



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Oppkjøp og integrasjon - Går det an å kjøpe til seg kunnskap?

Mari Kristine Sæther

Totalt antall sider inkludert forsiden: 86

Molde, 15.05.2014



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Ove Bjarnar

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 15.05.14

Forord

Denne oppgåva markerar avslutninga på eit masterstudie i Samfunnsending, organisasjon og leiing på Høgskulen i Molde. Inspirasjon til å skrive om kunnskapsdeling og læringsmiljø fekk eg under ei førellesning om globalisering, kunnskapsdeling og klyngjer i faget «innovasjon og omstilling». Arbeidet med oppgåva starta dermed våren 2013 og har strekt seg over eit år. Arbeidsprosessen har vore spennande, interessant og lærerik, men også utfordrande og krevjande. Arbeidet har gitt meg mykje nyttig kunnskap og eg ser fram til å bruke denne kunnskapen for å etablere meg sterkare i arbeidslivet.

Eg vil rette ei spesielt stor takk til Ove Bjarnar som har gitt meg inspirasjon og fagleg støtte gjennom arbeidet. Ei takk må også rettast til Sølvrans - ein fleksibel arbeidsgjevar som har gjort det mogeleg for meg å fullføre masterarbeidet ved sida av jobben. Elles vil eg takke familie og venar, og spesielt Frans, for oppmuntring og støtte gjennom ei hektisk periode.

Ålesund, 15. mai 2014

Mari Kristine Sæther

Samandrag

Denne masteroppgåva har fått tittelen «Oppkjøp og integrasjon – går det an å kjøpe til seg kunnskap? Oppgåva handlar om Rolls-Royce sitt oppkjøp av Odim, og korleis denne endringa har påverka læringsmiljø og evne til kunnskapsoverføring i organisasjonen. Problemstillinga for oppgåva er; i kva grad har oppkjøpet gjort at Rolls-Royce har kunna dra nytte av kunnskapsmiljøet i Odim? På bakgrunn av tidlegare forskning og litteratur av blant anna Lam (2000; 2005), Bathelt, Malmberg og Maskell (2004), Bjarnar og Amdam (2008), Polanyi (1966), Nonaka og Nishiguchi (2001) og Nonaka og Takeuchi (1995) er det forventat at ulikskapar i dei to organisasjonane har utfordra kunnskapsdelinga mellom dei to, og dermed gjort det komplisert for Rolls-Royce å kjøpe til seg Odim sine relasjonar og kunnskap. På bakgrunn av teoretisk plattform kan ein forvente at: 1) Rolls-Royce hadde ønske om å kople seg på klyngjekunnskapen som låg i Odim, men ulike organisasjons- og kunnskapsformer med ulik vekt på kodifisering av kunnskap i dei to organisasjonane gjorde dette vanskeleg. 2) Odim kunne fått tilgang til nye nettverk, men synergien vart svekka fordi Odim-kulturen gjekk i oppløysing i Rolls-Royce. Prosessane er meir komplekse enn at det går an å kjøpe til seg kunnskap. 3) Aktørane i oppkjøpsprosessen undervurderte dei grunnleggande institusjonelle og strukturelle problemstillingane samt dei to ulike måtane å forholde seg til kunnskap på, i dei to organisasjonane. Dei hadde førestillingar om at problemstillingane kunne løysast gjennom ein kommunikasjonsprosess, men dette er ikkje nok.

Det er blitt gjort kvalitative intervju med tre personar, som alle har fartstid og leiarerfaring frå Odim. Forfattaren har også fått innblikk ved å gjere dokumentanalyse av dokumentet; «integrasjonsprosess – betraktningar fra organisasjonen i Hjørungavåg». Eiga forskning og analyse samt tidlegare forskning og litteratur har gitt forfattaren grunnlag for diskutere og konkludere: Resultat frå forskinga tyder på at den tause og uformelle kunnskapsdelinga som var i Odim har blitt utfordra. Mykje kan tyde på at Odim har gått i oppløysing og blitt slukt av Rolls-Royce. Kunnskap har forsvunne og mange av dei sætrekka som gjorde Odim særigne på taus kunnskapsdeling forsvann også. Den såkalla «Odim-ånda» blei svakare etter oppkjøpet, og det vart dermed vanskeleg for Rolls-Royce å dra nytte av Odim sitt kunnskapsmiljø. Kommunikasjon kunne ikkje løyse desse utfordringane. Ulike og komplekse organisasjonar gjorde oppkjøpet til ein kompleks prosess. Det er vanskeleg å kjøpe til seg kunnskap.

Innhold

1.0	Innleiing	1
1.1	Problemstilling og avgrensing	3
2.0	Møte mellom to ulike kunnskaps- og organisasjonsformer	5
2.1	Rolls-Royce	5
2.2	Odim	6
2.3	Rolls-Royce kjøper Odime	8
3.0	Kunnskapsformer og organisasjonsformer – ein teoretisk plattform.....	12
3.1	Kunnskapsformer og organisasjonsformer	12
3.2	Eksplisitt og taus kunnskap	13
3.3	Individuell og kollektiv kunnskap	15
3.4	Fire typar kunnskap	15
3.5	Fire ulike modellar av organisatorisk læring.....	15
3.5.1	Profesjonelt byråkrati med individuell teoretisk kunnskap.....	16
3.5.2	Maskinbyråkrati og kollektiv kodifisert kunnskap	16
3.5.3	Operating Adhocracy og individuell praktisk kunnskap.....	17
3.5.4	J-organisasjon og sosialt innebygd kunnskap	18
3.6	Strukturar og relasjonar	19
3.7	Multinasjonaleselskap som del av «lokalt buzz» og «pipelines»	23
3.8	Teoretisk plattform – ei oppsummering	26
4.0	Metode.....	29
4.1	Casestudie og observasjon.....	30
4.2	Kvalitative intervju	31
4.3	Dokumentanalyse strategidokument	32
4.4	Utval	32
4.5	Praktisk gjennomføring av undersøking.....	33
4.6	Moglege feilkjelde.....	34
4.7	Undersøkinga sin kvalitet og avgrensingar	36
4.7.1	Reliabilitet	36
4.7.2	Validitet.....	37
4.7.3	Generalisering	38
4.8	Dataanalyse	39
5.0	Funn og drøfting.....	40
5.1	Eksplisitt og taus kunnskap i Odime og Rolls-Royce	40
5.1.1	Eksplisitt og taus kunnskap – ei oppsummering	48
5.2	Individuell og kollektiv kunnskap i Odime og Rolls-Royce.....	49
5.2.1	Individuell og kollektiv kunnskap – ei oppsummering	55
5.3	Relasjonsproblematikk i Odime og Rolls-Royce	56
5.3.1	Relasjonsproblematikk – ei oppsummering	64
5.4	Oppkjøpsprosessen	64
6.0	Konklusjon.....	67
6.1	Forventningar	70
6.2	Vidare forskning	72
7.0	Litteraturliste.....	74
8.0	Vedlegg.....	78
8.1	Intervjuguide	78
8.2	Introduksjonsbrev	79

1.0 Innleiing

Forfattaren av denne oppgåva har valt å skrive om Rolls-Royce sitt oppkjøp av Odim, og korleis denne endringa har påverka læringsmiljø og evne til kunnskapsoverføring i organisasjonen. Det er interessant å studere korleis nye organisasjonsformer har påverka ein organisasjon si evne til å hente, utnytte og dele kunnskap.

Vi lev i eit globalt kunnskapssamfunn, der fleire og fleire multinasjonale selskap etablerer seg i klyngjer. Kunnskapssamfunnet har fokus på kunnskapsoverføring og organisasjonslæring som stadig viktigare konkurransefortrinn for selskapa. Oppkjøp vert i «management»-litteraturen sett på som ein god måte å kjøpe til seg lokal kunnskap på. Å kople seg på kunnskap og dermed vere til stades vert sett på som viktig. Rolls-Royce og Odim har begge vore sentrale aktørar i den maritime klyngja på Sunnmøre. Dei to organisasjonane har ulike opprinnelse med ulike organisasjons- og kunnskapsformer. I 2010 vart Odim kjøpt opp av Rolls-Royce. Eg vil sjå nærmare på kompleksiteten i oppkjøpsprosessen, og om det er så enkelt at ein kan kjøpe eit selskap og dermed også kjøpe til seg kunnskap.

Klyngja på Sunnmøre har eit sterkt maritimt miljø som er utvikla gjennom lang historie. Rolls-Royce og Odim, er begge organisasjonar som har vore ein del av dette miljøet. Rolls-Royce er ein stor og global organisasjon med mange kontaktar utanfor klyngja, også utanlands. Då Rolls-Royce vart ein del av klyngja var motivet ønskje om å ta del i og utnytte den lokale kunnskapen. Rolls-Royce sitt oppkjøp av Odim var ein omdiskutert prosess. Ved å kjøpe Odim kjøpte organisasjonen seg vidare inn i det lokale miljøet. For å få fatt i kunnskap må ein vere til stades der kunnskapen er. Oppkjøpet vart sett på som nettopp eit forsøk på å få fatt i den kunnskapen som låg i Odim. Denne oppgåva synleggjer at ein slik prosess er svært kompleks, og at kjøp av kunnskap kan vere vanskeleg å få til praksis.

Det lokale paradokset handlar om at dess meir kunnskapsintensiv den globale økonomien blir dess sterkare blir den geografisk konsentrert. Selskap etablerer seg derfor i kunnskapsintensive klyngjer. Det å vere til stades har stor betydning. Klynga sin sosiale kapital har vore nøkkelsen til global suksess. Flyt av erfaringsbasert (taus) og formell kunnskap er innovasjonsdrivande og avhengig av eit breitt lokalt produksjonsliv. Samtidig

blir multinasjonale selskap sentrale aktørar, fordi dei kan utvikle global generering av innovasjon. Globale aktørar er viktige innovasjonsbyggjarar fordi dei kan tilføre høg grad av kompetanse (Porter 1998; Asheim and Gertler 2005; Mackinnon and Cumbers 2011). Det er hevda at kominasjonen av å vere til stades i ei kunnskapsintensiv klyngje og samtidig ha tilgang til globale kunnskapsnettverk, kan gi verdifulle konkuransafortrinn (Bathelt, Malmberg og Maskell 2004).

Kunnskap kan bli definert som eit rammeverk eller ein struktur der informasjon er lagra, behandla og forstått. I følgje økonomen Lundvall (1994) er kunnskap vår viktigaste ressurs, og læring den viktigaste prosessen. Eksisterande kunnskap former korleis folk responderer til hendingar og utviklingar; som i seg sjølv genererer ny kunnskap, samt styrkar og endrar tidlegare forståingar. Som Nonaka og Nishiguchi (2001) forklarar det: Informasjon blir til kunnskap når den er tolka av enkeltpersonar, har fått ein kontekst og er forankra i trua og forpliktelsane til enkeltpersonar (Mackinnon og Cumbers 2011).

Kunnskap blir vidare forklart som ein nøkkelfaktor for å forme regional og økonomisk utvikling. Kunnskapsdeling mellom ulike organisasjonar har ei viktig rolle i denne samanheng. Kunnskapen ligg hos menneska, arbeidarar, entreprenørar og utviklarar (Porter 1998; Asheim 1996).

Ein kan skilje mellom koda og taus kunnskap: Koda/eksplisitt kunnskap er beskrive som formell og systematisk kunnskap, som gjerne er nedskrive i reglar, rutinar og program. Taus kunnskap beskriv erfaring og ekspertise hos menneske. Den tause kunnskapen er ikkje nedskrive i dokument, men er ei form for praktisk kunnskap og evner som ligg hos menneska eller organisasjonen (Mackinnon og Cumbers 2011).

Bathelt et al. (2004) hevdar at både taus og formell kunnskap kan bli utveksla lokalt og globalt. Det vert skilt mellom læringsprosessen som skjer mellom aktørar i eit miljø, lokal buzz, der ein får kunnskap ved å vere til stades i miljøet og pipelines - den kunnskapen ein oppnår ved å bygge kanalar for kommunikasjon til utvalte tilbydarar som er lokalisert på utsida av det lokale miljøet. Lokalt buzz og pipelines kan gi ulike fordelar. Lokalt buzz gir moglegheit for varierte, spontane og uventa situasjonar der ulike organisasjonar samhandlar. Fordelen med pipelines er at ein kan integrere fleire miljø, noko som opnar nytt potensiale og kan tilføre kunnskap frå andre miljø (Bathelt et al. 2004).

Korleis kunnskap og kunnskapsdeling vert påverka av oppkjøpsprosessar er i mindre grad utforska i klyngjelitteraturen. Samtidig overser den management-prega litteraturen i stor grad samspelet mellom organisasjonsnivå og omgjevnadar som empirisk forskingsfelt. Det er difor interessant å finne ut meir om dette landskapet (Andersen, Bøllingtoft og Christensen 2006; Dunning 2000; Enright 2000; Birkinshaw og Hood 1998, 2004).

Denne oppgåva ønskjer derfor å analysere ein oppkjøpsprosess og dermed ein læringsprosess som kan påverke både den enkelte organisasjon og heile miljøet rundt. Globalisering og organisering i hierarki i Rolls-Royce vil i ein slik prosess forsøke å setje preg på eit adhoc-miljø. To ulike system møtast; Rolls-Royce som stor, global og hierarkisk organisasjon vs. den organiske adhoc-organisasjonen Odim. Dette belyser eit akademisk drama, som er interessant å studere vidare (Lam 2000, 2005; Powel og Grodal 2005).

Sett i samanheng med Bathelt et al. (2004), har den globale organisasjonen Rolls-Royce føresetnadar for å kunne utnytte eksterne pipelines for å ta del i kunnskap. Oppkjøpet kan tolkast som eit forsøk på å kjøpe seg inn i det lokale buzzet, slik at ein lettare kan utnytte den kunnskapen som ligg der. Det er interessant å studere i kva grad Rolls-Royce lukkast med det. Kunnskapsdeling kan vere ein svært kompleks prosess. Denne oppgåva vil belyse problemstillingar som kan gjere seg gjeldande ved oppkjøp og dermed i læringsprosessar og kunnskapsdelingsprosessar.

1.1 Problemstilling og avgrensing

Eg vil studere korleis kunnskap blir overført og lagra i dei to organisasjonane. Eg ønskjer å svare på følgjande problemstilling:

I kva grad har oppkjøpet gjort at Rolls-Royce har kunna dra nytte av kunnskapsmiljøet som var i Odim?

Funna i denne oppgåva viser oppkjøpsprosessen som ein prosess der Odim vert fragmentert inn i ein helt ny type organisasjon, og at dette skaper utfordringar. Det er spennande å studere faktorane og spenningane som er med på å skape desse utfordringane.

I følge Lam (2000) er det slik at organisasjonar som er prega av ein eksplisitt kunnskapsbase har tendens til å ha formelle strukturar med styring og koordinering, samt standardiserte arbeidsoppgåver. I kontrast vil organisasjonar med ein taus kunnskapsbase vise ein desentralisert struktur og bruke uformelle koordineringsmekanismar.

Ut frå teori om kunnskap og organisasjonsformer kan det vere grunn til å forvente at læringsmiljø og dermed evne til å overføre og lagre kunnskap er ulik i dei to organisasjonane. På bakgrunn av dette kan ein anta at ulik integrasjon og interaksjon mellom kunnskap og organisasjonsform i dei to miljøa, har skapt visse spenningar mellom dei i integrasjonsprosessen og at det har hindra ei effektiv kunnskapsoverføring.

2.0 Møte mellom to ulike kunnskaps- og organisasjonsformer

2.1 Rolls-Royce

Rolls-Royce er ein stor internasjonal organisasjon. Den marine verksemda i Rolls-Royce har over 7500 medarbeidarar i 34 land som arbeidar med utvikling, produksjon, sal og service av produkt og løysingar. I Noreg har Rolls-Royce om lag 2300 medarbeidarar fordelt på selskap på Sunnmøre og i Hordaland (Sæther 2011). Tilsette ved Rolls-Royce oppfattar at arbeidsmåtene i organisasjonen er prega av at organisasjonen er stor og hierarkisk oppbygd. Rolls-Royce Marine består av fire segment: Services, Offshore, Merchant og Naval. Kvart segment har ein president, som har fleire senior visepresidentar og visepresidentar under seg. Mynde til å ta avgjersle er i stor grad sentralisert i desse posisjonane (Ibid 2011).

Rolls-Royce sin forretningsstrategi har som kjenneteikn at dei produserer mange av få artiklar. Dette kan beskrivast som serieproduksjon. Min karakteristikk av Rolls-Royce bygger på analyse av organisasjonskart og samtalar med tilsette. På bakgrunn av denne karakteristikken kan Rolls-Royce sin strategi overfor marknaden beskrivast som ein ”innanifrå og ut”-strategi, der ein tek utgangspunkt i organisasjonen sine sterke og unike sider, og vel marknad ut frå dette (Sæther 2011; Jacobsen & Thorsvik 2007).

Lam (2000) beskriver maskinbyråkratiet som ein organisasjon som er styrt etter prinsippa for spesialisering, standardisering og kontroll, med ønskje om å oppnå effektivitet og stabilitet. I Lam sin språkbruk vil Rolls-Royce ha maskinbyråkratiske trekk. Koordinering av arbeidsoppgåver skjer gjennom standardisering av arbeidsprosessar og arbeidsdeling. «Kunnskapsagentane», dvs. sentrale menneske i læringsmiljøet, er ikkje dei som er direkte engasjert i driftsoppgåvene, men heller leiarane i hierarkiet. Desse utformar reglar, prosedyrar og standardar som dei tilsette skal bruke i sitt arbeid. Leiarane har ansvar for å overføre denne kunnskapen nedover i hierarkiet. Denne type organisasjon knyter Lam (2000) saman med ein kollektiv og kodifisert kunnskapstype. Kunnskapen er funksjonelt oppdelt og hierarkisk. Lam (2000) si beskriving av organisasjonen gir slik ei forventing når det kjem til kunnskap. Det kan tenkjast at det er vanskeleg for organisasjonen å dra nytte av ei meir organisk form for kunnskapsdanning og kunnskapsdeling.

