap vil være avhengig av omgivelsene personen befinner seg i. Omgivelsene kan være direkte og, på kort sikt, ukontrollerbare forhold rundt den ansatte og oppgaven som hemmer eller fremmer kunnskapsdeling. Vi tar her for oss et utvalg av arbeidsomgivelser som kan ha betydning for kunnskapsdeling: (1) organisering, (2) jobbdesign og (3) bedriftskultur.

Organisering

Det er viktig at organisasjonen er utformet slik at det tilrettelegges for erfaringsutveksling og kunnskapsdeling. Bedriftens struktur og hvordan arbeidet er organisert vil ha en klar påvirkning på den interne kunnskapsdelingen (Wang & Noe, 2010). Det er mindre sannsynlig at kunnskapsdeling forekommer i bedrifter med sterk struktur, flere nivåer, og tungt hierarki, og med vanligvis tilhørende top-down kommunikasjon. Imidlertid er det mer sannsynlig at kunnskapsdeling forekommer i relativt flate organisasjoner, der kommunikasjonen går begge veier, og vanligvis sentrert rundt små avdelinger eller prosjektteam (Ives, Torrey & Gordon., 2000; O'Dell and Grayson, 1998). I en uformell flat struktur vil det i tillegg være lettere for ledelsen å kommunisere sitt budskap.

Støtte fra ledelsen vil ha en positiv effekt på de ansattes oppfattelse av en kunnskapsdelende kultur og deres vilje til å dele kunnskap (Connelly & Kelloway, 2003; Lin, 2007). Opplevelsen av støtte fra leder og medarbeidere, samt deres oppmuntring til kunnskapsdeling, er også med på å øke kunnskapsutvekslingen blant de ansatte og deres oppfattelse av nytten ved å dele kunnskap (Cabrera, Collins, & Salgado 2006; Kulkarni, Ravindran & Freeze, 2006). Videre har Lin og Lee (2006) funnet at lederes opplevelse av fordelene ved kunnskapsdeling fungerer som mediatorer mellom organisasjonskultur og organisasjonens intensjon om å oppmuntre til kunnskapsdeling.

Forskning om kunnskapsdeling indikerer at det er flere organisatoriske strukturelle løsninger som kan gjøre kunnskapsdeling lettere. Det ene kan være å skape et arbeidsklima som oppmuntrer til interaksjon mellom de ansatte, som for eksempel ved åpent kontorlandskap (Jones, 2005). Det andre kan være flytende jobbeskrivelser, jobbrotasjon (Kubo, Saka, & Pam, 2001), samt å oppmuntre til kommunikasjon mellom avdelinger og holde informasjonsmøter (Liebowitz, 2003; Liebowitz & Megbolugbe, 2003; Yang & Chen, 2007). Helhetlig peker Wang og Noe (2010) på at for at organisasjoner skal legge til rette for kunnskapsdeling, må de skape muligheter for de ansatte til å ha interaksjon med hverandre, i tillegg til at de ansattes status og posisjon i bedriften i liten grad bør vektlegges.

I følge Døving et al. (2001) er et viktig tiltak for å stimulere til kunnskapsdeling å organisere arbeidet slik at ansatte jobber tett sammen. I henhold til Enehaug (2015) har forskning vist at sosiale relasjoner mellom individer som deler kunnskap er av stor betydning. På denne måten kan de ansatte observere hverandre og dele erfaringer. Dette kan for eksempel skje ved å organisere arbeidet i team. Dersom de ansatte er i fysisk nærhet av hverandre, enten ved formell eller uformell organisering, vil det ha en positiv effekt på kunnskapsdeling.

Jobbdesign

Det har lenge vært kjent at egenskaper ved selve jobben påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner. Med en fellesbetegnelse kalles teorier som omhandler dette forholdet for jobbkaraktersistika-modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det er blitt forsøkt å lage systematiske modeller for å utforme en jobb på en slik måte at den gir best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte. Den mest anerkjente modellen ble utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham på 70-tallet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I teorien blir det

trukket frem sentrale trekk som det antas er relevante for en hvilken som helst jobb. Jo mer en jobb er preget av de sentrale trekkene, jo mer egnet er jobben til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet som skal gjøres (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Foss et al. (2009) fant at tre psykologiske tilstander, gjennom økt motivasjon, positivt påvirker kunnskapsdeling. De tre psykologiske tilstandene er; en følelse av ansvar for det stykke arbeid som vedkommende leverer fra seg. Videre, en opplevelse av mening, i form av at jobben som utføres har betydning for noen, i en eller annen sammenheng. Det tredje er at vedkommende som utfører et stykke arbeid, også må få kjennskap til resultatet av sin innsats. Videre hevdes det at de tre psykologiske tilstandene er en funksjon av tre kjernefaktorer i selve arbeidet som utføres (Brochs-Haukedal, 2010).

Opplevelsen av ansvar antas å være en konsekvens av autonomi, som er en sentral faktor i diskusjonen om motivasjonsskapende arbeid. Det dreier seg om i hvilken grad en arbeidstaker har ansvar for sin egen arbeidssituasjon. Deci og Ryan (2000) fant at autonomi i jobbsammenheng kan øke indre motivasjon, prestasjon så vel som jobbforpliktelse. Foss et al. (2009) hevder at autonomi i arbeidet økte de ansattes indre motivasjon til å dele kunnskap. I henhold til empiri om kunnskapsarbeideren er autonomi og medbestemmelse sentrale egenskaper ved arbeidet som appellerer til kunnskapsarbeideren (Robertson og Swan (2003). Begrenset tid kan imidlertid hemme kunnskapsdeling (Siemsen et al. 2008). Når arbeidstempoet blir svært høyt, og det samtidig er høy grad av autonomi, er det opp til hver enkelt hvordan de vil prioritere arbeidsoppgavene sine.

Det antas at opplevelsen av mening er et produkt av arbeidets krav til bruk av varierte ferdigheter; det dreier seg om i hvilken grad en jobb byr på muligheter til å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper. Antakelsen er at jo mer varierte ferdigheter som kreves i jobben, jo mer motivasjonsengasjerende vil jobben være (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Videre antas det at opplevelse av mening er knyttet til oppgaveidentitet og oppgavebetydning, som handler om i hvilken grad en jobb går ut på å utføre et helt stykke avsluttet arbeid eller kun en del av en større arbeidsoppgave, og hvorvidt arbeidstakeren kan se en større mening med den jobben han eller hun gjør. Foss et al. (2009) fant at oppgaveidentitet er positivt korrelert med indre motivasjon for å dele kunnskap.

Kjennskap til resultatet av arbeidsinnsatsen dreier seg om i hvilken grad en får kjennskap til resultatene av arbeidet en gjør. Tilbakemelding er ikke kun viktig for motivasjon, men også en grunnleggende betingelse for at en skal ha mulighet til lære av sine erfaringer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I den samme studien av Foss et al. (2009) fant de at tilbakemelding på arbeidet hadde en positiv påvirkning på de ansattes ytre motivasjon til å dele kunnskap.



Figur 3: Jobbkarakteristika modellen (Hackman & Oldham, 1976)

Etterhvert som man blir eldre kan det strebes etter en annerledes balanse der hjem og fritid er mer prioritert; inntektsbehovet kan endre seg etterhvert som barna flytter ut og forsørger seg selv; eller barnebarn kan trigge en lyst til å bruke mer tid ute enn på kontoret. Kauffman (1987) argumenterer for at det er avgjørende for eldre arbeidere å finne nye og meningsfulle utfordringer for å unngå å kjede seg i jobben. Videre fremkommer det i en rapport av Heymann og Terlien (2003) at ansatte i seniorsjiktet ønsker meningsfylt arbeid; de ønsker å føle seg verdifulle på arbeidsplassen.

Bedriftskultur

Organisasjonskultur kan i følge McDermott og O'Dell (2001) ofte være en barriere for effektiv kunnskapsdeling i organisasjoner. Organisasjonskultur kan defineres som "De sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben" (Bang, 2011). En organisasjonskultur utvikles over tid og alle organisasjoner har en unik kultur som gjenspeiler organisasjonens

identitet. Det skilles mellom en synlig og en usynlig dimensjon. Den synlige dimensjonen av kultur gjenspeiles i organisasjonens verdier, filosofi og visjon, mens den usynlige dimensjonen omhandler usagte sett av verdier og normer som styrer ansattes handlinger (McDermott & O'Dell, 2001).

Kankanhalli, Tan, og Wei (2005) trekker frem to kostnader ansatte opplever ved å dele kunnskap. Den første kostnaden er knyttet til innsatsen det tar å kodifisere taus kunnskap. Dersom prosessen ved å kodifisere den tause kunnskapen er kompleks, vil ansatte være mindre villig til å bidra med sin kunnskap. Den andre kostnaden knyttet til kunnskapsdeling er tap av kunnskapsmakt. Når ansatte deler sin unike kunnskap, vil de sitte igjen med mindre proprietær kunnskap. Kankanhalli et al. (2005) hevder at ansatte er redd for å miste sin posisjon i bedriften dersom de deler unik kunnskap med andre. En kultur som vektlegger tillit har vist seg å redusere opplevde negative kostnader ved å dele kunnskap (Kankanhalli et al. 2005). Tillit kan forstås som *”en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk”* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.359).

Ansattes villighet til å dele og bruke taus kunnskap vil være avhengig av hvorvidt de ser på sine medarbeidere som tillitsfulle (Adler, 2002; De Long & Fahey, 2000; Gruber, 2000; Locke, 1999; Lucas, 2005; McAllister, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Scott, 2000; Tsai & Ghoshal, 1998). Samarbeidende team oppleves som tillitsskapende (Wang & Noe, 2010). I mindre grupper vil det foreligge større tillit, og man kan i større grad bli anerkjent for den kunnskapen man deler (Dalkir, 2005). Er man en del av en mindre gruppe kan man føle seg moralsk pliktig til å bidra til kunnskapsdeling i gruppen. Motsatt kan et arbeidsklima som oppmuntrer til konkurranse blant de ansatte kan være barriere til kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010).

Taus kunnskap overføres best ved interaksjon ansikt-til-ansikt (Nonaka & Takeuchi, 1995; Spender & Grant, 1996; Sweeney, 1996; Teece, 2000; Teece et al., 1997), enten formelt i for eksempel møter, eller mer uformelt mellom de ansatte på arbeidsplassen (Marquardt, 1996). Å dele taus kunnskap kan innebære risiko for hver enkelt, som for eksempel tap av konkurransefortrinn i forhold til sine medarbeidere (Leonard & Sensiper, 1998; Stenmark, 2002). Samtidig kan det å ta i bruk overført taus kunnskap innebære risiko, ettersom kilden man mottok kunnskapen fra bevisst eller ubevisst kan ha gitt ufullstendig informasjon.

Usikkerheten som ofte er assosiert med overføring og mottakelse av taus kunnskap kan reduseres når man har et tillitsfullt forhold til hverandre (Foos, Schum, & Rothenburg, 2006).

I tillegg til tillit, har forskning kunnskapsdeling vist at organisasjonskulturer som oppmuntrer til forskning og innovasjon vil bidra til økt kunnskapsdeling (Dalkir, 2005). I en slik kultur dannes det normer som oppmuntrer til deling og dermed gjør kunnskapsdeling lettere (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; McKinnon, Harrison, Chow, & Wu, 2003). Dette underbygges av Taylor og Wright (2004) som fant at det å oppmuntre til å komme med nye ideer og å lære av sine feil er positivt for effektiv kunnskapsdeling.

2.4.3 Evne

En persons evner reflekterer vedkommendes generelle kapasitet til å prestere i en gitt situasjon (Cummings & Schwab, 1973; Rothschild, 1999). Den ansattes evne til å dele kunnskap gjenspeiles av individets ferdigheter og vedkommendes kunnskapsbase med hensyn til aktiviteten kunnskapsdeling (MacInnis et al. 1991; Rothschild, 1999). Evner er medfødt, men kan også trenes opp (Nadler, Thomson, & Van Boven, 2003). Hvorvidt kunnskapen er taus eller ikke er også en faktor som påvirker en persons evne til å dele kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Organisasjoner kan søke å styrke evnene blant de ansatte ved å følge visse rekrutteringsstandarder eller ved å investere i mentorer og prosedyrer for opptrening. For eksempel vil trening i analogisk tenkning kunne øke et individs evne til å overføre akkumulert kunnskap fra én oppgave til en annen relatert oppgave (Gick & Holyoak 1983; Thompson, Gentner, & Lowenstein, 2000).

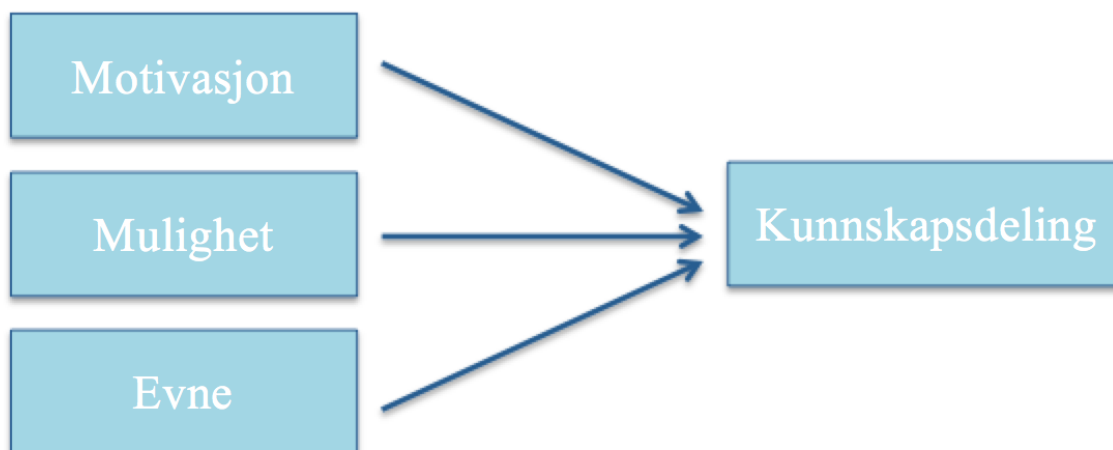
I følge Constant, Kiesler, og Sproull (1994) er høyt utdannede individer med lang arbeidserfaring mer tilbøyelig til å dele sine erfaringer og har en positiv holdning til kunnskapsdeling. Constant, Kiesler, og Sproull (1996) fant i tillegg at jo lengre erfaring et individ har, jo mer tilbøyelig er vedkommende til å dele nyttig kunnskap etterspurt av sine kollegaer. I tillegg har personer med et stort mangfold av eksisterende kunnskap en bedre evne til å forstå hvordan kunnskap kan anvendes i andre sammenhenger, og dermed en større sannsynlighet for å dele kunnskap (Reinholdt, Pedersen & Foss, 2011). Nesheim og Gressråd (2014) deler begrepet evne inn i tre dimensjoner, og finner en sammenheng mellom erfaring

og kunnskapsdeling, men at faktorene utdanningsnivå og opplæring kun hadde betydning for kunnskapsdeling ved enkelte respondentgrupper.

Medarbeidere med et solid sosialt nettverk kan i større grad forventes å dele kunnskap, enn ansatte som ikke har et utstrakt et sosialt nettverk (Chow, W. and Chan, L., 2008). Det tar imidlertid tid å bygge opp erfaring og skape det sosiale nettverket som kreves for effektiv kunnskapsdeling. Oppbyggingen av ferdigheter over flere år tilsier at arbeidstakere i seniorsjiktet har mer erfaring når det gjelder kunnskapsdeling enn de yngre, samt at de har større nettverk og lettere tilgang til kunnskapsrike kolleger (Sveiby & Simons, 2002).

2.5 Oppsummering og tentativ forskningsmodell

Vi har i dette kapitlet presentert teori og tidligere forskning som vi mener er relevant for å besvare vår problemstilling. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket har vi utarbeidet en modell som illustrerer vår prediksjon av sammenhenger. Modellen viser ulike faktorer som kan påvirke kunnskapsdeling.



Figur 4: Tentativ forskningsmodell

Kunnskapsdeling vil bli vurdert ut ifra perspektiv på kunnskapsdeling, og hvordan kunnskapsdeling mellom generasjoner gjennomføres i praksis. Med bakgrunn i teorien som er presentert forventer vi at motivasjon, mulighet og evne påvirker kunnskapsdeling. Vi antar videre at opplevelse av, og holdning til, motivasjon, mulighet og evne vil variere på bakgrunn av om vedkommende er eldre eller yngre.

Motivasjon handler om individets villighet til å dele kunnskap, og består både av indre og ytre motivasjon. Flere studier, blant annet Lin (2007), har funnet at motivasjon påvirker intensjon og holdning til kunnskapsdeling.

Muligheten til å dele kunnskap vil være bestemt av omgivelsene på arbeidsplassen. Vi har her valgt å se nærmere på organisering, jobbdesign og bedriftskultur. Ives et al. (2000) viser til at en flat organisasjonsstruktur positivt påvirker kunnskapsdeling. Videre hevder Foss (2010) at bedriften kan påvirke kunnskapsdelingen gjennom jobbdesign. I tillegg vil en kultur med fokus på kunnskapsdeling, samarbeid og tillit fremme kunnskapsdeling (Wang og Noe, 2010)

Evne til å dele kunnskap gjenspeiles av individets ferdigheter og vedkommendes kunnskapsbase. Reinholdt et al. (2011) hevder at personer med et stort mangfold av eksisterende kunnskap har en bedre evne til å forstå hvordan kunnskap kan anvendes i andre sammenhenger, og dermed har en større sannsynlighet for å dele kunnskap.

3. Metode

Vi vil i dette kapitlet gjøre rede for metodisk tilnærming til problemstillingen, samt begrunne vår fremgangsmåte og våre valg. Det gis først en oversikt over studiens forskningsdesign og tilnærming. Vi presenterer deretter forhold ved datainnsamlingen og analysen, før vi drøfter utredningens validitet og reliabilitet. Til slutt gjør vi rede for etiske vurderinger.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for å relatere den konseptuelle problemstillingen til relevant og praktisk empirisk forskning, og fungerer således som et rammeverk for datainnsamling og analyse (Ghuri & Grønhaug, 2010). God forståelse for, og innsikt i, forskningsdesignet vil være viktig da kvaliteten på forskningen vil avhenge av det underliggende forskningsdesignet. Vi vil i dette delkapitlet først gjøre rede for vår tilnærming til forskningen, samt studiens formål og forskningsdesign. Videre presenterer vi fordeler og utfordringer ved å gjennomføre et casestudie. Avslutningsvis gjør vi rede for valg av data og metode, da valgt forskningsdesign påvirker hvilken metode vi benytter for innsamling av data.

3.1.1 Forskningstilnærming

Vårt forskningstema er kunnskapsdeling i kunnskapsbedrifter, hvor vi fokuserer på hva som påvirker kunnskapsdeling fra eldre kunnskapsarbeidere. Etter vår kjennskap, gjennom omfattende litteratursøk, eksisterer det lite forskning som ser på kunnskapsdeling fra eldre kunnskapsarbeidere spesielt. Vi vil således søke å utforske dette nye feltet med et mål om å utvide eller nyansere eksisterende teori. I oppgaven vil det derfor være hensiktsmessig med en induktiv forskningstilnærming da vi ønsker å bidra med ny kunnskap på bakgrunn av de empiriske funnene innenfor vår kontekst. Ettersom det eksisterer mye litteratur knyttet til kunnskapsdeling generelt, vil det være nyttig å ta utgangspunkt i et teoretisk rammeverk. Vi har således i hovedsak valgt en induktiv forskningstilnærming, men med deduktive innslag hvor vi benytter eksisterende teori og forskning om kunnskap og kunnskapsdeling. En mellomposisjon mellom deduksjon og induksjon omtales som abduksjon (Thagaard, 2013).

En abduktiv tilnærming tillater oss å benytte både informantenes uttalelser og allerede etablert teori på området som ideer og perspektiv i teoriutviklingen.

3.1.2 Studiens formål og forskningsdesign

Formålet med studien er å få økt innsikt og forståelse for kunnskapsdeling mellom generasjoner i en kunnskapsbedrift, med spesielt fokus på eldre kunnskapsarbeidere. Vår problemstilling består av to deler. Først ønsker vi å gjøre rede for perspektivet på kunnskapsdeling, samt hvordan kunnskapsdeling mellom generasjoner gjennomføres i praksis. Deretter ønsker vi å undersøke hva som påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap. Vi håper vår studie kan bidra til økt forståelse for kunnskapsdeling blant eldre kunnskapsarbeidere, samt legge et grunnlag for videre forskning.

Valg av forskningsdesign avhenger av studiens problemstilling og formål, eksisterende kunnskap på fagfeltet, samt hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Som det kommer frem under avsnittet om forskningstilnærming, eksisterer det mye teori om kunnskapsdeling generelt. Vår oppgave ser kunnskapsdeling i et nytt perspektiv og i en ny kontekst, ved at vi ser på hvorvidt alder spiller en rolle for kunnskapsarbeidere som deler kunnskap i en kunnskapsbedrift. Med bakgrunn i oppgavens formål, problemstilling og tidligere kunnskap vil det derfor være naturlig å velge et eksplorerende design. Et eksplorerende forskningsdesign gir oss mulighet til å oppnå ny innsikt innenfor temaet, samt formulere mer presise spørsmål som kan adresseres i fremtidig forskning. I tillegg er et eksplorerende forskningsdesign fleksibelt, noe som gjør at alternative faktorer kan bli tatt i betraktning underveis i arbeidet. Dette vil være viktig i vår studie, da vi undersøker et lite kjent fenomen. Å utvide eller nyansere eksisterende teori innenfor kunnskapsdeling er viktig, da både bedrifter og samfunnet som helhet vil tjene på å få overført seniors kunnskap, slik at kunnskapen ikke går tapt når senior går av med pensjon. Spesielt i dagens kunnskapsøkonomi, og med svært mange babyboomers på vei ut av arbeidsmarkedet, er det ønskelig å sikre at mest mulig kunnskap holdes i bedriften. Således kan vår forskning bidra med en viktig pekepinn på hva som påvirker kunnskapsdeling fra eldre kunnskapsarbeidere.

3.1.3 Casestudie

Et casestudie er egnet for å finne ut *hva, hvordan og hvorfor* i sammenheng med bestemte fenomener (Yin, 2014). En entydig definisjon på casestudie synes vanskelig å finne, men Robson (2002) definerer en casestudie som ”*en forskningsstrategi som involverer empirisk undersøkelse av et bestemt eksisterende fenomen innenfor en virkelig kontekst ved bruk av multiple kilder*”. En casestudie er et naturlig valg for vår forskning, da Yin (2014) hevder at en casestudie er gunstig dersom man søker en rikere forståelse av en kontekst og selve prosessen som utspiller seg. Casestudiet legger således til rette for å avdekke fenomener en tidligere ikke var klar over.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i en bedrift som har en strategi for å benytte eldre medarbeidere, og som har et bevisst fokus på sammensetningen av sin arbeidsstyrke. Bedriften består av høyt utdannede medarbeidere, og verdiskapingen er primært knyttet til medarbeidernes kunnskap og immaterielle verdi. Således kan casebedriften defineres som en kunnskapsbedrift bestående av kunnskapsarbeidere. I casestudien ønsker vi å gå i dybden i bedriften og studere de ansatte og deres subjektive opplevelser innenfor bedriftens rammer. Hensikten med studien er ikke å generalisere, men å få økt innsikt i kunnskapsdeling i kunnskapsbedriften, samt gi en indikasjon på hva som påvirker kunnskapsdeling fra eldre kunnskapsarbeidere. En casestudie samsvarer også med vårt eksplorerende forskningsdesign (Yin 2014). På grunn av begrenset tid har vi valgt å gjennomføre en singel casestudie. Vi vil ta utgangspunkt i to avdelinger i samme konsern, fordi vi mener at det å kunne analysere likheter og ulikheter innenfor samme case, vil gi oss en større innsikt i fenomenet. Vi vil forklare avdelingene og deres relasjoner nærmere under *Kontekst*, kapittel 4.

3.1.4 Forskningsmetode

For å hente inn data til å besvare oppgavens problemstilling må vi benytte oss av en metode. Ut ifra hvilken metode som velges kan ulike sider av et fenomen utforskes, og valg av metode må derfor samsvare med studiens problemstilling og formål (Ghuri & Grønhaug, 2010).

Med utgangspunkt i studiens problemstilling og formålet med oppgaven, hvor vi ønsker en dypere forståelse, har vi valgt en kvalitativ metode for å samle inn data. Vi søker økt innsikt

i kunnskapsarbeiderens opplevelse og oppførsel knyttet til kunnskapsdeling, og det vil derfor være nyttig med en kvalitativ metode i form av intervju, da intervjuer gir en rik beskrivelse av fenomenet. Individuelle intervjuer tillater oss å gå i dybden på temaet og kan gjennom å skape nyanser gi grunnlag for indirekte årsakssammenhenger og nye aspekter. Det var viktig for oss å velge en datainnsamlingsmetode hvor respondentene hadde mulighet til å snakke nokså fritt rundt temaet, da vi studerer et fenomen som ikke er utforsket i stor grad tidligere. Vi valgte derfor å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervju, og dette blir utdypet nærmere i neste delkapittel. Et eksplorerende design og en induktiv forskningstilnærming tilsier også at kvalitativ innsamling av data er en hensiktsmessig metode for å utforske et fenomen vi vet lite om (Ghauri & Grønhaug, 2010).

3.2 Datainnsamling

Datainnsamling er en viktig del av studien da det er dataen som danner grunnlaget for våre konklusjoner. I dette delkapittelet begrunner vi valg av datainnsamlingsmetode, samt beskriver metoden som er benyttet. Vi vil presentere og begrunne utvalget før vi gjør rede for arbeidet med intervjuguiden og intervjuforberedelsene. Til slutt vil vi utdype gjennomføringen av intervjuene.

3.2.1 Innsamling av data

Vi har benyttet oss av både primærdata og sekundærdata. Med primærdata menes data som vi selv har samlet inn, mens sekundærdata er data som er samlet inn med et annet formål og av andre (Ghauri & Grønhaug, 2010). Sekundærdataen vi har benyttet oss av er interndokumenter fra casebedriften. Vi fikk tilgang til utdrag fra bedriftens strategiplan og vedtekter, samt innsikt i oppgavebeskrivelsene til de innleide pensjonistene. Dataen var hovedsakelig nyttig i forbindelse med å forstå interne forhold, samt konteksten bedriften befinner seg i. Sekundærdataen var også viktig i forbindelse med innhenting av primærdata.

For å innhente primærdata benyttet vi oss av kvalitative semistrukturerte dybdeintervju. Semistrukturerte intervjuer omtales ofte som en samtale mellom forsker og respondent, der samtalen er styrt av forsker. Intervjuformen tar utgangspunkt i en intervjuguide, hvor tema, spørsmål og rekkefølgen på spørsmålene kan variere (Ghauri & Grønhaug, 2010). Siden kun deler av fenomenet vi studerer er godt kjent, var det hensiktsmessig for oss å velge

semistrukturerte intervju. Intervjuformens struktur sikrer oss at relevante emner er inkludert i intervjuet, i tillegg til at det blir lettere å analysere og sammenligne intervjuene i etterkant. Samtidig tillater intervjuformens fleksibilitet oss å håndtere uventede forhold og nye perspektiver underveis, for eksempel ved å stille oppfølging- og oppklarings spørsmål. Videre vil ansikt-til-ansikt intervju gjøre det mulig for oss å observere intervjuobjektens reaksjoner og uttrykk. Selv om vi anser semistrukturerte dybdeintervjuer som en hensiktsmessig metode gitt vår problemstilling og formålet med oppgaven, er vi innforstått med utfordringene metoden kan medføre. Spesielt kan vår metode være både dyr og tidkrevende. Det krever mye tid å gjennomføre intervjuene, og ikke minst arbeidet i ettertid med transkribering og analyse. Oppgavens validitet og reliabilitet kan også diskuteres da datainnsamlingsmetoden krever mye av forsker som er utsatt for kognitive skjevheter. Hvordan vi gikk frem for å imøtekomme utfordringene ved valgt metode, vil utdypes nærmere i de påfølgende kapitlene. Innsamling av primærdata til oppgaven er meldt inn til Personvernombudet.