Forfatternen i denne oppgåva studerer kunnskap- og læringsprosessar. På grunn av oppgåva si avgrensing vil ikkje forfatternen gå i djup diskusjon angående organisasjonsform og strukturelle trekk.

I følgje Jacobsen og Thorsvik (2009) er det i store organisasjonar mindre moglegheiter for direkte og personleg overvaking av dei tilsette. Store organisasjonar må difor i større grad basere seg på det som ofte vert kalla ”byråkratisk kontroll”, der det vert kontrollert om reglar og rutinar vert overhaldd. Ulemper med byråkratiske organisasjonar er at dei kan vere vanskelege å endre. I tillegg kan sentralisering av beslutningsmyndigheit og standardisering av oppgåveløysing verke demotiverande på dei tilsette. Innovative organisasjonar er derimot kjenneteikna ved at det vert lagt til rette for kreativitet og innovasjon. Arbeidsoppgåvene vert stadig omdefinert og tilpassa etter behov (Ibid 2009).

2.2 Odim

Odim var eit leiande selskap innan marknadsnisjar i seismikk- og offshoreleveransar. Selskapet var ein liten organisasjon med 500 tilsette i Noreg (Sæther 2011). Kulturen i Odim var prega av at dei tilsette hadde mynde til å ta avgjersle og å drive fram eigne idear og prosjekt. Ein kan difor argumentere for Odim som ein flat og innovativ organisasjon. Odim var dei første til å tilby ulike typar produkt, noko som gjorde at fleire hadde kjensle av stoltheit knytt til det å jobbe der. Odim sin forretningsstrategi var annleis enn den Rolls-Royce hadde. Produksjonen i Odim var kompleks, og produkta som vart laga var tilpassa spesielt det kunden etterspurte (Ibid 2011). På bakgrunn av denne karakteristikken kan Odim sin strategi overfor marknaden beskrivast som ein ”utanfrå og inn”-strategi, der det vert tatt tak i eksterne marknadsforhold, for så å tilpasse organisasjonen og ressursane i organisasjonen til desse forholda (Jacobsen & Thorsvik 2007).

«Operating adhocracy» er ein av dei organisasjonsformene Lam (2000) beskriv. Denne organisasjonsforma er kjenneteikna ved at organisasjonen har ulike ekspertar, og at desse får gjere litt som dei ønskjer i organisasjonen. Dei er sjølvstendige og har myndigheit, akkurat som i Odim. Denne type organisasjon har lite standardisering av arbeidsprosessar og kunnskap. Arbeidet skjer i prosjektgrupper, der ekspertane går saman for å løyse oppgåver. Slike organisasjonar tilbyr gjerne ikkje-standardiserte, kreative tenester til kundane. Denne type organisasjon er knytt saman med den kunnskapstypen Lam (2000)

beskriv som individuell og praktisk. Vi kan argumentere for å beskrive Odim som eit «operating adhocracy». I Odim er det høg grad av eksperimentering og risikovilligheit. Vidare er innovasjon eit viktig fokus og fagleg og formell kompetanse spelar ei avgrensa rolle. Kompetansen ligg i medlemmane sine erfaringar.

Lam (2000) beskriv også J-organisasjonen. Denne organisasjonen fått sine evner frå kunnskap som er innebygd i driftsrutinar, teamrelasjonar og felles kultur. Felles verdiar forankra i organisasjonskulturen er med på å styre koordineringa i organisasjonen. Mykje av læringa i denne type organisasjon skjer gjennom felles arbeid, opplevingar og felles problemløysing. J-organisasjonen er i stand til å spreie kunnskap til heile organisasjonen. Dette blir gjort ved å kombinere byråkratisk stabilitet og effektivitet med fleksibilitet og teamdynamikk. Den formelle strukturen i J-organisasjonen er viktig. Den fangar taus kunnskap og lagrar den på organisasjonsnivå for framtidig bruk. Mykje kan tyde på at Odim er meir organisk enn byråkratisk. Sjølv om organisasjonen har fleire av dei trekka som kjenneteiknar denne type organisasjon, kan det argumenterast for at Odim på grunn av manglande byråkrati ikkje kan kallast for ein J-organisasjon. I motsetning har Rolls-Royce formell struktur, men det argumenterast for at organisasjonen manglar fleksibiliteten og teamdynamikken som kjenneteinar J-organisasjonen.

Organisasjonar som Rolls-Royce og Odim har bestemte kjenneteikn ved seg - ein organisasjonskultur. Edgar Schein (1985, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2009) definerer organisasjonskultur slik:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»
(Jacobsen og Thorsvik s. 120, 2009).

Schein (1985) skildrar kultur i organisasjonar som ein djuptliggande heilskap som organisasjonen sine medlem deler. Organisasjonskulturen er stabil og vanskeleg å påverke. Kulturen har vidare betyding for organisasjonen sin evne til å yte, haldningar i organisasjonen, handlingar og suksess (Just, Grønning, Jensen og Merkelsen 2007). I

følgje Brochs-Haukedal (2010) kan ei gruppe gi motstand til endringar dersom endringa bryt med gruppa sine verdiar og normer.

Schein har skapt ein modell som viser tre ulike kulturnivå i organisasjonar: ”Artefakter” er fysiske uttrykk for kultur og verbale og atferdsmessige uttrykk for kultur. Under desse overflatiske artefakter ligg organisasjonen sine verdiar og normer. Sjølv kjernen i ein kultur, er våre ”grunnleggande antakelser”. Det vi tek for gitt og betraktar som sant (Jacobsen og Thorsvik 2009). I dei ”grunnleggande antakelsane” vert relasjonen til omgjevnadane og menneskelege relasjonar avslørt. Dei ”grunnleggande antakelsane” har avgjerande betydning for kommunikasjon i endringsprosessar. Det er vanskelig å oppnå noko form for endring, dersom endringsbodskapen strider mot organisasjonen sine ”grunnleggande antakelser”. Difor anbefalar Schein at ein baserer endringar på nokon av dei ”grunnleggande antakelsane” i organisasjonen, også sjølv om dei kan stå i vegen for ønska endringar (Petersen 2000, Sæther 2011).

I følgje Lam (2000) sine beskrivingar kan Odim argumenterast for å vere delvis ein J-organisasjon. Samtidig kan den beskrivast som ein adhoc-organisasjon.

Organisasjonsprinsipp gir forventingar i forhold til kunnskapsdeling i organisasjonen: Adhoc-organisasjonar har gjerne viktige enkeltpersonar med individuell og praktisk kunnskap, der det i liten grad er fungerande system for koding av kunnskapen. Ekspertane går saman for å løyse oppgåver. J-organisasjonen er derimot kjenneteikna ved å kombinere byråkratiske trekk med fleksibilitet og teamdynamikk, noko som gjer organisasjonen i stand til å spreie kunnskap til heile organisasjonen samt lagre den til framtidig bruk. Eg ønskjer ikkje å gå vidare inn på struktur- og organisasjonsdiskusjonen for Odim. Det er kunnskapsomgrepet som er mest interessant å studere. Lam (2000) sine tankar og teoriar vil bli presentert og diskutert vidare i seinare kapittel.

2.3 Rolls-Royce kjøper Odim

Oppkjøpsprosessen starta i 2010 då Rolls-Royce kjøpte 33 prosent av aksjane i Odim. Investeringa skulle opne for eit nærmare samarbeid mellom Rolls-Royce og Odim for å kunne gi kundane eit vidare produkt- og servicetilbod. 19. april 2010 vart det kjent at Rolls-Royce hadde kjøpt opp aksjane i Odim. Oppkjøpet innebar at selskapet Odim skulle gå under namnet Rolls-Royce (Informasjonsskriv frå Sir John Rose 19.04.2010, gjengitt i

Sæther 2011). Endringa førte mellom anna med seg strengare tryggleiksrutinar og sentralisering av arbeidsoppgåver (Ibid).

Sir John Rose, Chief Executive i Rolls-Royce, ønska sine nye kollegaer velkommen i eit internbrev. Han forklarte korleis oppkjøpet viste at Rolls-Royce la vekt på teknologisk innovasjon, kompetanse og samarbeid for vidare vekst og utvikling av verksemda. Ved å sameine Odim sine innovative produkt med Rolls-Royce sin kompetanse på integrerte system og globale servicenettverk, skulle dei no tilby kundane breiare portefølje av utstyr, system og service. ”Sammen kan vi fokusere på teknologisk nyskaping for fremtiden, støtte nye markeder og utvikle kapasiteten for å gi kundene et betre tilbod” (Informasjonsskriv frå Sir John Rose 19.04.10, gjengitt i Sæther 2011).

Kommunikasjonssjef i Rolls-Royce Marine, Ellen Kvalsund, slo fast at Odim og Rolls-Royce hadde ulike identitetar og kjende kvarandre godt frå før, og at dette var ei ulempe for oppkjøpet.

”Odim hadde ei veldig sterk kjensle av å vere sjølvstendig og små, og at det var deira sin styrke. Rolls-Royce vart sett på som stor og ein konkurrent som var byråkratisk og annleis i måten å tenke på. Odim definerte seg annleis enn det vi gjer i Rolls-Royce. Dei knytte mykje stoltheit til det å vere ein liten, sjølvdriven organisasjon, der du kan hive deg fort rundt. Måten du arbeider på er veldig annleis enn i ein stor organisasjon” (Intervju med Kvalsund 15.04.2011, sitert i Sæther 2011).

Kvalsund sitt utsegn heng tett saman med teorigrunnlag og bruk av omgrep vist ovanfor. Ulikskapane i dei to organisasjonane skaper utfordringar. Ellen Kvalsund fortalte vidare at internkommunikasjon var sett på som viktig i integrasjonsprosessen fordi ein kjøper kunnskap, erfaringar og kunderelasjonar som medarbeidarane har. Rolls-Royce kjøpte både kompetanse, kontaktnettverk og teknologi, og var difor heilt avhengig av at dei tilsette ønska å halde fram i bedrifta. Målet med internkommunikasjon var at dei tilsette fekk den informasjonen dei trengte, slik at dei framleis var motiverte og ønska å vere med i bedrifta etter oppkjøpet (Intervju med Kvalsund 14.04.2011, gjengitt i Sæther 2011).

Aktørane i oppkjøpsprosessen var klar over og bevisst på at Odim og Rolls-Royce var ulike organisasjonar med ulike organisasjonsformer. Dei skjønnte at dette ville skape utfordringar. I forkant av samt under oppkjøpet vart det fokusert på kommunikasjons-

utfordringar. Det var laga plan for gjennomføring av kommunikasjonstiltak som inkluderte allmøte og intern-brev, for å prøve å løyse dei aktuelle problemstillingane som oppstod. Desse problemstillingane kan knytast til presentert teorigrunnlag, som har hevda at det kan oppstå problem når eit multinasjonalt selskap prøver å kjøpe til seg kunnskap ved å kjøpe eit lokalt selskap. Ulike organisasjonsformer og ulike prosesser for kunnskapsdanning og kunnskapsdeling kan skape utfordringar.

Kommunikasjonsavdelinga i Rolls-Royce hadde laga ein strategiplan for korleis kommunikasjonsteoretiske utfordringar skulle løysast. Tidlegare forskning viser at overordna mål i strategiplanen var å informere og engasjere gjennom klar og presis tovegskommunikasjon. Dei ønska å opprette ein kultur basert på Rolls-Royce sine verdiar, der forståing av kulturelle skilnadar og sensitivitet dette førte med seg, var viktig. Strategiplanen hadde ein klar tiltaksplan for korleis ein skulle gå fram den første dagen, då oppkjøpet skulle offentleggjerast. Likevel mangla planen ein konkret tiltaksplan for korleis løyse vidare utfordringar (Sæther 2011).

I prosessen kom det fram at tilsette i Odim sette pris på kommunikasjon i munnleg form, fordi dette gav moglegheit til å gi tilbakemeldingar. Likevel var det få som nytta moglegheita til å komme med tilbakemeldingar på allmøta og elles. Dei tilsette fekk ikkje nok informasjon til å kunne danne seg eit klart bilete av prosessen. Vidare hadde mykje av informasjonen dårleg og uvesentleg innhald. Sterke kjensler gjorde at mange Odim-tilsette bygde opp ein emosjonell avstand til Rolls-Royce. Ulike nivå i organisasjonen opplevde også informasjonen ulikt (Ibid).

Rolls-Royce hadde som mål å ha dialog med Odim-tilsette. Likevel var ikkje dei tilsette fornøgde med dei arena som var laga til for å skape dialog. Mange meinte at deira utsegn var utan verdi for Rolls-Royce. Difor var det få av dei tilsette frå Odim som gav tilbakemeldingar (Sæther 2011). Tidlegare forskning har vist at medarbeidarar på lågaste nivå i Odim ikkje opplevde allmøte med leiing frå Rolls-Royce og Odim som ein reell samtalesituasjon:

”Du skal vere tøff viss du skal røyse deg opp og sei til ein person som står framme og predikerar at: høyr her... dette er heilt uforståeleg. Det er ikkje mange som gjer det” (Intervju med informant 13.04.2011, sitert i Sæther 2011).

Kommunikasjonstiltaka som vart sett i verk vart ikkje tatt godt imot blant medarbeidarar i Odim (Sæther 2011). Det kan sjå ut som at bruk av kommunikasjonstiltak var eit for snevert inntak i ein svært kompleks situasjon. Problemstillingar i forhold til kunnskap og organisasjonsformer kan ikkje løysast kommunikasjonsteoretisk åleine. Forsking og teori i denne oppgåva kjem til å vise at det i for liten grad vart tatt tak i ulikskapane ved kunnskapsformer og organisasjonsformer i oppkjøpsprosessen. Inntaket vart for snevert. Vidare vil eg gå djupare inn på desse problemstillingane ved å sjå på ulike kunnskapsformer og organisasjonsformer. Eg vil i det følgjande presentere sentrale teoretiske inntak for mitt studie.

3.0 Kunnskapsformer og organisasjonsformer – ein teoretisk plattform

3.1 Kunnskapsformer og organisasjonsformer

Alice Lam (2000) hevdar at det er eit interaktivt forhold mellom dominerande kunnskapstypar og organisasjonsformer og at taus kunnskap utgjer kunnskapsgrunnlaget for ein organisasjon. Korleis kunnskapen er danna og brukt er sterkt forma av ein breiare institusjonell kontekst. Vidare er kunnskap sosialt integrert i organisasjonen. Den er forankra i bedrifta sine koordineringsmekanismer og organisatoriske rutinar, som igjen er sterkt påverka av samfunnsinstitusjonar.

Alice Lam (2000) ønskjer å forklare samanhengen mellom kunnskapstypar, organisasjonsformer og samfunnsmessige institusjonar, samt vise korleis desse tre nivåa samhandlar for å forme læring og innovative evner i organisasjonar. Samspelet mellom eksplisitt og taus kunnskap er avgjerande for å skape ny kunnskap. Omgrepet sosial forankring blir brukt som eit paraply-omgrep for å bygge bru mellom tre analysenivå. På det kognitive nivået understrekar omgrepet sosial forankring den tause natur av menneskeleg kunnskap og det dynamiske forholdet mellom individ og kollektiv læring. Det vert presisert at ein stor del av menneskeleg kunnskap, som til dømes ”know-how”, teknikkar og rutinar ikkje kan kommuniserast i kodifiserte former. Denne type kunnskap er erfaringsbasert og den kan overførast gjennom sosiale nettverk. På organisasjonsnivå vert det fokusert på korleis organisatoriske prinsipp formar sosial koordineringsstruktur, arbeidsprosessar og organisasjonsmedlemmar sin veremåte. Koordineringsstrukturen bestemmer organisasjonen si evne til å mobilisere og integrere ulike typar kunnskap, og formar forholdet mellom individ og kollektiv læring. På samfunnsnivå er ein oppteken av korleis samfunnsinstitusjonar formar organisatoriske rutinar. På grunn av tema og avgrensing i denne oppgåva, er det mest interessant å studere det kognitive nivået og organisasjonsnivået.

Alice Lam (2000) ønskjer å gjere ei analyse av ulike typar kunnskap. Kunnskap i organisasjonar blir analysert langs to dimensjonar; den epistemologiske og ontologiske:

3.2 Eksplisitt og taus kunnskap

Den epistemologiske dimensjonen skil mellom eksplisitt og taus kunnskap. Lam hevdar at skilnadane mellom desse ligg i tre ulike områder. Det første området tek for seg mekanismar for overføring av kunnskap. Eksplisitt kunnskap er kodifisert. Det vil seie at den kan bli henta ut og lagra, samt bli forstått og delt utan at ein kan faget. Taus kunnskap, i kontrast, kan ikkje bli formidla, forstått eller brukt utan at ein kan faget. Overføring av taus kunnskap krev tett samhandling og oppbygging av felles forståing og tillit. For det andre kan ein skaffe seg eksplisitt kunnskap gjennom formelle studie. Taus kunnskap kan ein tileigne seg gjennom praktisk erfaring i den aktuelle konteksten - ”learning by doing”. For det tredje kan eksplisitt kunnskap samlast på ein stad og den kan lagrast. Taus kunnskap er personleg og kontekstuell (Lam 2000).

Kunnskap blir i dagens økonomi betrakta som ein avgjerande strategisk ressurs. Kunnskap kan bidra positivt til organisasjonar si konkurranseevne. Fokus på kunnskapsleiing og strategisk kompetansestyring blir difor sett på som avgjerande. Definisjonar av kunnskap er «kunnskap som sann overbevisning» (Nonaka og Nishiguchi 2001) og kunnskap er som «koding og erfaring i form av kognitive strukturer og adferdsmønstre» (Kim 1993). Det betyr at kunnskap er noko individet oppfattar som sanning, og som dermed gir mening for den enkelte (Filstad 2010).

Kunnskap har ein taus dimensjon som vi ikkje kan uttrykke gjennom språk. Her er det snakk om å bruke kroppsspråk, vise gjennom handling, praktisere saman og anvende ikkje-språklege kommunikasjonsformer. Taus kunnskap vart først introdusert av Polanyi (1966). Polanyi definerte taus kunnskap som kunnskap ein ikkje kan forklare med ord («people know more than they can tell»). Utgangspunktet var at vi har meir kunnskap enn vi kan uttrykke, og det vi veit og har kunnskap om, har vi ikkje tilstrekkeleg språk til å kunne uttrykke eksplisitt. I Polanyi si tolking av kunnskap representerer kunnskapen derfor alltid eit taust element. Polanyi skil derfor mellom taus og eksplisitt kunnskap. Sjølv om skillet mellom dei to ikkje alltid er like klart, føresetter dei ulike måtar å lære og dele kunnskap på.

Eksplisitt kunnskap kan uttrykkast tydeleg gjennom språket med ord, tal og symbol. Den kan også bli digitalisert. Taus kunnskap er forankra i praksis, i sjølve handlinga, den konkrete konteksten og situasjonen. Vi er ikkje i stand til å kommunisere all den tause

kunnskapen som er forbunde med for eksempel ei handling. Derfor vil ei formidling av eksplisitt kunnskap gi lita meining for dei ein ønskjer å dele sin tause kunnskap med. Men en kombinasjon av det å forklare og samtidig ha moglegheit til å peike på situasjonen eller vise til ting gjennom praktisk utføring, vil vere egna læringsformer. Dette vil gjere den lærande i stand til å forstå og skape meining ut av den tause kunnskapen. Bevisstheit og ikkje minst refleksjon om eigen taus kunnskap blir då også viktig, då delar av den tause kunnskapen kan vere automatisk utan at vi verken tenker eller reflekterer over den, men berre handlar i henhold til den (Filstad 2010).

Nonaka og Takeuchi (1995) skil også mellom kunnskap som taus eller eksplisitt. Eksplisitt kunnskap blir karakterisert som kunnskap det er lett å gi uttrykk for. Den kan også bli sett på som systematisk, universell og transparent. Den kan noterast, kodast, kommuniserast og forklarast til alle som har grunnleggande forståing av kunnskapsområdet. Den kan lett overførast til andre gjennom formelt og systematisk språk som inkluderer eksplisitte fakta og symbol. Den kan også lett bli behandla av ei datamaskin, overførast elektronisk eller bli lagra i databasar, bøker, handbøker eller meldingar. Typiske eksempel på eksplisitt kunnskap er bøker, dokument, tekniske spesifikasjonar, prosedyrebøker, produktdesign og produksjonsprosessar. Taus kunnskap blir definert som ikkje-lingvistisk form for kunnskap som er vanskeleg å formalisere og å kommunisere. Taus kunnskap er personleg og kontekstspesifikk, og oftast forankra i individuelle erfaringar, idear, verdiar og emosjonar. Nonaka og Takeuchi (1995) poengterer at taus og eksplisitt kunnskap ikkje er totalt åtskilt, men gjensidig utfyllande einingar (Filstad 2010).

Sjølv om det er mogeleg å skilje mellom taus og koda kunnskap, er dei ikkje separate praksis. Nonaka og Takeuchi (1995) argumenterer for at ny kunnskap er generert gjennom dynamisk samspel og kombinasjon. Læring og innovasjonsevne i ein organisasjon er difor kritisk avhengig av evne til å mobilisere taus kunnskap, samt evne til interaksjon mellom taus og koda kunnskap. Denne interaksjonen er avhengig av visse institusjonar og organisasjonsformer, og den har ulike kjenneteikn i ulike organisasjonar. Diskusjonen om taus og koda kunnskap, og vidare deling av denne kunnskapen er viktig for å forstå oppkjøps- og integrasjonsprosessen i Rolls-Royce og Odim. Dette handlar om forholdet mellom individuell og kollektiv kunnskap.

3.3 Individuell og kollektiv kunnskap

Den ontologiske dimensjonen skil mellom individuell og kollektiv kunnskap.

Individuell kunnskap er den delen av organisasjonen sin kunnskap som ligg i hjernen, samt kroppslig kunnskap hos den enkelte. Kunnskapen er "eigd" av den enkelte person.

Kollektiv kunnskap refererer til måten kunnskap blir delt på blant medlem i organisasjonen. Kollektiv kunnskap kan beskrivast som organisasjonen sitt "minne" (Lam 2000).

3.4 Fire typar kunnskap

Dimensjonane koda/taus og individuell/kollektiv kunnskap gir opphav til fire kategoriar av kunnskap; "embrained", "embodied", "encoded" og "embedded". "Embrained" kunnskap er individuell og eksplisitt. Den er avhengig av den enkelte sine evner. Det er snakk om formell og teoretisk kunnskap, som fokuserer på rasjonell forståing. For å unngå vidare forvirring kan denne kunnskapstypen beskrivast som; *individuell teoretisk kunnskap*. "Embodied" kunnskap er individuell og taus. Denne kunnskapen er handlingsorientert, den går på praktisk erfaring og er kontekstavhengig. Denne kunnskapstypen kallar vi *individuell praktisk kunnskap*. "Encoded" kunnskap er kollektiv og eksplisitt. Den kan bli beskrive som informasjon fordi den er formidla av teikn og symbol. Kunnskapen har blitt kodifisert og lagra i teikningar, oppskrifter, reglar og prosedyrar. Den har ein tendens til å generere eit forutsigbart mønster av avferd og produksjon i organisasjonar. Denne kunnskapstypen kan beskrivast som *kollektiv kodifisert kunnskap*. "Embedded" kunnskap er den kollektive form for taus kunnskap. Denne er busett i organisatoriske rutinar og felles normer. Den er basert på felles oppfatningar og forståing i ein organisasjon. Kunnskapen er sosialt konstruert, organisk og dynamisk: ein form for kunnskap som tåler komplekse samhandlingsmønster i fråvær av skriftlege reglar. Vidare kallar vi denne kunnskapstypen for *sosialt innebygd kunnskap* (Ibid 2000).

3.5 Fire ulike modellar av organisatorisk læring

Lam (2000) undersøker korleis ulike typar kunnskap artikulere innanfor ulike organisatoriske strukturar. Analysen indikerer eit interaktivt forhold mellom dominerande kunnskapstypar og organisasjonsformer, noko som resulterer i ulike dynamikkar i læring og innovasjon. Organisasjonar som er prega av ein eksplisitt kunnskapsbase har tendens til

å ha formelle strukturar med styring og koordinering, samt standardiserte arbeidsoppgåver. I kontrast vil organisasjonar med ein taus kunnskapsbase vise ein desentralisert struktur og bruke uformelle koordineringsmekanismar (Lam 2000).

Det vert vidare skilt ut fire idealtypiske organisasjonsformer, der kvar organisasjonsform er forbunde med ein dominerande kunnskapstype: Profesjonelt byråkrati med idividuell teoretisk kunnskap, maskinbyråkrati med kollektiv kodifisert kunnskap, ”operating adhocracy” med individuell praktisk kunnskap og J-organisasjonen med sosialt innebygd kunnskap. Desse organisasjonane har ulik evne til å mobilisere taus kunnskap og er dermed ulike i læring og innovasjonsevne (Ibid).

3.5.1 Profesjonelt byråkrati med individuell teoretisk kunnskap

I denne type organisasjon blir samordning gjort ved standardisering av kunnskap gjennom den enkelte si formelle utdanning og opplæring. Sjølv om det profesjonelle gir høg grad av autonomi til individuelle profesjonelle, er strukturen i hovudsak byråkratisk. Eksterne utdanningsinstitusjonar og faginstansar spelar ei viktig rolle i å definere standardar. Fagfolk er dei viktigaste kunnskapsagentane, og problemløysing inneberer bruk av eksisterande kunnskap på ein logisk og konsistent måte. Taus kunnskap spelar ei avgrensa rolle i eit profesjonelt byråkrati (Lam 2000).

3.5.2 Maskinbyråkrati og kollektiv kodifisert kunnskap

Eit maskinbyråkrati er svært avhengig av koda kunnskap. Sentrale organisasjonsprinsipp er spesialisering, standardisering og kontroll. Denne organisasjonsforma er utforma for å oppnå effektivitet og stabilitet. Koordinering av driftsoppgåver blir oppnådd gjennom standardisering av arbeidsprosessar, arbeidsdeling og tett oppfølging. Organisasjonen ønskjer å formalisere erfaring og ferdigheiter til objektiv kunnskap, ved hjelp av kodifisering. Målet er å redusere og eliminere usikkerheit i operative oppgåver. Kunnskapsagentane i eit maskinbyråkrati er ikkje dei som er direkte engasjert i verksemda, men derimot leiarane i hierarkiet. Desse er ansvarlege for å utforme skriftlege reglar, prosedyrar og standardar. Leiarane har ansvar for å oversette individuell kunnskap til prosedyrar og reglar, samt filtrering av informasjon opp og ned organisasjonshierarkiet. Organisasjonen er avhengig av informasjonssystem for kunnskaps-aggregering for å

minimere organisasjonen si avhengigheit av den enkelte sin kunnskap. Heile organisasjonen opererer på grunnlag av koda kunnskap. Kunnskapsstrukturen i eit maskinbyråkrati er kollektiv, funksjonelt segmentert og hierarkisk. Organisasjonen ønskjer å minimere rolla til taus kunnskap. Ny kunnskap får organisasjonen først etter ein langsam prosess av formalisering og institusjonalisering. Strukturen er utforma for å handtere rutinemessige problem heller enn endring (Lam 2000).

3.5.3 Operating Adhocracy og individuell praktisk kunnskap

Dette er ei svært organisk organisasjonsform med lite standardisering av kunnskap og arbeidsprosessar. Den administrative funksjonen er smelta saman med operative oppgåver, noko som gir den enkelte ekspert høg grad av autonomi og skjønn i sitt arbeid. Adhocracyet har ei sterk evne til å generere taus kunnskap gjennom eksperimentering og interaktiv problemløysing (Lam 2000).

Koordinering skjer via direkte interaksjon og gjensidig tilpassing mellom ulike ekspertar som arbeidar saman i prosjektgrupper. Slike organisasjonar ønskjer gjerne å tilby ikkje-standardiserte, kreative tenester til kundane. I desse organisasjonane kan fagleg og formell kunnskap berre spele ei avgrensa rolle. Betydinga av ”know-how”-kompetanse er viktig. Kunnskapsstrukturen i eit adhocracy er individualistisk, men samarbeidsvillig. Læring skjer når ekspertar med ulik bakgrunn saman løyser felles problem. Kunnskapsbasen er mangfaldig, variert og ”organisk”. Organisasjonen er i stand til avvikande tenking, innovasjon og kreativ problemløysing (Ibid 2000).

Organisasjonen kan få problem med kunnskapsoppbevaring. Kompetansen ligg i medlemmar sine erfaringar. Dette gjer organisasjonen sårbar for tap av kompetanse til potensielle konkurrentar. Starbuck (1992, henta frå Lam 2000) snakkar om ”porøse grenser mellom kunnskapsintensive bedrifter” og at alle desse organisasjonane ofte finn det vanskeleg å halde unik kompetanse eksklusiv. Adhocracy er mest innovativ og har den minst stabile form for organisering.

3.5.4 J-organisasjon og sosialt innebygd kunnskap

Ein organisasjon som får sine evner frå kunnskap som er innebygd i driftsrutinar, teamrelasjonar og felles kultur, kan beskrivast som ein J-organisasjon. Omgrepet J-organisasjon er brukt fordi dei arketyriske funksjonane best er illustrert ved japansk organisasjonstype. J-organisasjonen kombinerer byråkratisk stabilitet og effektivitet med fleksibilitet og teamdynamikk frå adhoc-organisasjonen. Desse to strukturelle laga er «limt» saman av ein sterk bedriftskultur, som utgjer det tredje laget, kunnskapsgrunnlaget i organisasjonen. Koordinering er oppnådd via horisontal samordning og gjensidig tilpassing. Dette vert forsterka av felles verdiar forankra i organisasjonskulturen (Lam 2000).

Nonaka og Takeuchi (1995) bruker omgrepet «hypertekst organisasjon», for å illustrere det dynamiske samspelet mellom forskjellige lag i organisasjonen og fridomen medlemmane har til å veksle mellom dei ulike samanhengane. Dei hevdar at det dynamiske samspelet mellom dei ulike samanhengane forenkler samspelet mellom taus og eksplisitt kunnskap, og at dette avgjer evna organisasjonen har til å skape ny kunnskap.

Nøkkelen til kunnskap i J-organisasjonen er verken den autonome individeksperten eller det kontrollerande leiarhierarkiet, men den semi-autonome prosjektgruppa, som består av medlem frå ulike funksjonar. Det tverrfaglige teamet integrerer kunnskap på tvers av ulike kompetanseområde, og fungerer som ei bru mellom individet og organisasjonen. Den største intensiteten av samhandling, læring og kunnskapsdiffusjon forgår i skjæringspunktet mellom den horisontale og vertikale flyten av kunnskap. Likt med adhoc-organisasjonen, skjer mykje av læringa gjennom felles arbeid, opplevingar og felles problemløysing.

I motsetning til adhoc-organisasjonen, der midlertidige prosjektgrupper hemmar overføring av kunnskap utanfor «teamet» og ekspertane, er J-organisasjon i stand til å spreie kunnskap allment, i heile organisasjonen. Dette skjer når medlem roterer på tvers av funksjonelle einingar og når dei kjem tilbake frå midlertidige oppdrag.

Den formelle strukturen i J-organisasjonen utgjer ein viktig integrerande mekanisme. Den fangar taus kunnskap og lagrar den på organisasjonsnivå, for framtidig bruk.

Operasjonsteamet står for å skaffe og å generere kunnskap. Formidling av kunnskap er gjort av heile organisasjonen. Kunnskap som er lagra i det formelle hierarkiet utgjer berre

ein liten del av kunnskapsbasen i J- organisasjonen. Ein stor del av kunnskapen blir lagra organisk i driftsrutinar og i nettverk av menneskelige relasjonar.

J-organisasjonen er tilpassingsdyktig og nyskapande. Den er prega av ein enorm kapasitet til å generere og kontinuerlig akkumulere taus kunnskap gjennom «learning by doing» og samhandling. Organisasjonen har ei unik evne til å generere innovasjon kontinuerlig og trinnvis. Men læring i J-organisasjonen har også potensiale for å vere konservativ. Den stabile sosiale strukturen og felles kunnskapsbasen, kan redusere moglegheitene organisasjonen har til å lære av enkelte avvik. J-organisasjonen kan finne det vanskeleg å skape noko radikalt.

3.6 Strukturar og relasjonar

Alice Lam (2005) presenterer litteratur om organisatorisk innovasjon. Denne litteraturen er delt i tre: 1) Struktur; korleis struktur påverkar innovasjon i produkt og prosess. 2) Relasjon; læring – korleis utvikle nye idear for problemløysing. 3) Organisatorisk endring og adaptasjon; Skaping av nye organisasjonsformer. Hovudfokuset er å forstå korleis ein organisasjon kan ta opp nye radikale miljøendringar og teknologiske endringar (Fagerberg et al. 2005). Dette kapittelet forklarar det Lam (2005) presenterer som struktur- og relasjonsperspektivet.

I organisasjonsteorien har det vore lang tradisjon for å undersøke samanhengen mellom miljø, struktur og organisatorisk yting. Burns og Stalker (1961) grupperte organisasjonar inn i to hovudtypar: den første rigide og hierarkiske typen, som passar til stabile forhold. Og den siste som tilpassar seg forhold og rask endring og innovasjon. Desse kan gi oss forståing av dei utfordringane som organisasjonar møter når dei beveger seg frå mekanisk til organisk måte å organisere seg på i ein verden der innovasjon blir meir viktig og der miljømessige endringar blir meir vanleg.

Mintzberg (1979) hevdar at ein suksessrik organisasjon organiserer sin struktur for å matche situasjon og miljø. Han hevdar at alle firma vert dominert av ein av fem arketypar, der kvar og ein har sitt innovative potensial; enkel struktur, maskinbyråkrati, profesjonelt byråkrati, divisjonalisert form og adhocracy. Argumentet er at byråkratiske strukturar fungerer i stabile miljø. Denne type organisasjon er ikkje innovativ og taklar dermed

endringar dårleg. Adhocrati er i kontrast organiske. Desse er i stand til radikal innovasjon og fungerer i miljø som er i endring. Organisasjonar vil bevege seg frå byråkrati til organisk form når omgjevnadane/miljøet blir meir komplekst og usikkert (Lam 2005).