3.2.2 Utvalg

Da kvalitative undersøkelser ofte gjennomføres på et begrenset antall informanter, kan utvelgelse av de personene vi intervjuer være en kritisk faktor for undersøkelsen. Hensikten med datainnsamling gjennom intervju er å innhente valid informasjon fra de mest aktuelle personene (Ghuri & Grønhaug, 2010). Utvalget bør derfor bestå av de personene som kan gi den mest relevante og valide informasjonen om forskningstemaet vårt. Vi vil her gjøre rede for, og begrunne vårt utvalg.

Formålet med studien er å få økt innsikt og forståelse for kunnskapsdeling mellom generasjoner, samt hva som påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap i en kunnskapsbedrift. Det var da naturlig å ta kontakt med en kunnskapsbedrift med høy andel eldre kunnskapsarbeidere. Vi ønsket å komme i kontakt med både det øvre og nedre alderssjiktet i bedriften, da vi også er interessert i yngres holdninger og opplevelser av kunnskapsdeling. Valg av casebedrift ble gjort på bakgrunn av bedriftens sammensetning av eldre og yngre kunnskapsarbeidere. Innpass ble innvilget gjennom bekjentskap samt samtale med bedriftens administrerende direktør om hva som var interessant tema for bedriften.

Utvelgelse av intervjuobjekter ble avtalt med vår kontaktperson i bedriften, med bakgrunn i forskningens problemstilling og bedriftens egne ønsker. Kontaktpersonen presenterte problemstillingen på arbeidsplassen og forhørte seg med aktuelle intervjuobjekter. Å få de potensielle intervjuobjektene til å stille opp var, til vår lettelse, ingen utfordring. Respondentene uttrykte både interesse og hjelpsomhet i forhold til vår oppgave og problemstilling. Utvelgelsesmetoden kan sammenlignes med det Yin (2011) kaller ”snowball sampling”, hvor en innhenter intervjuobjekter ved at man først kontakter en eller to personer, og lar disse personene videre identifisere passende intervjuobjekter. Ifølge Yin (2011) kan en ulempe ved ”snowball sampling” være at kontaktpersonen forhører seg med andre personer som de kommer godt overens med og som er like som dem selv, noe som vil føre til at intervjuobjektene er homogene. Vi understreket derfor at det var viktig for oss å ha intervjuobjekter med ulik erfaring og fra ulike avdelinger.

Vi ønsket først å intervju administrerende direktør og andre personer med lederroller, blant annet for å få en god forståelse for bedriften og sentrale arbeidsprosesser. Ved å intervju ledere ønsket vi spesielt innsikt i deres innstilling til kunnskapsdeling, samt deres perspektiv på seniors rolle i bedriften. Vi intervjuet administrerende direktør i tillegg til to avdelingsledere. Videre ønsket vi å intervju bedriftens seniorer da de innehar en sentral rolle i fenomenet vi undersøker. Senior besitter førstehåndskunnskap om hvordan kunnskapsdeling gjennomføres i praksis. Vi er spesielt interessert i seniors holdning, erfaring og oppførsel knyttet til kunnskapsdeling. Vi har intervjuet både seniorer som er fast ansatt, i tillegg til seniorer som er pensjonert, men som har valgt å jobbe videre som konsulent gjennom enkeltmannsforetak. Til slutt så vi det hensiktsmessig å intervju yngre medarbeidere i bedriften, da det i stor grad er disse som mottar kunnskapen fra senior. Til tross for at vi har avgrenset oppgaven til å ikke se på læringsprosessen, synes vi likevel det var vesentlig å inkludere yngre medarbeidere i undersøkelsen. Vi ønsker spesielt innsikt i hvordan de opplever kunnskapsdeling fra senior, samt deres samspill med senior i bedriften. I de fleste bedrifter vil kunnskapsdeling gå begge veier mellom generasjonene, og det vil derfor også være interessant å undersøke yngres holdninger, erfaringer og oppførsel knyttet til kunnskapsdeling. På denne måten kan vi undersøke om det forekommer sentrale forskjeller mellom seniors og yngres opplevelse av kunnskapsdeling.

Intervjuobjektene har et alderspenn fra begynnelsen av 30 årene til midt i 70 årene. I følge Norsk Seniorpolitikk regnes man som senior når en er 55 år eller eldre (Enehaug et al. 2015).

Basert på ansattes rolle og bedriftens aldersprofilen er yngre definert som medarbeidere under 55 år, og senior er definert som medarbeidere på 55 år og oppover. De to gruppene har en gjennomsnittsalder på henholdsvis 41 og 63 år. Vi har i tillegg valgt å gjøre et skille mellom senior i fast ansettelse og senior som er pensjonert for å undersøke om det eksisterer forskjeller mellom disse gruppene når det gjelder kunnskapsdeling.

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Administrerende direktør | 1 |
| Senior pensjonert | 6 |
| Senior | 4 |
| Yngre | 6 |
| Totalt antall intervju | 17 |

Tabell 1: Utvalg

Vi avtalte tre intervjudager med bedriften, og vår empiriske undersøkelse er basert på totalt 17 dybdeintervjuer. Vi har valgt å ta utgangspunkt i to avdelinger, omtalt som Operations og Communications. Valget om å gjennomføre intervju i Operations og Communications ble tatt i samarbeid med bedriften, da virksomheten ga uttrykk for at det i den ene avdelingene var noen utfordringer knyttet til kunnskapsdeling. Vi har derfor en forventning om å finne forskjeller i de to avdelingene til tross for at de opererer innenfor like rammer i bedriften. I tillegg har vi valgt å intervju ansatte som i variert grad bistår de to avdelingene etter behov. Siden disse respondentene ikke er organisert i sin helhet i én av avdelingene, velger vi å benevne dem som Shared Services. I hovedsak blir ressurser fra Shared Services benyttet i Communications, men enhetens kunnskap og erfaringer er også tilgjengelig for Operations. Uttalelsene til respondentene i Shared Services vil derfor bli presentert og analysert i Communications, ved mindre de henviser til konkret arbeid de har utført i samarbeid med Operations.

Tabell 2 gir en oversikt over avdelingene og respondentene som er intervjuet. Hver respondent er tildelt en tilfeldig nummerkode fra 1 til 17, slik at vi kan vise til variasjon i utsagn presentert i vår analyse. Vi har imidlertid valgt å ikke skille mellom senior i fast ansettelse og senior som er pensjonert når vi presenterer utsagn fra respondentene. Dette er et valg som er tatt for å ivareta respondentenes anonymitet.

| Shared Services | | | | | Operations | | | | | | Communications | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|------------|----|---|---|----|---|----------------|---|----|----|----|----|
| A | S | S | S | S | S | S | S | Y | Y | Y | Y | S | S | S | Y | Y |
| 11 | 1 | 2 | 6 | 7 | 13 | 17 | 8 | 3 | 12 | 5 | 4 | 9 | 14 | 10 | 16 | 15 |

Tabell 2: Utvalg per avdeling (A= adm.dir, S= senior, Y= yngre)

Samtlige av intervjuobjektene har høyere utdanning fra universitet eller høyskole, og bedriften er preget av stillinger med høy teknisk kompetanse. De fleste er utdannet ingeniører, men noen har også strategisk og militær lederbakgrunn. Bransjen har ikke tiltrukket seg særlig mange kvinner, og bedriften er således mannsdominert. Vi hadde ikke mulighet til å påvirke kjønns sammensetningen i utvelgelsen, og samtlige av respondentene i vår studie er menn.

3.2.3 Intervjuforberedelse og intervjuguide

Ettersom oppgavens forskningsdesign og metode krever at forskeren innehar et sett av ferdigheter, var det viktig for oss å være godt forberedt til intervjuene, slik at datainnsamlingen ble mest mulig korrekt. Ved forespørsel om å delta i undersøkelsen vår ble intervjuobjektene gjort kjent med oppgavens tema og formålet med undersøkelsen, samt ønsket varighet på intervjuene. Da bedriften opererer i en kompleks og teknisk utfordrende bransje var det vanskelig for oss å sette oss inn i bedriftsspesifikke arbeidsforhold på forhånd. Før vi startet intervjuprosessen hadde vi derfor et møte med vår kontaktperson i bedriften. Gjennom møtet fikk vi et godt innblikk i organisasjonen og de interne arbeidsprosessene, og vi var på denne måten bedre egnet til å gjennomføre intervjuene. Før vi gjennomførte intervjuene var vi også opptatt av at vi hadde den nødvendige forkunnskapen om etablerte teorier og tidligere forskning på temaet. Store deler av tiden før datainnsamlingen bestod derfor av å innhente relevant teori og empirisk forskning for å sikre at vi hadde en rik forståelse for forskningsspørsmålet.

Basert på problemstillingen og eksisterende litteratur knyttet til temaet ble det utarbeidet tre intervjuguider; én til ledelsen, én til senior og én til yngre medarbeidere. Det var nødvendig med en egen intervjuguide til de tre rollene da vi ønsket å få frem forskjellige synspunkt knyttet til fenomenet. I følge Johannessen et al. (2010) er en intervjuguide en liste over

temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet. Vi valgte å dele opp intervjuguiden på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget og hva forskningsspørsmålet søker belyse. Intervjuguiden inneholder sentrale temaer som perspektiv på kunnskapsdeling, motivasjon, mulighet og evne (se vedlegg 1, 2 og 3 for fullstendig intervjuguide). Spørsmålene er konstruert i en logisk rekkefølge og innledningsvis stiller vi spørsmål for å bli kjent med intervjuobjektet. Spørsmålene er i hovedsak åpne spørsmål, noe som bidro til at respondentene kunne formulere, utdype og begrunne sine egne svar. Vi var forberedt på å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene da intervjuguiden ikke fungerer som en slavisk plan, men som en veileder gjennom intervjuene. På slutten av intervjuguiden åpnet vi for at intervjuobjektet kunne komme med egne innspill som de mente var relevant for vår studie eller som de mente de ikke hadde utdypet godt nok.

Intervjuguidene ble på forhånd sendt til vår kontaktperson i bedriften, både for å få aksept og for å teste spørsmålene. Intervjuguiden ble imidlertid ikke oversendt til respondentene da vi ikke anså spørsmålene som så vanskelige at det ville kreve forberedelse. I tillegg ønsket vi genuine og spontane svar under selve intervjuet, basert på formålet med oppgaven som de hadde fått kjennskap til tidligere. På den måten håpet vi at intervjuobjektene kunne gjøre seg opp noen tanker rundt temaet på forhånd, men ikke sitte klar med konstruerte svar. Intervjuguiden har også vært viktig i etterkant av intervjuene da vi sammenlignet og analyserte datamaterialet.

3.2.4 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført i bedriftens egne lokaler over tre arbeidsdager (05/06/07 oktober). Første dagen på kontoret ble vi vist rundt av vår kontaktperson og fikk hilse på samtlige. Alle intervjuene, annet arbeid, samt lunsj ble gjennomført i bedriftens lokaler, noe som tillot oss å observere omgivelsene og bli bedre kjent med miljøet. Intervjuene ble avholdt på et eget møterom eller på respondentenes kontor, alt ettersom hva vi hadde fått tilgjengelig fra bedriften og hva intervjuobjektet ønsket. Det var satt av én time til å gjennomføre intervjuene og intervjuene hadde en varighet på mellom 30 og 60 minutter. Til sammen ble det avholdt omtrent 12 timer med intervju.

I tillegg til intervjuene gjennomført i denne perioden, holdt vi ett intervju over telefon tidligere i prosessen, da respondenten ikke var tilgjengelig for intervju de dagene vi var på besøk hos bedriften. Til tross for at vi ikke fikk holdt intervjuet ansikt-til-ansikt, valgte vi å gjennomføre intervjuet på bakgrunn av intervjuobjektets rolle i bransjen og erfaring innenfor fenomenet vi undersøker. Intervjuet varte i omtrent 30 minutter og ble avholdt 24. september.

De første minuttene i et intervju er viktig, da det her utvikles en relasjon mellom intervjuobjekt og intervjuer som danner et grunnlag for resten av intervjuet (Ghauri & Grønhaug, 2010; Saunders et al. 2009). Vi startet alle intervjuene med å presentere oss selv samt formålet med oppgaven. Vi gjorde også kort rede for forskningsprogrammet FOCUS, og lot samtlige lese et informasjonsskriv og samtykkeerklæring vedrørende intervjuene. Innledningsvis underrettet vi dem også om at både bedriften og intervjuobjektene i studien vil forbli anonyme, samt at intervjuene ble tatt opp med båndopptaker. Til hvert møte ble intervjuobjektene tilbudt kaffe eller vann, samt noe godt å knaske på.

Intervjuguiden var til stor hjelp under intervjuene ved at den sikret oss at vi berørte de samme temaene i alle intervjuene, i tillegg til at samtlige intervju fikk like rammer. På denne måten ble intervjuene så like som mulig, noe som er ønskelig for å sikre kvaliteten på oppgaven. Vi valgte imidlertid å bytte på rollen som intervjuer da det var veldig intensive dager og en krevende rolle å inneha. Personen som ikke intervjuet hadde en støttende rolle ved at vedkommende stilte oppklaringsspørsmål og observerte intervjuobjektets reaksjoner gjennom intervjuet. Ved gjennomføring av intervjuene opplevde vi til tider avvik fra intervjuguiden. Dette hadde for eksempel årsak i at intervjuobjektet allerede hadde svart utfyllende på spørsmålet gjennom å svare på et tidligere spørsmål.

Intervjuene hadde en tilnærming fra å være bred til smal. Vi startet med å stille spørsmål om respondentenes bakgrunn, samt innholdet i nåværende stilling. Vi gikk deretter videre til åpne spørsmål knyttet til deres perspektiv på kunnskapsdeling og kunnskapsdeling mellom generasjoner i praksis i bedriften, før vi gikk nærmere inn på motivasjon, mulighet og evne til å dele kunnskap. I intervjuene var vi opptatt av at intervjuobjektene skulle gi eksempler på sine svar, slik at vi oppnådde en bedre forståelse for fenomenet. Egenskaper ved intervjuformen gjorde det også mulig for oss å stille oppfølgingsspørsmål i de tilfellene hvor vi var usikker på hva respondentene mente, eller hvor vi ønsket en utdypning.

Oppfølgingsspørsmål bidrar på denne måten til å heve studiens kvalitet ved å avverge misforståelser (Saunders et al. 2009).

Helhetlig opplevde vi at atmosfæren i intervjuene var god. Vi sitter igjen med et inntrykk av at respondentene følte trygghet til å snakke fritt, og vi følte at vi fikk utdypende og ærlige svar på våre spørsmål. Etter å ha gjennomført intervjuene mener vi at vi har fått en bedre innsikt i hvordan kunnskapsdeling foregår i bedriften, samt god forståelse for respondentenes holdninger og meninger.

3.3 Bearbeiding og analyse av datamaterial

Vi vil i det følgende gjøre kort rede for hvordan vi har bearbeidet og analysert datamaterialet. Kvalitativ forskning medfører spesifikke analytiske utfordringer og vi vil her beskrive prosessen med å transkribere intervjuene, samt hvordan vi har gått frem for å analysere datamaterialet.

3.3.1 Transkribering

Etter at intervjuene var gjennomført ble samtlige lydfiler lagret i en passordbeskyttet mappe på en privat datamaskin, for å sikre at uvedkommende ikke skulle få tilgang til materialet. Siden datamaterialet var innspilt på båndopptaker var det nødvendig å transkribere disse. Transkribering er prosessen med å overføre data fra muntlig til skriftlig form (Ghuri & Grønhaug, 2010), og arbeidet med transkriberingen startet umiddelbart etter intervjuprosessen var fullført. For å gjøre transkriberingsprosessen noe lettere benyttet vi oss av et transkriberingsprogram hvor vi blant annet hadde mulighet til å spille av lydfilen i redusert hastighet. Vi fordelte intervjuene tilfeldig mellom oss og utarbeidet en skriftlig versjon av samtlige intervjuer. Gjennom arbeidet med transkriberingen markerte vi sentrale avsnitt og sitater som vi mente var vesentlig for vår undersøkelse, og vi gikk deretter gjennom hverandres transkriberte dokumenter for å sikre at begge fikk med det vi anså som viktig.

For å unngå å miste verdifull informasjon, valgte vi å transkribere intervjuene ordrett etter lydopptaket, i tillegg til å inkludere ikke-verbale hendelser. Ved å ta med beskrivelser som for eksempel "(latter)" eller "(mumling)" bevarer vi til en viss grad sentrale elementer som

vi ellers ville mistet i et tekstformat. Ordrett avskrift førte til at de transkriberte intervjuene hadde et muntlig språk, og i flere tilfeller var det derfor lange og ufullstendige setninger. Vi opplevde ingen problem med kvaliteten på lydopptaket, og vi er derfor sikker på at transkriberingen er av god kvalitet. For å sikre respondentenes anonymitet valgte vi å skrive alle intervjuene på bokmål, da det var en variasjon av dialekter. I tillegg er det benyttet en tallkode på kandidaten i stedet for intervjuobjektets navn. Lydfilene, samt notater fra intervjuene ble destruert etter at transkriberingsprosessen var fullført.

3.3.2 Analyse

Å analysere data er prosessen ved å systematisk organisere, strukturere og gi mening til datamaterialet (Ghuri & Grønhaug, 2010). Det eksisterer ingen entydig metode for å analysere kvalitativ data, men det handler om å identifisere mønster og sammenhenger mellom spesifikke detaljer. Til forskjell fra kvantitativ data, avhenger kvalitativ data av menneskelige og sosiale tolkninger og er en subjektiv prosess. For å få en oversikt over datamaterialet leste vi gjennom alle de transkriberte intervjuene på nytt, før vi skrev et sammendrag fra intervjuene hvor vi presenterte interessante funn, samt sentrale likheter og ulikheter. På denne måten var vi godt kjent med innholdet i intervjuene før analysearbeidet startet.

En sentral utfordring med kvalitativ data er den store mengden av informasjon som blir innhentet, og en viktig del av analysen er derfor å trekke ut relevant data og således redusere datamaterialet (Ghuri & Grønhaug, 2010). I kvalitativ analyse er en vanlig tilnærming å kategorisere og kode informasjonen for å gi dataen mening. Kategorisering er prosessen med å identifisere enheter med data gjennom å kode innholdet. En kode er en forkortelse, gjerne et ord, som benyttes for å beskrive eller oppsummere et avsnitt eller en setning. Under arbeidet med analysen fant vi det hensiktsmessig å fokusere på avdelingene hver for seg, slik at det ville bli lettere å se likheter og forskjeller. Vår analyseprosess har en teori-drevet tilnærming. Det vil si at kategoriseringen er basert på allerede etablert teori, presentert i kapittel 3. I følge Ghauri og Grønhaug (2010) er en teori-drevet tilnærming fordelaktig dersom man har en formening om kritiske faktorer og sammenhenger, og vi valgte på bakgrunn av dette å kategorisere og kode dataen i henhold til MOA-rammeverket. I tillegg fant vi det hensiktsmessig å ha én kategori for perspektiver på kunnskapsdeling og én for

kunnskapsdeling i praksis. Vi har imidlertid vært bevisst på at den etablerte teorien ikke skal begrense analysen, men heller fungere som en veiledning. For å avgjøre hvilken kategori dataen passet til, brukte vi koder som respondentenes utsagn ble knyttet til. “Støtte fra ledelsen”, “kultur”, og “jobbdesign” er alle eksempler på koder som ble benyttet innenfor kategorien mulighet. Videre er “uformell/formell kunnskapsdeling”, “taus/eksplisitt kunnskap” og “sosialisering” eksempler på koder som ble brukt under kategorien kunnskapsdeling i praksis.

Vår analyse består av en beskrivende og en forklarende analyse. I den beskrivende analysen er hensikten å avdekke *hva* og *hvordan*, og således besvare første del av vår problemstilling. Dette gjør vi ved å beskrive, samt analysere de to avdelingene med hensyn til perspektiv på kunnskapsdeling, samt hvordan kunnskapsdeling gjennomføres i praksis mellom yngre og eldre kunnskapsarbeidere. Den forklarende analysen søker å avdekke *hvorfor*, og vi ønsker her å besvare andre del av vår problemstilling. Både den beskrivende og den forklarende analysen inneholder en komparativ diskusjon hvor vi sammenligner de to avdelingene. I den forklarende analysen har vi gått dypere i det teoretiske rammeverket ved å fokusere på den delen som, etter gjennomgang av de empiriske funnene, ser ut til å ha størst betydning for kunnskapsdeling fra eldre kunnskapsarbeidere.

I analysene har vi forsøkt å presentere en samlet oppfatning av hva respondentene i avdelingene har svart. Der hvor respondentene har ulike opplevelser og meninger, belyser vi ulikhetene, og vi gjør leseren oppmerksom på om det er samtlige, flertallet, noen, eller et fåtall av respondentene som står bak ulike synspunkt. Respondentenes svar blir gjengitt i form av beskrivelser og direkte sitat. Direkte sitat vil bli presentert ordrett, men med små justeringer der vi anser det som nødvendig for å sikre leservennlighet og anonymitet. Endringene er ubetydelig for budskapet i sitatet og er språklige uvaner som for eksempel “*ikke sant*”, og “*jeg holdt på å si*”.

3.4 Kredibilitet

For å kunne si noe om studiens datakvalitet er det nødvendig å evaluere egenskapene til det eksplorerende forskningsdesignet. Vi vil i det følgende evaluere reliabiliteten og validiteten ved innsamling og analysering av data. Reliabilitet og validitet er sentrale standardtester innen empirisk og sosial forskning, som ifølge Yin (2009) er hensiktsmessige for å vurdere

studiens design (Yin, 2009). Avslutningsvis vil vi drøfte hvordan vi har håndtert etiske utfordringer.

3.4.1 Validitet

I følge Yin (2014) kan validitet klassifiseres i intern og ekstern validitet, samt begrepsvaliditet. Intern validitet viser til hvorvidt det eksisterer årsakssammenheng og i følge Yin (2014) er intern validitet derfor ikke relevant for et eksplorerende casestudie. Begrepsvaliditet viser til hvorvidt den empiriske dataen måler hva vi har til hensikt å måle (Yin, 2014). I undersøkelsen har vi tatt utgangspunkt i momenter som Yin (2014) hevder vil øke begrepsvaliditet. Vi har blant annet brukt forskjellige informasjonskilder, som for eksempel intervju med forskjellige informanter på ulike nivå i bedriften. Videre har vi brukt mye tid på å få god kjennskap til konteksten av temaet vi undersøker og både kontaktperson og administrerende direktør i bedriften har fått mulighet til å lese gjennom oppgaven for å sikre at vi fremstiller et så korrekt bilde som mulig av situasjonen i bedriften. I tillegg har vi, for å unngå feiltolkning, stilt oppklarings spørsmål underveis i intervjuene i tilfeller der vi var i tvil om hva intervjuobjektene egentlig mente.

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad vi kan generalisere resultatene til andre kontekster enn de undersøkelsen gjelder (Ghuri & Grønhaug, 2010). Altså i hvilken grad utvalget for vår studie kan betegnes som et representativt utvalg for hele populasjonen (Saunders et al., 2009). Med den kvalitative metoden vi har valgt, går vi i dybden i ett case og ikke i hva som er tilfellet generelt. I og med at vår utredning baserer seg på et relativt lite utvalg og benytter seg av semistrukturerte dybdeintervjuer er det vanskelig å generalisere funnene på et høyere nivå, da det er svært usannsynlig at utvalget som er gjort er representativt for hele populasjonen. Imidlertid er heller ikke målet ved en casestudie å generalisere, men å forklare hva som foregår i casen som studeres (Saunders et al., 2009).

Videre mener Saunders et al. (2009) at en casestudie kan ha en større betydning enn kun innenfor et spesifikt studie, da de kvalitative funnene kan benyttes til å utvide eller nyansere eksisterende teori. Marshall og Rossmann (1999) er også blant de som hevder at dersom en kan relatere sine funn til eksisterende teori, så vil man også kunne bevise at funnene har en bredere teoretisk verdi enn i det aktuelle enkelttilfellet. Vår forskning kan bidra til å utvide eller nyansere eksisterende teori ved økt innsikt i kunnskapsdeling i en kunnskapsbedrift,

samt økt forståelse for kunnskapsdeling fra eldre kunnskapsarbeidere. Dette kalles analytisk generaliserbarhet, og vil si at funnene fra vår undersøkelse kan brukes som veiviser for hva som kan være tilfellet i andre situasjoner.

3.4.2 Reliabilitet

Ifølge Kirk og Miller (1986) handler reliabilitet om hvorvidt målingene gir konsistente og stabile resultater, og ifølge Johannessen, Tuft, og Kristoffersen (2010) er reliabilitet således knyttet til pålitelighet. I vår forskning var vi i stor grad ute etter det personlige, altså det subjektive, perspektivet til intervjuobjektene. Videre er det å tolke kvalitative svar er en subjektiv handling i seg selv. Derfor er det usannsynlig at en annen forsker ved en senere anledning vil komme til nøyaktig samme konklusjoner, selv om vedkommende stiller de samme spørsmålene som oss. Imidlertid hevder Marshall og Rossmann (1999) at ikke-standardiserte forskningsmetoder ikke nødvendigvis er ment å kunne være repeterbare, ettersom de representerer et bilde av virkeligheten i det øyeblikket dataene ble samlet inn, i en situasjon som kan være foranderlig (Saunders et al. 2009). I kvalitativ forskning handler ikke reliabiliteten om at andre skal få de samme resultatene, men at utenforstående er enige om at resultatene gir mening, gitt de innsamlede dataene (Lincoln & Guba, 1985). Når man benytter seg av semistrukturerte dybdeintervjuer, slik vi har gjort i vår utredning, er kanskje den største utfordringen vedrørende reliabiliteten mangelen på standardisering, og dermed hvorvidt andre forskere vil kunne komme fram til lignende resultater (Saunders et al. 2009). Ettersom vår oppgave er av en kvalitativ og eksplorerende natur kan det være vanskelig for andre forskere å komme frem til samme resultater, nettopp på grunn av mangelen på standardisering. For å prøve å imøtekomme denne utfordringen har vi lagt vekt på å være åpne og å redegjøre grundig for våre metodiske valg og vurderinger. Således håper vi å kunne rettferdiggjøre og legitimere valgene som er tatt, og slik også gjøre det lettere for andre å utføre samme studie og finne samme funn. Det presiseres av Yin (2014) at det menes å gjøre *det samme* caset om igjen, ikke å replikere resultatene fra ett case ved å gjøre et annet casestudie.