Organisasjonsform	Hovedtrekk	Innovasjonspotensial
Enkel struktur	Organisk men gjerne kontrollert av ein person. Eks. små "start ups" innen teknologi etc.	Entreprenørskap, innovativ, søker moglegheiter, tar risiko. Men er sårbare for feilbedømmingar og begrensa ressurser
Maskinbyråkratiet	Mekanistisk organisasjon med høg grad av spesialisering, standardisering og sentralisert kontroll. Arbeidar kontinuerlig med å nedfelle oppgåver i bestemte rutinar gjennom formalisering av kunnskapar og ferdigheter og erfaringar. Eks. masseproduksjon	Designa for effektivitet og stabilitet. God på å handtere problem innanfor rutinar, men rigid og vanskelig å omstille og handtere ny kunnskap og teknologi
Profesjonsbyråkratiet	Desentralisert mekanistisk form med høg grad av autonomi til profesjonane. Individuell og funksjonell spesialisering, makt og kunnskap hos ekspertar. Eks. høgskular og universiteter, sjukehus, advokatfirma etc.	Individuelle ekspertar kan være høgst innovative innan spesialiserte områder, men organisasjonen er vanskelig å samordne på tvers av funksjonar og disiplinær, noko som hemmar innovasjonsstyrken til organisasjonen som heilskap
Adhockratiet	Fleksibel prosjektbasert organisasjon designa for å handtere ustabile og komplekse oppgåver og omgjevnadar. Kan omorganiseras raskt gjennom nye prosjektteam. Eks. produksjon av software og systemlysingar	Evne til læring og avlæring, tilpassingsdyktige og innovative. Men den fleksible strukturen kan true stabilitet og over tid drive organisasjonen i retning av byråkratisering

Tabell 3.1: Fire organisasjonsformer. Utforma på bakgrunn av Lam (2005)

Relasjonsperspektivet handlar om relasjonar og læring i organisasjonar. Perspektivet blir omtala som eit kognitivt fundament. Omgrepet kognitiv handlar om ideen om at individ utviklar mentale modellar, trussystem og kunnskapsstrukturar som dei brukar for å oppfatte, konstruere og forstå verden, slik at ein kan ta avgjerder. Korleis kan ein overføre individuell innsikt og kunnskap til kollektiv kunnskap og organisatorisk evne? Kollektiv kunnskap vert lagra i reglar, prosedyrar, rutinar og delte normer som hjelper organisasjonen til å løyse problem, samt skape sosiale interaksjonsmønster i organisasjonen. Mykje av litteraturen som omhandlar organisatorisk læring framhevar viktigheita av sosial interaksjon, kontekst, og delte kognitive ordningar for læring og kunnskapsetablering. Dette bygger på idear om at ein stor del av menneskeleg kunnskap er subjektiv og taus, og kan ikkje lett kodifiserast og overførast. Overføringa krev derimot sosial interaksjon og utviklinga av delt forståing og felles fortolkande ordningar (Lam 2005).

Nonaka (1994; Nonaka og Takeuchi 1995) sin teori om organisatorisk kunnskapsetablering har rot i ideen om at kognitiv og kollektiv læring fører til kunnskapsetablering inne i organisasjonen. I hjertet av teorien finn vi ideen om at taus kunnskap utgjer opprinnelsen av all menneskeleg kunnskap. Organisatorisk kunnskapsetablering er ein prosess der ein mobiliserer individuell taus kunnskap og prøver å gjere denne til ein del av den kodifiserte kunnskapsbasen i firmaet. Nonaka hevdar at kunnskap treng ein kontekst å bli skapt i. Han brukar det japanske ordet "ba", som betyr plass, for å beskrive ein slik kontekst. "Ba" tilfører eit delt sosialt og mentalt rom for tolking av informasjon, interaksjon og fram-veksande relasjonar som fungerer som stifting av kunnskapsetablering (Lam 2005). Med grunnlag i denne teorien kan ein hevde at organisasjonskultur og evna ein organisasjon har til å dele taus kunnskap, er avgjerande for å etablere kunnskap, samt kodifisere kunnskap.

Lam (2005) legg fram teorien om J-forma organisasjon og adhoc-organisasjon. Det vert hevda at alle organisasjonar kan etablere kunnskap og skape læringsmiljø. Læringsmønster og innovative evner varierer. Litteraturen foreslår dermed ei deling inn i to ulike idealtypar for organisasjonar; J-form og adhoc-organisasjon. Dei er begge lærande organisasjonar med sterke utviklande evner. Dei er ulike i strukturell form, har ulike læringsmønster og innovative evner.

J-form	Adhokrati
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Støtter seg på kunnskap som er lagra og forankra i rutinar, team – relasjonar, og felles organisasjonskultur ▶ Læring og innovasjon skjer innan organisasjonen som samfunn og praksisfelleskap der også arbeidarane trekkast inn i problemløysing ▶ Omfattande samhandling på tvers av funksjonelle einingar ▶ Stabile karrierevegar og internt arbeidsmarknad gjer at organisasjonsmedlem forpliktar seg på organisasjonens mål ▶ Syntese av formell og taus kunnskap ▶ Sterk på stegvise innovasjonar ▶ Men svakheter på å lære av omgjevnadar – særlig i felt med raske teknologiske endringar, eks. software og bioteknologi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisk tilpassingsdyktig form som kan integrere variert ekspertise og kunnskapar ved å sette ned prosjektteam for å løyse komplekse og ofte usikre utfordringar ▶ Kan settast saman av ekspertar frå ulike organisasjonar eller organisasjonsledd noe som styrkar evna til å lære og utvikle ny kunnskap ▶ Karrierevegar ofte basert på deltaking i ei serie prosjekt meir enn innan eit internt hierarki ▶ Meir uklare organisasjonsgrenser – styrken er omstilling i den interne kunnskapsbasen ▶ Men kan hindre oppbygging av en organisasjonsspesifikk kunnskapsbase (kumulativt) – gjennomtrekk – mobilitet av kunnskapsarbeidarar ▶ Blir ofte avhengig av stabile institusjonar i omgjevnadane (nasjonale, regionale innovasjonssystem)

Tabell 3.2: J-form og Adhokrati. Utforma på bakgrunn av Lam (2005)

J-organisasjonen er avhengig av kunnskap som ligg i operative rutinar, team-forhold og delt kultur. Læring og kunnskapsetablering i J-form skjer i det organisatoriske miljøet, der også dei på ”golvet” vert inkludert i problemløysing. Og det skjer interaksjon og kunnskapsdeling på tvers av ulike funksjonelle einingar. Ny kunnskap blir til gjennom kombinasjon av eksisterande kunnskapsbase. Organisasjonen har gjerne ein inkrementell, dvs. stegvis og gradvis utviklande innovasjonsstrategi. J-organisasjonen har fokus på å pleie innebygd organisatorisk taus kunnskap og legg vekt på gjentakande forbetring. Ein slik strategi kan hemme læring av radikal ny kunnskap frå eksterne ressursar. Japanske firma har skuffa på område som for eksempel bioteknologi på 1990 talet. Det vert sagt at dette kan kome av at dei har vanskar med å endre og omstille seg raskt.

Adhoc-organisasjonen er avhengig av individuell og spesialisert ekspertise. Den er organisert i fleksible marknads-baserte prosjekt-team. Desse er i stand til rask respons til endringar. Dei integrerer nye former for ekspertise for å generere nye radikale produkt og prosessar. Organisasjonen er gjerne organisert i prosjekt-team for å løyse komplekse problem. Læring og kunnskapsetablering i slike organisasjonar skjer i profesjonelle team som ofte er oppretta av tilsette i ulike organisasjonar. Ein er gjerne strukturert rundt ei serie av prosjekt heller enn å avansere inne i organisasjonen. Adhoc-organisasjonen har meir gjennomtrengelige grenser som tillater nye idear og kunnskap frå utsida. Dette skjer gjennom rekruttering av nytt personell, samt opne profesjonelle nettverk som medlem i organisasjonen er med i. Dette gjer at organisasjonen er i stand til dynamisk læring og radikal innovasjon. Samstundes kan den flytande strukturen og dei raske endringane skape problem. Dersom ein tilsett sluttar i organisasjonen kan ein miste mykje verdifull kunnskap. Organisasjonen vert sårbar fordi kunnskap er innebygd i medlemmar sin profesjonelle ekspertise. Sjølv om organisasjonar i høg-teknologiske miljø er under intenst press til å lære raskt og organisere seg fleksibelt, er komplette adhocrati sjeldne. Slike firma er ofte små, noko som gjer at heile organisasjonen kan fungere som eit sjølvstendig nettverk av prosjekt-team. Dei mest suksessrike eksempela av adhocrati er funne i regionale industrielle samfunn (Lam 2005).

Kva er det som gjer at det kan vere vanskeleg å integrere ei organisasjonsform inn i ei anna? Går det an å kjøpe kunnskap? Vi beveger oss no vidare inn på nytt tema. Vi går vidare frå organisasjonsnivået for no å belyse litteratur som hevdar korleis organisasjonar er i interaksjon med omgjevnadane. Dette belyser at det i tillegg til å vere komplekst å kjøpe kulturen i ein organisasjon, også er komplekst å kjøpe dei relasjonane organisasjonen har i klyngja.

3.7 Multinasjonaleselskap som del av «lokalt buzz» og «pipelines»

Buzz viser til informasjon og kommunikasjon som vert skapt ved fysisk nærvær. Det kan vere ansikt-til-ansikt-samhandling, men også diffuse former for kunnskaps-tilegnelse som oppstår frå tilfeldige heiter eller tilfeldige møte. Buzz er den mekanismen som letter sirkulasjonen av kunnskap innanfor klyngja og dermed støttar funksjonen av nettverk. Dei mange kontaktpunkta gjer det nesten umogeleg for bedrifter i ei klyngje å unngå å skaffe

seg informasjon. Denne type samhandling gir læring og felles forståing av ny kunnskap og teknologiar. Pipelines blir forklart som kanalar for kommunikasjon som vert brukt i samhandling mellom bedrifter som ikkje ligg lokalisert i nærleiken av kvarandre. Når ein kommuniserer med ein partner frå utsida er det ofte bestemt på førehand kor mykje og kva type informasjon som blir delt. Det er kostbart og tidkrevjande å bygge nye pipelines. Effektiviteten av desse pipelines er avhengig av kor sterke dei sosiale relasjonane er og kvaliteten på tilliten som eksisterer mellom dei involverte partane (Bathelt et al 2004).

Ut frå dette kan vi sjå at lokalt buzz og pipelines kan gi ulike fordelar. Lokalt buzz gir moglegheit for varierte, spontane og uventa situasjonar der organisasjonar samhandlar og formar fortolkande lokalsamfunn. Fordelen med pipelines er at ein kan integrere fleire miljø som opnar nytt potensiale og kan tilføre kunnskap frå andre miljø. Lokalisering i klynger gir organisasjonar moglegheit til å bytte taus kunnskap seg i mellom. Når lokal kunnskap er kombinert med kodifisert, ekstern kunnskap, kan dette skape verdi og gi nye fordelar (Bathelt et al 2004).

Multinasjonale selskap spelar ei sentral rolle i globalisering av kunnskapsflyt og i regional lokalisering av økonomisk aktivitet. Fleire studie har indikert at innanfor den industrialiserte verden, har dei fleste multinasjonale selskap etablert seg som leiande aktørar i regionale kunnskapsintensive klynger. Desse selskapa tilfører ny kunnskap til klynger samtidig som dei inkluderer klynga inn i nye kunnskapsnettverk. Meir og meir av den kunnskapen som vert delt i klynger, kjem frå globale kanalar og nettverk. Desse prosessane festar økonomisk aktivitet i klynger til globale produksjonsnettverk, marknadsnettverk og kunnskapsnettverk (Bjarnar og Amdam 2008).

Litteratur har vist at det er meir og meir samheng mellom multinasjonale selskap og klyngjer, men det er fortsatt for lite forskning til å fortelje om strukturane av interaktiv læring mellom selskapa og klyngja (Dunning 2000; Enright 2000). Ein veksande litteratur som omhandlar rolla multinasjonale selskap har i klyngjer, har vist ei gjensidig avhengigheit mellom desse selskapa og aktørane i dei regionale klyngene. Samhengane er komplekse då det på same tid er hevda at multinasjonale selskap etablerer relasjonar i klyngjer for å få tilgang til kunnskap, gjerne ved ulike avtalar eller ved oppkjøp. Det vert også hevda at eit dotterselskap inne i ei klynge er meir verdifulle enn dotterselskap som ikkje er plassert i klyngje. Bjarnar og Amdam (2008) forklarar vidare at oppkjøp gjerne er

ein måte der multinasjonale selskap får tilgang til «den felles kognitive ramma som ligg i klyngjedynamikken», det vil seie relasjonane og kunnskapen som finnast i klyngja. Ein kjøper ei lokal bedrift som er del av dette nettverket. Lokalt sjølvstyre i dotterselskapet er sett på som beste måten for å bygge bru mellom det multinasjonale selskapet og miljøet i klynga. Sjølv om dette er målet med oppkjøpet kan det vere vanskeleg å bli ein del av nettverket og relasjonane som eksisterer i klynga. Skeptiske lokale bedrifter kan også komme til å skjule og gjøemme vekk sine sosiale normer og kommunikasjonsprinsipp. Kunnskap er ofte knytt til personleg erfaring og sosiale relasjonar. Dette aukar indre sirkulasjon, men kan samtidig hindre tilgjengelegheit utanfrå. Dette viser at kunnskap som ligg i regionale klyngje ikkje nødvendigvis er enkel å overføre i større samanheng. Den maritime klynga på Sunnmøre er sett på som den mest komplette klynga i Norge, samt verdsleiar på sitt område. Bjarnar og Amdam (2008) hevdar at det er behov for vidare studie som skildrar og analyserar institusjonelle spenningar mellom globale og lokale bedrifter i klyngjer.

Samarbeid gjennom strategiske alliansar er stadig eit viktigare verkemiddel for å skape større inntekter. Kunnskap er forskjellig frå andre former for kapital. Det er heterogen kapital og kan settast til fleire bruksområde. Ulike typar kunnskap må kombinerast med fleire andre typar for å lage eit produkt, ei vare eller ei teneste. Multinasjonale selskap spelar ei sentral rolle i globalisering av kunnskapsflyt samt i lokalisering av økonomisk aktivitet (Bjarnar og Amdam 2008). Som resultat av globaliseringa får bedrifter og enkeltpersoner ved å vere del av ei næringsklynge tilgang til kunnskapsnettverk, produksjonsnettverk og verdikjeder frå ulike geografiske område. Ved å engasjere seg i klynga kan ein få tilgang til internasjonale kunnskapskjelde, der lokal kunnskap vert kombinert med globale nettverk og kunnskap (Semlinger 2008; Mackinnon og Cumbers 2011; Belussi og Sedita 2012).

Mykje av litteraturen som omhandlar kunnskapsoverføring legg vekt på at regional kulturell kontekst, som involverer felles normer og verdiar, fører til nyttig kunnskapsutveksling og dermed innovasjon. Lokal og sosial forankring av økonomiske institusjonelle aktørar i klynger har blitt beskrive som viktig for kunnskapsspreiing, spesielt spreiiing av taus kunnskap (Audretsch 1998, Maskell 1988, Parrilli og Sacchetti 2008). Etter som koda kunnskap blir meir og meir tilgjengeleg, blir det hevda at taus og lokalisert kunnskap er stadig viktigare (Asheim og Gertler 2005).

På grunn av effektivitetsomsyn har fleire større bedrifter starta med å flytte delar av arbeidsprosessane til lågkostland. Å flytte produksjon på denne måten er ikkje motivert av å etablere kunnskapsnettverk og relasjonar. Ein har ikkje nødvendigvis mål om å utvikle felles kultur med felles normer og verdiar eller legge til rette for kunnskapsutveksling og innovasjon. På ei anna side kan relasjonsbygging også vere motivert av tilgang til kunnskap. Fleire bedrifter etablerer relasjonar i andre regionar der målet er å skaffe seg kunnskap. I slike samanhengar er vert det ofte gjort avtalar eller oppkjøp der det vert lagt til rette for kunnskapsdeling og samarbeid. Ein tenkjer gjerne langsiktig og ønskjer å utvikle ein felles kultur over tid (Halse og Bjarnar 2014).

Halse og Bjarnar (2014) meiner at utvikling av eit felles sosialt grunnlag er viktig dersom ein ønskjer å vere i stand til å overføre kompleks, taus kunnskap. Å etablere eit sosialt felt krev tid og stabile relasjonar. Vidare hevdar dei at for å vere nyskapande bør ein kombinere eksternt, kodifisert kunnskap med lokalt, taus kunnskap. Klyngjer har likevel vist seg å kunne vere nyskapande utan tilstrømming av global kunnskap (Halse og Bjarnar 2014).

3.8 Teoretisk plattform – ei oppsummering

På bakgrunn av teoretisk plattform er det lagt fram eit skilje mellom taus og koda kunnskap samt individuell og kollektiv kunnskap. Lam (2000) har presentert fire ulike kunnskapsformer; individuell teoretisk kunnskap, individuell praktisk kunnskap, kollektiv kodifisert kunnskap og sosialt innebygd kunnskap. Desse kunnskapstypene er knytt til spesifikke organisasjonsformer. Maskinbyråkratiet, ei organisasjonsform Rolls-Royce kan minne oss om, er knytt til kollektiv kodifisert kunnskapstype. Adhoc-organisasjonen, ei organisasjonsform Odim kan minne oss om, er knytt til individuell praktisk kunnskap. J-organisasjonen er interessant fordi den støttar seg på både byråkrati og rutinar, samtidig som den er bygd opp av teamrelasjonar og organisasjonskultur. Både Rolls-Royce og Odim har visse trekk som kan minne om J-organisasjonen. Dette hjelper oss til å forstå at biletet ikkje er svart-kvitt. Det finnast gråsoner og organisasjonane kan innehalde element frå same organisasjonstype, sjølv om dei er ulike. Litteraturen hevdar at ein kombinasjon av lokalt buzz og eksterne pipelines kan gi konkurransefortrinn, og at multinasjonale selskap ønskjer å kjøpe seg inn i lokale kunnskapsklyngjer. Kunnskap er gjerne knytt til

sosiale relasjonar, noko som aukar indre sirkulasjon men hindrar tilgjengelegheit utanfrå. Dette viser at det kan vere krevjande å overføre kunnskap i større samanheng, til dømes ved oppkjøp. For å bli i stand til å overføre kompleks og taus kunnskap, er det viktig å utvikle eit felles sosialt grunnlag, og dette krev tid. Teorien belyser at det er komplekst å kjøpe eit kunnskapsmiljø fordi det inneberer både den interne kulturen i organisasjonen og dei eksterne relasjonane organisasjonen har (Halse og Bjarnar 2014; Bjarnar og Amdam 2008; Lam 2005; Lam 2000).

Ut frå teoretiske problemstillingar og belyst litteratur kan ein forvente at det oppstår spesifikke problem i kunnskapsdeling når ein knyt saman to ulike organisasjonar. Trass i gode intensjonar ved oppkjøpet, kan det ventast at Odim blir slukt opp av Rolls-Royce. Dei to organisasjonane består av ulike kulturar og ulike strukturar. Rolls-Royce er ein stor og global organisasjon og er i heilt anna grad enn Odim avhengig av kodifisering av kunnskap. Rolls-Royce har etablert avdelingar i ulike land. Dette gir utfordringar som kan løysast ved å kodifisere kunnskap for å lette kunnskapsdelinga i organisasjonen. Etter oppkjøpet må Odim tilpasse seg både kultur og struktur i Rolls-Royce, og nye kognitive rammeverk må på plass.

I ein slik situasjonsbestemt prosess kan ein forvente at motsetningar oppstår. Odim med si organiske organisasjonsform hadde ikkje i same grad behov for å kode kunnskapen for å kunne gjere den tilgjengeleg for heile organisasjonen. Dei kunne i større grad basere seg på taus kunnskap. Miljøet i organisasjonen var prega av dette. Dei tilsette kjente kvarandre godt, uavhengig av kva arbeidsoppgåver dei hadde og om dei var leiarar eller produksjonsmedarbeidar. Det kan tenkjast at Rolls-Royce ikkje var velkommen inn i den interne kulturen i Odim og at tilsette møtte oppkjøpet og integrasjonsprosessen med motstand. Som tidlegare nemnt synes dei Odim-tilsette at integrasjonsprosessen var vanskeleg. Dei følte at meiningane deira var uviktige og at kommunikasjonstiltaka som vart sett i verk i oppkjøpsprosessen ikkje la opp til dialog. Det var knytt mykje stoltheit til å vere ein del av Odim-kulturen, og dei tilsette ønskja ikkje å gi slepp på denne kulturen.

Det kan hende at oppkjøpet har utfordra den tause og uformelle kunnskapsdelinga i det «opprinnelige Odim». Odim vert del av ein større, global organisasjon som i større grad er avhengig av rutinar og koding for å kunne dele kunnskap. Det er ikkje sikkert organisasjonen tåler slike endringar. I forsøk på å integrere Rolls-Royce sine prosessar for

kunnskapsdanning og kunnskapsdeling kan det tenkjast at Odim mistar sine egne kunnskapsprosessar. På bakgrunn av dette kan det forventast at det vert vanskeleg for Rolls-Royce å dra nytte av kunnskapsmiljøet i Odim. På ei anna side kan det tenkjast at Odim går inn i eit globalt miljø og dermed får tilgang til nye kunnskapsnettverk gjennom «pipelines». Kanskje har oppkjøpet ført til at Odim får til den gode kombinasjonen med taus og eksplisitt kunnskap, og at dette kan gi nye konkurransefortrinn.

Bak bakgrunn av teoretisk plattform kan det leggest fram tre ulike proposisjonar og forventningar til analysen:

1) Rolls-Royce hadde ønskje om å kople seg på klyngjekunnskapen som låg i Odim, men ulike organisasjons- og kunnskapsformer med ulik vekt på kodifisering av kunnskap i dei to organisasjonane gjorde dette vanskeleg.

2) Odim kunne fått tilgang til nye nettverk, men synergien vart svekka fordi Odim-kulturen gjekk i oppløysing i Rolls-Royce. Litteraturen som eksisterer på området hevdar at det går an å kjøpe til seg kunnskap. Det kan vere grunn til å tvile på at det er så enkelt og at prosessane er meir komplekse enn det.

3) Aktørane i oppkjøpsprosessen undervurderte dei grunnleggande institusjonelle og strukturelle problemstillingane samt dei to ulike måtane å forholde seg til kunnskap på, i dei to organisasjonane. Dei hadde førestillingar om at problemstillingane kunne løysast gjennom ein kommunikasjonsprosess. Det kan vere grunn til å tenkje at kommunikasjon ikkje er nok til å løyse desse problemstillingane og at ein i større grad burde tatt omsyn til dei ulike måtane å drive kunnskapsprosessar på.

Vidare forskning og analyse kan hjelpe oss til å finne ut om vi har grunnlag for å støtte oss på desse forventningane, eller om dei må endrast på. Metoden for forskinga blir no presentert.

4.0 Metode

I følge Leedy og Omrod (2013) er forskning ein systematisk prosess for å samle, analysere og tolke informasjon og data for å auke vår forståing rundt eit fenomen. I denne forskingsprosessen er det ønskje om å auke forståinga av læringsmiljø og kunnskapsoverføring organisasjonane Odim og Rolls-Royce. Før eg presenterer funna i oppgåva, vil eg gjere greie for metoden eg har valt. Denscombe (2009) skil mellom fire metodetypar: spørjeskjema, intervju, observasjon og skriftlege kjelder. Kvar av desse metodane kan fungere som verktøy forskaren kan anvende for å samle inn empiriske data. Desse metodane kan vere verktøy som hjelper forskaren til å få eit tydelegare bilete av bestemte saker, få eit nøyaktig mål på noko eller få bevis på noko. Alle metodane har sine sterke og svake sider, og det kan derfor vere en fordel å kombinere ulike metodar, då svakheita ved ei metode kan kompensere ved å bruke ei anna i tillegg. Dette kapittelet presenterer forskingsstrategien for mitt prosjekt. Det blir presentert ei forklaring av kvalitative intervju, observasjon og dokumentanalyse, då desse metodane blir brukt i forskingsprosjektet. Vidare vil det bli sett på korleis val av respondentar har forgått, samt grunngjeving for dei vala som er gjort. Det blir forklart korleis den praktiske gjennomføringa av undersøkinga skjedde og moglege feilkjelder i forskingsprosjektet blir presentert før undersøkinga sin kvalitet og avgrensingar blir vurdert.

Eg har brukt organisasjonane Rolls-Royce og Odim som utgangspunkt for å diskutere korleis kunnskapsoverføring skjer i to organisasjonar med ulik organisasjonsform. I 2011 fullførte eg ei bachelorgrad i PR, kommunikasjon og media frå Høgskulen i Volda. I denne samanheng hadde eg to månader praksis i kommunikasjonsavdelinga i Rolls-Royce. I løpet av praksistida fekk eg innblikk i Rolls-Royce som organisasjon. Organisasjonen hadde nyleg kjøpt opp selskapet Odim. Dette vart utgangspunktet for mi bacheloroppgåve som omhandla oppkjøp og integrasjon, med fokus på kommunikasjonsteoretiske utfordringar.

Bakgrunnsinformasjon om Rolls-Royce og Odim, er i stor grad henta frå mine observasjonar då eg var praksisstudent. Eg hadde då tilgang til intranettet til Rolls-Royce, samt viktige nøkkelpersonar i oppkjøpet av Odim. Denne tilgangen har eg ikkje hatt i 2013 og 2014. Forskinga og funna som var gjort i 2011 er brukt som grunnlag for vidare arbeid. Det er bygd vidare på denne kunnskapen i dette forskingsprosjektet. Innleiingsvis har eg fortalt om ulikskapar ved dei to organisasjonane, Odim og Rolls-Royce. Beskrivinga tek

utgangspunkt i casestudie med observasjon samt samtalar eg hadde med tilsette i Rolls-Royce og Odim i 2011. Vidare har eg belyst kommunikasjons-utfordringar som oppstod i oppkjøpsprosessen.

Forskningsprosessen som føregjekk i 2014 er i hovudsak basert på kvalitative intervju. I tillegg har eg fått tilgang til eit dokument som beskriver Odim sine styrkar og organisasjonstrekk. Det er gjort ei dokumentanalyse av dette strategidokumentet.

4.1 Casestudie og observasjon

Case-studie fokuserer på eit eller nokre få forhold av eit fenomen. Studiet skal vere eit verktøy for å kunne gi ei grundig beskriving av hendingar, situasjonar, erfaringar eller prosessar i ein bestemt sak. Det vert fokusert på einskilde einingar framfor større forhold, og målsetninga er å belyse generelle spørsmål. Case-studie blir ofte brukt dersom forskaren vil undersøke eit spørsmål i djupna og gi ei forklaring som kan handtere komplekse, verkelege situasjonar. Ein fordel med case-studie er at forskaren kan ta i bruk ulike kjelder, ulike type data og ulike typar forskingsmetodar (Denscombe 2009). Då eg hadde praksisopphald i Rolls-Royce i 2011 nytta eg meg av observasjon og kvalitative intervju som del av case-studie. Funna er presentert i kapittel to.

Observasjon som metode bygger på direkte observasjon av hendingar. Deltakande observasjon gir forskaren moglegheit til å delta og dermed forstå kulturen og prosessar i gruppa ein studerer. Fordelar med observasjon er at forskaren kan registrere det som skjer, heller enn å bli fortalt det som skjer. Observasjon gir også moglegheit til å hente inn betydelege data på relativt kort tid (Denscombe 2009). Under praksisopphaldet i Rolls-Royce i 2011, blei det gjort observasjonar under heile perioden. Ved å vere ein del av miljøet fekk eg innblikk i dei tilsette sine opplevingar av oppkjøpet. Observasjonane eg gjorde i 2011 førte til spennande funn som er bygd vidare på samt brukt som grunnlag for vidare forskning i denne oppgåva.

I 2011 vart det lagt vekt på kommunikasjonsteoretiske utfordringar i oppkjøps- og integrasjonsprosessen. Konklusjonen var at kommunikasjonstiltaka som vart sett i verk, ikkje var tilstrekkeleg for å handtere utfordringane som oppstod i den komplekse oppkjøpsprosessen. I dette prosjektet er det forsøkt å skape ei breiare forståing av den

komplekse prosessen. Rolls-Royce hadde som mål å få tilgang til kunnskapsmiljøet i Odim. For å finne ut i kva grad dei greidde å få det til, er det interessant å studere samanhengen mellom organisasjonsformer og kunnskapsformer, og kva dette hadde å seie for oppkjøps- og integrasjonsprosessen. Spørsmåla i dei kvalitative intervju samt studiet av strategidokumentet er utarbeida på bakgrunn av denne nye tilnærminga som omhandlar organisasjonsformer og kunnskap.

4.2 Kvalitative intervju

Kvalitative intervju, som er hovudmetoden i denne oppgåva, inneberer at det vert gjort lengre intervju med enkeltpersonar for å få best mogleg svar på spørsmåla i problemstillinga. Leedy og Omrod (2013) forklarar at kvalitativ forskning handlar om å dykke djupt; vi samlar data for å undersøke frå ulike vinklar. Dette skal hjelpe oss til å danne et meningsfullt bilde av en kompleks situasjon. Kvalitative forskarar kombinerer ofte datasamlingsteknikkar i eit og same studie. Dette kan vere observasjon, intervju, dokumentanalyse osv. I mitt tilfelle er intervju som teknikk kombinert med dokumentanalyse, samt casestudie og observasjon.

Nokre fordelar med kvalitative intervju er i følge Østbye, Helland og Knapskog (2007) at forskaren:

- Kan få informasjon som det elles hadde vore vanskelig å få tilgang til.
- Kan få kartlagt prosessar og sosiale relasjonar.
- Kan få kommentarar på data frå andre kjelde.
- Kan prøve ut eigne hypotesar undervegs i intervjuet.

Det vart brukt semi-strukturerte intervju i dette forskingsprosjektet. Ved semi-strukturerte intervju har den som intervjuar ei ferdig liste med emne og spørsmål. Den som intervjuar er fleksibel når det kjem til rekkefølge og opnar også for at informanten kan komme med eigne idear og snakke fritt om emna som vert tatt opp (Denscombe 2009). I forkant av intervju hadde eg laga ein intervjuguide med åtte spørsmål. Spørsmåla var konkrete, men opne, og dei gav rom for oppfølgingsspørsmål. Til nokre av spørsmåla hadde eg notert meg underspørsmål. Desse vart brukt dersom informanten sto fast eller ikkje forstod. Det vart laga ei liste med stikkord og viktige tema som eg hadde ønskje om å kome inn på. Elles vart rekkefølga bestemt ut frå korleis informanten prata. Dei ulike informantane hadde ulik kunnskap om ulike tema, og det var derfor viktig å nytte seg av informanten sin

spesifikke kunnskap. Intervju som metode vart valt fordi eg på denne måten kunne få djupare kunnskap om temaet. Det vart tatt opptak av intervju, som vart delvis transkriberte i etterkant. Det var viktig å halde ein fri dialog under intervju. Dermed var det nødvendig å gjere opptak, slik at det blei lettare å forstå og analysere informantane sine svar, syn og meiningar i etterkant av intervjuet.

4.3 Dokumentanalyse strategidokument

Innhaldsanalyse er ein metode for å analysere innhaldet i eit dokument. Her vel forskaren ut tekst som kan vere hensiktsmessig å studere. Vidare må forskaren ha en klar ide om kva som er interessant å studere i teksten (Denscombe 2009). Eg tok utgangspunkt i dokumentet; «integrasjonsprosess – betraktningar fra organisasjonen i Hjørungavåg». Dette dokumentet vart skriva av leiarar i Odim, der dei forklarte kvifor organisasjonen Odim var særige. Det skulle vere eit hjelpemiddel for at Rolls-Royce kunne ta vare på og utnytte særtrekka i Odim, for å skape konkurransefordel. Dette dokumentet var interessant å studere og sjå i samanheng med dei kvalitative intervju samt presentert teori for kunnskapsoverføring. Dokumentet vert i vidare omtala som «strategidokument».

4.4 Utval

Eg har snakka med tre personar om lag to timar per informant. Alle var på leiarnivå i organisasjonen. Eg valte å snakke med leiarar fordi dei gjerne har eit overblikk over organisasjonen. Eg snakka med dei om tema kunnskap og læringsmiljø. To av informantane har jobba i både Rolls-Royce og Odim og kunne difor gi meg beskriving av dei ulike tema innanfor begge organisasjonane. Dette gav eit samanlikningsgrunnlag. Eg valte langvarige og djupe intervju med få personar framfor kortare og overflatiske intervju med fleire personar. Dette kan vere både fordel og ulempe. Det vil eg komme tilbake til.

Under følger ei oversikt over informantane, som eg har valt å halde anonyme:

Informant	Stilling i Odim	Stilling i Rolls-Royce
A	IT-sjef	IT-medarbeidar i stab
B	Training Manager	Customer & Produkt Training Manager
C	Supply Chain – ansvar for forsyningskjeden	Har starta eige firma i anna bransje

Tabell 4.1. Oversikt over informantar

4.5 Praktisk gjennomføring av undersøking

Sommaren og hausten 2013 vart brukt til å setje seg inn i teori som omhandla kunnskapsoverføring. Det finnast mykje spennande forskning på området. Det vart brukt mykje tid på dette, og til slutt kom eg fram til at eg ville bruke Alice Lam sin artikkel *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework*, frå 2000. Artikkelen er brukt som utgangspunkt for dei tema eg ville diskutere med intervjuobjekta. Artikkelen tar for seg mykje interessant når det kjem til kunnskapstype, overføring av kunnskap og læringsmiljø. I tillegg blir desse kunnskapsformene knytt til organisasjonsform. Eg synes dette var svært spennande å studere i dei to organisasjonane, Odim og Rolls-Royce. Eg fekk også anbefaling frå min rettleiar, Ove Bjarnar, om å bruke Alice Lam (2000) sin artikkel i forskingsprosjektet. Lam (2000) sine teoriar er supplert med anna litteratur, som blant anna Polanyi (1966), Nonaka og Takeuchi (1995), Lam (2005), Mintzberg (1979) og Bathelt et al. (2004).

Vidare arbeid gjekk ut på å forme ein intervjuguide som eg kunne bruke for å diskutere kunnskapsoverføring med informantane. Intervjuguiden vart forma slik at eg fekk tileigna meg kunnskap om informantane sitt syn på dei teoretiske områda som Lam (2000) presenterte. Intervjuguiden vart utforma med åtte spørsmål. I tillegg var det laga til underspørsmål som skulle brukast dersom informanten ikkje forstod. Eg hadde ingen bestemt struktur i rekkefølga på spørsmålsstillinga. Det viktigaste var at informanten fekk snakke om det han meinte var viktig, men sjølvstilt innanfor dei rammene eg hadde satt

for prosjektet. Eg passa på at samtalen heldt seg innanfor dei tema eg ønskja å snakke om. Informantane vart kontakta på telefon i januar 2014. Eg presenterte meg sjølv og prosjektet og spurde om å få sende dei introduksjonsbrev til prosjektet, på e-post. Alle informantane takka ja til å delta i prosjektet. Intervjua vart utført i januar og februar. To av intervjua vart gjennomført på møterom i Rolls-Royce sin arbeidslokalisasjon i Ålesund. Intervju nr. tre blei gjennomført på informanten sitt kontor. I følgje Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) er det viktig å halde intervjua ein stad der informanten slappar av og ikkje vert forstyrra, samtidig som det ikkje vert vanskeleg for informanten å kome seg dit. Informantane fekk sjølv velje stad for intervjuet. I eit av intervjua vart vi forstyrra av ein telefon som ringte. Elles gjekk det bra. To av intervjua varte i 2 timar og eit intervju varte i ein time. Det vart brukt bandopptak i alle intervjua, fordi det er vanskeleg å hugse det informanten seier i etterkant av intervjuet. Det var også greitt å sleppe å ta notatar undervegs, for heller å fokusere på dialogen i intervjuet (Johannessen et al. 2010).