En utfordring knyttet til semistrukturerte intervjuer er ifølge Saunders, Lewis, og Thornhill (2009), at det vil være umulig å unngå problemer med forutinntatthet, både fra intervjuer sin side og fra respondentene sin side. Slike skjevheter kalles “interviewer bias” og “response bias”. Den som intervjuer kan komme til å tolke svarene fra intervjuobjektene på en ukorrekt

måte, hvilket kan føre til skjevhet. Ifølge Saunders et al. (2009) vil intervjueren umulig kunne unngå å ha tanker om den retning det er ønsket at intervjuet og analysen skal ta, og både verbal og ikke-verbal atferd kan kommunisere dette. I et forsøk på å redusere denne skjevheten var vi påpasselig med å stille oppfølgingsspørsmål eller be om utdyping når vi var usikre på hva intervjuobjektene mente. I tillegg transkriberte vi samtlige intervjuer selv, og benyttet båndopptaker for å unngå tap av detaljer og sammenhenger. På den måten var det lite informasjon som gikk tapt, hvilket styrker reliabiliteten til metodebruken i vår forskning. Samtidig hevder Saunders et al. (2009) at båndopptaker i seg selv kan være en stressfaktor for intervjuobjektene ettersom de er bevisst at svarene de gir blir tatt opp, hvilket kan påvirke reliabiliteten negativt. I et forsøk på å unngå dette opplyste vi om at transkribering ville starte umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført, og at all data ville bli anonymisert i denne prosessen, samt at lydopptakene ville slettes så fort transkriberingen var gjennomført. Ingen av intervjuobjektene uttrykte negativitet rundt bruken av båndopptaker og vi fikk heller ikke inntrykk av at de tenkte noe videre over båndopptakeren underveis i intervjuet, selv om dette naturlig nok er vanskelig å si med sikkerhet.

Saunders et al. (2009) hevder i tillegg at skjevhet kan forekomme ved at intervjuerens atferd kan påvirke reliabiliteten. Særlig vil kroppsspråket og måten intervjueren ordlegger seg på være påvirkende faktorer. Vi har forsøkt å ta hensyn til slike skjevheter ved å opptre åpent og vennlig. I tillegg har vi vektlagt å stille åpne, ikke-ledende spørsmål, ettersom ledende spørsmål vil kunne svekke reliabiliteten (Saunders et al., 2009). I intervjusammenheng valgte vi også å bytte på å lede intervjuet, mens den andre observerte. Dette fordi vi ville at intervjuobjektet skulle føle at det var en avslappet dialog heller enn et avhør, og fordi vi ønsket å opptre så skjerpet som mulig underveis. Å bytte på intervjuerrollen kan ha påvirket reliabiliteten negativt ettersom eventuelle skjevheter fra vår side, som intervjuer, ikke var konsistente. Imidlertid snakket vi mye sammen i forkant av intervjuene og hadde en god felles forståelse for hvordan vi ville gjennomføre disse, og i kombinasjon med en godt utarbeidet intervjuguide føler vi at reliabiliteten ikke ble nevneverdig svekket av at vi byttet på rollene.

Under intervjuene har vi forsøkt å ha en så naturlig dialog som mulig. At intervjuguiden ikke ble presentert på forhånd resulterte i at temaene som ble gjennomgått noen ganger ble tatt opp i ulik rekkefølge. Hvert intervju var derfor litt ulikt de andre, selv om hovedtemaene vi var innom var de samme. Dette kan ha svekket reliabiliteten fordi de ulike intervjuobjektene

svar kan påvirkes forskjellig av spørsmålsrekkefølgen. Et siste moment som kan ha ført til skjevhet er utvalget av intervjuobjekter. Saunders et al. (2009) beskriver at sammenfallende karakteristikk ved intervjuobjektene kan føre til skjevhet. Vi benyttet oss, som nevnt, av ”snowball” innsamling, hvor en kontaktperson satt oss i kontakt med de resterende intervjuobjektene. Vi føler ikke at denne metoden påvirket reliabiliteten negativt, da vi opplevde et svært åpent miljø, og våre intervjuobjekter utgjorde mer eller mindre hele bedriften, og ikke bare et utvalg av de ansatte som kontaktpersonen vår kjente til.

3.5 Etiske vurderinger

Ved hvert intervju ble formålet med studien forklart innledningsvis slik at respondentene nok en gang fikk opplysning om hva de ble med på. De fikk lese et skriv som inneholdt informasjon om FOCUS-programmet og hva forskningen skulle brukes til, samt informasjon om at de når som helst kunne trekke seg fra prosessen. Anonymitet ble opprettholdt så langt som mulig. Her må det nevnes at vår casebedrift er såpass liten at respondentene var klar over hvilke kollegaer som ble intervjuet, noe som kan føre til problemer med den interne anonymiseringen, ettersom de trolig vil være i stand til å kjenne igjen hverandres uttalelser. Intern anonymisering var således naturlig nok utfordrende i forbindelse med presentasjon av funn og analysing. Vårt ønske om å opprettholde fullstendig anonymitet blant intervjuobjektene gjorde det vanskelig å presentere individuelle variasjoner mellom respondentene basert på faktorer som kunne gjøre det mulig å spore funnene tilbake til enkeltpersoner. I de tilfeller der vi har tolket det som at direkte sitater kan ledes tilbake til enkeltpersoner, har vi lagt mindre vekt på å tillegge utsagnene til individuelle respondenter og større vekt på å forklare utsagnene i tekst med våre egne ord. Videre, når det gjelder den interne anonymiseringen, ble dette diskutert med vår kontaktperson og administrerende direktør i bedriften og vi kom frem til at det trolig ikke var avgjørende. Data fra intervjuene ble lagret under filnavn som ikke kunne føres tilbake til intervjuobjektene og navn ble utelatt fra transkriberte tekster. Vi forsøkte etter beste evne å ha en ærlig, hyggelig og åpen fremtoning og å vise hensyn i situasjoner der følsomme tema ble diskutert.

4. Kontekst

Vi vil i dette kapittelet presentere vår casebedrift. Kapittelet er basert på samtaler med vår kontaktperson, intervju med administrerende direktør, samt sekundærdata fra bedriften. Vi vil først kort gjøre rede for bransjen bedriften opererer i, før vi presenterer bedriften og dens perspektiv samt utnyttelse av kompetansen til senior. Til slutt presenterer vi de to avdelingene, og relasjonene de har til hverandre. Bedriften opererer i en kompleks bransje som er pålagt å følge sektorpolitiske retningslinjer, og det derfor begrenset hvor mye vi kan utdype hva gjelder bedriften og dens aktiviteter uten at det kompromitterer virksomhetens anonymitet.

4.1 Bransjen

Casebedriften er en mellomstor bedrift og opererer innen romvirksomhet i norsk romindustri. Romvirksomhet er all aktivitet som er knyttet til utvikling, utbygging og bruk av infrastruktur i verdensrommet. Starten på romalderen regnes normalt fra oktober 1957 da den sovjetiske testsatellitten Sputnik 1 ble oppskutt. De første tiårene av romalderen var preget av rivalisering mellom de to stormaktene USA og Sovjetunionen. På 1960-tallet ble satellittkommunikasjon tatt i bruk til både militære og sivile formål. Jordobservasjon ble et verdifullt hjelpemiddel for etterretningstjenestene, da det gjorde det mulig å observere over en annen stats territorium uten luftromskrenkelser. Romvirksomheten i Norge opplevde en økt oppslutning på 1970-tallet da romteknologi gradvis fikk en større sivil betydning. Som følge av boomen på 70-tallet, og en tilhørende avtakende tilslutning de neste tiårene, er flere av de mest erfarne innen romteknologi i dag på vei ut av arbeidsmarkedet uten at det er klare etterfølgere til å fylle deres plass.

Norsk romindustri omsetter i dag for cirka seks milliarder kroner årlig og består av omlag 40 store og små selskaper spredt over hele landet. Siden slutten av den kalde krigen har romindustri gjennomgått store strukturelle endringer, og en kommersiell sektor har vokst frem. Telekommunikasjon, som består av TV, telefoni, radio og internett overført via satellitt, er i dag det største feltet innen norsk romindustri. Tjenester som er basert på bruk av satellitter har blitt en viktig del av nordmenns hverdag, og inkluderer alt fra surfing på internett til omfattende offshoreoperasjoner.

Norsk politikk for romvirksomhet er nytteorientert. Offentlig satsning på romvirksomhet har aldri vært noe mål i seg selv, men et verktøy for overordnede nasjonale prioriteringer på andre politikkkfelt. Staten har i dag forvaltningsansvar og eierskap i flere virksomheter innen romvirksomhet. Norge er et lite land og har således en begrenset evne til å satse på romvirksomhet på egen hånd. Internasjonale samarbeid har derfor alltid vært en bærebjelke i norsk romvirksomhet. Norge opererer i samarbeid med den europeiske romorganisasjonen (ESA), samt i økende grad gjennom samarbeidsavtaler med EU.

4.2 Bedriften

Virksomheten kan defineres som en kunnskapsbedrift og gjennomfører omfattende og komplekse prosjekter innenfor norsk romvirksomhet. Bedriften er således avhengig av svært kompetente medarbeidere både innen romteknologi og strategi. For å opprettholde bedriftens anonymitet, kan vi ikke utdype bedriftens virksomhetsområder innen romvirksomhet.

Bedriften har en stor andel eldre medarbeidere, og som følge av at bransjen ikke har tiltrukket seg mange kvinner er bedriften svært mannsdominert. Virksomheten bærer preg av en flat organisasjonsstruktur hvor mye av arbeidet skjer i team på prosjekter. Således er bedriften avhengig av at ansatte samarbeider godt, og bedriften har en policy om at alle skal møte på jobb og arbeide fra kontoret. Administrerende direktør er svært tydelig på at kunnskapsdeling er viktig for bransjen generelt, og for at bedriften skal lykkes spesielt. Han omtaler kunnskapsdeling i bedriften som en filosofi. Bedriften ønsker å være en lærende organisasjon og det forventes således at de ansatte deler kunnskap med hverandre. På bakgrunn av egen erfaring mener administrerende direktør at det å arbeide sammen på prosjekt er en effektiv form for kunnskapsdeling, og han presiserer at han ønsker å organisere arbeidet i team fremfor å organisere et strikt hierarki i bedriften.

Det har vært et bevisst valg fra bedriftens side å ansette eldre medarbeidere, da disse gjennom sin karriere har opparbeidet seg mye kunnskap og erfaring innenfor sitt fagfelt. Ønsket er at senior skal dele sin kunnskap med de yngre, slik at den yngre generasjonen kan videreføre og utvikle både bransjen og virksomheten. Administrerende direktør omtaler situasjonen som en vinn-vinn situasjon, der virksomheten bruker senioren til å løfte frem prosjektet og samtidig får med de yngre i prosessen. Bedriften ønsker at seniors rolle blant

annet skal være å veilede, rådgi og være en trygghet for de yngre medarbeiderne. Administrerende direktør peker på at seniorennes erfaring, tyngde og innsikt er en slags forsikring på at løsningene som fremkommer virker, så vel som at de er fornuftige. I tillegg påpeker han at seniorenne er effektive for bedriften i den forstand at de har bred kunnskap. Det vil si at dersom bedriften har noen seniorer så har den samtidig mye forståelse for økonomi, for nødvendigheten av visse prosesser både faglig og i beslutninger, for teknologi, avtaler, en viss juridisk innsikt og så videre. Ifølge administrerende direktør er seniorennes brede kunnskapsbase positivt, fordi det er kunnskap som de yngre ikke nødvendigvis besitter.

Bedriften opererer med en tett relasjon til det offentlige og ser nytten av, og er avhengig av, et godt forhold til myndighetene. Bedriften har derfor ansatt flere medarbeidere med et stort kontaktnettverk og utstrakt erfaring innen både det offentlige og det militære. Bedriften opererer i en bransje som er pålagt å følge sektorpolitiske retningslinjer og bedriften er underlagt sikkerhetsloven, noe som gjør at virksomheten har en forholdsvis streng policy om konfidensialitet rundt fremtidige og pågående prosjekter. Når det gjelder rekruttering har bedriften lyst ut stillinger, men er samtidig så avhengig av god og riktig kompetanse at rett kandidat ofte ikke finnes i søknadsbunken. Flere av dagens ansatte er håndplukket innen bransjen for å dekke det kompetansebehovet bedriften har for å kunne gjennomføre planlagte prosjekter. Rekrutteringen foregår gjerne via bekjentskap og flere av bedriftens medarbeidere har arbeidet sammen med hverandre eller sammen med administrerende direktør tidligere i karrieren.

4.2.1 Organisering

For å oppnå variasjon i vår forskning har vi valgt å ta utgangspunkt i to avdelinger. Det må imidlertid nevnes at den ene avdelingen formelt er et datterselskap. De to enhetene er dog lokalisert sammen, jobber sammen og har de samme organisatoriske forutsetningene. De to enhetene opererer således som to avdelinger og vi vil derfor omtale de to enhetene som avdelinger videre i oppgaven.

Operations

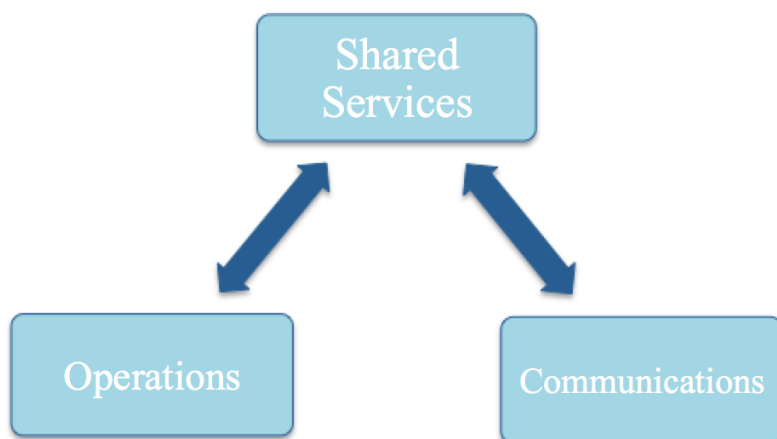
Den første avdelingen som er inkludert i vår studie arbeider med operative aktiviteter innenfor romvirksomhet. Avdelingen består av både eldre og yngre medarbeidere. Operations ble etablert for å dekke en konkret etterspørsel i markedet. Oppstartsfasen i avdelingen var preget av opplæring og kunnskapsdeling fra senior da flere yngre medarbeidere manglet erfaring innenfor det spesifikke fagfeltet. Det ble blant annet gjennomført kollokvier og seminarer med jevne mellomrom. Avdelingen er i dag i en operativ fase og søker samtidig å bygge kompetanse for videre utviklingsprosjekter.

Communications

Communications arbeider innenfor kommunikasjon knyttet til romvirksomhet. Avdelingen består av både eldre og yngre medarbeidere. Per i dag arbeider Communications med et stort og omfattende prosjekt. Prosjektet er forbi oppstartsfasen, og er nå på vei inn i en gjennomføringsfase.

Shared Services

I samme lokaler opererer bedriftens avdeling for Shared services. Avdelingen består utelukkende av seniorer og ansatte fra avdelingen har blant annet erfaring innenfor teknologi, ledelse og strategi. Ansatte organisert i avdelingen bistår i variert grad de to tidligere nevnte avdelingene. I dag blir ressurser fra Shared services i hovedsak benyttet i Communications, men ressurser fra avdelingen er også tilgjengelig for Operations.



Figur 5: Avdelinger

5. Beskrivende analyse

I dette kapitlet vil vi gjennomføre en beskrivende analyse. Hensikten er å svare på *hva* og *hvordan* og således besvare første del av vår problemstilling;

“Hvordan opplever yngre og eldre kunnskapsdeling i en kunnskapsbedrift?”

For å svare på første del av problemstillingen gjør vi først rede for de ansattes perspektiv på kunnskapsdeling, samt hvordan kunnskapsdeling mellom generasjoner gjennomføres i praksis. Vi vil utdype hvilken type kunnskap som deles i de to avdelingene, samt hvordan kunnskapsdeling mellom yngre og eldre foregår i praksis. For å analysere kunnskapsdeling i praksis tar vi utgangspunkt i Nonaka og Takeuchi (1995) sine fire prosesser for kunnskapsdeling. Vi presenterer først Operations, deretter Communications. Til slutt gjennomfører vi en komparativ diskusjon hvor vi ser de to avdelingene opp mot hverandre og utdyper likheter og ulikheter.

5.1 Operations

Lederen i avdelingen var med på å etablere Operations. Vedkommende har en sentral rolle i bedriftens konsern og i forhold til Operations har lederens rolle vært å etablere og lede avdelingen i oppstartsfasen. Vedkommende har således hatt innflytelse på sammensetningen av avdelingen, og han presiserer at det var viktig for han å ansette unge kompetente medarbeidere som kan overta og videreutvikle kompetansen på fagfeltet. Han uttrykker at han hadde en bekymring da så flinke mennesker, som selv vet at de er flinke, skulle jobbe sammen i et team. Lederen presiserer imidlertid at samarbeidet i avdelingen fungerer svært godt og han opplever at kunnskapsdeling i avdelingen går veldig bra. Når det gjelder de yngre i avdelingen har han vært opptatt av å gi dem tillit, og å lære dem å respektere seniors kunnskap. Lederen av Operations forteller at avdelingen blant annet allerede har gjennomført et prosjekt som har medført stor respekt fra konsernet.

5.1.1 Perspektiv på kunnskapsdeling

Samtlige av intervjuobjektene i avdelingen bærer preg av å ha en positiv holdning til kunnskapsdeling. Hva respondentene legger i begrepet kunnskapsdeling, er imidlertid noe varierende. Vi opplever at senior gjennomgående har en bedre forståelse for, og er mer reflektert rundt begrepet, enn de yngre. Flertallet av de yngre respondentene beskriver kunnskapsdeling i ordets rette forstand; å dele kunnskap med andre i bedriften.

“Kunnskapsdeling betyr jo deling av kunnskap (latter). Nei, det betyr vel å fortelle andre hva de trenger å vite, og at andre forteller meg hva jeg trenger å vite” - Yngre (12), Operations

“Du kan i hvert fall si det slik at jeg har alltid vært opptatt av at når man jobber i en virksomhet så er det det virksomheten står for som betyr noe, og ikke hva den enkelte personen står for. Det vil si at vi skal ha ambisjoner på en virksomhets vegne, og det betyr jo at man må dele kunnskap, man må jobbe sammen og det er det en som gruppe klarer å få til. Det er veldig flott med enkeltpersoner, men enkeltpersoner som kjører solo er ikke mine helter.” - Senior (8), Operations

Samtlige av de yngre i Operations setter pris på og ser verdien av senioren sin kunnskap. Seniorskunnskapen er bygget opp gjennom en lang karriere innenfor fagområdet og de har således førstehåndskunnskap om temaet. De yngre anerkjenner senioren sin kunnskap som mer helhetlig enn hva de kan lese seg til på egen hånd. Videre gis det uttrykk for at senioren i Operations er flinke til å dele sin kunnskap. De yngre opplever senioren som engasjerte og villige til å dele sine erfaringer.

“De (ref. senioren) kan jo disse tingene som ligger helt i bunnen. Så det er ikke bare som å lese det i en bok. Man kan spørre “hva tenkte dere før dere begynte å lage dette her”, og i det hele tatt. Man har liksom den der grunnleggende kunnskapen tilgjengelig. Så sann sett er det mye mer nyttig enn å bare finne kunnskapen fra hvor som helst ellers. Så det er utrolig nyttig å ha de tilgjengelig.” - Yngre (5), Operations

“De seniorenene som er hentet inn her er veldig glad i å prate om det de kan og veldig flinke og dyktige til å dele kunnskap” -Yngre (4), Operations

Seniorenene, på sin side, opplever det som berikende å dele sin kunnskap med de yngre i avdelingen. Det uttrykkes blant annet et ønske om å videreføre kunnskapen til neste generasjon.

“Først og fremst synes jeg det er moro å jobbe sammen med unge, energiske folk. Jeg har alltid likt det. Jeg har vært veileder både for diplomfolk og for doktorgradsfolk, og lavere nivåer [...] og det har alltid vært givende å jobbe sammen med unge og energiske folk. Og det gjør jeg jo fortsatt. Jeg synes det er gøy” - Senior (17), Operations

Kunnskapsdeling går begge veier, både fra senior og fra yngre. I likhet med seniorenene har samtlige av de yngre høy utdannelse, og er meget kompetente. Samtlige i avdelingen mener at både senior og yngre bidrar med kunnskap, men på forskjellige emner, og har ulike roller i bedriften. Det er seniorenene som besitter mye av den bransjespesifikke kunnskapen, mens de yngre bidrar med kunnskap om datateknologi og oppdatert fagkunnskap på feltet.

“Kunnskapen sitter hos alle og det er ikke bare slik at det flyter fra de eldre til de yngre. Og da føles det liksom som balanse i systemet her. Og det er positivt” - Yngre (3), Operations

“Jeg tror det (ref. kunnskapsdeling) er mest effektivt hvis det er begge veier. Så sånn som i dette tilfellet med x (ref. en yngre kollega) som jeg har gjort mye sammen med, så har jo han en doktorgrad og kan mye om en del ting, også kan jeg en del om en del andre ting. Så da har vi egentlig funnet en ganske god rollefordeling når vi jobber på ting sammen og for meg så er kunnskapsdeling at jeg har lyst til å lære litt av han og han har lyst til å lære litt av meg.” -Senior (1), Shared Services

5.1.2 Kunnskapsdeling i praksis

Type kunnskap

Når det kommer til hvilken type kunnskap som deles i avdelingen er forklaringene noe forskjellig, men flere respondenter skiller mellom hvilken type kunnskap som overføres. Avdelingen er preget av høy teknisk kompetanse og kunnskapsdeling er ofte basert på matematikk og fysikk. Ren matematikk og fysikk kunnskap har en tendens til å ha en eksplisitt karakter, som gjør det mulig å kodifisere og dermed kommunisere kunnskapen. Samtlige presiserer imidlertid at det i praksis ofte er snakk om svært teknisk, fagspesifikk kunnskap, som ikke nødvendigvis lar seg overføre lett, ettersom det ligger mye til grunn for å kunne forstå helheten.

“Det som skjer her er jo mye mer sånn teknisk kompetanse. Og det er ikke så lett å overføre nødvendigvis. For er det snakk om de som har holdt på med sine spesielle fagfelt i mange år, så sitter de med en sånn kunnskapsmengde at... ja, det er ikke noe man bare lempet over på noen andre veldig fort.” - Yngre (3), Operations

Noen av respondentene påpeker imidlertid at det i tillegg deles kunnskap utover det tekniske. Dette kan karakteriseres som taus kunnskap, og er ofte kunnskap senior har opparbeidet seg etter en lang karriere i bransjen. Taus kunnskap er svært personlig og vanskelig å formalisere (Nonaka & Takeuchi, 1995), men betraktes ofte som den mest verdifulle kunnskapen (Sveiby, 1996). De yngre i avdelingen gir uttrykk for at det er nyttig for dem å ha kjennskap til prosessene og tankene bak de beslutningene som ble tatt i prosjekter som ble gjennomført før deres tid.

“I mange tilfeller her handler det ikke bare om spesifikk kunnskap, men hvordan tenke, hvordan forstå et problem. For mye av det vi gjør her er jo ting som ikke har blitt gjort før” - Yngre (4), Operations

Hvordan kunnskap deles

Samtlige av respondentene påpeker at kunnskapsdelingen i avdelingen skjer tilfeldig, uformelt og etter behov. Dette medfører at kunnskapsdeling i hovedsak skjer via prosjektarbeid eller når det oppstår et problem eller en utfordring som må løses der og da. Ifølge Enehaug et al. (2015), kan uformell kunnskapsdeling være meget effektivt fordi

utfordringer håndteres midt i arbeidet, når det skjer, og det er rom for å stille oppfølgingsspørsmål. Samtlige respondenter gir uttrykk for at de setter pris på den uformelle kunnskapsdelingen i avdelingen, da det gjør det lett å gå inn på kontorene til hverandre og spørre om innspill og hjelp.

“Kunnskapsdeling er jo ganske nyttig i problemløsning. Altså, hvis man sitter på et konkret problem som man ikke helt har løsningen på, også gi noen andre en kort innføring i det og så få innspill til problemet. Det er jo veldig nyttig.” Yngre (12), Operations

“Den kunnskapsdelingen som skjer er fordi vi skal løse et problem og vi snakker med hverandre og finner ut av ting. Vi setter oss ned på kontoret og prater om hvordan vi skal få til dette her” - Yngre (4), Operations

I tillegg deles kunnskap i mer sosiale settinger. Det forekommer kunnskapsdeling ved kaffemaskinen, i fellesarealet og i lunsjen. Flere påpeker at de lærer mye i sosiale diskusjoner og at samtaletemaene er et resultat av genuin interesse. Én av de yngre nevner imidlertid at det felles interessefeltet, utover det faglige, er noe begrenset.

“Det er jo en ganske høy nerdefaktor i dette konsernet her. Og da blir det lett slik at selv den sosiale kommunikasjonen har et ganske stort innhold av det tekniske. Og jeg vet at det høres veldig rart ut, at det er noe sosialt over det, men lunsjdiskusjonene har en tendens til å ikke bare dreie seg om vær og vind (latter).” - Yngre (3), Operations.

“Vi er jo nerder hele gjengen, så vi har egentlig veldig mye til felles. Altså, det prates vel ikke så mye om dagsaktuelle ting av typen TV-programmer og sport akkurat (latter). Men vi sitter jo med mye av de samme interessene på faglige og tekniske ting.” - Yngre (5), Operations

Flere av de yngre respondentene forteller at senioren er glad i å snakke og at de gjerne deler historier om hvordan ting ble gjort før. Historier er et eksempel på eksternalisering hvor taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt gjennom storytelling. Historier muliggjør en mer

effektiv utveksling av den tause, innebygde og svært konseptuelle kunnskapen fordi den formidles på en mer håndterlig og absorberende måte (Sole & Wilson, 2005).

“Historier om hva som skjedde når de bygget ting for 10-15 eller 20 år siden. Som er interessant og hyggelig å høre om. Og som på en måte kan gi en større forståelse for hvordan ting fungerer” - Yngre (4), Operations

Videre forekommer kunnskapsdeling gjennom internalisering ved at eksplisitt kunnskap omdannes til taus kunnskap. Dette skjer blant annet gjennom learning by doing hvor det er mulig å prøve og feile ved å jobbe med praktiske arbeidsoppgaver og på denne måten tilegne seg ny taus kunnskap.

“Dette er learning by doing, men at det er basert på praktiske problemer. Vi har ikke tid til å finne på ting, og drive med leksjoner” -Senior (1), Shared Services

En annen form for kunnskapsdeling i praksis er diverse møter som avholdes. Det avholdes møter internt i Operations, så vel som større møter på tvers av avdelingene hvor alle i konsernet deltar. Formålet med møter på tvers av avdelingene er å oppnå en felles situasjonsforståelse, i tillegg til å få innsikt i hverandres prosjekter. Flertallet opplever at det er mye kunnskap å hente fra andre medarbeidere i Operations, men også på tvers av avdelingene. Alle respondentene mener at kunnskapsdeling i praksis fungerer godt i Operations, og ingen opplever sentrale barrierer for kunnskapsdeling.

“I utgangspunktet deler vi all den kunnskapen som er. Når en er blitt kjent så er det ikke noen skranker på det i det hele tatt” - Senior (8), Operations

Det er store mengder kunnskap tilgjengelig i organisasjonen som helhet, men det uttrykkes usikkerhet blant noen av de yngre rundt hvorvidt all den tilgjengelige kunnskapen blir utnyttet på tvers av avdelingene.

“Døra er jo åpen den. Og det er jo sagt mange ganger at vi kan dra nytte av alle som sitter med mye kunnskap der inne (ref. Shared Services). [...] så det er jo læring tilgjengelig der, men det foregår kanskje ikke så mye til daglig at vi utnytter den kunnskapen som er der inne ,” - Yngre (5), Operations

“De (ref. seniorenene) tar nok med seg veldig mye kunnskap som vi sikkert kunne hatt bruk for” - Yngre (12), Operations

5.2 Communications

Lederen i Communications har et meget positivt syn på kunnskapsdeling, og er personlig veldig opptatt av å dele mest mulig kunnskap. Han forteller videre at det ligger til hans tradisjon og kultur å dele kunnskap og informasjon med andre. Han mener at kunnskapsdeling er en god spiral som alle tjener på gjennom et kontinuerlig samspill med andre mennesker. Videre mener lederen at det er det å besitte kunnskap som gjør en produktiv og interessant for bedriften og andre. Lederen opplever at kunnskapsdeling i avdelingen stort sett flyter bra, men han ser også rom for forbedring.