4.6 Moglege feilkjelde

I dette kapitlet vil eg belyse nokre av dei utfordringane eg har møtt i denne arbeidsprosessen. Det er viktig å reflektere over desse utfordringane, då dei kan påvirke kvaliteten i forskinga.

For det første har forfatternen god kjennskap til dette feltet før. I 2011 skreiv eg bacheloroppgåve om Rolls-Royce og Odim. Det har vore ein stor fordel fordi det har gitt meg eit breiare forskingsgrunnlag og eg har støtta meg mykje på tidlegare forskning. Likevel er det viktig å vere klar over farane ved å ha vore ein del av det miljøet som vert studert. Drøfting og refleksjon i oppgåva kan vere farga av mine subjektive inntrykk og mi rolle som medarbeidar i Rolls-Royce. At eg har vore deltakar i miljøet på arbeidsplassen, kan gi meg eit filter. Ein kan difor stille seg kritisk til generalisering på bakgrunn av funna og observasjonane i oppgåva. Eg vil kome tilbake til omgrepet generalisering. God kjennskap til miljøet og dei menneska som blir studert har gjort at eg har hatt vanskar med å skape distanse til kjeldene. Oppgåveteksten kan i noko grad vere prega av det, sjølv om det er forsøkt unngått. Dette kan vidare gå utover kvaliteten på forskinga, samt diskusjonar og konklusjonar basert på studiet (Sæther 2011).

For det andre er det svært komplekse tema som vert studert. Det stiller krav til informantane. Eg har brukt ord som taus, koda, individuell og kollektiv kunnskap i intervju, og dette kan vere krevjande for ein informant. Informantane må forklare og formulere kompliserte tema og tilfelle. I tillegg til at det lett kan oppstå misforståingar, er det også ein fare at forfattar fell inn i informantane sin «fag-sjargong». Forfattaren har forsøkt å unngå å bruke informantane sin «fag-sjargong» i oppgåveteksten, og heller basere seg på faguttrykk som er belyst i det teoretiske faggrunnet. Det har ikkje vore lett å gjere denne «fag-sjargongen» om til fag-betegnelse, og det er lett å bli offer for informantane sine oppfatningar. Men dersom ein er bevisst på det, kan det også til ei viss grad unngåast. Det vere tilfelle der kompliserte ord og faguttrykk vert brukt, og dette kan vurderast som ein kjelde til forvirring og misforståing og dermed ei feilkjelde. Det er også viktig å vere klar over at når forfattar skal gjere fag-sjargong om til teoretiske betegnelse, er det lett at tolkingane blir subjektive og prega av forfattar sine inntrykk og kunnskapsbase. Dette er også ei mogeleg feilkjelde.

Døme på «fagsjargong» er:

Pyramide: Ordet pyramide vert forstått som hierarki eller byråkrati etter engelsk modell, og er ein måte å beskrive organisasjonsforma til Rolls-Royce på.

Tekniske miljø: Vert ut frå samhengane det vert sagt i, forstått som ingeniørane sitt utviklingsmiljø, der dei utvikla produkta.

Produksjonen: Vert forstått som avdelinga der dei laga produkta.

Det marine klyngjetankesettet: Vert forstått som kulturen for kunnskapsdeling som finnast blant menneska og dei ulike bedriftene i klyngja.

Kunnskapstårn og «matrise i matrisa»: Ord som er vanskeleg å tolke, og dermed valt å ikkje bruke i oppgåva.

For det tredje har informantane sine subjektive forståingar mykje å seie for kva som kjem fram i forskinga. To av informantane har fartstid frå både Odim og Rolls-Royce. Særskilt for desse kan det vere ein fare for at dei er subjektive, og dermed idylliserer den gamle Odim-ånda. Dette har i noko grad prega forskinga i denne oppgåva, og det kan vere ei mogeleg feilkjelde. Strategidokumentet er forfatta og utarbeida av dei som jobba i Odim. Dokumentet vil dermed vere prega av dei tilsette sine subjektive inntrykk og meiningar og dette kan vere ei mogeleg feilkjelde.

Med andre ord, finnast det svakheiter ved denne oppgåva og det er viktig å vere bevisst på at dei er der.

4.7 Undersøkinga sin kvalitet og avgrensingar

Verifisering av forskinga er ein viktig del av eit forskingsprosjekt. Forskaren kan bruke verktøy som hjelp til å få truverd i forskning og funn. Det blir sagt at forskaren si truverd ikkje kan takast for gitt. Denscombe (2009) vurderer forskning og analyse etter validitet, reliabilitet og generalisering.

Johannessen et al (2010) forklarar at innanfor kvantitativ forskning vert reliabilitet og ulike validitetsformer brukt som kriterier for kvalitet. Yin (2008) meiner at desse omgrepa kan brukast for å vurdere gyldigheita til kvalitative data. Johannessen et al (2010) støttar seg på Guba og Lincon (1981, 1989, sitert i Johannessen et al) og forklarar at nokre gangar må kvalitative studie vurderast på anna grunnlag, men samtidig er dei einige med Yin (2008), som meiner at reliabilitet og validitet kan vere relevant for vurdering av kvalitative studie. På grunnlag av Denscombe (2009) og Johannessen et al. (2010) har eg valt å vurdere forskingskvalitet ut frå følgjande kriterier; pålitelegheit (reliabilitet), truverd (omgrepsvaliditet), overførbarheit (ekstern validitet) og bekreftbarheit (objektivitet).

4.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet er det same som pålitelegheit og gjeld kvaliteten i innsamling, behandling og analyse av data (Østbye et al. 2007). Denscombe brukar ordet «tillförlitlighet» for å forklare dette. Det handlar om i kva grad måleinstrumentet er nøytralt og konsekvent. Ville forskingsinstrumentet gitt same resultat i andre tilfelle?

Reliabilitet handlar om i kva grad undersøkinga er nøyaktig, kva slags data som vert brukt, kva måte den er samla inn på, samt korleis forskaren har arbeidd med innsamla data (Johannessen et al. 2010). I kvalitativ forskning kan det vere vanskelig å måle reliabiliteten på grunn av at samtalen i eit intervju styrer datainnsamlinga. Vidare er observasjonar som forskaren gjer verdilada og kontekstavhengig og forskaren brukar seg sjølv som instrument i datainnsamlinga. Johannesen et al. (2010) understrekar vidare at pålitelegheita kan styrkast ved å legge vekt på andre kriterier ved evaluering, til dømes validitet.

Det kan stillast spørsmål ved reliabiliteten i denne undersøkinga: Intervjuguiden var laga med semi-strukturerte intervju. Forskaren hadde ønskje om å styre informantane inn på forhandsbestemte tema, men med mål om at samtalen skulle gå mest mogeleg fritt. Slik kunne forskaren få innsyn i dei tema informanten hadde god kunnskap om. Det er klart at datainnsamlinga i denne type undersøking, vert prega av informanten og den retninga samtalen tar. For å unngå dette mest mogeleg er det brukt teori som grunnlag for utforming av intervjuguiden. Klare spørsmål og klare tema og retningar skulle hjelpe forskaren til å få tak i det materialet ein ville ha tak i, og ikkje berre den historia som informanten ville fortelje. Informantane var einige i mange av dei tema som vart teke opp. Dei hadde mange av dei same oppfatningane. Einsidige oppfatningar kan føre til målefeil. Informantane var alle erfarne og viktige nøkkelpersonar i Odim, noko som gjer at deira oppfatningar av det som skjedde vert subjektive. Dermed var det vanskeleg å få tak i materiale på konfliktrar og utfordringar i Odim. For å handtere dette forberedte forskaren seg godt før intervju, og kunne dermed stille spørsmål som var godt gjennomtenkte og basert på tidlegare forskning. Intervju og strategiplanen til Odim skulle tolkast av forskaren i etterkant. Desse tolkingane skulle gi forskaren moglegheit til å diskutere funn og teori opp mot problemstilling. På grunn av oppgåva si avgrensing vart ikkje intervju transkribert i detalj. Det viktigaste vart plukka ut og presentert i funn-kapitlet. Avgjerda om å ikkje transkribere intervju gjorde eg saman med rettleiar Ove Bjarnar. Tolkingane av både intervju og strategidokument er prega av forskaren sine subjektive inntrykk og det er klart at dette kan svekke reliabiliteten i forskinga. For å unngå at dette i størst mogeleg grad, er det forsøkt å velje ut relevante funn samt vidare å tolke alle funn på bakgrunn av presentert teorigrunnlag. Det vart gjort berre tre intervju i denne undersøkinga. Det er ikkje eit representativt utval. Likevel kan det argumenterast for høg validitet fordi informantane var nøkkelpersonar i Odim, med svært god kompetanse med tanke på tema for oppgåva og presenterte proposisjonar/forventningar. Pålitelegheita i oppgåva kan styrkast ved å legge vekt på også validitet i evalueringa.

4.7.2 Validitet

Validitet er det same som gyldigheit eller truverd. Det handlar om relevansen av data og analyse i forhold til problemstillinga (Østbye et al. 2007). Vidare forklarar Denscombe (2009) at validitet handlar om kor presis og nøyaktig datainnsamlinga er, samt i kva grad

forskninga er eigna i forhold til problemstillinga. Er forskingsmetode og datainnsamling riktig for å undersøke problemstillinga og har målinga vore gjort på rett måte? I følge Johannessen et al. (2010) handlar validitet i kvalitative undersøkingar om i kva grad forskaren sine undersøkingar og funn på riktig måte reflekterer formålet med studiet og representerer verkelegdomen.

Målet med undersøkinga er å finne ut korleis læringsmiljø og evne til kunnskapsoverføring har endra seg frå miljøet i Odim til det å bli del av Rolls-Royce. For å få eit godt bilete av dette, hadde det vore ønskjeleg å snakka med alle i Odim, samt fleire i Rolls-Royce. Vidare hadde det vore fordel å sendt ut kvantitativ spørjeundersøking. På grunn av oppgåva si avgrensing snakka eg med tre informantar i denne prosessen. Alle har hatt leiande posisjonar i Odim. Ein av dei har også leiar-posisjon i Rolls-Royce, den andre arbeider i stab. Informant nummer tre har starta eige firma. I kva grad desse tre kan representere mange menneske to store organisasjonar, kan diskuterast. Likevel trur eg det kan gi oss ein «peikepinn». I vurderinga av validitet er det viktig å presisere at informantane har sjeldan god innsikt i formålet med oppgåva. Dei hadde leiande posisjonar i Odim og dreiv prosjekt som kan relaterast til det litteraturen beskriv som kunnskapsoverføring. Store og djupe intervju med desse informantane var sentralt for å gi forskaren djupare innsikt i både oppkjøpsprosessen og dei to organisasjonane. Analysen av strategidokumentet skulle vere med å støtte opp under svakheitene ved bruk av kvalitative intervju. Mykje av det informantane fortalte vart vidare bekrefte i strategidokumentet.

Forskaren brukte god tid på å definere kva for tema som skulle diskuterast med informantane. Spørsmåla var danna på bakgrunn av litteratur om kunnskapsoverføring, då særskilt Alice Lam sin artikkel. Spørsmåla vart forma slik at funn skulle kunne diskuterast opp mot presentert teori og gi moglegheit til å svare på problemstillinga. Det kan argumenterast for at dette styrkar validiteten i undersøkinga.

4.7.3 Generalisering

Stor grad av validitet og reliabilitet vert sett på som føresetnadar for at ein skal kunne generalisere funna i ei analyse. Generalisering går ut på å trekke slutningar som går ut over akkurat dei funna som er observert og analysert (Østbye et al. 2007). Johannessen et al. (2010) forklarar omgrepa generalisering og «overførbarhet» som i kva grad ein lukkast

med å etablere beskrivingar, omgrep, tolkingar og forklaringar som er nyttige på andre område enn det som vert studert.

Som tidlegare nemnt kan spesielt reliabiliteten i undersøkingane diskuterast. Validiteten vert vurdert som god. Det kan vere interessant å ta med seg funn og konklusjonar frå dette forskingsprosjektet inn i andre prosjekt.

4.8 Dataanalyse

Etter at intervjuet var gjennomført, starta analysedelen av prosjektet. Dei tre intervjuet var delvis transkribert og strategidokumentet blei tolka opp mot presentert teori samt intervjuet. Eg starta med å gå igjennom funna frå intervjuet i detalj. Deretter vart det gjort ei samanlikning av funna. Dei tre intervjuet vart også sett opp mot funna i strategidokumentet. Vidare blir funna presentert og diskutert strukturert ut frå fire punkt: Eksplisitt og taust kunnskap i Odim og Rolls-Royce, individuell og kollektiv kunnskap i Odim og Rolls-Royce, relasjonsproblematikk i Odim og Rolls-Royce og oppkjøpsprosessen. Dei fire punkta er strukturert i henhold til den teoretiske plattformen som er presentert tidlegare i oppgåva.

Vidare vil eg summere opp samanhengane frå dei fire punkta i eige avsnitt. Likskapar og ulikskapar i Rolls-Royce og Odim synleggjerast i eiga matrise, før avslutning og konklusjon på bakgrunn av diskusjon og teoretisk plattform blir presentert. Det er ønskje om å finne ut i kva grad Rolls-Royce har greidd å nytte seg av det unike kunnskapsmiljøet Odim hadde. Målet er at konkluderande kapittel skal kunne svare på den overordna problemstillinga.

5.0 Funn og drøfting

Alice Lam (2000) har presentert ein kompleks verkelegdom på ein forenkla måte. Ho forklarar at kunnskap kan vere taus og eksplisitt og at kunnskapen både kan vere individuell og kollektiv. Vidare har ho kategorisert kunnskaps-omgrepet i fire båsar. Teorien til Lam kan vere eit verktøy og eit hjelpemiddel for å reflektere over kunnskapsoverføring og læringsmiljø i dei to organisasjonane, Rolls-Royce og Odim. Det er interessant å diskutere hennar konklusjonar opp i mot dei funna eg har gjort. Teoretiske perspektiv hos Lam (2000) er vidare støtta opp og samanlikna med blant anna Polanyi (1966), Nonaka og Takeuchi (1995), Lam (2005), Mintzberg (1979) og Bathelt et al. (2004).

Funna frå dei kvalitative intervjua kan gi eit bilete av korleis tilsette i Odim og Rolls-Royce opplever læringsmiljøet på arbeidsplassen. Strategidokumentet viser kva som vart sett på som Odim sine kjenneteikn og organisasjonsstyrkar. Kvalitative intervju med informantane kan ikkje gi fasitsvar på korleis kunnskapsoverføring skjer i dei to organisasjonane. Likevel kan resultata i undersøkinga vise tendensar og gi eit bilete som er interessant å sjå opp i mot presenterte teoriar.

5.1 Eksplisitt og taus kunnskap i Odim og Rolls-Royce

Alice Lam (2000) presenterer omgrepa taus og eksplisitt kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen er kodifisert. Den kan samlast på ein stad, delast gjennom formelle studie og delast utan at ein kan faget. Overføring av taus kunnskap krev tett samhandling og oppbygging av felles forståing og tillit. Kjernen i taus kunnskap er at den er personleg og kontekstuell, den kan tilegnast gjennom praktisk erfaring, «learning by doing».

Odim sitt strategidokument forklarar at organisasjonen Odim var opptatt av at både menneske og organisasjon var entusiastiske, innovative, ansvarlige, respektfulle og inkluderande. Odim var særigne på kompetanse og hadde ei engasjert kjerne av medarbeidarar med stor ”stå på”-vilje og sterkt eigarskap til bedrift, prosjekt og produkt. Dyktige nøkkelpersonar hadde eigenskapar for å gjennomføre tunge utviklingsprosjekt. Ingeniørmiljøet var tverrfagleg med god kontakt med sal/marknad og innsikt og kunnskap om kundane sine operasjonar. Odim hadde høg kompetanse på systemløyningar gjennom

samansetning av produkt og samspel mellom maskin og operatør. Bedrifta skulle legge til rette for personlig utvikling og rask læring hos dei tilsette (Strategidokument).

Alle som jobba i Odim var ein del av «Odim-ånda». Kjernen i Odim-ånda var at alle bidrog og alle var like viktige. Odim var ei lokal bedrift som blei internasjonal, og eigarskapet dei tilsette hadde til bedrifta var difor veldig sterk. I Odim var det høgt under taket. Alle hadde ei viktig stemme, og kva som helst kunne diskuterast. Høgt nivå av samarbeid og diskusjon, og dermed produktutvikling, kvalitet og stolthet, var beskrivande for Odim. Alle bidrag var akseptert.

«Odim var ei lokal bedrift som blei internasjonal. Eigarskapet til bedrifta er veldig sterk og dermed er det også høgt under taket. Alle hadde ei stemme» (B).

Alice Lam (2000) presenterer det kognitive nivået av sosial forankring som understrekar den tause natur av menneskeleg kunnskap og det dynamiske forholdet mellom individ og kollektiv læring. Ho forklarar korleis ein stor del av menneskeleg kunnskap som til dømes «know-how»-teknikkar og rutinar ikkje kan kommuniserast i kodifiserte former. I Odim var individet viktig og individet sin kunnskap vart sett på som verdifull.

«Kjernen er Odim-ånda er at alle bidrar, og alle er like viktig» (B).

Vi har tidlegare presentert Odim som ein organisk organisasjon. Lam (2000) meiner at organisatoriske prinsipp formar sosial koordineringsstruktur og dermed avgjer organisasjonen si evne til å integrere, ta i mot og dele kunnskap. Organisasjonsform er dermed med på å forme forholdet mellom individ og kollektiv læring. Ut frå beskrivingane over kan det argumenterast for at organisasjonen, med sine nøkkelpersonar, i stor grad er prega av taus og individuell kunnskap. Odim-ånda fortel oss vidare at organisasjonen ønskja å gjere individuell kunnskap kollektiv gjennom taus kunnskapsdeling. Det er interessent å diskutere korleis organisasjonstrekka i Odim, samt fokus på individuell kunnskap påverka læringsmiljø samt forholdet mellom individ og kollektiv læring. Vidare vil eg presentere funn som kan hjelpe oss til å forstå korleis kunnskapsdeling føregjekk i Odim.

«Kompetanse skal gå frå få til mange. System for dette var mi oppgåve. Det er ikkje systemet som er viktigast, men personen som kjem inn. Dei lærer i forskjellig tempo og har ulik bakgrunn, interesse og forventning. Vi skulle bygge opp eit system på samarbeidsnivå, og ta vare på odim-ånda i dette. Vi hadde ei blanding mellom uformelle og formelle læringsarenaer. Ein må ha eit inkluderande arbeidsliv og lage eit system slik at det er lett å hente informasjon på uformelle og formelle arena. Odim mangla system og kodifisering og du måtte gå til guruane. Arbeidsmiljø blir difor viktig. Her er pc, tilgang og kollegaer – sett i gang, involver deg. I Odim er det mange som har mykje å gjer, men du vil aldri møte nokon som seier nei viss du stiller spørsmål. Dette prøvde vi å overføre til kvar av managerane. Nye folk måtte bli kasta ut i det. Det var lov å gjere feil, og lov å spør. Dette er det viktigaste i eit læringsmiljø» (B).

Informantane slo fast at Odim utvikla system for kunnskapsoverføring. På IT-avdelinga vart det definert ulike fagområde innanfor IT. Vidare vart det definert kven som hadde ansvar innanfor kvart av desse fagområda. Det vart utvikla rutinar for arbeidsprosessane, som dermed skulle gjere det lettare for nye å komme inn i drifta. Vidare var det definert korleis ein skulle overføre kunnskap mellom dei ulike fagområda på IT.

«Slik vart det skilt mellom fagspesifikk utvikling og dagleg drift. I Odim hadde vi gode rutinar for samarbeid og kunnskapsdeling. Det var viktig å skape eit læringsmiljø» (A).

Basert på fagområde og fagnivå vart IT-avdelinga i Odim delt i tre nivå: Forenkla framstilt kan ein kalle dette første-, andre- og tredje-linje. Dei lettaste sakene vart tatt i første-linja og så vidare. Dersom ein sak var komplisert, var den sendt vidare til neste linje. Den i neste ledd ville då avgjere om det skulle visast til rutine slik at den andre fekk prøve sjølv, om dei skulle løyse ilag, eller om neste ledd berre skulle ta over saka. Denne type samarbeid skulle auke kunnskapen i dei ulike linjene. Dei prøvde å gi alle tilsette ei blanding av rutinearbeid og utvikling.

«Dersom ein i førsteledd ikkje fekk til, kunne ein sende saka vidare til neste. Den i neste ledd ville då avgjere om det skulle visast til rutine slik at den andre fekk prøve sjølv, om dei skulle løyse ilag, eller om andre ledd berre skulle ta over saka. Dette er samarbeid som aukar kunnskap hos førsteledd. Dei prøvde å ha ei blanding av rutinearbeid og utvikling slik at ein skapte eit læringsmiljø som gav utvikling for alle» (A).

Organiseringa skulle gi dei tilsette mogelegheit til å lære av den personen ein sende saka til. Det gav også mogelegheit til å stille spørsmål ved og dermed utfordre måten sakene vart

løyst på. I tillegg til å bidra til at førsteleddet kanskje kunne løyse problemet sjølv neste gang, kunne utfordring og spørsmål føre fram forslag til nye alternative løysingar. Samarbeid auka på denne måten kunnskapen i ulike ledd i organisasjonen.

«I Odim sitter ein ilag og kan gå eit hakk opp i pyramiden viss ein lurar på noko. Dette var ikkje tilfellet i Rolls-Royce (A).»

Nærleik til kollegaer og samarbeid mellom desse var viktig i Odim. Det var viktig å vere ein del av ein heilskap, eit miljø som var ei kunnskapskjelde for medarbeidaren. Samarbeid og diskusjon vart verdsett, noko som førte med seg stoltheit.

Vi kan igjen vise til Lam (2000) som hevdar at organisasjonsform og koordineringsstruktur kan avgjere organisasjonen si evne til å dele kunnskap samt forholdet mellom individa i organisasjonen og kollektiv læring. Det kan verke som at organisasjonsprinsipp i Odim la opp til at individa og dei viktige enkeltpersonane i organisasjonen skulle dele sin kunnskap med dei andre. Der var rutinar for korleis ein skulle dele taust kunnskap med kvarandre. På denne måte kunne den tause kunnskapen bli kollektiv. Dette gjennom uformelle nettverk, men også gjennom formell organisering for kunnskapsdeling, slik som det vart gjort i IT-avdelinga.

Odim hadde ikkje system og rutinar for alt arbeid som skulle gjerast. Det blir sagt at organisasjonen mangla system og rutinar på nokre område. Likevel kan det sjå ut som at dei systema som var der, dei fungerte godt. Eit anna døme er at organisasjonen hadde kollegagrupper og faggrupper som var organiserte for å oppretthalde dialogen mellom menneska i organisasjonen i ein elles hektisk kvardag. Ein formell setting med uformelt innhald skulle gi dei tilsette mogelegheit til å diskutere saman. Ofte var det møteleiar si oppgåve å komme med ein fagleg introduksjon eller ein provokasjon, for å oppmuntre til diskusjon. Det kan verke som at Odim dyrka den tause kunnskapen og oppfordra til deling av den. Individuelle erfaringar, idear og verdiar skulle gjerne delast, utfordrast og diskutierast.

Eit døme som beskriv miljøet i Odim, er vaffel-laging på IT-avdelinga. IT-avdelinga i Odim laga ei rutine for korleis dei skulle lage og servere vaflar på Odim-huset. Målet var å prøve å få i gang ein dialog med brukarane – snakke med folk i organisasjonen på ein

uformell arena. Det vart laga rutinar for korleis avdelinga skulle lage ein uformell møteplass for utveksling av kommunikasjon. Rutinane var nødvendige for å få tid i ein elles travel kvardag med mange daglege oppgåver. Reglane var enkle: Ein fekk ikkje snakke med IT-avdelinga om eit konkret problem. Det var fokus på behovsavdekking og måling av tilfredsheit. Slik fekk avdelinga ei evaluering på kva som vart gjort rett og gale. For IT-avdelinga var det viktig å plukke opp kva dei kunne lære av desse diskusjonane.

Ut frå informantane sine utsegn er det tydelig at Odim fokuserte på uformell og formell kontakt mellom menneska i organisasjonen. Det var fokus på takhøgde og sosialisering. Det var dette som var Odim-ånden. Samhandling, felles forståing og tillit var viktige stikkord. Det kan argumenterast for at taust kunnskap var viktig for organisasjonen. Organisasjonen var prega av at enkeltmenneske var viktige verktøy. Samtidig var det viktig å vere ein del av dei uformelle diskusjonane i gangane og det var viktig å delta i det som skjedde rundt desse menneska. Uformelle arenaer for kommunikasjon var viktig, men det var også lagt opp til formelle arenaer for diskusjon. Dette fortel mykje om kulturen i Odim, og viser igjen at personleg og kontekstuell kommunikasjon var viktig for organisasjonen.

«I Odim var det slik at miljøa danna seg sjølv. Veggane var tynne og grensesnittet mot dei ulike miljøa var ikkje så stort. Tekniske miljø var flinke å gå ned i produksjonen for å høyre; viss eg skal gjere dette med designet, kva konsekvensar får det i produksjonen?» (C).

«Kunnskapsdeling var litt av kulturen. Odim hadde eit mindre miljø og det var difor heilt naturleg. Miljøa eksisterte på kryss og tvers av den formelle organisasjonen. Du fikk hjelp der du spurte. Miljøet var opent og ingen bygde barrierar rundt sin eigen kunnskap» (C).

Odim hadde rutinar for korleis taust kunnskap skulle delast, men hadde i mindre grad system for korleis ein skulle kodifisere denne tauste kunnskapen. Det kan verke som at målet var at individuell kunnskap skulle bli kollektiv. Men det er ikkje registrert at det var fokus på å gjere kunnskapen lettare tilgjengeleg gjennom kodifisering i bøker, dokument, tekniske spesifikasjonar, prosedyrebøker, produktdesign eller produksjonsprosessar.

Det kan diskutertast i kva grad det er positivt å basere seg på taust kunnskap i ein organisasjon. Det kom fram at nokre av dei Odim-tilsette meinte at denne form for kunnskapsdeling dominerte i for stor grad, og at dette var uheldig for organisasjonen.

«Odim var altfor personavhengig, vi måtte bli meir systemavhengig. Når enkeltpersonane er så viktig då øydelegger vi oss på rekruttering. utfordringa er å standardisere men samtidig ta vare på fleksibiliteten» (C).

Vidare kan ein spørje i kva grad Odim greidde å inkludere alle tilsette i denne tause kunnskapen. Det at ein organisasjon blir avhengig av kunnskap og ferdigheiter som ligg hos enkeltpersonar, kan vere ei utfordring. Det kan skape problem. Dersom folk sluttar og går til konkurrerande organisasjonar, vert organisasjonen fort sårbar. Dette vil eg kome tilbake til.

I Rolls-Royce har dei tilsett medarbeidarar som åleine skal jobbe med å trene tilsette til å gå inn i nye funksjonar. Organisasjonen prøver på denne måten å hente litt av små organisasjonar som Odim sin måte å jobbe på. Det vert hevda at Rolls-Royce ønskjer seg slike system som Odim hadde. Organisasjonen er bevisst på at evne til å snakke med andre må øvast på. Ein har eit stammespråk, og det er viktig å oppretthalde stammespråk samt ta utgangspunkt i desse i ein utviklings- og treningsprosess. Rolls-Royce hadde i dei fleste tilfelle rutinar for korleis arbeidsprosessar skulle fungere. Moglegheitene var sett i system, men til tider fungerte ikkje rutinane som dei skulle. Det vart sagt at Rolls-Royce prøvar å snu og røre på korleis ting fungerer. Det vert arbeida med trening og opplæring av tilsette, og desse prosessane er inspirert av korleis ting fungerte i Odim.

«Vi prøvar no å snu litt på ting i Rolls-Royce. Dei vil ha systema som var i Odim. Evne til å snakke med andre må øvast på. Ein har eit stammespråk. Det er viktig å oppretthalde stammespråka og ta utgangspunkt i dei når ein jobbar» (B).

Rolls-Royce er på mange måtar prega av at organisasjonen er stor. Det vert sagt at organisasjonen er delt opp etter ulike funksjonar. Dette kan vere praktisk og effektivt. Men det kan også vere ei ulempe dersom funksjonane blir isolert frå kvarandre. Nokre oppfattar at det er lite uformell kontakt mellom dei ulike funksjonane i Rolls-Royce. Vidare vert det hevda at det også er lite uformell kontakt mellom menneske som arbeider i same funksjon. Det er ikkje like lett å fremje forslag til endring eller å få innsikt i andre sine arbeidsoppgåver. Dersom ein ønskjer å kome med forslag til endringar og forbetringar, kan det vere lurt å gjere dette skriftleg, blir det sagt. I store organisasjonar som Rolls-Royce vil

det vere større avstand mellom dei som arbeider i produksjonen og dei som jobbar med utviklingsprosessar.

«Forståing av heilskap er også viktig. Dei tilsette bør ha involvering og eigarskap til produktet. Nokon av stillingane i ei bedrift krev at du er introvert. Til dømes gjeld dette ingeniørar. Ein bør vere bevisst på å oppretthalde ein arena for å gi introverte personar eit miljø der dei kan gi og ta. Hos ekstroverte er det motsatt. Ofte kan dei seie for mykje, og trakke på tær. For ein som jobbar med trening og HR er det viktig å ta vare på alle partar. Ein hadde større kollektiv kompetanse i Odim. I Rolls-Royce er vi så stor at det tar større energi å sjå heilskapen. No begynner vi smått å jobbe med dette. Vi gjer litt av same tankesett som i Odim. Dette er litt nytt for Rolls-Royce. Dei kan lære av små bedrifter. Å setje ein heilskapstanke på kunnskapsoverføring krev trening og utviklingssystem» (B).

Det kan argumenterast for at det i Rolls-Royce er fysisk og mental avstand mellom dei tilsette, i større grad enn i Odim. Organisasjonen vert dermed meir avhengig av kodifisert kunnskap, for å forenkle kunnskapsdeling over desse avstandane. Likevel har organisasjonen sett i gang tiltak for å blir betre på å dyrke og dele taus kunnskap. Det er viktig å vere klar over at avstand mellom tilsette, kan skape ulike utfordringar for deling av kunnskap.

Utfordringar kan kome dersom dei som jobbar med utviklingsprosessar ikkje har tilstrekkeleg kunnskap om det som forgår i produksjonen, heilt nedst i organisasjonen. Denne kunnskapen kan ein ikkje tileigne seg utan vidare. Det er viktig å vere klar over kor verdifull den er. Dersom det er stor avstand mellom ulike ledd i organisasjonen, vil det påverke evna til å inspirere til dialog og idémyldring i dei ulike ledda i organisasjonen. Det kan difor vere vanskeleg å få tak i ideane til dei som faktisk utfører arbeidet. På denne måten kan ein gå glipp av viktig kunnskap og viktige synspunkt i utviklingsarbeidet.

Rolls-Royce er ein internasjonal organisasjon. Det at dei tilsette sit på kontor i ulike land kan gjere det vanskeleg å få til god dialog gjennom heile organisasjonen.

«Du går ikkje å banka på døra til teknikaren, for han sit kanskje i Sverige eller Finland. Ein har ikkje dei same tette og nære relasjonane i Rolls-Royce. Ikkje same teamfølelsen. I Odim sitter ein saman og kan banke på ei kontordør viss ein lurar på noko. Dette er ikkje tilfellet i Rolls-Royce» (A).

Samanlikna med Odim, er det vanskeleg for ein stor organisasjon som Rolls-Royce å ha same grad av uformelle kontaktpunkt som Odim hadde. Kodifisering av kunnskap blir dermed avgjerande for å kunne gjere den individuelle kunnskapen kollektiv.

Rolls-Royce er som andre bedrifter opptekne av pris. Dermed flyttar dei gjerne standardiserte oppgåver til stadar der arbeidsressursane er billigare. Lønsavdelinga i Rolls-Royce består til dømes av to ulike «team». Halvparten av dei tilsette på avdelinga sit i Ålesund og dei jobbar med utvikling. Standardiserte arbeidsoppgåver blir flytta til England der det er billigare arbeidsressursar. Det vil seie at drifta av avdelinga er i England, separert frå utviklingsavdelinga. Dei som sitter med rutinearbeidsoppgåver er dermed lokalisert på anna plass enn dei som utviklar rutinane. Dette reduserer moglegheita for uformell kontakt mellom dei to avdelingane i Noreg og England. Med tanke på kunnskapsoverføring kan det vere problematisk å på denne måten hindre uformell kontakt mellom dei som utfører arbeidet og dei som driv med utvikling.

Er det slik at rutinearbeid og utviklingsarbeid bør høyre saman, eller kan ein like gjerne plassere drift for seg og utvikling for seg? Vil ei slik inndeling hindre utvikling? Det blir registrert manglar på uformelle kontaktpunkt i Rolls-Royce. Dei som jobbar med produksjon og dei som jobbar med utvikling, arbeider gjerne kvar for seg – ikkje berre i ulike lokalar men også i ulike land. Vi kan tillate oss å vere kritisk til korleis utviklinga og kunnskapsoverføring fungerer i ein slik organisasjon. På ei anna side vil det vere vanskeleg for ein global organisasjon og finne eit reelt alternativ, då han på same tid som å ha ønskje om å tileigne seg ny kunnskap også er avhengig av effektiv drift.

«Rolls-Royce har fått 14 forskjellige «ånder» på grunn av ulike oppkjøp» (B).

Vi ser at trass i at organisasjonen arbeider for dialog og kunnskapsoverføring mellom dei tilsette, møter Rolls-Royce ulike utfordringar fordi organisasjonen er så stor. Det er vanskeleg å få til same kommunikasjonsflyt som Odim hadde. For å nå rundt til flest moglege av dei tilsette, er ein avhengig av større gard av standardisering av arbeidsprosessar. Bedrifta har gjort strategiske val der ein brukar billigare arbeidskraft til å utføre standardiserte arbeidsoppgåver. Dette skaper også kommunikasjons-utfordringar.

«Rolls-Royce har mange tilsette som er frå andre stadar i verden. Dette gir kulturelle forskjellar, andre motivasjonar og kunnskapar. Får du det til, kan det vere veldig bra. Men det gir utfordringar» (B).