5.2.1 Perspektiv på kunnskapsdeling

Ansatte i avdelingen bærer preg av å ha noe forskjellige holdninger til, samt opplevelser av, kunnskapsdeling. Samtlige, både yngre og eldre, er reflektert rundt begrepet og opplever kunnskapsdeling som viktig. Noen seniorer, både i Communications og i Shared Services, påpeker at de ser forskjell på de yngre og de eldres holdning til kunnskapsdeling. De opplever at de yngre i avdelingen er svært opptatt av kunnskapsdeling, samt har et ønsket om at det skal forekomme i stor grad, samtidig som de oppfatter enkelte seniorer som mindre innstilt på å dele kunnskap enn de yngre, uten at de direkte kan peke på hva forskjellen skyldes.

En av seniorenene uttrykker at viljen til å dele kunnskap er stor i avdelingen, så vel som i konsernet generelt, og hevder at han ikke opplever noen forskjell på hvorvidt det er en senior eller en yngre medarbeider som deler kunnskap. Han påpeker at for han så er det det som blir sagt om saken som er det sentrale, og ikke hvilken person som sier hva. Han forteller videre at han mener at det å ha en felles situasjonsforståelse er viktig for å kunne ta gode beslutninger, og at kunnskapsdeling er et middel for å oppnå dette.

“Kunnskapsdeling er ikke noe mål i seg selv, det er et middel for at folk skal kunne bevege seg i riktig retning, på eget initiativ, ved at de forstår hvor vi skal og hvorfor

vi må gjøre sånn og sånn. [...] du deler kunnskap for å kunne sikre at de du jobber med, og andre, har nødvendig informasjon til å kunne hjelpe til å få tatt gode beslutninger. Og for altså å få drevet organisasjonen fremover.” - Senior (6), Shared Services

En av de yngre respondentene anerkjenner at kunnskap er viktig for at man skal nå et felles mål. Han påpeker at dersom en jobber i et team og skal gjennomføre et arbeid som skal bunne ut i et resultat som er viktig for selskapet, så er det viktig at alle har samme innsikt på samme nivå og at de således er avhengig av å dele kunnskap. Det kan imidlertid se ut til at noe av kunnskapen som blir delt i uformelle arenaer ikke blir tatt i bruk, før det som er delt blir bekreftet i et mer formelt forum.

“Så selv om man hører ting i gangen og i lunsjen og sånt, så hjelper ikke det. Det man hører sånn er ikke gyldig informasjon før det blir bekreftet i et eller annet formelt forum har jeg registrert” - Senior (7) Shared Services.

De yngre i avdelingen trekker frem at de synes det gøy og givende å jobbe sammen med engasjerte og kunnskapsrike seniorer. De yngre respondentene sier at de opplever senioren som viktige mentorer for selskapet og synes det er flott med seniorer som har lang erfaring og vet hva de prater om. Å ha senioren tilgjengelig oppleves som en trygghetsfølelse blant de yngre, noe som gjør at de blir mer selvsikre på det arbeidet de utfører.

“Det er alltid greit å ha en erfaren person, utenom deg selv, som ser at dette ikke ser helt kokko ut [...] Jeg føler meg sikrere på et svar når en som har drevet med dette i 40 år sier at “ja, det er jeg faktisk helt enig i”. Det er en trygghet” - Yngre (16), Communications

“Min erfaring med seniorer er at de er viktige ressurser som vi må ivareta og bruke for hva de er verdt.” - Yngre (15), Communications

5.2.2 Kunnskapsdeling i praksis

Type kunnskap

Når det gjelder hvilken type kunnskap som deles mellom de eldre og de yngre i avdelingen, viser flertallet av seniorenene til sin erfaring. En av respondentene trekker imidlertid frem regneferdighetene sine, som i tilstrekkelig grad kan kodifiseres og omtales som eksplisitt kunnskap. Andre seniorer viser til taus kunnskap ervervet gjennom en lang erfaring fra tilsvarende prosjekter som gir dem en overordnet forståelse for situasjonen. Senior bidrar derfor ofte med kunnskap om hvordan problemer har blitt løst tidligere, hva som fungerte bra og hva som fungerte mindre bra, og hvorfor. Avdelingen er preget av høy fagspesifikk teknisk kunnskap.

“For å gjennomføre et prosjekt, så trenger du ulike deler av kunnskap. Veldig mye av det vi er borti er at du trenger teknisk kunnskap og du trenger å bruke en del verktøy for å få frem de resultatene. Også trenger du selvfølgelig en oversikt [...] den oversikten og den overordnede forståelsen, det er noe du kanskje får mer med erfaring, vil jeg si” - Senior (14), Communications

En av seniorenene trekker frem at han, med sin erfaring, kanskje kan bidra med kunnskap på den mellommenneskelige delen. Ytterligere en senior trekker frem at senior, i følge han, kan bidra med det mellommenneskelige, og viser til håndtering av ytre aktører. Han sier at avdelingen hele tiden må samarbeide med noen på utsiden, og at med lite erfaring kan en tendere til å tro at alle er venner eller fiender.

“Man står jo ovenfor en rekke ytre aktører som kan ha en rekke ulike motiver og oppføre seg på forskjellig måte, og det er jo det å tolke dette og oppføre seg profesjonelt i forhold til det; det er vel der seniorer har mest å bidra med da” - Senior (9), Communications

Både senior og yngre opplever at kunnskapsdeling går begge veier. I likhet med seniorenene har samtlige av de yngre i avdelingen høy utdannelse, og besitter således det tekniske grunnlaget for å utføre arbeidet. Det kommer klart frem fra intervjuene at det i hovedsak er datarelatert kunnskap de yngre bidrar med til de eldre. Flere av de eldre respondentene

opplever det de yngre klarer å få til hva gjelder diverse dataprogrammer som veldig fascinerende.

“Så når jeg drev å programmerte, så var det jo på svært gamle regnemaskiner med hullekort og alt det der. Og disse yngre kan jo mye om det da, databehandling. Og det er veldig allright, det synes jeg er veldig artig. Og da lærer jeg også mye [...] Så joda, det synes jeg er moro” - Senior (10), Communications

“For eksempel noen av de eldre jeg kommer sammen med sliter veldig på datafronten. Tatt med seg litt dårlige vaner da de lærte data. Så det vil si at hvis du kan litt om data, så blir du veldig ofte den personen folk kommer til. Så der føler jeg at jeg bruker mye tid på kunnskapsdeling andre veien” - Yngre (16), Communications.

Hvordan kunnskap deles

Kunnskapsdeling i Communications skjer i hovedsak uformelt og etter behov, ved at ansatte snakker mye sammen. Avdelingen arbeider i dag med et omfattende prosjekt, hvor senioren og de yngre arbeider tett sammen. Således skjer mye av kunnskapsdelingen gjennom *sosialisering*. Et begrep som er mer anvendt i dag er “on-the-job training” hvor yngre ansatte innhenter ny kunnskap gjennom å arbeide med spesifikke arbeidsoppgaver i tett samarbeid med en erfaren kollega. Det forekommer daglig faglige diskusjoner, og både de yngre og senior opplever samtaler utført ansikt-til-ansikt som en god måte å dele kunnskap på. Flere av respondentene forteller at de ofte benytter en tavle som metode for å formidle kunnskap og illustrere problemstillinger. De faglige diskusjonene blir av en yngre respondent beskrevet som små forelesninger, hvor de ansatte bytter på å skrive på tavlen og presentere sine synspunkt.

“Altså vi har veldig mye faglige diskusjoner. Enten i dette møterommet, eller da på kontoret til en av oss. Og det er daglig. Vi diskuterer de problemstillingene vi mener er viktig å diskutere” - Yngre (15), Communications

“Vi snakker jo mye sammen. Rett og slett [...] Og her i avdelingen så er jeg godt fornøyd med måten vi deler kunnskap på” - Senior (14), Communications

Avdelingen er opptatt av å utforske og, om mulig, utvide løsningsrommet for å kunne ta de rette beslutningene. Både senior og de yngre i avdelingen opplever de faglige diskusjonene som nyttige og helt nødvendige for å utføre arbeidet i avdelingen. En av respondentene i Shared Services legger imidlertid til at ulik kompetanse i noen tilfeller kan føre til brytninger og uenigheter, men presiserer at til hans kjennskap, forekommer ikke brytninger i særlig stor grad.

“Det er nok mye fokus på de faglige målene. Det kommer inn folk med forskjellig kompetanse og det er nok kanskje litt mer brytninger på det nå i og med at det er såpass mange. Men det er ikke noe jeg har merket noe særlig til da” - Senior (13), Shared Services

Kunnskapsdeling forekommer også i mer formelle situasjoner gjennom møter. Det avholdes jevnlig både prosjektmøter og større informasjonsmøter hvor alle i bedriften deltar. På møtene har samtlige anledning til å dele informasjon og kunnskap om for eksempel status og ulike problemer en står ovenfor. En av senioren forteller at møtene, for han sin del, er med på å bekrefte informasjon og kunnskap som blir delt i gangene og i lunsjen. Han mener at virksomheten, ved å gjennomføre møter, har vært flink til å fjerne usikkerhet rundt at noen vet noe ikke andre vet. Både senior og de yngre gir uttrykk for at de opplever møtene som et nyttig samlingspunkt for å oppnå en felles forståelse. En yngre respondentene mener imidlertid at møtene kan bli litt for uformelle, og at en må bli flinkere til å dokumentere og systematisere prosessen.

“Det vi må bli flinkere til her det er nettopp det å ha litt mer system på informasjonen og når vi diskuterer ting. Og når man har møter må vi bli flinkere til å skrive møtereferat og bli flinkere til å lage aksjonsplaner, hvem gjør hva. Jeg ser at det kan skape en del konflikt fordi man ikke har tydelig ansvarsfordeling” - Yngre (15), Communications

I tillegg til kunnskapsdeling gjennom sosial samhandling, forekommer også kunnskapsdeling ved utarbeidelse av dokumentasjon. Således skjer kunnskapsdeling gjennom *kombinering* hvor ulike typer av eksplisitt kunnskap blir til ny eksplisitt kunnskap. Per i dag pågår det et arbeid med å samle all kunnskap på diverse

prosjekter i en felles rapport. Det er i hovedsak Communications og Shared Services som bidrar i utarbeidelsen av dokumentet ved å dokumentere sin kunnskap og sine erfaringer.

“Senior skriver det inn i dokumentasjon og på en måte deler det med de andre som trenger det og gir den informasjonen videre til systemet. Når senior da gir seg og går ut så har vi det, da har organisasjonen det” - Senior (13), Shared Services

Samtlige i avdelingen, både seniorenene og de yngre, opplever at kunnskapsdeling er viktig i det arbeidet som utføres i avdelingen. Noen seniorer, både i avdelingen og i Shared Services, forteller at det kan være tendenser til at seniorenene holder tilbake kunnskap, men presiserer at det ikke forekommer i særlig stor grad. Samtlige yngre opplever at kunnskapsdeling fra senior stort sett flyter bra, men de merker at det blant seniorenene kan være tendenser til i en viss grad å verne om sin kunnskap.

“Det (ref. kunnskapsdeling) er litt sånn så som så. [...] altså de aller fleste seniorenene er flinke til å dele kunnskap, det er de. Men jeg ser jo det at å vite noe som ikke andre vet, det er av og til litt viktig. Hvert fall når en skal tekke sjefen” - Yngre (15), Communications

5.3 Diskusjon

5.3.1 Perspektiv

Vi vil i dette avsnittet sammenligne perspektivet på kunnskapsdeling i Operations og Communications. Vi vil diskutere hvorvidt de yngre og senioren opplever kunnskapsdeling forskjellig, samt utdype likheter og ulikheter.

| | Operations | Communications |
|--|---|---|
| Refleksjonsnivå | Senior: Stor forståelse for, og reflektert rundt, kunnskapsdeling | |
| | Yngre: Lite reflektert rundt begrepet kunnskapsdeling | Yngre: Stor forståelse for, og reflektert rundt, begrepet kunnskapsdeling |
| Generelt perspektiv på kunnskapsdeling | Senioren opplever kunnskapsdeling som viktig for å nå bedriftens langsiktige mål. Yngre opplever kunnskapsdeling som viktig for å løse et konkret problem. | Samtlige, både senior og yngre, synes kunnskapsdeling er viktig. Senioren kan tendere til å verne om sin kunnskap, mens de yngre ønsker at kunnskapsdeling som forekomme i stor grad |

Tabell 3: Perspektiv

Helhetlig tyder våre observasjoner og innsamlede primærdata på at de eldre medarbeiderne, både i Operations og Communications, fremstår veldig reflektert rundt, og har stor forståelse for, begrepet kunnskapsdeling. De opplever kunnskapsdeling som viktig for at bedriften skal lykkes og nå sine mål. I henhold til Constant et al. (1994) vil lang erfaring påvirke kunnskapsdeling i positiv forstand. Samtlige seniorer i bedriften har lang fartstid innenfor sine felt og det er derfor naturlig å anta at én av grunnene til at senioren fremstår mer reflektert skyldes at de har mer erfaring enn sine yngre medarbeidere.

I Operations mener de yngre at kunnskapsdeling er viktig, i hovedsak for å løse et konkret problem. De yngre rådfører seg med senior for å løse én spesifikk utfordring, men ender ofte opp med å få en lang avhandling om noe de selv anser som perifert til det de spurte om. De yngre ser tidvis på denne handlingen som tidkrevende og unødvendig, og det kan således tyde på at de yngre i Operations har et noe kortsiktig perspektiv på kunnskapsdeling.

“Av og til hvis du kommer med et spesifikt problem og du kommer med et spørsmål hvor det hadde vært mulig å svare ganske kjapt også føler man at man ender opp med å få en times lang forelesning om noe som er relatert, men egentlig ikke svarte på det du lurte på.” - Yngre (4), Operations

I følge Constant et al. (1996) er individer med lang erfaring mer tilbøyelig til å dele nyttig kunnskap etterspurt av sine kollegaer. Basert på seniorennes erfaring og helhetsvurdering, er det sannsynlig at mye av den kunnskapen senior deler, utover det konkrete spørsmålet, vil komme til nytte for de yngre på et senere tidspunkt, når senior kanskje ikke er til stede i bedriften lenger. Således kan det tyde på at seniorenne ser verdien av kunnskapsdeling i et lengre perspektiv enn de yngre.

Videre fremstår de yngre i Operations mindre reflektert rundt hva kunnskapsdeling faktisk innebærer, enn samtlige seniorer og de yngre i Communications. Når de blir bedt om å fortelle hva de legger i begrepet er det flere som tilsynelatende virker spørrende til hvorvidt det kan bety noe mer enn “å dele kunnskap”. Refleksjon kommer av det latinske ordet “reflexio” som betyr “tilbakebøying”. Ved refleksjon vendes tankene tilbake på noe. Å reflektere innebærer således å tenke grundig gjennom episoder eller opplevelser som en erfarer (Svendsen, 2011). En kan reflektere over både positive og negative erfaringer, men det er i begge tilfeller basert på noe man kan sette fingeren på. Det kan være vanskelig å legge merke til at noe fungerer godt, dersom det er noe en tar for gitt. En slik tankegang kan være tilfellet i Operations. At de yngre medarbeiderne i Operations fremstår mindre reflektert enn seniorenne rundt begrepet kunnskapsdeling, kan altså skyldes at de tar forekomsten av kunnskapsdeling som forgitt og de har ikke opplevd utfordrende situasjoner relatert til kunnskapsdeling. Således har de heller ikke hatt behov for å reflektere over hva det betyr for dem.

Motsatt ser vi at de yngre i Communications har opplevd konkrete utfordringer ved kunnskapsdelingen, og det er således også naturlig at de i større grad har reflektert rundt begrepet. I tillegg observerer vi at gjennomsnittsalderen til de yngre i Communications, er høyere enn gjennomsnittsalderen til de yngre i Operations. De yngre i Communications trekker assosiasjoner til hva kunnskapsdeling medfører, både for dem personlig og for bedriften som helhet. I tillegg legges det frem synspunkter på hva mangel på

kunnskapsdeling kan føre til. På bakgrunn av de opplevde utfordringene har de yngre i Communications, bevisst eller ubevisst, blitt tvunget til å reflektere mer rundt hva kunnskapsdeling betyr for dem, enn hva som er tilfellet i Operations.

5.3.2 Praksis

| | Operations | Communications |
|---|--|---|
| Kunnskapsdeling i praksis | Kunnskapsdeling er uformelt, tilfeldig og etter behov. Kunnskapsdeling med Shared Services etter behov, men lite kunnskapsdeling med Communications | Kunnskapsdelingen er uformell og forekommer i faglige diskusjoner. Mer kunnskapsdeling med Shared Services enn det Operations har, men lite kunnskapsdeling med Operations |
| Kunnskapsdeling mellom generasjoner | I hovedsak internalisering. Opplever ingen utfordringer med kunnskapsdeling. De yngre rådfører seg med senior etter behov | I hovedsak sosialisering. Opplever utfordringer med kunnskapsdeling fra senior. Tendenser til at senior verner om sin kunnskap |
| Rutiner/system for kunnskapsdeling | Ingen rutiner eller systemer for kunnskapsdeling | |
| Type kunnskap som deles mellom generasjonene | Fra yngre: datakunnskap og oppdatert fagkunnskap Fra senior: erfaringer og prosesskunnskap | |

Tabell 4: Praksis

Vi ser at kunnskapsdeling mellom generasjoner gjennomføres på noe ulik måte i de to avdelingene. For å analysere hvordan kunnskapsdeling forekommer vil vi ta utgangspunkt i Nonaka og Takeuchi “fire prosesser for kunnskapsdeling”; *Sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering*. Den første prosessen for kunnskapsdeling er *sosialisering* og innebærer at taus kunnskap blir til ny taus kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Vi ser i større grad sosialisering mellom yngre og senior i Communications enn i Operations. I Communications arbeider de yngre og senioren tett sammen på prosjekt, og vi ser at de yngre innhenter ny taus kunnskap ved å arbeide på spesifikke arbeidsoppgaver sammen med senior. De yngre i avdelingen gir imidlertid uttrykk for at noen seniorer kan ha en tendens til å holde kunnskap tilbake. I Communications blir det brukt mye tid på faglige diskusjoner. Grunnen til at det brukes mye tid på faglige diskusjoner kan være at taus kunnskap overføres best ved interaksjon ansikt-til-ansikt, i tillegg er prosessen med å kodifisere taus kunnskap tidkrevende (Nonaka & Takeuchi, 1995). I Operations ser vi færre tegn til sosialisering.

Grunnen til dette er trolig fordi de yngre og senioren i Operations ikke arbeider like tett sammen. De yngre rådfører seg med senior etter behov, og et ønske om å være selvstendig i arbeidet fører til redusert frekvens av kunnskapsdeling mellom de yngre og senioren.

“Jeg føler hvert fall den jobben jeg gjør nå, de oppgavene som jeg har, så føler jeg at jeg står ganske greit på egne bein allerede” - Yngre (4), Operations

Den andre prosessen for kunnskapsdeling er *eksternalisering* som innebærer at taus kunnskap blir til eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Flere respondenter forteller at senior er veldig glad i å snakke om hva de har vært med på gjennom sin karriere. Både i Operations og Communications ser vi eksempler på eksternalisering ved at senioren forteller historier og utveksler erfaringer fra tidligere prosjekter. Helhetlig synes de yngre at det er kjekt å høre hvordan arbeidet ble gjennomført tidligere. Imidlertid er de yngre i Operations sin tilnærming til kunnskapsdeling fra senior, at de i hovedsak rådfører seg for å løse et konkret problem. De ønsker stort sett konsise svar på det de spør om, og således oppleves historiefortellingen fra senior tidvis noe tidkrevende.

Den tredje formen for kunnskapsdeling er *kombinering* som innebærer å kombinere ulike typer av eksplisitt kunnskap til ny eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Bedriften arbeider for tiden med et omfattende dokument i forbindelse med et prosjekt, for å dokumentere prosesser og prosedyrer på konsernnivå. Hensikten er å dokumentere alt som blir gjort på et av de pågående prosjektene, inkludert det tekniske, strategiske og økonomiske, for å ha dette å vise til både internt og opp mot ytre interessenter. Hovedsakelig er det Communications og Shared Services som jobber med dokumentet, men Operations bistår med spesifikk kunnskap ved behov. Vi har imidlertid ikke fått informasjon om at Operations dokumenterer sine prosjekter innad i avdelingen på samme måte.

Den siste formen for kunnskapsdeling er *internalisering*, som innebærer at eksplisitt kunnskap omdannes til taus kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Vi ser tydelig tegn til internalisering i Operations da de yngre har mulighet til å prøve å feile ved å arbeide med praktiske arbeidsoppgaver og på denne måten tilegne seg ny taus kunnskap. Vi opplever at de yngre i Operations i stor grad ønsker å være selvstendig. En slik tilnærming, “learning by doing”, medfører imidlertid at interaksjonen med senior til en viss grad blir redusert, og de yngre uttrykker selv usikkerhet rundt hvorvidt tilstrekkelig kunnskap blir overført fra senior.

En selvstendig tilnærming til arbeidet og således learning by doing kan være én av grunnene til at vi i Operations, sammenlignet med Communications, i mindre grad ser *sosialisering* mellom seniorenne og de yngre.

5.4 Delkonklusjon

Ettersom bedriften er i en utviklingsfase, ser vi at arbeidet med kunnskapsdeling er en pågående prosess. Per høsten 2015 ser vi at kunnskapsdeling forekommer uformelt, og at dette per i dag stort sett fungerer bra. Selv om vi helhetlig ser at kunnskapsdeling fra senior fungerer bedre i Operations enn i Communications, kan vi se utfordringer i begge avdelingene knyttet til hvordan kunnskapsdeling mellom generasjoner gjennomføres i praksis. I Communications ser vi en utfordring ved at seniorenne har en tendens til å verne om sin kunnskap, og avdelingen har således et forbedringspotensial her. At seniorenne til tider velger å verne om sin kunnskap kommer vi tilbake til i den forklarende analysen i kapittel 6. Til tross for at ansatte i Operations ikke opplever sentrale utfordringer knyttet til kunnskapsdeling mellom generasjoner, er forbedringspotensialet her å i større grad legge til rette for, samt oppmuntre til, kunnskapsdeling mellom avdelingene. Dette kommer vi også tilbake til i den forklarende analysen i kapittel 6. Helhetlig ser vi at både Operations og Communications har et forbedringspotensial knyttet til rutiner og systemer for kunnskapsdeling. Utfordringen her er å *eksternalisere* kunnskapen slik at den blir eksplisitt og nedskrevet, og således kan utnyttes av hele organisasjonen og ikke kun av enkeltindivider. Ved å eksternalisere kunnskapen har bedriften mulighet til å fange opp medarbeidernes kunnskap i virksomhetens struktur, slik at kunnskapen blir overført fra individnivå til gruppenivå og etter hvert til hele organisasjonen. På denne måten kan humankapitalen, som eies av kunnskapsarbeideren, bli en del av bedriftens strukturkapital (Jacobsen et al., 2005).

Vi finner at både yngre og eldre kunnskapsarbeidere har en positiv holdning til kunnskapsdeling og opplever kunnskapsdeling som viktig for at bedriften skal lykkes. Samtlige av seniorrespondentene i bedriften har en stor forståelse for, og er meget reflektert rundt, begrepet kunnskapsdeling. Blant de yngre respondentene er det noe variasjon i forståelsen for begrepet kunnskapsdeling. Helhetlig finner vi at eldre kunnskapsarbeidere har et langsiktig perspektiv på kunnskapsdeling, og således velger å dele sin kunnskap med kollegaer i bedriften, utover det som blir etterspurt. Vi finner imidlertid også tendenser til at

noen seniorer verner om sin kunnskap. Motsatt ser vi at yngre kunnskapsarbeidere deler sin kunnskap, men har et noe kortere perspektiv på kunnskapsdeling enn eldre kunnskapsarbeidere.

6. Forklarende analyse

Vi vil i dette kapittelet gjennomføre en forklarende analyse og således besvare andre del av vår problemstilling;

“Hvilke faktorer påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap?”

Vi vil først beskrive de to avdelingene med hensyn til motivasjon, mulighet og evne. Vi presenterer først Operations, deretter Communications. Til slutt gjennomfører vi en komparativ diskusjon hvor vi søker å besvare *hvorfor* vi ser forskjeller mellom de to avdelingene, så vel som mellom yngre og eldre i bedriften.

6.1 Operations

6.1.1 Motivasjon for kunnskapsdeling

Motivasjon handler om vilje til å gjennomføre en handling.

Samtlige i avdelingen gir uttrykk for å være svært engasjert og ha en stor lidenskap for sin profesjon. Flere av respondentene forteller at deres motivasjon for å dele kunnskap i stor grad er styrt av et ønske om å nå et felles mål, utvikle bedriften og å oppnå gode resultater.

“Det som driver meg er at vi skal ha resultatene! Ikke sant, vi skal være best på det vi gjør. Og da må vi være et team!” - Senior (1), Shared Services

“Vi er jo et tidlig-fase-selskap og vi trenger å bygge oss opp og lykkes med det vi driver med” - Yngre (3), Operations

Flere av respondentene føler et ansvar til å bidra, og motiveres av dette. Både senior og yngre motiveres av å kunne hjelpe andre ved å bruke sin erfaring og faglige bakgrunn til å komme med konkrete bidrag og løsninger. Dette er et eksempel på indre motivasjon hvor de ansatte opplever en glede ved kunnskapsdelingen i seg selv, blant annet basert på en stor interesse for sitt fagfelt. En av de yngre påpeker at det er givende å av og til være den som

har noe å komme med, fremfor å alltid være den som mottar kunnskap. En av seniorenene føler på et ansvar i forhold til samfunnet og de mulighetene han selv har fått.

“Være innimellom den som kan noe, ikke bare være den som får kunnskap. Det er også en motivasjon synes jeg” - Yngre (4), Operations

“For det første så føler jeg at jeg er med på å betale litt tilbake til de som lærte opp meg. Så det er en liten del av det ansvaret jeg føler jeg har - det er jo noen som har brukt tid på meg” - Senior (1), Shared Services

“Jeg synes motivasjonen først og fremst er å få lov å være med i dette veldig avanserte miljøet. Det er klart at det inspirerer til å komme med forslag og kommentarer til det som foregår her - Senior, pensjonert (17), Operations

To av de yngre motiveres av at de opplever en selvforsterkende effekt ved å dele kunnskap. De opplever at de selv lærer mye ved å dele kunnskap og fortelle andre hva de kan.

“Jeg lærer mye av å fortelle andre hva jeg holder på med. Så det er både kunnskapsutviklende og sosialt.” - Yngre (3), Operations

“Ikke minst, så er min erfaring at jeg lærer veldig mye av å fortelle andre hva jeg kan” - Yngre (12), Operations

6.1.2 Mulighet for kunnskapsdeling

Muligheten til å dele kunnskap vil avhenge av omgivelsene personen befinner seg i. Vi har valgt å se nærmere på tre sentrale elementer ved organisasjonen som kan påvirke kunnskapsdeling. Vi vil i dette delkapittelet presentere våre funn i Operations knyttet til henholdsvis organisering, jobbdesign og bedriftskultur.

Organisering

Organisering handler om bedriftens formelle struktur og hvordan arbeidet er organisert.

Lederen av avdelingen påpeker at han er opptatt av å organisere arbeidet i avdelingen som et velfungerende team. Det er fokus på at det er det avdelingen klarer å oppnå sammen, og ikke som enkeltpersoner, som gir verdi. Slik Operations er organisert i dag, ser lederen ingen utfordringer knyttet til de generasjonsmessige forskjellene. Han forteller at det er et stort fokus på oppgavene som skal løses, og at i slike situasjoner glemmer man aldersforskjellene.

I henhold til de ansatte flyter informasjon og kunnskap bra i avdelingen. Dette har i følge dem selv en sammenheng med at det er en flat og uformell organisasjonsstruktur hvor de har god oversikt over hvem som sitter på spesifikk kunnskap i avdelingen. Jones (2005) hevder at strukturelle løsninger, som oppmuntrer til interaksjon mellom de ansatte, kan gjøre kunnskapsdeling lettere. Operations holder til i et kontorlandskap som er åpent og oversiktlig, og kontordørene står som regel åpne. Samtlige av respondentene opplever at de har enkel tilgang til kunnskap, og beskriver tilgjengelighet som en viktig faktor for kunnskapsdeling.

“Tilgjengelighet er viktig. At man vet at man bare kan gå ut og sette seg på kontoret til de som kan ting” - Yngre (5), Operations

“Men nå har vi på en måte fått god oversikt over hvilken kunnskap andre sitter med. Så da er det mye enklere å gjøre det på en uformell måte, eller behovsbasert, for da kan du spørre den som du tror sitter på kunnskapen om noe når du trenger den” - Yngre (4), Operations

Avdelingen opererer med en vaktordning hvor medarbeiderne roterer på å ha ansvaret for driften. Jobbrotasjon og å holde informasjonsmøter er strukturelle løsninger som kan gjøre kunnskapsdeling lettere (Kubo et al, 2001; Liebowitz, 2003). Hver mandag avholdes det et mandagsmøte med avdelingens ansatte. Møtene varer i én til to timer, og er preget av stor faglig utveksling. På mandagsmøtene går medarbeiderne gjennom uken som har gått hvor en av de ansatte har hatt ansvar for driften. Formålet med møtene er å utveksle erfaringer knyttet til hva de har lært gjennom uken, og hva de eventuelt kunne gjort annerledes.

Til daglig foregår kunnskapsdeling hovedsakelig innad i avdelingen. Ressurser blir imidlertid også benyttet på tvers av avdelingene avhengig av hvilken fagkunnskap som trengs for å gjennomføre prosjektene. Operations jobber i umiddelbar nærhet til Shared

Services, mens Communications er lokalisert en etasje under. Dersom de ansatte er i fysisk nærhet av hverandre, enten ved formell eller uformell organisering, vil det ha en positiv effekt på kunnskapsdeling (Døving et al. 2001). Til tross for at Operations og Communications ikke jobber på samme prosjekt, gir samtlige i Operations uttrykk for at de kunne ønske en mindre fysisk avstand til Communications.

“Det hadde vært veldig fint om de (ref. Communications) hadde sittet tettere innpå det miljøet som vi sitter i da [...] kan prate litt ved kaffemaskinen og få en bedre samhandling og forstå hva som foregår. Lære litt av hva de holder på med, og de kan lære litt av hva vi holder på med av tanker og prosesser” - Yngre (4), Operations

Jobbdesign

Jobbdesign handler om egenskaper ved selve jobben. I følge Foss et al. (2009) kan egenskaper ved jobben, gjennom motivasjon, enten kan fremme eller hemme kunnskapsdeling.

I avdelingen gis det stor frihet til å gjennomføre arbeidet innenfor de rammene som er satt. Flere forteller at det er lite føring på hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres, og at de i stor grad baserer seg på kreative innspill og løsninger fra hverandre. I henhold til empiri om kunnskapsarbeideren er autonomi og medbestemmelse sentrale egenskaper ved arbeidet som appellerer til kunnskapsarbeideren (Robertson og Swan (2003). I Operations har de ansatte selv frihet til å bestemme når og hvordan arbeidet skal utføres, og således stor grad av autonomi i hverdagen.

“ [...] det er veldig lite føring på hvordan ting skal gjøres” - Yngre (4), Operations

Foss et al. (2009) hevder at oppgaveidentitet er positivt korrelert med indre motivasjon for å dele kunnskap. De yngre i Operations har arbeidet sammen med senioren på prosjektet fra etterspørselen i markedet oppsto, og de ansatte i avdelingen har således høy oppgaveidentitet ved at samtlige er involvert i alle de vesentlige prosessene knyttet til prosjektet.

Arbeidet i avdelingen er preget av høy grad av innovasjon og har en stor rekkevidde, noe som blant annet bidrar til at både de eldre og de yngre respondentene opplever at arbeidet er givende og meningsfullt. Høy oppgavebetydning vil i følge Hackman og Oldham (1980)

bidra til økt motivasjon. Jobben som blir utført er av vesentlig betydning, også utenfor bedriftens grenser. Seniorene, som har en rådgivende rolle i avdelingen, forteller at de synes det er givende å få bidra i miljøet, utover kun å dele kunnskap.

“Men det er vel en spore av entusiasme i at man får lov til å være i et sånt miljø vil jeg si. Hvis man bare skal bli innkalt på torsdag klokken tre for å fortelle hva man kan, så blir det jo kanskje litt mindre inspirerende, enn å få lov til å være her å jobbe et par dager i uken og se hva som foregår og se hva som vokser frem og alt sånt. Man får jo et mye nærmere forhold til det da” - Senior (17), Operations

Bedriftskultur

Bedriftskultur handler om et sett av felles normer og verdier som gir seg uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.

Flere av respondentene opplever at bedriftskulturen preges av å være ny og dermed ikke helt satt enda. Imidlertid påpeker samtlige at miljøet er preget av en veldig stor faglig interesse og “nerdete” er en beskrivelse som går igjen blant flere. Videre trekkes åpent, hyggelig, samarbeidende og inkluderende frem som sentrale beskrivelser av den kulturen som eksisterer.

“Det er ikke en sånn inngrodd selskapskultur som henger igjen fra en eller annen gang man gjorde det på den måten. [...] Det er stort sett åpent, hyggelig og godt samarbeid. Det handler mer om å løse problemene enn om å være den som har rett.”
- Yngre (4), Operations

“Det er en høy grad av gale nerder [...] Også er folk faglig interessert, folk synes fag er gøy og det gjør at man går rundt og gleder seg selv og andre med det. Og det tror jeg nok er en sånn klar kultursak her, altså.” - Yngre (3), Operations

Det gis uttrykk for en god fellesskapsfølelse i avdelingen, og i bedriften som helhet, som bygger på en felles forståelse for hvordan de oppfører seg utad. En av respondentene forteller at han opplever at medarbeiderne forsøker å forstå hverandre på et mellommenneskelig plan og at det fungerer i den sosiale settingen.

“Det som kanskje også bidrar til et fellesskap er en slags påtrykk om hemmelighold [...] litt sånn krigsteori. Det å skape en felles barriere mot fienden der ute. Det er ikke gjort veldig strengt her, men det bidrar nok til et fellesskap internt. For du kan snakke med folk her internt om ting, men man snakker ikke om de og de og de prosjektene utad.” - Yngre (3), Operations

Samtlige respondenter føler seg inkludert og opplever at det er rom for å komme med nye ideer og innspill. Taylor og Wright (2004) fant at det å oppmuntre til å komme med nye ideer og å lære fra sine feil er positivt for effektiv kunnskapsdeling. Mye av arbeidet som utføres i avdelingen har ikke blitt gjort tidligere, og de baserer seg således i stor grad på innspill fra ansatte.

“Det er ganske fremtredende holdning her. Så de oppfordrer alle til å komme med både ideer og innspill og forslag til prosjekter og sånt noe” - Yngre (3), Operations

“Vi baserer oss veldig på konkrete forslag og fantasifulle meninger og alt mulig fra alle” - Yngre (5), Operations

Flere av respondentene trekker frem at det er høy grad av respekt blant de ansatte, og at samtlige har høy utdanning, gjerne på et teknisk nivå. En av de yngre mener høy utdanning medfører større sannsynlighet for at de rundt forstår hva en mener, noe han føler gjør kunnskapsdeling lettere. Han opplever at høy utdanning, i kombinasjon med et hyggelig miljø, fører til at en kan ha de åpne diskusjonene en ønsker, uten at en risikerer å bli avskrevet som mindre smart.

“Jeg tror alle her respekterer hverandre [...] mye lettere å dele kunnskap, når du tror at de som sitter der faktisk, for det første bryr seg, og for det andre får det med seg [...] også er det tillatt at man stiller dustete spørsmål, for man vet at de dustete spørsmålene kommer av mangel på innsikt og kompetanse, ikke mangel på forståelsen for hva dette dreier seg om” - Yngre (3), Operations

En av de yngre respondentene gir uttrykk for et snev av overraskelse over at han ikke merker generasjonsmessige forskjeller i tydeligere grad. Intervjuobjektet påpeker imidlertid at det kan være forskjell på hvordan han oppfører seg mot seniorene i forhold til de på egen alder.

Han forteller at han trolig har litt mer respekt for enkelte av seniorenene som kan vise til mange års sjefserfaring og meget store kunnskapsmengder.

“Det har slått meg tidligere egentlig, vi er jo nerder hele gjengen så vi har egentlig veldig mye til felles [...] Jeg hadde kanskje trodd det skulle være større forskjell på en senior og en junior. [...] For vår del så tenker jeg at det å ha seniorenene tilgjengelig er en veldig heldig situasjon å ha muligheten til å lære av det, samtidig som jeg passer meg nok litt for å yppe til de største kranglene ” - Yngre (5), Operations

To av respondentene trekker frem et konkurransefritt arbeidsmiljø. En av seniorenene forklarer at for alle som kom dit var dette et nytt felt som trigget stor grad av nysgjerrighet og han tror dette, i kombinasjon med høyt utdannelsesnivå, bidrar til å unngå konflikter. En av de yngre forklarer at han ikke opplever noen spisse albuer i forbindelse med at noen vil fremme seg selv, og tror at bedriftsstørrelsen spiller en rolle for dette.

“Kanskje dette er litt eksepsjonelt, jeg vet ikke, men det har vært et veldig behagelig miljø å jobbe i.” - Senior (17), Operations.

“Vi har jo ikke noe intern konkurranse her. Og det tror jeg har litt å gjøre med størrelsen på organisasjonen. [...] Og dessuten, det er jo så mange seniorer her som er helt relaxed med alt som har med firmapolitikk å gjøre.” - Yngre, (3), Operations

6.1.3 Evne til å dele kunnskap

En persons evner reflekterer vedkommendes generelle kapasitet til å prestere i en gitt situasjon.

Samtlige seniorer fremstår som oppriktig villige til å bidra med kunnskap etter beste evne, og de hevder at deres lange erfaring hovedsakelig har påvirket deres bevissthet rundt kunnskapsdeling i positiv forstand. Nesheim og Gressrød (2014) finner en positiv sammenheng mellom lang erfaring og kunnskapsdeling. Seniorenene i avdelingen peker på at mange år i arbeidslivet har gjort dem mer bevisst på hva kunnskapsdeling faktisk er og

hvorfor det er viktig. En av senioren peker på evnen til å se hva som bør gjøres, mens en annen senior trekker frem helhetsforståelse, spesielt når det gjelder hvordan ytre, offentlige aktører bør behandles. Flere av senioren har mye kjennskap til de offentlige aktørene, og påpeker at det er mye jobb som er relatert til det offentlige. Det innebærer at en må forstå hvordan det offentlige fungerer, og hvordan en skal forholde seg til de. Det offentlige er ofte strengt hierarkisk og seniors sosiale nettverk tillater senioren å raskere komme i kontakt med rett person, enn hva enn yngre uten et like ustrakt sosialt nettverk kan. Senioren i bedriften har samlet sett bygget seg opp et enormt sosialt nettverk og de er opptatt av å inkludere de yngre i nettverket så langt det går.

“Min styrke er at jeg har den faglige bakgrunnen jeg har, helt fra 1968 og opp til jeg gikk av med pensjon for 3 år siden. Det har vært min styrke - alt det som sitter i mitt hode. Og det virker jo som det er relativt oppegående enda (latter)! Det å kunne overlevere og prate med folk og indikere hva som burde gjøres for å gjøre ting lettere og sånt.” - Senior (17), Operations

“Men det er det å få inn denne forståelsen for det offentlige som blir viktig.” - Senior (8), Operations

Flere av de yngre respondentene i Operations opplever at kunnskapsdeling fra senior går i et saktere tempo i forhold til hva de selv foretrekker, både når det gjelder kollokvier og behovsbasert kunnskapsdeling i kontorlandskapet. Tempoet omtales som litt frustrerende for en av respondentene, men stort sett uttaler de fleste at det er noe de bare aksepterer og tar hensyn til.

“Det eneste er vel at når du har passert pensjonsalder, så går ting kanskje litt tregere. Men det må man jo bare ta hensyn til, sånn er det jo bare og det er greit det.” - yngre (12), Operations

En av senioren forteller at han synes det kan være utfordrende å vite hvilket nivå man må legge seg på når man skal dele kunnskap med de yngre medarbeiderne. Han presiserer at alle de yngre i bedriften er svært kompetente og interesserte, men at de naturlig nok ikke har like lang erfaring som senioren innenfor de ulike fagfeltene, og at det således er vanskelig å vite hvor mye i dybden en skal gå.

“[...] det hender noen ganger at jeg ikke kommuniserer så bra som jeg burde. Og det har egentlig litt med forståelsen for hva den andre kan. Hvor starter du? Og det kan være litt vanskelig når du har holdt på med noe i 20 år og tenker dette er lett, også kommer noen som aldri har gjort det og så skjønner dem det ikke..., og da må man bare prøve en gang til. Og da får du forståelsen for at nå må du ta det på et litt annet nivå, eller på en litt annen måte - eventuelt forenkle litt.” - Senior (1), Shared Services

Til tross for at de yngre forteller at de føler seg mer selvgående nå og at behovet for senior derfor er mindre, så forteller de samtidig at senior har en evne til å passe på dem og vite hva som er relevant å bruke tid på, i tilfeller der de yngre ikke ser dette selv. Det påpekes også at seniorenne evner å dele kunnskap på en måte som ikke oppleves som belærende.

“De (ref. senior) er en del sånn rådgiver og på en måte hjelper og kommer med gode innspill, og på en måte følger opp litt og passer på at vi ikke gjør alt for mye dumme ting.” - Yngre (4), Operations

“Han (ref. en senior) ønsker å meddele kunnskap, så det er ikke slik at jeg sitter og ber om det hele tiden. Han kommer med relevant informasjon som det er viktig å huske på og så videre [...] Og det oppfattes ikke som noen form for belæring eller noe sånt noe, det er mer en glede over å fortelle om noe man holder på med og er engasjert i.” - Yngre (3), Operations

6.2 Communications

6.2.1 Motivasjon for kunnskapsdeling

Motivasjon handler om vilje til å gjennomføre en handling.

Motivasjonen for å dele kunnskap oppleves generelt som høy i avdelingen, både blant de yngre og de eldre medarbeiderne. Det påpekes fra flere at den største motivasjonen for å dele kunnskap er at det bidrar til å nå bedriftens mål.

“Vi har satt oss ganske hårete mål. Og jeg er jo av den optimistiske typen som sier at “fy flate, det er fantastisk om vi får til dette her”, og særlig hvis det er noen som tror vi ikke får det til. Da må du legge breidsida til da, for å dele kunnskap for å få alle til å jobbe i samme retning. [...] å være “the underdog” som får det til, det er drivkraft, altså. Det er moro!” - Senior (6), Shared Services

“[...] kunnskapsdeling bidrar til at vi når målene våre kjappere og bedre. En sikker måte å ikke nå målene på er å sitte på kunnskapen sin alene og ruge på den. Så hvis man ikke deler det man vet, så kommer man jo ikke videre.” - Senior (7), Shared Services

Videre påpeker flere av respondentene i seniorsjiktet at det å dele kunnskap er motiverende for dem på et personlig plan. Ifølge Deci og Ryan (1985) er indre motivasjon at en utfører en handling fordi aktiviteten i seg selv oppleves som belønnende. Seniorene i avdelingen trives med å kunne bryne sine synspunkter og ideer mot andre sine, og de synes det er motiverende i seg selv å dele kunnskap slik at de kan hjelpe andre til å bli bedre.

“[...] Også er det jo spennende å legge frem sitt syn og få det brynet mot andre. Så det er jo en sånn personlig motivasjon som er morsom å oppleve.” - Senior (7), Shared Services

“Altså, det er ikke noe belønningsmekanismer som sådan, men det er på en måte den gode følelsen du har ved å gjøre jobben skikkelig, og å hjelpe andre til å gjøre jobben sin bedre.” - Senior (13), Shared Services

Videre forteller flere av respondentene, både senior og yngre, at de synes det er genuint gøy å få jobbe og bidra i selskapet. En av seniorenne påpeker at selv om de er pensjonister så ønsker de å gjøre noe som er fornuftig, moro og samfunnsnyttig. En annen senior trekker frem at det er morsomt og givende å få arbeide med det de kan.

“Så her har jeg liksom fått igjen litt den følelsen at du går hjem på fredag ikke sant, og så har du hatt en flott dag på kontoret, og du har virkelig fått gjort noe, ikke sant, og så er det “God helg!”, og ikke sant, du tenker “dæven, dette er moro!” - Senior (6), Shared Services

“Det er kjempegøy å spre det glade budskap. Vi driver jo med det her fordi vi synes det er gøy, ikke sant.” - Yngre (16), Communications

“[...] det er jo hyggelig å jobbe her da! Det er jo derfor jeg gjør det. Jeg gjør ikke det her for å tjene penger.” - Senior (10), Communications

6.2.2 Mulighet for kunnskapsdeling

Omgivelsene den ansatte befinner seg i vil legge føring for hvorvidt kunnskapsdeling forekommer på et effektivt nivå. Vi har valgt å se nærmere på tre sentrale elementer ved organisasjonen som enten kan fremme eller hemme kunnskapsdeling. Vi vil i dette delkapittelet presentere våre empiriske funn i Communications, knyttet til henholdsvis organisering, jobbdesign og bedriftskultur.

Organisering

Organisering handler om bedriftens formelle struktur og hvordan arbeidet er organisert.

Avdelingen bærer preg av en flat og uformell struktur hvor hierarkiet er begrenset og arbeidsoppgaver desentralisert. En flat og uformell organisasjonsstruktur har vært en bevisst strategi fra virksomhetens side, og flere av intervjuobjektene gjorde oss oppmerksom på den flate strukturen under intervjuene. Til tross for en flat og uformell struktur virker det

imidlertid å være enighet mellom samtlige om hvem som er på toppen av hierarkiet og tar de avgjørende beslutningene.

“Det eneste alle er enig om er at administrerende direktør er sjefen” - Yngre (16), Communications

“Det er administrerende direktør som bestemmer alt allikevel, så det er greit sånn” - Senior (10), Communications

Avdelingen er organisert med flere seniorer som er inne for å støtte opp under virksomheten med sin erfaring og kunnskap, og som skal ha en veiledende rolle. Samtlige har hatt en lang karriere innenfor sitt fagfelt og flere har gjennom karrieren innehatt sentrale lederposisjoner. Ives et al. (2000) hevder at det er mer sannsynlig at kunnskapsdeling forekommer i flate organisasjoner, men flere av respondentene i Communications gir uttrykk for at den uformelle strukturen skaper uklarhet i rollene i avdelingen, og at dette kan hemme kunnskapsdelingen.

“Så de som på en måte er på vei ut, eller på vei ned, de er ikke nødvendigvis komfortabel med det, og gjør vel kanskje det de kan for å opprettholde en sånn historisk posisjon. Det avhenger nok av at man har hatt en sånn posisjon tidligere, og blitt opptatt av det” - Senior (9), Communications

“Det (ref. uformell struktur) medfører av og til at folk blir usikker på roller og ansvar. Også går man der og skuler på hverandre. Og om det er noen som stikker hodet frem og tar ansvar da, så blir noen misfornøyd. Ikke alle, men noen blir det. Så det å være litt tydeligere på hvem som har rollen og hva det innebærer, det kunne kanskje hjulpet en del” - Yngre (15), Communications

I følge samtlige respondenter er det i liten grad samarbeid mellom avdelingene. En av seniorrespondentene forteller at han ønsker mer respekt for det tekniske arbeidet som blir gjort i sin avdeling. Communications sitter i sin helhet samlet i en etasje, mens Operations og Shared Services er lokalisert i etasjen over. Ressurser fra Shared Services blir imidlertid benyttet på diverse prosjekter etter behov, og for dem det gjelder gis det uttrykk for at den fysiske avstanden kan påvirke kunnskapsdelingen. Wang og Noe (2010) peker på at for at

organisasjoner skal legge til rette for kunnskapsdeling, bør de skape muligheter for de ansatte til å ha interaksjon med hverandre. En av seniorenene i Communications påpeker at det hadde vært nyttig dersom ansatte i Shared Services hadde brukt mer tid i Communications.

“Jeg tror nok de oppe (ref. Shared Services) hadde hatt godt av å være nede, for å si det sånn. Og lære litt av oss, enn motsatt (latter). Det tror jeg nok [...] Vi spiser ofte sammen og det hender det blir jobbprat da, men det varierer veldig. Men da snakker vi med de oppe og hører siste nytt” - Senior (10), Communications

“Så er det åpenbart en barriere det at noen sitter i etasjen under. Det å ha lett tilgang; det er sterke insentiver til kunnskapsdeling”- Senior (6), Shared Services

Både senior og de yngre i avdelingen viser til administrerende direktør som tydelig formidler ønsket om, og viktigheten av, kunnskapsdeling. Støtte fra ledelsen vil ha en positiv effekt på de ansattes oppfattelse av kunnskapsdeling og deres vilje til å dele kunnskap (Connelly & Kelloway, 2003; Lin, 2007) og samtlige opplever at de blir oppmuntret av ledelsen til å dele kunnskap.

“Her er vi jo oppfordret av administrerende direktør til at vi som er senior har et ansvar med å utvikle og jobbe med de yngre og at de er satt til å overta. Så vi har på jo på en måte fått klar beskjed fra sjefen om at verken vi eller han kommer til å være her for alltid, så vi må sørge for at de som kommer etter oss får tilgang på det vi kan, så det er jo en viktig del av det jeg gjør nå” - Senior (7), Shared Services

“Vi står rett og slett og skriver på tavlen og holder forelesninger for hverandre hele tiden. Og det som er spesielt, det er at administrerende direktør oppfordrer oss til å gjøre det, og lar oss få lov til å gjøre det” - Yngre (16) Communications

Jobbdesign

Jobbedesign handler om egenskaper ved selve jobben. I følge Foss et al. (2009) kan egenskaper ved jobben, gjennom motivasjon, enten kan fremme eller hemme kunnskapsdeling.

Å bidra til å nå bedriftens mål er et gjennomgående svar i avdelingen på spørsmål om hva som motiverer dem til å dele kunnskap og samtlige gir uttrykk for at de opplever et ansvar for arbeidet som blir utført. Imidlertid ser vi fra den beskrivende analysen at det kan oppstå utfordringer knyttet til hvem som har ansvar for hva innad i avdelingen. En senior respondent forteller om en gang han kom inn i et nytt prosjekt i avdelingen for å bistå med arbeidet videre i prosjektet. Han opplever at han i starten bommet litt med sin tilnærming, da det var tydelig at flere hadde et stort eierforhold til prosjektet. I tillegg til at senior opplever et stort eierforhold til prosjektet, peker spesielt de eldre på givende arbeidsoppgaver innad i avdelingen.

“Personlig så får jeg anledning til å jobbe med ting som jeg synes er moro å jobbe med. Og jeg får tillit og ansvar, blir lyttet til, og jeg føler meg verdsatt. Og det er sentralt.” - Senior (6), Communications

“Men når vi som er litt eldre, og er ferdig med primær yrkeskarriere, kommer inn her, så tror jeg vi gjør det fordi at vi får arbeidsoppgaver hvor vi kan ha det morsomt. Og bidra til noe” - Senior (9), Shared Services

“Det er jo kjempe spennende prosjekter vi jobber med! [...] og det er såpass fancy og gøy at det er farlig å bli for hekta” - Senior (7), Shared Services

Videre uttrykker flere seniorer glede over å kunne arbeide med sitt fagfelt igjen, etter lengre perioder med tunge administrative stillinger. To av seniorrespondentene sammenligner situasjonen med å ta av seg en tung ryggsekk med mye ansvar, som blant annet gjør at man sover dårlig om nettene.

“Da har du liksom sluppet den ryggsekken [...] Det er ikke det at jeg ikke føler meg ansvarlig for å gjennomføre jobben, men du har ikke det overordnede ansvaret som jeg hadde de siste 20 årene i mitt andre liv. Og det gjør også slik at man får mer tid til å gjøre det som du kanskje hadde lyst til, altså tekniske utredninger og å bruke kunnskapen” - Senior (14), Communications

Flere av respondentene forteller at de har en overordnet arbeidsplan, og vet hva de skal frem til, men at det er stor frihet i utførelsen av arbeidet. Som det kom frem under den

beskrivende analysen, arbeider de ansatte i avdelingen mye sammen og har daglig faglige diskusjoner. Det fremkommer at arbeidet er lagt opp på en måte som gjør det mulig for medarbeiderne å bruke tiden sin på å dele kunnskap. Ifølge Siemsen et al. (2008) kan begrenset tid i arbeidshverdagen redusere tiden som blir brukt på kunnskapsdeling. Til tross for hektisk hverdag og deadlines, blir de ansatte i bedriften oppmuntret av administrerende direktør til å sette av tid til å engasjere seg i kunnskapsdeling. En av de yngre respondentene presiserer at tid til å diskutere er noe av det viktigste for god kunnskapsdeling og utførelse av arbeidet.

“Tavle og tid til å stå å diskutere, det er kanskje det viktigste vi har her [...] Vi har veldig stor frihet, og hvis du ikke har tid til å ta diskusjonen, så kommer du ingen vei. Så der er administrerende direktør veldig flink til å si at “det her får dere lov til å sitte å bruke tiden deres på”” - Yngre (16), Communications

Bedriftskultur

Bedriftskultur handler om et sett av felles normer og verdier som gir seg uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.

Helhetlig bærer kulturen i Communications preg av å være åpen og samarbeidende. Det påpekes av flere at det er en kultur for å sitte sammen å løse problemene som oppstår. En av senioren omtaler kulturen som en kunnskapskultur, i den forstand at det er kunnskap og kompetanse som driver bedriften til å nå sine mål.

“Vi sitter jo i møter å jobber sammen, og det er jo der det skjer. Den viktigste kunnskapsdelingen er jo den at man sitter sammen, det at folk jobber i team og ikke jobber alene, det er jo første stedet der det skjer” - Senior (7), Shared Services

“I dette miljøet her opplever jeg at det er veldig åpent. Innad i det prosjektet jeg arbeider i føler jeg ikke at det er noen skjulte agendaer. Her er det veldig åpent. Absolutt, absolutt.” - Senior (14), Communications

Leder i Communications forteller at det er mange mennesker i avdelingen som har blitt satt sammen på relativt kort tid, og at mange kommer fra forskjellige bakgrunner og har delvis sterke personligheter. Videre trekkes det frem blant flere av respondentene at bedriften som

helhet, og således også avdelingen, er preget av en kultur om et visst hemmelighold, så vel som grundighet i saksbehandling. Det pekes på at det mellom ledelsen og de ansatte er en tendens til at en ikke får vite mer enn en har behov for å vite, men det presiseres at dette ikke oppleves som negativt.

“Vi er litt preget av sånn militær hysj-kultur. [...] Og den kulturen her er preget av veldig sånn grundighet i saksbehandling. Og så er det litt mer sånn “need-to-know” basis enn at alle vet alt. Og så er det jo en skikkelig vilje til å lykkes med dette her.” - Senior (7), Shared Services

Blant de yngre respondentene trekkes aldersforskjellen frem som et moment til å forklare kultur og arbeidsmiljø i avdelingen. Kulturen beskrives som topptung av eldre medarbeidere. En yngre respondent forteller at det kan være vanskelig å komme med innspill i avdelingen og at det innimellom kan tendere mot å være vanskelig å få til et skikkelig samarbeid mellom generasjonene.

“Det er en meget faglig tung bedrift. Det er det. Veldig mye erfaring her. Men den bærer nok litt preg av at gjennomsnittsalderen er ganske høy. Vi som er yngre da, og spesielt de aller yngste, har en litt annen måte å se ting på og å jobbe på, enn de eldre. Det kan være litt krasj. [...] For det er nok sånn her at om du begynner å prate om ting du ikke har greie på, så blir du veldig fort snakket ned. Og det er kanskje de litt eldre her som er flink til det da. Har man noe viktig på hjertet og man skal få gjennomslag for det og andre skal ta det til seg, så må det være gjennomtenkt.” - Yngre (15), Communications

Flere av seniorenene i avdelingen har tidligere hatt sentrale roller som ledere og direktører. Noen av de yngre respondentene forteller at han synes det kan være utfordrende at avdelingen består av såpass mange “enere” som den gjør. Det presiseres at det er kjempeflott med mest mulig kunnskap i omløp, men både de yngre og de eldre savner til dels en mentalitet om at man taper og vinner sammen.

“Så du kan si det kan bli litt sånn ener her [...] Jeg vil si at i et virkelig bra teamarbeid så er det en sånn stemning at alle er med, altså det er ingen enere. Det er team. Så det tror jeg nok vi kunne ha litt mer av her.” - Yngre (16), Communications

“[...] det skaper et veldig bra klima tror jeg - at man er sammen om ideene, liksom. Jeg vet ikke om jeg skal si at det helt er sånn her, men det burde være sånn.” - Senior (10), Communications

Seniorene på sin side opplever teamarbeidet med de yngre som godt, men det påpekes av flere at de må passe seg for å ikke fremstå som bedrevitere.

“Tja, det er klart at sånn som det er her med en del seniorer på min egen alder som har levd et langt liv og har den erfaringen, kan det vel være en liten tendens til å vite best hvordan dette skal gjøres. Innbefattet meg selv, helt sikkert.” - Senior (14), Communications

“[...] men det er jo klart at man skal jo ha respekt for hverandre. Så det er jo litt viktig å forstå at vi som er gamle ikke tror vi kan alt og har alle svar og det at vi har gjort det på den måten før, det er ikke sikkert at det er oppskriften nå.” - Senior (7), Shared Services

6.2.3 Evne til å dele kunnskap

En persons evner reflekterer vedkommendes generelle kapasitet til å prestere i en gitt situasjon.

Flere av seniorene i avdelingen hevder at erfaringen de har med seg gjennom en lang karriere har gjort dem mer bevisst på kunnskapsdeling, og mer åpen for å dele og ta imot kunnskap. Én av seniorene mener at han har endret sitt syn på kunnskapsdeling etterhvert som han har blitt eldre, i den forstand at han nå er mer interessert i kunnskapsdeling, og i mindre grad ønsker å verne om kunnskapen sin.

“Jeg tror nok at som ung mann så var jeg nok adskillig mer frembusende - nå sitter jeg liksom mer i baksetet (latter). Så jeg tror nok at jeg visste mye bedre selv hva som var riktig når jeg var 30 enn hva jeg gjør nå. Så jeg har helt opplagt blitt mye mer åpen for å dele og ta imot kunnskap.” - Senior (7), Shared Services

“Jeg har blitt mer interessert i det etterhvert som jeg har blitt eldre. For før var det jo liksom mye karriere, og konkurranse til en viss grad.” - Senior (10), Communications

Seniorene forteller at en lang karriere og mye erfaring bidrar til at de ofte evner å se helheten i komplekse saker, i større grad enn hva de yngre klarer. En av seniorene forteller at ved å ha vært med på lignende prosjekter tidligere, så har de med seg en overordnet forståelse som er viktig å få overført til de yngre. Det påpekes også fra en av de yngre respondentene at de trolig mangler erfaring til å se hva som er verdt å bruke tid på og hva som er mindre viktig.

“Så min erfaring er vel at jeg ser “hvem”, “hvilket nivå” og “hvor” vi må inn, fordi det er viktig i det store bildet.” - Senior (6), Shared Services

“Og kanskje viktigste delen er vel erfaring av ledelse av store prosjekter - som jeg har da. Så jeg kan si at “nei, det er ikke noe særlig lurt - slik gjorde vi det ikke”... Av og til kan det bli litt sånn besserwisser-aktig også, så en må passe seg litt (latter).” - Senior (10), Communications

“Unge folk er veldig kvikke i hodet, men vi mangler liksom den der erfaringen med å bare skjønne “det er tull” og “det er ikke tull”.” - Yngre (16), Communications

Både en av seniorene og en av de yngre respondentene trekker frem at det kan være utfordrende for de erfarne seniorene å vite hvilket nivå de må legge forklaringene sine på for at de yngre skal forstå. Den yngre respondenten forteller at han opplever enkelte av seniorene som litt utålmodige dersom han ikke med en gang forstår det komplekse temaet de prøver å forklare. En av seniorene peker på at det er svært vanskelig å vite hvor grundig en skal begynne forklaringen, rett og slett fordi det er vanskelig å ha fullstendig oversikt over de yngres kompetansespenn.

“De (ref. seniorene) er veldig kunnskapsrike personer. Det de ofte sliter med er at folk ikke er like kunnskapsrike som dem. Det er noe med det å kunne senke seg ned på nivået til den en skal dele kunnskap med, da. Det er nok noe som ikke er så enkelt.” - Yngre (15), Communications

“Det er jo sånn at jeg må sette dette i et system som jeg kanskje skjønner mer av bredden i enn den yngre. Mens jeg snakker med de som er like gamle som meg, og de fleste kjenner jeg veldig godt og jeg vet hva de kan. Og er veldig klar over deres kompetansespenn. Mens det vet jeg jo ikke så godt med de yngre.” - Senior (14), Communications

6.3 Diskusjon

Vi vil i dette delkapittelet gjennomføre en komparativ diskusjon hvor vi ser nærmere på hva som påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap. Etter å ha presentert de to avdelingene, både i den beskrivende og i den forklarende analysen, finner vi at kunnskapsdeling fra senior fungerer bedre i Operations enn i Communications. Vi ønsker således å analysere underliggende årsaker som kan forklare hvorfor kunnskapsdeling fra senior fungerer bedre i den ene avdelingen. Faktorene vi legger til grunn i analysen er hentet fra MOA rammeverket, og er *motivasjon*, *mulighet* og *evne*. Da vi har undersøkt et lite kjent fenomen, har vi underveis i prosessen blitt oppmerksom på ytterligere momenter knyttet til hva som påvirker eldre til å dele kunnskap. Disse momentene er naturligvis ikke er presentert i teorikapittelet, men vil bli diskutert i det følgende. Tabell 5 viser en oversikt over likheter og ulikheter vi finner i de to avdelingene med hensyn til MOA.

| | Operations | Communications |
|-------------------|--|--|
| Motivasjon | Senior har høy profesjonsidentitet og stor lojalitet til sitt fagfelt og er dermed motivert til å dele sin kunnskap, da de ønsker å bidra til å videreføre, samt utvikle sitt fagfelt. | Senior har høy profesjonsidentitet og stor lojalitet til sitt fagfelt og er dermed motivert til å dele sin kunnskap, da de ønsker å bidra til å videreføre, samt utvikle sitt fagfelt. |
| Mulighet | Bedriftskultur Jobbdesign Organisering | Bedriftskultur Jobbdesign Organisering |
| Evne | Senior, med utstrakt erfaring innenfor sine felt, har gode evner til å dele kunnskap | Senior, med utstrakt erfaring innenfor sine felt, har gode evner til å dele kunnskap |

Tabell 5: Komparativ MOA

6.3.1 Motivasjon

For å gjennomføre en handling er man avhengig av motivasjon, enten om det er indre eller ytre motivasjonsfaktorer som er drivkraften bak handlingen. Det samme gjelder for kunnskapsdeling. Vi finner imidlertid ingen vesentlige forskjeller mellom de to avdelingene når det gjelder motivasjon til å dele kunnskap. Gjennomgående uttrykker både senior fra Operations og Communications at deres motivasjon til å dele kunnskap er å nå et felles mål, og at bedriften skal lykkes. Det som skiller senioren med teknisk bakgrunn fra de yngre i bedriften, er at de opplever stor glede ved å igjen få jobbe med kun sitt fagfelt, og ikke bruke tid på det administrative som gjerne har fulgt med tidligere stillinger.

“Så motivasjonen og gleden ved å ha tid til å bruke den tekniske kunnskapen igjen, det liker jeg veldig godt. Og er derfor motiverende, selvfølgelig.” - Senior (14), Communications

Blant senior fast ansatt og senior innleid finner vi ingen skilnader verken hva gjelder motivasjon, ønske om å hjelpe bedriften i å lykkes eller holdning til å arbeide med yngre medarbeidere. Helhetlig tyder våre observasjoner og innsamlede primærdata på at eldre kunnskapsarbeidere har høy profesjonsidentitet og stor lojalitet til sitt fagfelt og dermed er motivert til å dele sin kunnskap, da de ønsker å bidra til å videreføre, samt utvikle sitt fagfelt.

6.3.2 Evne

Vi finner ingen ulikheter i de to avdelingene når det kommer til seniorennes evne til å dele kunnskap. Samtlige seniorer har utstrakt erfaring innenfor sine felt, og mener at økende alder har bidratt til mer bevissthet rundt kunnskapsdeling.

“Så jeg har helt opplagt blitt mye mer åpen for å dele og ta imot kunnskap.” - Senior (7), Shared Services

I tillegg ser vi helhetlig blant senioren i begge avdelinger at det å ha lang erfaring og stor kunnskapsbase kan være utfordrende når det gjelder evne til å dele kunnskap på et nivå som yngre, mindre erfarne medarbeidere, kan forstå. Senioren i begge avdelingene bidrar i stor grad med sine erfaringer og synspunkt, og ofte kan kunnskapen de deler ha en egenskap av å være taus. Taus kunnskap ser imidlertid ikke ut til å begrense seniorennes evne til å dele

kunnskap i stor grad. Det brukes mye tid i begge avdelinger til å dele kunnskap, og senioren har således god tid til å kodifisere den tause kunnskapen de besitter. Bedriften har en omfattende rekrutteringsprosess hvor de håndplukker de beste kandidatene i markedet. I følge Siemsen (2008) kan virksomheten styrke de ansatte i bedriftens evne ved å følge visse rekrutteringsstandarder. Bedriftens rekrutteringsstandard kan være én av grunnene til at vi ikke finner forskjeller i seniorennes evne til å dele kunnskap.

Vi finner ingen vesentlige forskjeller i de to avdelingene knyttet til eldre kunnskapsarbeideres *motivasjon* og *evne* til å dele kunnskap. Således må forklaringen på hvorfor kunnskapsdeling fra senioren fungerer bedre i Operations enn i Communications skyldes faktorer innenfor *mulighet*, og det er derfor naturlig at det er denne dimensjonen vi går i dybden i.

6.3.3 Mulighet

Vi vil i dette delkapittelet søke å forklare hvorfor kunnskapsdeling fra senior fungerer bedre i Operations enn i Communications. Vi tar utgangspunkt i elementer som er presentert under mulighet i teorikapittelet; bedriftskultur, jobbdesign og organisering.

| | Operations | Communications |
|-----------------------|---|--|
| Bedriftskultur | Team-mentalitet og fellesskapsfølelse Stort rom for innspill Mindre avdeling enn Communications | Ener-mentalitet og konkurranse Yngre vegrer seg for innspill Større avdeling enn Operations |
| Jobbdesign | Senior opplever givende og meningsfullt arbeid Senior peker på gleden av å igjen få arbeidsoppgaver innenfor sitt fagfelt | |
| | Jobbrotasjon | Ingen jobbrotasjon |
| Organisering | Flat og uformell struktur Fysisk avstand fra Communications Klare roller – senior føler seg tilfreds med rådgiverrollen | Flat og uformell struktur - kunnskapshierarki Fysisk avstand fra Operations Rolletvetydighet – Senior går langt i å ta en lederrolle |
| | Oppløper støtte fra ledelsen til å dele kunnskap | |

Figur 6: Komparativ Mulighet

6.3.3.1 Bedriftskultur

Bedriften ønsker å være en lærende organisasjon og kunnskapsdeling omtales som en filosofi i bedriften. Flere respondenter forteller at de opplever filosofien som sterkt tilstede i virksomheten, og at det fra ledelsen blir lagt mye vekt på at kunnskapsdeling er viktig for at bedriften skal lykkes. Det ser imidlertid ut til å være en forskjell i hvordan bedriftskulturen gjør seg gjeldende i de to avdelingene.

Når det gjelder bedriftskultur skilles det mellom en synlig og en usynlig dimensjon. Den synlige dimensjonen av kultur gjenspeiles i organisasjonens verdier, filosofi og visjon (McDermott & O'Dell, 2001). I Operations ser vi en klar sammenheng mellom bedriftens filosofi og hvordan denne gir seg utslag i avdelingen, og således er den synlige dimensjonen ved kulturen sterkt gjeldende. Avdelingen har en sterk team-mentalitet og det var fra starten av et stort fokus på hva avdelingen som team klarte å gjennomføre. I følge Wang og Noe (2010) vil samarbeidende team være tillitsskapende og på denne måten fremme kunnskapsdeling. Som det kommer frem i den beskrivende analysen har lederen for avdelingen vært opptatt av å drive avdelingen som et velfungerende team, og hans mentalitet har lagt en føring på resten av avdelingen. Det er i dag en norm i avdelingen at senior og yngre jobber tett sammen og deler all sin kunnskap for å levere et felles resultat.

I Communications virker det imidlertid som at det eksisterer en usynlig dimensjon ved kulturen, som undergraver den synlige. Den usynlige dimensjonen består av et sett usagte verdier og normer, som styrer de ansattes handlinger (McDermott & O'Dell, 2001), og som ikke fullstendig samsvarer med bedriftens filosofi. Både Operations og Communications arbeider tett sammen på prosjekt innad i avdelingene, og opplever helhetlig at samarbeidet i avdelingene fungerer bra. I Communications ser vi imidlertid at både senioren og de yngre i avdelingen uttrykker at de til en viss grad savner en fellesskapsfølelse rundt arbeidet som utføres.

“At alle skal vinne og tape samtidig; det kunne vi nok hatt litt mer av her” - Yngre
(16) Communications

At kunnskapsdeling fungerer bedre i Operations enn i Communications kan således skyldes en svakere team-mentalitet i Communications ettersom de ansatte savner en fellesskapsfølelse. De yngre i Communications gir i tillegg uttrykk for tendenser til en ener-

mentalitet blant seniorenene i avdelingen. Drucker (1989) hevder at kunnskapsarbeidere er sterke individualister, og således konkurranseorienterte. Seniorenene i Communications har vært vant til å både ha og ta ansvar og makt i tidligere stillinger, og ener-mentaliteten gjør seg gjeldende ved at enerne tenderer mot å mene at egne løsninger, basert på sitt fagfelt og sin erfaring, er de beste løsningene. Samtlige yngre opplever en konkurranse-mentalitet blant de eldre i avdelingen, og i følge Wang og Noe (2010) vil et miljø preget av konkurranse hemme kunnskapsdeling. De yngre opplever konkurranse da noen seniorer tenderer mot å verne om sin kunnskap for å få anerkjennelse, både fra ledelsen og de resterende i avdelingen, for egne ideer. I tillegg ser vi at det til en viss grad er konkurranse om å ta ansvar i avdelingen. Dette kommer vi tilbake til i avsnittet om rolleavklaring.

De to avdelingene har hatt forskjellig oppstartsfase, og ulik samarbeidsmentalitet, og således kan kulturforskjellene vi ser i dag, ha røtter tilbake til etableringsfasen. I følge teori om team og teamledelse er etableringsfasen av et team svært sentral (Mofoss, Nederberg, Schei & Sverdrup, 2012), og det vil også være naturlig at etableringsfasen er avgjørende i oppstarten av en avdeling. Nyere forskning antyder at det er i starten av teamets levetid at teamledere har best mulighet til å påvirke og lede teamet til å bli velfungerende (Mofoss et al., 2012). I Operations bestod etableringsfasen i stor grad av å finne kompetente yngre medarbeidere som kunne ta over arbeidsoppgaver under veiledning fra seniorenene. Det fremkommer av intervjuene at seniorenene i Operations i stor grad fikk bestemme selv hvordan prosedyrene for kunnskapsdeling skulle være. Selvbestemmelse i etableringsfasen resulterte i at en av seniorenene, på eget initiativ, igangsatte ukentlige kollokvier for systematisk kunnskapsdeling. Oppstartsfasen var således preget av samhandling og kunnskapsdeling mellom de ansatte i avdelingen. Aktiviteter i etableringsfasen kan således ha ført til at kunnskapsdeling mellom yngre og eldre tidlig ble en norm i avdelingen.

Sammensetningen i Communications består, i likhet med Operations, av svært kompetente og erfarne medarbeidere. Samtlige er håndplukket basert på sin kunnskap og erfaring. Imidlertid peker flere i Communications på at avdelingen ble satt sammen på kort tid, og det var få aktiviteter for systematisk kunnskapsdeling i oppstartsfasen. I forbindelse med teamets etableringsfase opplever ofte teamledere et stort press på å komme i gang med gjennomføringen av oppgaven, og selve oppstartsfasen blir ofte mindre vektlagt (Weingart, 1992). Vi har ikke kjennskap til hvorvidt lederen av avdelingen opplevde press, men det kan se ut til at fokuset ved oppstartsfasen i større grad lå på å sikre at en hadde kompetent og

erfaren nok arbeidskraft til å gjennomføre de komplekse prosjektene, heller enn et bevisst fokus på samhandling og kunnskapsdeling. Til forskjell fra etableringsfasen i Operations, hvor seniorennes og de yngres rolle var klart definert, var det i tillegg noen uklarheter i rollene i Communications. Dette blir utdypet i avsnittet om rolleavklaring. At kunnskapsdeling fra senior fungerer bedre i Operations enn i Communications kan derfor blant annet skyldes ulike etableringsfaser i de to avdelingene.

I følge Dalkir (2005) vil det i mindre grupper foreligge større tillit og således økt kunnskapsdeling ved at ansatte kan føle seg moralsk pliktig til å bidra til kunnskapsdeling i gruppen. Vi observerer at Operations i sin helhet er en mindre avdeling enn Communications. At seniorenne i Operations ikke verner om sin kunnskap og at kunnskapsdeling i sin helhet fungerer bedre i Operations enn i Communications kan derfor blant annet skyldes avdelingenes størrelse.

En annen kulturforskjell gjør seg gjeldende ved de yngres mulighet for innspill. Operations baserer seg i stor grad på kreative løsninger og innspill fra sine ansatte, og medarbeiderne føler således en stor frihet til å komme med forslag og innspill til prosjekter. De yngre respondentene viser i tillegg til at de kan stille de dummeste spørsmålene, uten at de blir avskrevet som mindre smarte. I følge Taylor og Wright (2004) vil det å oppmuntre de ansatte til å komme med nye ideer og innspill ha en positiv effekt på kunnskapsdeling. Motsatt ser vi i Communications at de yngre til en viss grad vegrer seg for å komme med forslag og innspill, som ikke er nøye gjennomtenkt. Dette kan skyldes at seniorenne i Communications, på bakgrunn av sin kunnskaps- og erfaringsmengde, utstråler en sterk ener-mentalitet. Ener-mentaliteten, ved at enerne tenderer mot å mene at egne løsninger, basert på sitt fagfelt og sin erfaring, er de beste løsningene, kan være én av grunnene til at de yngre i Communications vegrer seg for å komme med innspill.

“For det er nok sånn her at om du begynner å prate om ting du ikke har greie på, så blir du veldig fort snakket ned. Og det er kanskje de litt eldre her som er flink til det da” - Yngre (15) Communications

Oppsummert kan vi se at begge avdelingene opplever at samarbeidet i avdelingene fungerer bra, men at kulturen og samarbeidet i Communications også inneholder elementer av konkurranse- og enermentalitet. At kunnskapsdeling fra senior er bedre i Operations enn i

Communications kan skyldes konkurranse- og enermentaliteten som er tilstede i Communications. Kulturforskjellene vi ser i dag, kan ha røtter tilbake til etableringsfasen.

6.3.3.2 Jobbdesign

I begge avdelinger er det tydelig at det er en høy grad av autonomi i arbeidet som utføres. I følge Foss et al. (2009) er autonomi i arbeidet med på å øke de ansattes indre motivasjon til å dele kunnskap. Det ser imidlertid ikke ut til at høy grad av autonomi negativt påvirker kunnskapsdeling, i form av at kunnskapsdeling blir nedprioritert på grunn av hektisk arbeidshverdag og tidsfrister, slik Siemsen et al. (2008) hevder kan være tilfellet. At kunnskapsdeling ikke blir nedprioritert kan skyldes at samtlige i bedriften har en positiv holdning til kunnskapsdeling, og gir uttrykk for at de finner aktiviteten viktig for å oppnå resultater.

I tillegg opplever samtlige i begge avdelingene at arbeidet som utføres er meget givende og meningsfullt, som er med på å forklare at de ansatte opplever høy motivasjon for å dele kunnskap. En følelse av mening er en konsekvens av at en opplever oppgavebetydning og oppgaveidentitet i forbindelse med arbeidet som utføres, samt at det krever bruk av varierte ferdigheter (Brochs-Haukedal, 2010). Respondentene i begge avdelingene opplever høy oppgaveidentitet og krav til bruk av varierte ferdigheter ved at samtlige er involvert i alle de vesentlige prosessene knyttet til prosjektene de arbeider med. Foss et al. (2009) finner i sin studie at oppgaveidentitet er positivt korrelert med indre motivasjon for å dele kunnskap. Imidlertid finner vi at også oppgavebetydning har en positiv påvirkning på indre motivasjon for å dele kunnskap. Spesielt seniorene i bedriften peker på gleden ved å få arbeide med sitt felt igjen, og slippe det administrative som har fulgt med tidligere stillinger. Flere seniorer forteller at det å igjen få muligheten til å bruke tiden sin på det som genuint interesserer dem, og at de føler seg verdsatt i form av at det de bidrar med er nyttig og meningsfullt for bedriften, gir dem en indre glede.

“Jeg føler det (ref. kunnskapsdeling) bare som en glede, det er derfor jeg er her. (...) Det er en er en glede for meg å jobbe her og overføre kunnskapen til den yngre generasjonen” - Senior (2), Shared Services

Foss et al. (2009) fant også at tilbakemelding på arbeidet har en positiv påvirkning på de ansattes ytre motivasjon til å dele kunnskap. Observasjonene våre tyder på at tilbakemelding forekommer jevnlig og uformelt i begge avdelingene. Ettersom seniorenne overordnet har en rådgivende rolle overfor de yngre i bedriften, hadde vi forventet å se at seniorenne i større grad gir tilbakemelding til de yngre på det utførte arbeidet, enn motsatt. I så tilfelle skulle de yngre hatt større kjennskap til sitt utførte arbeid enn seniorenne, og således også høyere ytre motivasjon til å dele kunnskap. Imidlertid observerer vi ingen forskjell på tilbakemelding og derav kjennskap til arbeidet.

Den eneste forskjellen vi kan peke på mellom avdelingene når det gjelder jobbdesign er at det i Operations benyttes en form for jobbrotasjon, som i henhold til teori kan bidra til å styrke samarbeid og kunnskapsdeling (Kubo, Saka, & Pam, 2001). Således kan jobbrotasjon være et moment som kan være med på å forklare hvorfor kunnskapsdeling fra senior helhetlig fungerer bedre i Operations enn i Communications.

Oppsummert vil vi argumentere for at jobbdesignet i Operations og Communications er nokså likt, og at dette kan bidra til å forklare hvorfor vi ikke ser forskjell i de to avdelingene knyttet til motivasjon for å dele kunnskap.

6.3.3.3 Organisering

Det er viktig at organisasjonen er utformet slik at det tilrettelegges for erfaringsutveksling og kunnskapsdeling. Bedriftens struktur og hvordan arbeidet er organisert kan være avgjørende for om kunnskapsdeling forekommer (Wang & Noe, 2010). Vi vil i det følgende gjøre rede for de organisatoriske forholdene som kan være med på å forklare hvorfor kunnskapsdeling fra seniorenne fungerer bedre i Operations enn i Communications.

Struktur

Bedriften som helhet, og således de to avdelingene, har en flat og lite hierarkisk organisasjonsstruktur. Den uformelle og flate strukturen lot seg blant annet merke ved at ingen av intervjuobjektene presenterte seg med en formell tittel, da de ble spurt om hvilken stilling de hadde i avdelingen. I tillegg foreligger det ikke et formelt organisasjonskart i bedriften. Ives et al. (2000) argumenterer for at en flat og lite hierarkisk struktur vil øke sannsynligheten for at kunnskapsdeling forekommer, da kommunikasjon og

kunnskapsdeling ikke blir begrenset av den formelle strukturen, men forekommer gjennom flere forskjellige kanaler i organisasjonen. Respondentene i både Operations og Communications peker på at de setter pris på den flate organisasjonsstrukturen som, ifølge dem selv, medfører kort avstand til ledelsen og høy grad av inkludering i arbeidet. En flat organisasjonsstruktur har vært et bevisst valg fra ledelsen og i følge Wang og Noe (2010) bør ansattes status og posisjon i bedriften i liten grad vektlegges for å fremme kunnskapsdeling.

“I Communications har de da noen av disse eldre gutta til støtte, og da er poenget det at nå må vi bruke kunnskapen til senior, slik at de yngre kan lære av det, men uten at senior sitter under i systemet, ikke sant” - Senior (6), Shared Services

Vi ser imidlertid at ansattes status og posisjon i bedriften viser seg i form av medarbeidernes kunnskap og erfaring. I følge Boer, Berends og van Baalen (2011) kan ekspertise, i form av utstrakt kunnskap innenfor et felt, føre til at mennesker oppnår en hierarkisk maktposisjon. Seniorene i Communications tenderer til en viss grad til å verne om sin kunnskap, og bruker til tider sin kunnskap for å bevise overfor ledelsen og de yngre at de er kompetente og fremdeles har noe å fare med. Det kan således tyde på at noen seniorer bruker sin kunnskap som et maktmiddel og at fraværet av et formelt stillingshierarki i bedriften kan ha forsterket et naturlig og uformelt makthierarki basert på ansattes kunnskap. Ved at det ikke eksisterer et formelt stillingshierarki risikerer de ansatte å miste sin posisjon i det uformelle hierarkiet dersom de deler unik kunnskap med andre. At seniorene i Communications i større grad verner om sin kunnskap kan indikere at makthierarkiet oppleves sterkere i Communications, enn i Operations. I en flat struktur hvor det har utviklet seg et kunnskapshierarki vil insentivene til å verne om sin kunnskap forsterkes, spesielt for seniorer med lang erfaring og ekspertise som gjerne opplever seg selv på toppen av hierarkiet.

Oppsummert finner vi at begge avdelingene har en flat og uformell organisasjonsstruktur. I motsetning til hva tidligere forskning finner, indikerer vår studie at en flat organisasjonsstruktur med kunnskapsarbeidere kan hindre kunnskapsdeling ved at kunnskapsarbeideren opplever å miste sin posisjon i et kunnskapshierarki ved å dele unik kunnskap.

Fysisk avstand og kunnskapsdeling mellom avdelingene

For å fremme kunnskapsdeling, peker Wang og Noe (2010) på at organisasjonen må skape muligheter for de ansatte til å ha interaksjon med hverandre. Operations og Communications holder til i samme lokaler, men i hver sin etasje; Operations sitter sammen med Shared Services, mens Communications sitter i etasjen under. Således har avdelingene i utgangspunktet god mulighet til å ha interaksjon og å skape relasjoner med hverandre. I følge Døving et al. (2001) vil fysisk nærhet, enten ved formell eller uformell organisering, ha en positiv effekt på kunnskapsdeling. Respondentene opplever ikke den fysiske avstanden mellom Operations og Communications som en direkte hindring for kunnskapsdeling, men samtlige påpeker at de tror det å holde til i samme etasje kan fremme kunnskapsdeling.

De yngre i Operations uttrykte usikkerhet rundt hvorvidt all den tilgjengelige kunnskapen blir utnyttet på tvers av avdelingene, og spesielt kunnskapen til seniorenene i Shared Services. Til tross for den fysiske nærheten mellom Operations og Shared Services forekommer det mindre kunnskapsdeling mellom de to avdelingene, enn mellom Communications og Shared Services. Det må derfor være andre faktorer enn fysisk avstand som påvirker kunnskapsdeling mellom avdelingene og det er dermed ikke gitt at kunnskapsdelingen mellom Operations og Communications vil fremmes ved at Communications flytter opp i samme etasje. Som konkludert med i den beskrivende analysen er et forbedringspotensial for bedriften større grad av kunnskapsdeling mellom Operations og Shared Services. Fordi kunnskapsdeling mellom Communications og Shared Services ser ut til å fungere bedre enn kunnskapsdelingen mellom Operations og Shared Services, velger vi her å se nærmere på forholdet mellom de sistnevnte avdelingene.

Mindre kunnskapsdeling mellom Operations og Shared Services kan skyldes prosjektenes ulike karakter, men vi finner imidlertid flere forhold som kan være med på å forklare hvorfor det forekommer mindre kunnskapsdeling mellom Operations og Shared Services enn mellom Communications og Shared Services. Vi ser blant annet at de yngre opplever en stor respekt ovenfor de erfarne seniorenene, og det gis uttrykk for at de nærmest føler på en ærefrykt.

”Jeg hadde vel kanskje ikke stått for hardt på mitt standpunkt, selv om jeg mente det var riktig, hvis det var... ja, det er litt ærefrykt for de som har vært høyt oppe” -

Yngre (5), Operations

Samtlige yngre, både i Communications og i Operations, verdsetter kunnskapen til senior, men det er ikke utenkelig at den store respekten for seniorenene gjør at de yngre i Operations ikke alltid tør å spørre om det de lurer på - eller at de kun tør å rådføre seg om helt konkrete spørsmål.

Fra den beskrivende analysen ser vi i tillegg at kunnskapsdeling i Operations i hovedsak skjer gjennom *internalisering* hvor de yngre rådfører seg med seniorenene, men i stor grad prøver å feile selv gjennom å arbeide på spesifikke oppgaver. Denne tilnærmingen kan imidlertid ha medført at det eksisterer en svakere relasjon mellom de yngre i Operations og seniorenene i Shared Services. I henhold til Enehaug (2015) har forskning vist at sosiale relasjoner mellom individer som deler kunnskap er av stor betydning. I bedriften er det en policy om at alle skal møte på jobb og arbeide fra kontoret, og det er i utgangspunktet ikke lagt til rette for hjemmekontor. Prinsippet om at alle skal arbeide fra kontoret er en policy som er utformet basert på et ønske om sosial samhandling i utføringen av arbeidet. De fleste respondentene forteller imidlertid at det legges opp til lite sosialt utenfor jobben, utover julebord og sommerfest, for å bygge relasjoner. I så måte kan det være at de ansatte føler de ikke kjenner hverandre på tvers av avdelingene godt nok til å be om råd eller innspill utover det helt konkrete. At sterkere sosiale relasjoner mellom de yngre og seniorenene kan fremme kunnskapsdeling mellom avdelingene underbygges av en av de yngre i Operations.

“Hvis jeg hadde hatt en bedre sosial dialog med den eldre hærs karen i resten av konsernet, for eksempel de som jeg ikke har veldig mye kontakt med, så hadde jeg sikkert hatt en lavere terskel for å diskutere ting.” - Yngre (12), Operations

Oppsummert er det noe mer enn fysisk avstand som hindrer kunnskapsdeling mellom avdelingene. Fra diskusjonen over kan mindre kunnskapsdeling mellom Operations og Shared Services skyldes prosjektenes ulike karakter i hver avdeling, ærefrykten de yngre opplever ovenfor seniorenene, samt svake sosiale relasjoner på tvers av avdelingene. Det er derfor ikke gitt at kunnskapsdelingen mellom Operations og Communications bedres ved at de sitter fysisk nærmere hverandre.

Rolleavklaring

Under intervjuene og bearbeiding av datamaterialet ble vi oppmerksom på at hvilken rolle senior har, kan være avgjørende for at kunnskapsdeling mellom senior og yngre skal fungere godt. Ledelsen i bedriften har i dag et ønske om at seniorenene, både i Operations og i Communications, hovedsakelig skal ha en rådgivende rolle i de to avdelingene. I Operations ser vi at seniorenene i avdelingen opplever rådgiverrollen som givende, og at de er fornøyd med ansvaret rollen innebærer. I Communications ser vi imidlertid at seniorenene går langt i å ta en lederrolle.

De yngre presiserer at de verdsetter seniorenenes kunnskap, men gir uttrykk for at de opplever at seniorenene er ansatt hovedsakelig som rådgivere. At seniorenene i Communications går langt i å ta en lederrolle medfører at de yngre i avdelingen føler en juniorstatus i forhold til seniorenene.

“Og vi har jo en del pensjonister her som har lang erfaring. Og jeg observerer jo at det er en slags konkurranse om å være “sjuende far i huset”. Men da opplever jo kanskje noen av oss at vi er juniorer i forhold, og det er ikke bra. For det er ingen her som har grunn til å føle noen juniorstatus. Vi er alt for kompetente og erfarne til det” - Yngre (15), Communications

Rolletvetydighet er i følge klassisk rolleteori mangel på avklaring i forhold til hvilke forventninger som er knyttet til ens rolle, samt hvordan en skal oppfylle de gitte forventningene (Khan, Wolfe, Quinn, Snoek, og Rosenthal, 1964). De yngre reagerer på at seniorenene går langt i å ta en lederrolle, og dette kan tyde på at seniorenene og de yngre har ulik oppfatning rundt seniorenenes rolle i bedriften. Fra teori om team og teamledelse vet vi at roller og ansvar henger tett sammen, og at det ved uklarheter rundt disse forholdene ofte vil skapes forvirring og prestasjonsproblemer (Katzenbach & Smith, 1993). Når senior og yngre opplever at deres oppfatninger om hverandres roller ikke samsvarer, kan det oppstå utfordringer og forvirring av den typen vi ser i Communications.

“Også går man der og skuler på hverandre. Og om det er noen som stikker hodet frem og tar ansvar da, så blir noen misfornøyd” - Yngre (16), Communications

Flere av seniorenene i Communications er innleid. Eksterne konsulenter er ofte del av en trepartsrelasjon. Med trepartsrelasjon menes at arbeidstakeren er ansatt i en virksomhet, for eksempel en bemanningsbedrift eller et konsultentselskap, men inngår i kundebedriftens arbeidsorganisering, samarbeider med ansatte hos kundebedriften og i stor grad arbeider hos kunden (Nesheim & Rønning 2008). Ashford, Geroge og Blatt (2007) hevder at eksterne konsulenter, som en følge av trepartsrelasjonen, ofte ikke føler seg som en del av organisasjonen de arbeider i, og at de i mindre grad identifiserer seg med de som jobber i bedriften. Under intervjuene finner vi ingen indikasjoner på at det er forskjell mellom seniorenene som er fast ansatt og de som er innleid. Bedriften behandler konsulentene som fast ansatte, og de er inkludert i alt det de fast ansatte får være med på. Både yngre, seniorer og innleide seniorer forteller selv at de ikke merker noen forskjell på hvem som er innleid og hvem som er fast ansatt, og flere forteller at de heller ikke har fullstendig oversikt over hvem som er hva. At vi ikke finner en forskjell på senior som er fast ansatt og senior som er innleid, kan skyldes at seniorenene som arbeider i bedriften kun forholder seg til denne arbeidsplassen. De fleste seniorenene er innleid gjennom sitt eget enkeltmannsforetak og utfordringene ved trepartsrelasjonen faller da til en viss grad vekk.

“Det er jo det som er så fint her. Konsulentene her blir håndtert som fast ansatte. Det er ikke forskjell” - Senior (6), Shared Services

“Det er jo veldig mange som er konsulent her, så sånn sett har jeg egentlig ikke tenkt over hvem som er konsulenter og hvem som er fast ansatte” - Yngre (16), Communications

Innsyn i oppgavebeskrivelsene til de innleide pensjonistene gjør oss imidlertid oppmerksom på at noen av de pensjonerte seniorenene ble leid inn med et annet formål, og med et større ansvar, enn det som i dag er ønsket av dem fra bedriften sin side. Vi ser således at det faktum at seniorenene i Communications går langt i å ta en lederrolle kan skyldes at de, på innleietidspunktet, hadde et større ansvar enn det bedriften i dag ønsker at det skal ha.

At oppgavebeskrivelsene fra innleietidspunktet ikke samsvarer fullstendig med den rollen bedriften ønsker at de innleide skal ha i dag, skyldes blant annet at ledelsen i bedriften har kommet frem til at det er ønskelig at hovedansvarsområdene ligger hos en fast ansatt, fremfor en innleid. Innen litteraturen er det enighet om at eksterne kontrakter ikke bør bli

benyttet i bedriftens strategiske kjerne (Nesheim, Gærnes & Nesheim, 2003). Argumentene for å ikke bruke eksterne i bedriftens kjerne er knyttet til utvikling av bedriftsspesifikke ressurser, verdiskapingspotensial, fokus og konsentrasjon, fare for kunnskapslekkasje og problemer ved håndtering av transaksjonsspesifikke investeringer (Nesheim, Gærnes & Nesheim, 2003).

Når senioren får nye ansvarsområder virker det naturlig at det oppstår misforståelser eller uklare roller blant senior og yngre. Ifølge ledelsen i bedriften har det vært gjennomført samtaler i løpet av året med de det gjelder, der de har kommunisert sitt ønske om at senior ikke skal ha ansvaret lenger. At senioren i Communications i dag går langt i å ta en lederrolle, kan skyldes at ledelsen ikke har lyktes i å formidle tydelig nok hvilken rolle de ønsker at senior skal ha.

Når ledelsen endrer grunnlaget som senioren er innleid på, fremlegges det fra bedriften sin side som at de ønsker å la de yngre ansatte få sjansen til å ta ansvaret. At de yngre skal få sjansen til å ta ansvar forutsetter imidlertid at senioren lar dem slippe til, og per i dag kan det se ut til at dette er en utfordring. En av de yngre respondentene omtaler situasjonen som at en læremester aldri ønsker å overlate ansvaret til den yngre.

“På et eller annet tidspunkt når tiden går, må denne læremesteren faktisk innse at ”fy flate, han lærlingen som jeg har nå, han begynner å bli god. Kanskje på mange områder til og med bedre enn meg selv”. Og da skal det skje en eller annen ting i hodet på begge to, eller hvert fall på den litt eldre. At nå er det på tide å slippe han til. Det mangler nok litt her i huset. Det er viktig. Man kan ikke være lærling til man er 50 år bare fordi at de eldre blir eldre.” - Yngre (16), Communications

At senior i dag går langt i å ta en lederrolle kan altså, i tillegg til uklar kommunikasjon med ledelsen, skyldes at senior ikke ønsker eller er klar for å slippe ansvaret. Til tross for at samtlige har hatt lederroller store deler av karrieren, observerer vi en forskjell i form av at noen seniorer er klart mer faglig og teknisk interessert, enn strategi- og lederinteressert. Det kan se ut til at senioren med ren teknisk fagbakgrunn med glede gir fra seg ansvaret som følger med det å være leder. Senioren med teknisk bakgrunn er tilfredse med å ikke ha ansvar utover det de føler seg mest komfortable med; nemlig teknologi. På den annen side har vi senioren som er vant med å bli hørt og å sitte på makten til å ta beslutninger basert på

en tung faglig bakgrunn. Det ser ut til at sistnevnte seniorer vanskeligere avfinner seg med å bare være faglige og ikke administrative. Det kan imidlertid argumenteres for at dette er en naturlig reaksjon. Det tar tid å venne seg til en ny situasjon; at de yngre overtar og at de faktisk håndterer det bra. Inkludert i dette ligger at senioren har vært vant med å både ha og ta ansvar, og ikke uten videre tør eller ønsker å overlate ansvaret til andre. Det kan i tillegg være vanskelig for senioren å gi fra seg hovedansvaret til de yngre, fordi de føler stort eierskap til det pågående prosjektet som de var med å starte. Således kan det tenkes at det, ved neste prosjekt, vil være lettere for senioren i Communications å gå inn den rådgivende rollen bedriften ønsker de skal ha.

Oppsummert kan det at kunnskapsdeling fra senior fungerer bedre i Operations enn i Communications skyldes forskjellig rolleavklaring. At senioren i Communications går langt i å ta en lederrolle kan skyldes at de på innleietidspunktet ble ansatt med et annet ansvar enn hva bedriften ønsker av dem i dag, at de har stort eierskap til det påbegynte prosjektet og at de ønsker å opprettholde den posisjonen de gikk inn i prosjektet med. Å bruke kunnskap for å opprettholde posisjon virker således som det mest åpenbare middelet for en kunnskapsarbeider.

”Kunnskap er makt”

Senioren i Communications tenderer til en viss grad mot å verne om sin kunnskap, og bruker til tider sin kunnskap for å bevise overfor ledelsen og de yngre at de er kompetente og fremdeles har noe å fare med. Det kan således tyde på at noen seniorer bruker sin kunnskap som et maktmiddel. I denne sammenheng er det en påfallende observasjon at det under intervjuene kun var senioren som påpekte at “kunnskap er makt” i samtalen rundt kunnskapsdeling. Ingen av de yngre assosierte kunnskap med makt.

“Jeg ser jo det at å vite noe som ikke andre vet, det er av og til litt viktig. Hvert fall når en skal tekke sjefen” - Yngre (15) Communications

Makt basert på et individs kunnskap, erfaring, ferdigheter og utdanning omtales som ekspertmakt (Hellesøy & Kaufmann, 2001). Crozier (1964) peker på et sentralt dilemma i bindeleddet mellom ekspertmakt og kunnskapsdeling hvor han viser til at eksperten er avhengig av å dele sin kunnskap for å bli oppfattet som ekspert, samtidig som kunnskapsdeling vil redusere kunnskapsforskjellen som ekspertmakten er et resultat av. Når

ansatte deler unik kunnskap med andre i bedriften, sitter de igjen med mindre proprietær kunnskap og Kankanhalli et al. (2005) omtaler fenomenet som en kostnad ved å dele kunnskap. Dersom de ansatte opplever en for høy kostnad ved å dele kunnskap, vil kunnskapsdeling ikke forekomme. Kankanhalli et al. (2005) hevder at ansatte er redd for å miste sin posisjon i bedriften dersom de deler unik kunnskap med andre. Dette vil spesielt være tilfellet da det ikke foreligger et formelt stillingshierarki i bedriften, men en flat og uformell struktur der det har utviklet seg et uformelt hierarki basert på de ansattes kunnskap. Flere av respondentene i Communications opplever at senior har et ønske om å opprettholde en historisk posisjon. Ønsket om å opprettholde ekspertmakt samt posisjon i kunnskapshierarkiet, i kombinasjon med høy opplevd kostnad ved kunnskapsdeling, kan være én av grunnen til at senioren i Communications i noen tilfeller er mindre innstilt på å dele sin kunnskap.

At senior til tider verner om sin kunnskap kan skyldes at de ønsker å opprettholde sin verdi og således forhandlingsmakt overfor bedriften. I likhet med andre kunnskapsintensive virksomheter, er bedriften avhengig av medarbeidernes kunnskap. De ansatte har således en betydelig forhandlingsmakt ovenfor sin arbeidsgiver, og Olsen (2015) fant at kunnskapsarbeidere har en høyere forhandlingsmakt vis-à-vis arbeidsgiver enn andre arbeidstakere. Samtlige eldre i bedriften er ansatt basert på sin unike kompetanse og lange erfaring innenfor sitt fagfelt og det er således vanskelig for bedriften å erstatte senioren. At det er vanskelig for arbeidsgiver å erstatte arbeidstaker tilsier at arbeidstaker har høy forhandlingsmakt vis-à-vis arbeidsgiver. Det vil imidlertid være vanskeligere for senioren enn de yngre i bedriften å gå ut i arbeidsmarkedet å finne seg en ny jobb og dette vil redusere maktforholdet mellom senior og arbeidsgiver. Olsen (2015) finner i sin studie at i takt med økende alder, oppfatter kunnskapsarbeideren seg selv som mer avhengig av arbeidstakeren. Forhandlingsmakten til senioren i bedriften er således redusert, og å dele kunnskap kan for senior oppleves som en ytterligere reduksjon av makt ved at de opplever at deres verdi for selskapet reduseres.

Å bruke kunnskap som makt for å opprettholde historisk posisjon er et fenomen vi ikke ser i Operations. Selv om både Operations og Communications gjennomfører prosjekter som krever kompetansen til både senior og yngre, ser vi at senioren i Operations opplever en stor glede av å inneha en rådgivende rolle og på denne måten ikke streber etter å opprettholde en ekspertmakt. Senioren er ikke redd for å dele unik kunnskap med andre,

og det kan således tyde på at seniorenene i Operations ikke opplever kostnaden ved å dele kunnskap som høy. Samtidig påpeker seniorenene at de synes det er spennende å få lov til å være med å bidra på prosjektene som gjennomføres, fremfor å kun lure av seg det de kan til de yngre. I Operations ser vi altså at seniorenene opplever en glede med å veilede de yngre, slik at disse er best mulig rustet til å gjennomføre prosjektene på egenhånd. Seniorenene føler seg verdsatt i rollen som rådgiver og synes det er spennende å få lov til å bidra til de reelle prosjektene. De opplever sitt bidrag i bedriften som en bonus i rollen som rådgiver, ikke som en forutsetning.

Oppsummert deler seniorenene i Communications mindre kunnskap med sine medarbeidere enn seniorenene i Operations. Dette kan skyldes et ønske om å opprettholde ekspertmakt samt posisjon i kunnskapshierarkiet. Seniorenene i Communications opplever således en høyere kostnad ved å dele kunnskap enn seniorenene i Operations.

Støtte fra ledelsen

I følge Lin (2007) har støtte fra ledelsen en positiv effekt på ansattes vilje til å dele kunnskap. I hovedsak viser ledelsen i bedriften støtte ved å kommunisere viktigheten av å dele kunnskap. Kunnskapsdeling er som nevnt en filosofi i bedriften og ledelsen er opptatt av å forvalte kunnskapen i bedriften optimalt. Ledelsen er opptatt av at samtlige ideer og synspunkt skal komme til syne slik at løsningsrommet spennes opp, og oppmuntrer således til kunnskapsdeling, idémyldring og faglige diskusjoner. Administrerende direktør tar gjerne del i de faglige diskusjonene og bidrar på denne måten med sin kunnskap. Ved at administrerende direktør aktivt deler kunnskap, viser han med handling at kunnskapsdeling er viktig, og på den måten oppmuntrer til kunnskapsdeling blant bedriftens ansatte. Samtlige respondenter, både i Operations og Communications, opplever stor grad av støtte fra ledelsen når det kommer til å dele kunnskap. Det at seniorenene i Communications til tider velger å verne om sin kunnskap, ut av bekymring for å miste sin posisjon i bedriften, kan indikere at ledelsen ikke tydelig nok har formidlet overfor seniorenene at de ikke mister sin verdi overfor bedriften ved å dele kunnskap.

Som følge av at andelen kunnskapsarbeidere har økt de siste årene, har det den siste tiden vært mye fokus på ledelse av kunnskapsarbeidere. En av utfordringene ved å lede en kunnskapsarbeider er at ledere må klare å lede fagfolk som er faglig sterkere enn seg selv på sine fagområder (Grund, 2006). De strategiske lederne i bedriften har stor tiltro til de

ansattes tekniske kunnskapsbase, og er trygg på at de besitter kompetansen som trengs for å effektivt løse utfordringer. Lederne ønsker å ha en støttende rolle overfor de ansatte, men påpeker at de ikke ønsker å legge seg opp i de ansattes fagfelt. I følge Grund (2006) må man i kunnskapsbedrifter la faglige enere få blomstre når det er til organisasjonens beste.

“Så de menneskene som kan dette, ikke tukle med de; la de få drive med det de er gode på. Mens min jobb er vel å sette det inn i en litt større sammenheng, da.” - Senior

Seniorene i Communications opplever i stor grad støtte og tiltro fra sine ledere, men påpeker at det er en utfordring å bli ledet av ledere som ikke kan det tekniske like godt som dem. Når lederne i liten grad velger å legge seg opp i det tekniske arbeidet, opplever enkelte av seniorene i Communications dette som mangel på interesse fra lederne. Vi opplever samtlige av lederne som svært interessert i arbeidet som utføres i bedriften. At lederne ikke i særlig grad involverer seg i det rent tekniske arbeidet, kan skyldes at de opplever det som nærmest umulig å sette seg inn i, heller enn mangel på interesse for arbeidet som utføres. Det vil være svært utfordrende og tidkrevende for lederne å skulle sette seg inn i kunnskapsarbeiderens meget tekniske kunnskap som han har tilegnet deg gjennom flere år med utdanning og erfaring. Vi finner dermed at det ikke bare er lederen som kan oppleve utfordringer ved å lede fagfolk som er faglig sterkere enn seg selv; også kunnskapsarbeidere opplever det som en utfordring å bli ledet av ledere som ikke har samme faglige bakgrunn og innsikt som de selv.

6.4 Delkonklusjon

Vi finner ingen vesentlige forskjeller i de to avdelingene knyttet til eldre kunnskapsarbeideres *motivasjon* og *evne* til å dele kunnskap. Således må forklaringen på hvorfor kunnskapsdeling fra senior fungerer bedre i Operations enn i Communications skyldes faktorer innenfor *mulighet*.

Seniorene i Communications deler mindre kunnskap med sine yngre medarbeidere enn seniorene i Operations. Dette kan skyldes et ønske om å opprettholde ekspertmakt samt posisjon i kunnskapshierarkiet. At kunnskapsdeling fra senior fungerer bedre i Operations enn i Communications kan ha røtter tilbake til etableringsfasen og skyldes konkurranse- og

enermentaliteten som er tilstede i Communications. I tillegg kan ulik rolleavklaring blant seniorenene i de to avdelingene være med på å forklare hvorfor kunnskapsdeling fungerer bedre i den ene avdelingen. I motsetning til hva tidligere forskning finner, indikerer vår studie at en flat organisasjonsstruktur med kunnskapsarbeidere kan hemme kunnskapsdeling ved at spesielt eldre kunnskapsarbeidere opplever å miste sin posisjon i et kunnskapshierarki når de deler unik kunnskap. Vi finner også at sosiale relasjoner på tvers av avdelingene og generasjonene spiller en vesentlig rolle for hvorvidt kunnskapsdeling fungerer godt.

7. Konklusjon

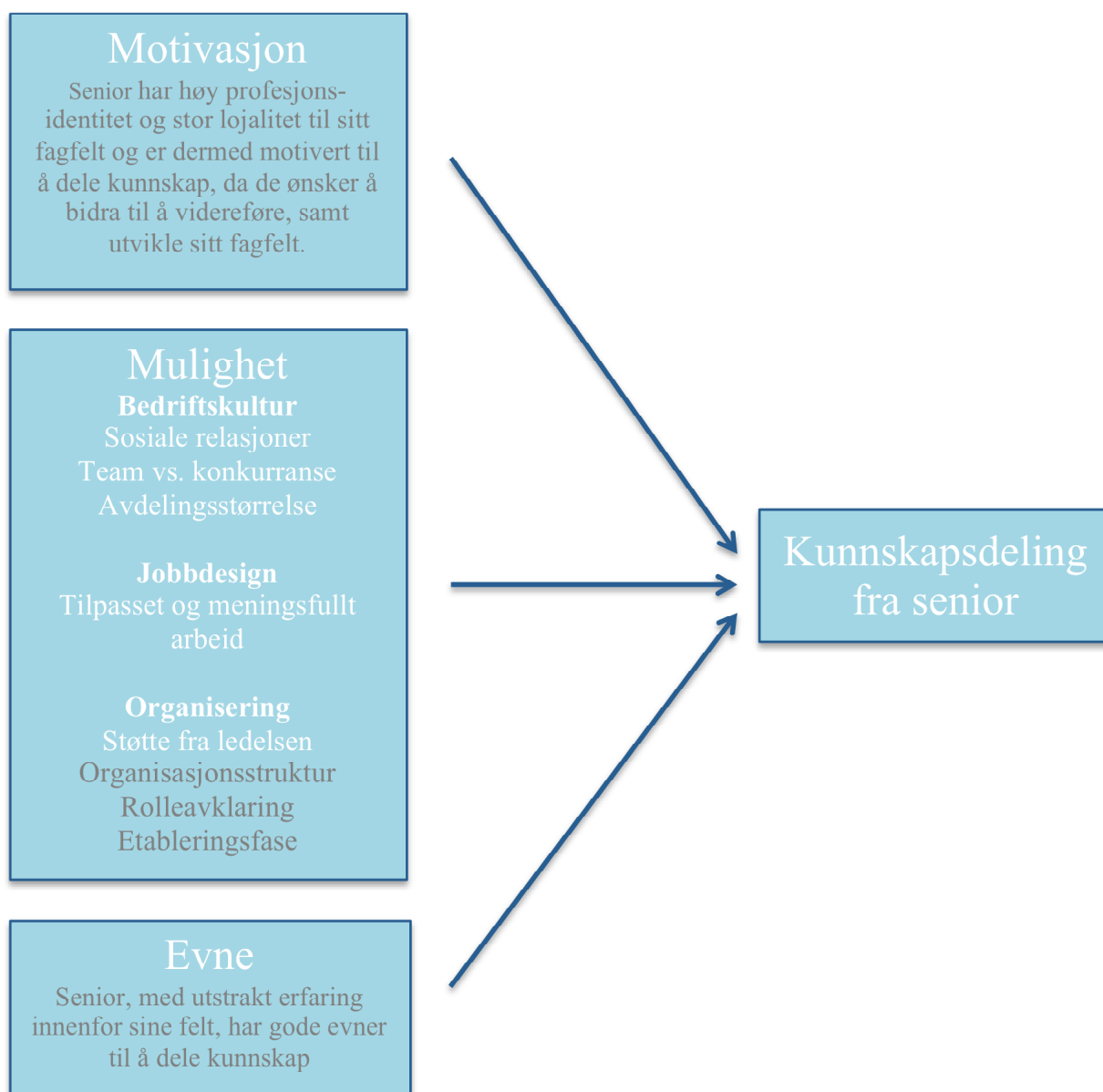
Internasjonalt ser det ut til å være enighet om at kunnskapsbedrifter må ha gode metoder for kunnskapsdeling for å kunne være effektive og levere gode tjenester. Selv om det eksisterer mye generell forskning om kunnskapsdeling, er det både i Norge og internasjonalt lite forskning som særskilt ser på kunnskapsdeling i kunnskapsbedrifter (Aspøy & Tønder, 2012) og tidligere forskning på kunnskapsdeling fokuserer i liten grad på hvorvidt alder spiller en rolle. Formålet med studien har vært å få økt innsikt og forståelse for kunnskapsdeling knyttet til eldre kunnskapsarbeidere i en kunnskapsbedrift og studien søker således å utforske gapet i litteraturen. Studiens problemstilling har vært;

“Hvordan opplever yngre og eldre kunnskapsdeling i en kunnskapsbedrift, og hvilke faktorer påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap?”

For å besvare problemstillingen best mulig tilegnet vi oss først god innsikt i eksisterende teori om kunnskap, kunnskapsdeling og kunnskapsarbeidere. Deretter satte vi oss inn i casebedriften og bransjen den opererer i. Videre innhentet vi data ved å gjennomføre 17 semistrukturerte dybdeintervjuer fra ledelse, yngre og seniorer i bedriften.

Opplevelsen av kunnskapsdeling er vurdert ut i fra yngre og eldres perspektiv på kunnskapsdeling, samt hvordan kunnskapsdelingen mellom generasjoner foregår i praksis. Vi finner at både yngre og eldre kunnskapsarbeidere har en positiv holdning til kunnskapsdeling og opplever kunnskapsdeling som viktig for at bedriften skal lykkes. Samtlige av seniorrespondentene i bedriften har en stor forståelse for, og er meget reflektert rundt, begrepet kunnskapsdeling. Blant de yngre respondentene er det noe variasjon i forståelsen for kunnskapsdeling. Helhetlig finner vi at eldre kunnskapsarbeidere har et langsiktig perspektiv på kunnskapsdeling, og således velger å dele sin kunnskap med kollegaer i bedriften, utover det som blir etterspurt. Vi finner imidlertid også tendenser til at noen seniorer verner om sin kunnskap. Motsatt ser vi at yngre kunnskapsarbeidere deler sin kunnskap, men har et noe kortere perspektiv på kunnskapsdeling enn eldre kunnskapsarbeidere.

Faktorer som påvirker eldre kunnskapsarbeidere er vurdert ut i fra det teoretiske rammeverket MOA; motivasjon, mulighet og evne. Helhetlig tyder våre observasjoner og innsamlede primærdata på at eldre kunnskapsarbeidere har høy profesjonsidentitet og stor lojalitet til sitt fagfelt og dermed er *motivert* til å dele sin kunnskap, da de ønsker å bidra til å videreføre, samt utvikle fagfeltet. I tillegg finner vi at senior, med utstrakt erfaring innenfor sine felt, har gode *evner* til å dele kunnskap. Vi finner at *mulighet* er den begrensede faktoren hos eldre kunnskapsarbeidere, og således avgjør graden av kunnskapsdeling som forekommer. Figur 6 illustrerer våre funn knyttet til hvilke faktorer som påvirker eldre kunnskapsarbeidere til å dele kunnskap.



Figur 7: Ny forskningsmodell

7.2 Begrensninger og forslag til videre forskning

Som de fleste studier har også vår utredning visse begrensninger som vi må vurdere våre funn i forhold til. Da utredningen er et casestudie fra én bedrift i en spesifikk bransje, og dataene ble samlet inn på et gitt tidspunkt, kan våre funn være preget av innsamlingstidspunktet. Ettersom respondentene i vår casebedrift omtaler bedriften som forholdsvis ny og under utvikling kan det således være av interesse for videre forskning å gjennomføre undersøkelser ved en senere anledning slik at funnene kan sammenlignes over tid.

Videre kan en begrensning ved vår studie være at samtlige respondenter var menn og at svært mange av seniorenene i casebedriften er pensjonerte. At vi i vår analyse finner at de eldre kunnskapsarbeiderne allerede er svært høyt motiverte, kan være et fenomen vi finner på bakgrunn av den høye andelen pensjonister. Det er dermed ikke gitt at kunnskapsarbeidere i seniorsjiktet generelt er så høyt motiverte som de seniorenene vi intervjuet, og det kan også tenkes at kvinnelige seniorer ville respondert annerledes. Således er kjønn og ansettelsesform aktuelle momenter for videre forskning.

Studien vår har avdekket at *mulighet* er den begrensede faktoren for senior, og således avgjør graden av kunnskapsdeling. Utredningen vår er avgrenset til å se på én mellomstor bedrift i én spesifikk bransje. Det kunne også vært interessant å gjennomføre studier på samme emne på tvers av bedrifter og bransjer, for eksempel ved å gjennomføre en spørreundersøkelse. I motsetning til hva tidligere forskning finner, indikerer vår studie at en flat organisasjonsstruktur med kunnskapsarbeidere kan hemme kunnskapsdeling. I den anledning kan det være interessant for videre forskning å se nærmere på hvordan organisasjonsstruktur påvirker kunnskapsdeling i en kunnskapsbedrift.

7.3 Implikasjoner for kunnskapsbedriften

Da kunnskapsbedriftens verdiskapningen primært er knyttet til medarbeiderens kunnskap og immaterielle verdi, kan vår studie gi bedriften innsikt og kjennskap til hvilke forhold som er avgjørende for at kunnskapsdeling skal forekomme og hvilke forhold som kan hemme kunnskapsdeling fra senior. Vi vil i det følgende gjøre rede for implikasjonene vår studie har for casebedriften.

En sentral utfordring for kunnskapsbedrifter er å fange opp medarbeidernes kunnskap i virksomhetens struktur, slik at kunnskapen blir overført fra individnivå til gruppenivå og etter hvert til hele organisasjonen. På denne måten kan humankapital bli en del av bedriftens strukturkapital. Ettersom mye av kunnskapen fra senior per i dag overføres én til én under diskusjon på kontoret eller på et uformelt møte, vil det således være i bedriftens interesse å forsøke å få denne kunnskapen opp fra individnivå til bedriftsnivå. Dette kan for eksempel gjøres gjennom *kombinering* og *eksternalisering*.

Ettersom enkelte yngre respondenter mener at terskelen for å gå å snakke med senior utover konkrete problemstillinger, ville blitt lavere dersom de kjente hverandre bedre, kan det stilles spørsmål ved om bedriften bør igangsette flere tiltak for at de ansatte skal bli enda bedre kjent på tvers av avdelingene. Vi ser imidlertid at en slik vurdering bør veies opp mot de ansattes ønske. Flere nevner at de ikke savner flere sosiale aktiviteter, og for at tiltaket ikke skal virke mot sin hensikt er det et poeng at det ikke fremstår som slitsomt eller påtvunget blant de ansatte. Imidlertid fremstår det uansett tydelig at bedriften bør skape flere muligheter for de ansatte til å ha interaksjon med hverandre på tvers av avdelingene. Dersom det ikke er ønskelig eller mulig å ha flere sosiale arrangementer utenfor jobb, kan det eksempelvis være nyttig å legge opp til flere aktiviteter på tvers av avdelingene. Her kan Shared Services, Communications og Operations møtes for å fortelle hverandre mer om de prosjektene de driver med, samt at senioren her vil få mulighet til å dele sin erfaringsbaserte kunnskap med flere på én gang.

Da vi ser rom for forbedring knyttet til rolleavklaring blant bedriftens seniorer, vil det være i bedriftens interesse å iverksette tiltak for å tydeliggjøre overfor senioren hvilken rolle det er ønskelig at de tar. Overordnede, tydelig kommuniserte, retningslinjer for hva som er formålet med å samle yngre og seniorer på samme prosjekt, vil kunne bidra til å redusere usikkerhet rundt roller. En slik avklaring må innebære at både muntlig kommunikasjon, skriftlige oppgavebeskrivelser og tildelte arbeidsoppgaver formidler den samme beskjednen. I kombinasjon med rolleavklaring er det viktig at senior opplever støtte fra ledelsen. Senior må være innforstått med at han som rådgiver er en svært viktig resurs for bedriften, og at han ikke mister verdi for bedriften ved å dele kunnskap.

Litteraturliste

- Adler, P.S. (2002), "Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism", in Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York, NY.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37:8: 1101-1123.
- Argote L. & Ingram P (2000): *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*. in *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, May, pp. 150–169, 2000
- Argote, L., McEvily, B., Reagans, R., (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science* 49 (4), 571–582.
- Aspøy, T., Tønder, A., (2012). *Utredning på forskning på voksnes læring: en litteraturgjennomgang*. Norges forskningsråd. Oslo
- Awad, E. M. & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Blumberg, M., Pringle, C.D. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review* 7 (4), 560–569.
- Bock, G. -W., Zmud, R. W., Kim, Y. -G., & Lee, J. -N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Boudreau, J., Hopp, W., McClain, J.O., Thomas, L.J., (2003). On the interface between operations and human resources management. *Manufacturing & Service Operations Management* 5 (4), 179– 203.
- Bourne, B. (1982). Effects of aging on work satisfaction, performance and motivation. *Psychological Review*, Vol. 33, 407-422.

-
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. (8. utg). Cappelen Damm AS
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264.
- Chow, W. and Chan, L. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), pp.458-465.
- Christensen, P., H., Foss, N., J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*. Hentet fra <http://www.magma.no/utfordringer-vedmotivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Chu, S., Ritter, W., & Al-Hawamdeh, S. (2010). *Managing knowledge for global and collaboration innovations*. Singapore: World Scientific
- Connelly, C. & Kelloway, E. K., 2003. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), pp. 294-301.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitude about information sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400-422.
- Constant, D., Sproull, L., Kiesler, S. (1996). The kindness of strangers: the usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization Science* 7, 119–135.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cummings, L.L., Schwab, D.P., 1973. *Performance in Organizations*. Scott, Foresman and Company, Glenview, IL.
- Dalkir, Kimiz (2005): *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Butterworth Heinemann
- Davenport, T.H. (2005) *Thinking for a Living*. Boston: MA, HBS Press.
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking For A Living: How To Get Better Performance And Results Knowledge Workers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- De Long, D.W. and Fahey, L. (2000), “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”, *Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 4, s. 113-27.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Drucker, P. F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Brothers.
- Drucker, P. F. (1989). *The new realities: In government and politics, in economics and business, in society and world view*. New York: Harper & Row.
- Dumain, B. (1994). Why do they work? *Fortune*, 130(3):130-135.
- 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.
- ECON Analyse (2005). Perspektiver på kunnskapsintensiv tjenestesektor. *ECON*. Oslo
- Enehaug, H., Svare, H., Klethagen, P., Anderson-Glenna, M., Terjesen, H.C.A., og Fatnes, A.M. (2015). Kunnskapsdeling i Travelhetens Tid. *AFI-rapport 10:2015*.
- Foos, T., Schum, G. and Rothenburg, S. (2006), “Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, s. 6-18.
- Foss, N., Minbaeva, D., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.
- Gick, M.L. & Holyoak, K.J. (1983). Schema Induction and Analogical Transfer. *Cognitive Psychology*, 15, 1-38.

-
- Gottschalk, P. (2003) *Ledelse av intellektuell kapital: kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi (Hefte)*. Universitetsforlaget
- Gottschalk, Petter (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*. Idea Group Publishing.
- Gruber, H.G. (2000), “Does organizational culture affect the sharing of knowledge? The case of a department in a high-technology company”, *unpublished dissertation*, Carleton University, Ottawa.
- Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner - Hva er ledelses- og styringsutfordringene?. *Magma*. Hentet fra <http://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gupta, A. K., V. Govindarajan. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management J.* 21 473–496.
- Guttman, H. M. 2008: *Great business teams: Cracking the code for standout performance*. Hoboken: Wiley.
- Hackman, J. and Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), s.250-279.
- Heymann, F.V. and Terlien, M.H.D. (2003), Spelen met je toekomst, 50-plussers op weg naar zingeving, (“Playing with your future, employees who are 50 and above on their way to sensemaking”).
- Hilsen, A. Midtsundstad, T. (2014). Seniorpolitikk - Behov for nytt kart og kompass?. *Søkelys på arbeidslivet*.
- Hung, S., Durcikova, A., Lai, H., & Lin, W. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal Of Human-Computer Studies*, 69(6), 415-427.
- Ipe, M., 2003. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4). s. 337-359

-
- Ives, W., Torrey, B. and Gordon, C. (2000), “*Knowledge sharing is a human behavior*”, in Morey, D. et al. (Eds), *Knowledge Management*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Jacobsen, D., I., Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave. Fagboklaget, 2008
- Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., Nordby, R. (2005) Ledelse, måling og rapportering av intellektuell kapital. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-maaling-og-rapportering-av-intellektuell-kapital>
- Johannessen, A. T., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utg.)*. Oslo: Abstrakt.
- Jones, M. C. (2005). Tacit knowledge sharing during ERP implementation: A multi-site case study. *Information Resources Management Journal*, 18(2), 1–23.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley.
- Kanfer, R. og Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3): 440-458.
- Kanfer, R., Ackerman, P.L. (2004) Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3): 440-458.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. -K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143.
- Karl-Erik Sveiby, K-E., Simons, R (2002), "Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 ss 5 s. 420 – 433
- Katzenbach, J. R., & D. K. Smith 1993: The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2):111–120.
- Kauffman, N., (1987). Motivating the older worker. *Advanced Management Journal*, 52, 2, 43 – 48.

-
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg). Fagbokforlaget.
- Keuning, D. (1998), *Management: A Contemporary Approach*, Pitman Publishing, London.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Kooij, T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Kubo, I., Saka, A., & Pam, S. L. (2001). Behind the scenes of knowledge sharing in a Japanese bank. *Human Resource Development International*, 4(4), 465–485.
- Kulkarni, U. R., Ravindran, S., & Freeze, R. (2006). A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309–347.
- Latham, G. P., & Steele, T. P. (1983). The motivational effects of participation versus goal setting on performance. *Academy of Management Journal*, 26, 406 – 417.
- Leonard, D. and Sensiper, S. (1998), “The role of tacit knowledge in group innovation”, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, s. 112-32.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children’s intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the “overjustification” hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129–137.
- Liebowitz, J. (2003). A knowledge management strategy for the Jason organization: A case study. *Journal of Computer Information Systems*, 44(2), 1–5.
- Liebowitz, J., & Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*, 21(3), 189–198.
- Lin, C. -P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411–428.

- Lin, H. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal Of Information Science*, 33(2), 135-149.
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, 44(1), 74–88.
- Locke, E.A. (1999), “Some reservations about social capital”, *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 1, s. 8-9.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705 – 717.
- Lord, R.L., Farrington, P., (2006). Age-related differences in the motivation of knowledge workers. *Engineering Management Journal*, 3, 20 – 26.
- Lucas, L. (2005), “The impact of trust and reputation on the transfer of best practices”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 4, s. 87-101.
- MacInnis, D. J., Moorman, C., & Jaworski, B. J. (1991). Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads. *Journal of Marketing*, 55(4), 32-53.
- Marquardt, M. (1996), *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research* (3. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McAllister, D.J. (1995), “Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, s. 24-59.
- McDermott, R., O'Dell, & Carla. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* , 76-85.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25–44.
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? En multimetodestudie av teametablering. *Praktisk økonomi og finans*, 28

(1), 35-51.

Muller, R. M., Spiliopoulou, M. og Lenz, H.-J. (2005). The influence of incentives and culture on knowledge sharing. *System Science*, January, s. 247.

Nadler, J., Thomson, L. and Van Boven, L. (2003). 'Learning negotiation skills: Four model of knowledge creation and transfer'. *Management Science*, vol. 49, n° 4, s. 529-540.

Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *The Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 2, s. 242-66.

Nesheim, A., Garnæs, S., Nesheim, T. (2003). Eksterne arbeidskraft i kjernevksomheten. *Magma*, (4).

Nesheim, T. og Rønning, A. R. (2008) Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner. *Søkelys på arbeidslivet*, 2, s. 231-241.

Nesheim, T., & Gressgård, L. (2014). Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety effects. *Safety Science*, 62, 28-36.

Neugarten, B. (1968) *Middle Age and Aging*. Chicago: University of Chicago Press.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 1, s. 14-37.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.

Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.

O'Dell, C. and Grayson, C.J. (1998). 'If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices', *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, s. 154-74.

Olsen (2015). Knowledge work and the power balance in Scandinavian countries. Forthcoming *Employee Relations*

Pantaleo, D., & Pal, N. (2008). *From strategy to execution*. Berlin: Springer.

Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Anchor Books, New York.

Polanyi, Michael (1958, 1998) *Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy*. London: Routledge. The classic statement tacit knowledge.

Qi, E., Shen, J., & Dou, R. (2013). *The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management: Engineering Economics Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Ramirez, T.W. (2006) *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. Department of Industrial Engineering, University of Wisconsin-Madison, Madison, WI.

Reinholdt, Mia, Torben Pedersen and Nicolai J. Foss (2011). Why a central network position isn't enough: the role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 6.

Reve, T. (1985). Validitet i økonomisk-administrativ forskning, i *Metoder og perspektiver i økonomisk/administrative forskning* (s. 52-72). Oslo: Universitetsforlaget.

Robertson, M. og J. Swan (2003). «Control - What Control?» Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm. *Journal of Management Studies*, 40(4):831-858.

Roos, J., Roos, G. (1998) Intellektuell kapital:Den neste generasjon. *Magma*. Hentet fra <http://www.magma.no/intellektuell-kapital-den-neste-generasjon>

Rothschild, M., 1999. Carrots, sticks and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issues behavior. *Journal of Marketing* 63 (1), 24–37.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Saunders, M., Lewis, P., og Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5.utg). Essex: Pearson Education Limited.

Scott, J. (2000), ‘Facilitating interorganizational learning with information technology’, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17 No. 2, s. 81-113.

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, s. 1533-1550.

Siemsen, E., Roth, A., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal Of Operations Management*, 26(3), 426-445.

Slagter, F. (2007). Knowledge management among the older workforce. *J Of Knowledge Management*, 11(4), 82-96.

Sole, D. og Wilson, D.G. (2005). Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *LILA Harvard University*

Spender, J.C. and Grant, R.M. (1996), "Knowledge and the firm: overview", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, special issue, Winter, s. 5-9.

Statistisk Sentralbyrå. (2015, 18. juni). Befolkningens utdanningsnivå, 1. oktober 2014. Hentet 10. november fra: www.ssb.no/utdanning/statistikker/utniv/aar/2015-06-18

Stenmark, D. (2002), "Sharing tacit knowledge: a case study at Volvo", in Barnes, S. (Ed.), *Knowledge Management Systems: Theory and Practice*, Thomson Learning, London.

Sterns, H. and Miklos, S. (1995), The ageing worker in a changing environment: organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 47 No. 3, s. 248-68.

Sveiby, K. (1996). Transfer of Knowledge and the Information Processing. Professions. *European Management Journal Vol 14*, pp. 379-388 Elsevier. Science Ltd.

Svendsen, Lars Fredrik Händler. (2011). Refleksjon: filosofi. I *Store norske leksikon*. Hentet 9. desember 2015 fra <https://snl.no/refleksjon%2Ffilosofi>.

Swart, J., Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *University of Bath Human Resource Management Journal*, Vol 13 No 2, 2003, s. 60-75

Sweeney, G. (1996), "Learning efficiency, technological change and economic progress", *International Journal of Technology Management*, Vol. 11 Nos 1-2, s. 5-27.

Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management*

Journal, 17(2), 22–37.

Teece, D.J. (2000), *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York, NY.

Teece, D.J., Pisano, G. and Schuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, s. 509-33.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, L., D. Gentner, J. Lowenstein. 2000. Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than individual case training. *Organ. Behavior Human Decision Processes* 82 60-75.

Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998), “Social capital and value creation: the role of intrafirm networks”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41 No. 4, s. 464-76.

Van den Hooff, B. and Van Weenen, F.D.L. (2004), “Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 6, s. 117-30.

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.

Wang, S. & Noe, R. A., 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 2010(20), s. 115 - 131.

Wang, S., & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

Weingart, L. R. 1992: Impact of group goals, task component complexity effort, and planning on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5):682–693.

Wu, Y., Balasubramanian, S., Mahajan, V., (2004) . When is a preannounced product likely to be delayed? *Journal of Marketing* 68 (2), 101–113.

Yang, C., & Chen, L. -C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledgesharing behavior? *Journal of Information Science*, 33(1), 95–109.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. (5. utg.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zhan, H., Tang, T. and Zhang, Y. (2013). The Research on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study. *AJIBM*, 03(06), pp.557-564.

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE LEDER

Bakgrunn

1. Kan du fortelle litt om hvilken bakgrunn du har, samt hva din nåværende stilling går ut på?

Ledelsens perspektiv på kunnskapsdeling

2. Kan du fortelle litt om hva dere legger i kunnskapsdeling?

3. Hvilke signaler sender ledelsen til de ansatte når det gjelder kunnskapsdeling?

4. Hva tror du motiverer til kunnskapsdeling i bedriften? (*positive tilbakemeldinger, forfremmelser, bonus, verdsettelse på andre måter*)

5. Finnes det en konkret plan knyttet til kunnskapsdeling?

Hva med når det gjelder å gjøre kunnskapsdeling lettere for de ansatte?

(*ved opplæring i presentasjonsteknikk, kommunikasjon, tekniske hjelpemiddel ect.*)

Ledelsens perspektiv på senior sin rolle i bedriften

6. Kan du fortelle om senior sin rolle i bedriften?

7. Til daglig, kan du fortelle hvordan kunnskapsdeling foregår i bedriften?

8. Hvilke type kunnskap tror du er den viktigste kunnskapen som deles på tvers av generasjonene?

Samhold i bedriften

9. Hvordan vil du beskrive kulturen i bedriften?

10. Kan du peke ut noen viktige eksempler på “bærere” av kulturen? (*personer, normer, prosedyrer*)

11. Hvordan oppfatter du “slik-gjør-vi-det-her” normene i bedriften?

12. Hvordan opplever du forholdet mellom generasjonene blant de ansatte?

13. Dere har flere konsulenter som er inne på prosjekt; Hvordan opplever du samarbeidet mellom disse og de fast ansatte?

14. Legger dere opp til aktiviteter for de ansatte, slik at de lærer hverandre bedre å kjenne?

15. I henhold til ledelsens plan for kunnskapsdeling; har dere noen form for tilbakemelding fra de ansatte?

Til slutt

16. Kan du tenke på noen tiltak som kunne bidratt til bedre kunnskapsdeling i bedriften?

17. Er det noe annet du mener vi bør vite om med tanke på kunnskapsdeling i bedriften?

Vedlegg 2

INTERVJUGUIDE SENIOR

Kort om bakgrunn

1. Hva er din nåværende stilling i bedriften, og hva slags arbeid innebærer det?
2. Hva er din bakgrunn og hva har du arbeidet med tidligere?

Perspektiv og praksis

3. Hva legger du i begrepet kunnskapsdeling?
4. Hvordan opplever du kunnskapsdelingen i avdelingen du jobber i? Hva med på tvers av avdelingene?
5. Hvilke type kunnskap mener du er viktig å dele i din avdeling, og på tvers av avdelingene? Har du noen eksempler?
6. Til daglig, hvordan foregår kunnskapsdeling i bedriften?
7. Kan du fortelle om en gang nylig hvor du delte din kunnskap med en kollega?
8. Hva mener du er viktig for å lykkes med kunnskapsdeling?
9. Opplever du noen utfordringer i forbindelse med å dele kunnskap med yngre? Kan du eventuelt gi noen eksempler på dette?
10. Hvordan opplever du bedriftens strategi i forhold til å utnytte den kunnskapen du besitter?

MOA rammeverk

Motivasjon

11. Kan du fortelle litt om hva som motiverer deg til å dele kunnskap?
12. Kan du fortelle litt om hva du oppnår ved å dele kunnskap?
13. Du har hatt en lang karriere; føler du at motivasjonen din for å dele kunnskap har forandret seg etterhvert som du har blitt mer erfaren?

(Dersom konsulent)

14. Vil du si din motivasjon til å dele kunnskap påvirkes i den ene eller den andre retningen av at du er konsulent og ikke fast ansatt i denne bedriften?

Mulighet

15. Har du eksempler på konkrete tiltak som hadde gjort det lettere for deg å dele din kunnskap?
16. Hvordan vil du beskrive kulturen i bedriften?
17. Kan du peke ut noen viktige eksempler på "bærere" av kulturen? (*personer, normer, prosedyrer*)

18. Hvordan oppfatter du “slik-gjør-vi-det-her” normene i bedriften? (*Rom for nye ideer og innspill*)
19. Opplever du at det er store generasjonsmessige forskjeller i bedriften? På hvilken måte gir dette utslag?

Evne

20. Hvordan opplever du din evne til å dele kunnskap?
21. Føler du at din erfaring innenfor ditt fagfelt gjør det lettere for deg å dele kunnskap? På hvilken måte?
22. Har du opplevd å ikke “nå frem” med det du ville dele? Hva gjorde du?
23. Gjennom en lang karriere sitter du på uendelig mye kunnskap; Hvordan velger du ut hva som er relevant å dele og hva de yngre bør få erfare selv?
24. Hva vil du si er det viktigste læringsmomentet du tar med deg fra de yngre?

Til slutt

25. Etter din mening, hva hadde bidratt til bedre kunnskapsdeling i bedriften?
26. I hvilken grad føler du at de yngre er klar til å “stå på egne ben”?
27. Er det noe annet du mener vi bør vite om med tanke på kunnskapsdeling i bedriften?

Vedlegg 3

INTERVJUGUIDE YNGRE

Bakgrunn

1. Hva er din nåværende stilling i bedriften, og hva slags arbeid innebærer det?
2. Hva er din bakgrunn og hva har du arbeidet med tidligere?

Perspektiv og praksis

3. Hva legger du i begrepet kunnskapsdeling?
4. Hvordan opplever du fokuset på kunnskapsdeling i bedriften - sammenlign gjerne med steder du har jobbet tidligere?
5. Til daglig, hvordan fungerer kunnskapsdeling i bedriften?
6. Hvilke faktorer føler du legger et godt grunnlag for effektiv kunnskapsdeling?
7. Hva opplever du som sentrale barrierer når det kommer til kunnskapsdeling?

Kunnskapsdeling fra senior

8. Hvilken rolle spiller senioren du jobber med for deg?
9. Føler du noen forskjell mellom senioren som er konsulent og de som er fast ansatt når det gjelder hvordan de deler sin kunnskap?
10. Fortell om en gang en senior delte sin kunnskap med deg? Hvordan opplevde du denne prosessen?
11. I hvilken grad føler du at nødvendig kunnskap blir overført fra senior?

Motivasjon

12. Kan du fortelle litt om hva som motiverer deg til å dele kunnskap?
13. Kan du fortelle litt om hva du oppnår ved å dele kunnskap? (*Indre/ytre motivasjon*)

Mulighet

14. Har du eksempler på konkrete tiltak som hadde gjort det lettere for deg å dele din kunnskap?
15. Hvordan vil du beskrive kulturen i bedriften?
16. Kan du peke ut noen viktige eksempler på "bærere" av kulturen? (*personer, normer, prosedyrer*)
17. Hvordan oppfatter du "slik-gjør-vi-det-her" normene i bedriften? (*Rom for nye ideer og innspill*)

18. Opplever du at det er store generasjonsmessige forskjeller i bedriften? På hvilken måte gir dette utslag?

19. Gjøres det noen spesielle tiltak for å bygge samholdet i enheten eller i bedriften?
(*Eksempelvis teambuilding-aktiviteter*)

Evne

20. Hvordan opplever du din evne til å dele kunnskap?

21. Går du selv aktivt inn for å utnytte seniorer sin kunnskap på spesielle fagfelt?
Hvorfor/hvorfor ikke?

22. Har du opplevd å ikke “nå frem” med det du ville dele? Hva gjorde du?

23. Hva vil du si er det viktigste læringsmomentet fra en senior du tar med deg videre i din karriere?

Til slutt

24. Etter din mening, hva hadde bidratt til bedre kunnskapsdeling i bedriften?

25. Er det noe annet du mener vi bør vite om med tanke på kunnskapsdeling i bedriften?