«Austevoll dreiv med tavleproduksjon, og denne produksjonen vart flytta til lavkostlanda Polen og Mumbai. Typisk Rolls-Royce-problematikk er at denne flyttinga tar bort rein kompetanse, den tar bort hovuda, og muligheita til å bli betre forsvinn. Ein tek bort viktig kompetanse og hovud for å spare pengar. All produksjon må ved ei slik flytting vere definert ned til minste detalj, men det er dei aldri. Og det er eit problem (B).

Ut frå funna mine, kan det verke som at Rolls-Royce vert drive av kunnskapsprosessar som er utvikla i separerte utviklingsavdelingar. Denne kunnskapen vert delt nedover i organisasjonen igjennom rutinar og arbeidsmåtar. Dei som sit i drifta «på golvet» i organisasjonen, har i avgrensa grad innverknad på korleis arbeidet skal leggjast opp og korleis det skal fungere. Det kan argumenterast for at Rolls-Royce på grunn av storleik og det at dei er globale, er avhengig av struktur og rutinar i si kunnskapsdeling. Det kan med fordel leggjast opp til uformell og formell dialog mellom dei tilsette. Dette vil fremje utvikling. Likevel, for å nå ut til alle, må kunnskapen kodifiserast. Vi kan seie at Rolls-Royce er kjenneteikna ved kodifisert kunnskapsdeling.

5.1.1 Eksplisitt og taus kunnskap – ei oppsummering

Vi har no diskutert taus og koda kunnskap i Odim og Rolls-Royce. Det er tydeleg at ulike organisasjonsformer gir ulike type utfordringar i dei to organisasjonane. Odim er avhengig av viktige enkeltpersonar men samtidig har dei system for korleis dele individuell taus kunnskap og å gjere den kollektiv. Dei har ikkje system for korleis kodifisere taus kunnskap, og kan difor møte utfordringar. Dei som ikkje deltek i diskusjonane får ikkje fatt i kunnskapsdelinga og kan dermed bli ekskludert. Ein kan tillate seg å spørje om alle faktisk blir inkludert i kunnskapsdelinga. Organisasjonen er avhengig av enkeltpersonar og dermed blir kvar enkelt sin innsats for deling av kunnskap avgjerande for organisasjonen si evne til å gjere individuell kunnskap kollektiv. Dersom dette blir eit problem kunne ein med fordel prøve å kodifisere kunnskapen for å gjere den meir tilgjengeleg. I ein organisasjon der ein er avhengig av enkelte individ blir ein også meir sårbar med tanke på å miste tilsette.

Rolls-Royce er prega av å vere ein stor organisasjon. Deling av taus kunnskap kan difor vere utfordrande. Dermed er organisasjonen meir avhengig av å kode kunnskapen og gjere den tilgjengeleg for dei tilsette i form av bøker, dokument, tekniske spesifikasjonar, produktbøker, produktdesign og produksjonsprosessar. Kunnskapen blir dermed kollektiv og koda. Organisasjonen har tilsett medarbeidarar som ved hjelp av trening prøver å dyrke den tause kunnskapen, men organisasjonen møter utfordringar på grunn av storleik og avstand. Dermed vert det vanskeleg å gjere den individuelle og tause kunnskapen kollektiv, i stor nok grad.

Dei to organisasjonane har dermed ulike prosessar for kunnskapsdeling; ulike fordelar og ulike utfordringar. Det kan tenkjast at kombinasjon av desse kunnskapsprosessane kan gi fordelar og konkurransekraft. Ein kan forstå at Rolls-Royce dermed har interesse av å integrere Odim sine kunnskapsprosessar inn i eigen organisasjon. Diskusjonen angående taus og koda kunnskap viser korleis ulike organisasjonsformer fører til også ulike kunnskapsprosessar. Det kan forventast at desse motsetningane fører til utfordringar i oppkjøpsprosessen. Analysen kan støtte forventninga om at ulik vekt på kodifisering i dei to organisasjonane gjorde det vanskeleg for Rolls-Royce å kople seg på klyngjekunnskapen som var i Odim. Eg vil no gå vidare i å beskrive individuell og kollektiv kunnskap i Odim og Rolls-Royce.

5.2 Individuell og kollektiv kunnskap i Odim og Rolls-Royce

Lam (2000) skil mellom individuell og kollektiv kunnskap. Individuell kunnskap sit hos den enkelte, enten teoretisk eller praktisk. Kunnskapen blir kollektiv i organisasjonen først når er delt blant medlemar i organisasjonen. Kollektiv kunnskap kan beskrivast som organisasjonen sitt minne.

Dette kapittelet presenterer først nokre funn som støtter antakelsen om at Odim hadde gode system for å dele taus kunnskap, samt gjere den til eit kollektivt minne for organisasjonen: Odim hadde enkeltindivid som «pusha» resten av menneska i organisasjonen, leiarane jobba for å minske kommunikasjonsgap som oppstod, kompetanseutvikling og karriereveg var eit viktig fokus og samtidig var det viktig at dei tilsette fekk sjå heilskapen i arbeidsprosessane. Til tross for at deling av taus kunnskap er ein del av Odim-ånda, vil organisasjonen møte visse problem ved deling av taus kunnskap. Dette vil bli diskutert. Vi

går vidare i å belyse problematikken Rolls-Royce møter ved forsøk på deling av taus kunnskap. Til slutt, med grunnlag i teoretisk plattform, blir kunnskapstypene i dei to organisasjonane diskutert.

Odim var avhengig av nokre få og svært viktige enkeltpersonar. Kompetanse var individuelt, vart det sagt. Bedrifta bar også preg av at det var «guruar» på ulike områder. Det vart fortalt at «pengekunnskapen», den kompetansen avgjer om ein lukkast og dermed tenar pengar, låg hos enkeltpersonar. Vidare var bedrifta avhengig av at desse enkeltpersonane «pusha» og dreiv resten av medarbeidarane:

«Odim hadde system for ting, men det var ikkje det som dreiv oss. Det var folka ved sida av systema som dreiv oss» (A).

For Odim var det avgjerande å behalde dei sterke individa for å behalde viktig og avgjerande kunnskap og kompetanse. «Guruane» var med i diskusjonar på tvers av organisasjonen og det var svært viktig å lytte til desse menneska for å lære av dei. Nøkkelpersonar vart sett på som Odim sitt viktigaste verktøy. Desse hadde både kunnskapen og kontaktnettverket. Dei hadde viktige relasjonar til både kundar og underleverandørar. Samtidig var kunnskapsdeling ein viktig del av kulturen i Odim. Odim hadde eit mindre miljø og det var difor heilt naturleg.

Det kan vere problematisk at det oppstår kommunikasjonsgap mellom leiing og medarbeidarar. Det kan oppstå eit kommunikasjonsgap viss leiinga kommuniserer på eit nivå, og medarbeidarar kommuniserer på eit lågare nivå. Det vart sagt at kommunikasjonsgapet i Odim var lite. Dei tilsette og leiarane kommuniserte på same nivå. Det var viktig for ein leiar å vere audmyk og respektere enkeltindivid. Forståing av dette, vart sett på som svært viktige eigenskapar hos ein leiar. Dersom forskjellen i språk og kommunikasjon mellom mottakar og avsendar er for stor, kan det skape problem. Ei utfordring vidare er at leiarane også skal kommunisere oppover.

«Det er viktig at leiaren er klar over at kompetansegapa er der, men likevel prøver å kommunisere på same nivå. Leiaren må senke seg ned på andre sitt nivå» (C).

«Min måte å lede på var å vere synlig, tydelig og tilgjengelig på alle nivå. Ta diskusjonane ut, og hente impulsar frå folket. Det sette folk pris på» (C).

Filosofien til leiarane i Odim vart beskrive slik:

«Det er ei fryd å få bygge opp et menneske. Og sjå ei bratt kurve» (C).

Dei tilsette i Odim var attraktive, og dette var også eit signal på at ein hadde gjort noko rett. For Odim var det viktig at den enkelte leiar utførte sine oppgåver i samsvar med organisasjonen sin filosofi. Leiaren fungerte dermed som ein viktig nøkkelperson. Ei utfordring for organisasjonen var at verken kunnskapen eller rutinane for kunnskapsdeling var sett tilstrekkeleg i system. Ein vart avhengig av kven som var nærmaste overordna. Fordi vi er ulike som menneske, ville det også finnast ulikskapar i grad av deling av kunnskap. Det vart vidare fortalt om eit interessant døme som forklarar litt om måten dei arbeidde på i Odim:

«Vi hadde ein kar. Han hadde ikkje så lys framtid i skuleverket. Vi tok han inn i produksjonen og gav han oppgåver. Vi jobba med han for å løfte han. Dette er et godt døme på kva som er mulig å få ut av et individ. Vi gav han klar beskjed om at slik skal denne arbeidsplassen sjå ut i henhold til reglane. Der var nokre klare spelereglar. Plutseleg ein dag kjem han; no kan du komme å sjå. Arbeidsplassen var strigla. Han hadde løfta seg frå et nivå der han hadde null sjølvtrillit. Han hadde ei svært bratt utviklingskurve. Og dette viser litt av det som var kjenneteiknet på Odim: Kva er desse personane flinke til? Dra dei med og hjelp dei til å yte maksimalt» (C).

Odim var opptatt av å byggje opp sine medarbeidarar og gi dei karrieremoglegheiter. Det å gi dei tilsette ein synleg karriereveg skulle også skape motivasjon og haldningar. Dette fortel oss at til Odim var flinke på å inkludere medarbeidarar i kollegiet og miljøet der kunnskapen og «guruane» eksisterte. Dersom du involverte deg, fekk du også tilgang. Eg har tidlegare argumentert for at Odim var avhengig av kunnskapen som låg hos enkeltmenneske i organisasjonen og at dette kunne gi utfordringar når det kjem til kunnskapsdeling. Analysen viser at «guruane» ikkje bygde barrierar rundt eigen kunnskap. Dei var villige til å dele på den, og dette låg innebygd i kulturen. Det kan argumenterast for at kunnskapen i Odim var sosialt innebygd, sjølv om enkeltpersonar sat med mykje av kunnskapen.

I Odim opplevde dei å miste mykje kompetanse innanfor fagområdet «hydraulikk». Dette var ei stor utfordring for organisasjonen, og ein bestemte seg difor for å dele produksjonen

i fem delar. Produksjonen (dvs. drifta av avdelinga) vart oppdelt ut frå kompetansen hos dei tilsette. Det vart organisert slik; nivå ein, to, tre, fire og fem:

«Vi gjorde oss tankar på korleis vi måtte flytte folk i dette systemet. Vi starta med opplæringsplanar. Korleis flytte lærlingane opp på nivå to, korleis bruke femmarane på nivå tre, og korleis rettleie folk vidare oppover i systemet. Vi skulle ha ei viss prosentuell fordeling innanfor dei ulike nivåa og det skulle vere kontinuitet på det. Vi tilbydde på denne måten også talent ein karriereveg. Det var ein enkel og effektiv måte å tenke på. Vi måtte synleggjere karrieremuligheiter. Vi jobba med å bli betre på det» (C).

Odim arbeidde systematisk med kompetansekartlegging og vidare kompetanseutvikling for å oppnå bedrifta sine mål. Bakgrunnen for denne kartlegginga var rask vekst og frykt for utvatning av kjernekompetansen. Målet var høg grad av kunnskap i alle ledd, med fokus på operasjonell kunnskap. Prinsippet i bedrifta var å utnytte og utvikle selskapet sine menneskelege ressursar på ein måte som foreina enkeltindividet sine ambisjonar og selskapet sine mål. Dette skulle ein oppnå ved å ha etablerte system for kompetansekartlegging, medarbeidersamtalar med handlingsplan og individuell utviklingsplan samt utviklingsplan for kvar enkelt avdeling. Odim hadde stipendordning for studentar samt mellomleiarprogram og diverse fagprogram. Odim var opptekne av å bli betre. Dette var viktig for å oppnå utviklinga dei ønska.

Etablering av nye leiargrupper og «team» i Odim, skjedde ved hjelp av personlegdomstestar og teamkompass. Ei samansetjing av innovatørar og kvalitetssikrar var viktig. Det vart fortalt at Odim ofte brukte kverulantar i prosjektgrupper.

«Dersom vi berre turar på så hadde vi nok kjørt i grøfta undre gongar før vi kjem i mål. Dersom ein skal utvikle eit produkt er prosessforståing: korleis du køyrer prosessane svært viktig» (C).

Dette skaper formelle arena for deling av taus kunnskap, og viser at meiningar og «know-how» også vart delt i formelle møte mellom menneska i Odim. Vidare var Odim ein lite strukturert organisasjon. Miljøa danna seg sjølv. Veggane var tynne og ein kunne lett få innsyn i fleire ulike fagmiljø. Det var samarbeid mellom dei som jobba med utvikling og dei som jobba i produksjonen. Slik vart Odim flinke til å tenke heilskap i forhold til produkt og prosessar. For å få dette til var organisasjonen avhengig av uformell kontakt mellom menneska i organisasjonen. Alle hadde same mål, nemleg fokus på leveranse.

«Dersom ein spurte etter ein del på lageret som skulle brukast i eit prosjekt, visste gjerne den på lageret både kven kunden var og kva delen skulle brukast til» (C).

Dette tydeleggjer at den heilskaplege og kollektive tause kunnskapen i Odim var ei styrke for organisasjonen. Deling av taus kunnskap var ein del av miljøet og kulturen i organisasjonen. Odim-ånda var viktig for kunnskapsdeling.

Det vart hevda at Rolls-Royce, i motsetjing til Odim, i stor grad er avhengig av system som driv prosessane. Dei har system for kva type produkt som skal lagast, og korleis dei skal lagast. Produkta vert i større grad laga etter «oppskrift».

«I Rolls-Royce har vi standardprodukt» (C).

Når det kjem til trening og utvikling av medarbeidarar i Rolls-Royce, er forståing av heilskap viktig. Dei tilsette bør bli involvert slik at dei får eigarskap til produktet. Trening av tilsette er eit verktøy for å gjere kunnskapen kollektiv. Som nemnt tidlegare er det i Rolls-Royce krevjande for ein tilsett å sjå heilskapen av prosessane, fordi organisasjonen er så stor. Å setje ein heilskapstanke på kunnskapsoverføring krev trening og utviklingssystem.

Rolls-Royce har mange tilsette som er frå andre stadar i verden. Dette gir kulturelle forskjellar, samt andre motivasjonar og kunnskapar. Får du til kunnskapsdeling, kan det verte veldig bra. Men det gir utfordringar. I Odim kunne dei tilsette gå mellom ulike avdelingar, og dermed ta del i diskusjonar og hente kunnskap. I Rolls-Royce er det ikkje mulig på same måte. I Rolls-Royce er det også få som har oversikt over heile organisasjonen. Det gjer at det er meir krevjande å køyre kunnskapsoverføringsprosjekt. Difor er informant B tilsett i organisasjonen nettopp for å trene medarbeidarane i overføring av taus kunnskap.

Rolls-Royce vert forklart som ein internasjonal organisasjon med mange kulturar og mange funksjonelle roller (finans, IT osv.). Det er lett å føle at ein jobbar åleine på eit lite fagområde, og det kan vere vanskeleg å sjå heilheita av det arbeidet ein gjer.

«Du føler du er del av ei mindre gruppe i Rolls-Royce enn det vi var i Odim. Enten er du på training eller så er du på automation controll osv. Du har ikkje så mykje med dei andre å gjer. I Odim er du ein del av «alle». Større selskap, mindre kollege» (B).

Dette viser at det å ikkje sjå heilskap i dei arbeidsprosessane ein tek del i, kan vere demotiverande for tilsette. Dei kan til tider føle at dei jobbar åleine. Den kollektive kjensla er ikkje til stades i same grad som i Odim.

I Odim vart det jobba mykje i prosjekt. Ofte var det nye og overraskande oppdrag frå veke til veke. Ny læring og nye prosjekt gjorde arbeidet spennande. Kvardagen kunne bli lite strukturert. Men slik er det gjerne i eit utviklingsmiljø. Til samanlikning produserer Rolls-Royce standardprodukt, noko som gjer kvardagen meir forutsigbar. Odim hadde eit fleksibelt produksjonsnettverk med høg kvalitet. Dei hadde høgt kvalifiserte og fleksible medarbeidarar. Dermed hadde dei ei kjensle av å ha høg kapasitet «på huset» i Hjørungavågen. Dette gir ein kollektiv og samla kjensle og «vi-tankegang». Som tidlegare nemnt var Odim flinke å skape uformelle kontaktpunkt og arenaer i organisasjonen. Det var viktig å delta i det sosiale miljøet - miljøet til «guruane». Dersom du involverte deg, fekk du delta i kunnskapen. Til tross for at Odim var flinke på å lage arenaer for uformelle diskusjonar og dei var opptatt av å dele kunnskap med kvarandre, var dei likevel avhengige av kunnskapen til få, viktige enkeltpersonar. Det kan vere grunn for å tru at dette har påverka organisasjonen og gjort den meir sårbar. Då Odim vart kjøpt opp av Rolls-Royce var det mange av desse viktige enkeltpersonar som slutta. Informantane var samde i at dette har vore ei stor utfordring ved oppkjøpet. Enkeltpersonar slutta fordi dei mista sitt spelerom då organisasjonen vart kjøpt opp og dette har gjort oppkjøpet mindre vellukka enn det som var håpa i forkant.

Informantane forklarar at heilskap i ein prosess er viktig. Dei tilsette bør vere involverte og ha eigarskap til det ferdige produktet og for å oppnå dette må dei sjå heilskapen i det arbeidet som vert gjort. Informant B jobba tidlegare med trening og HR i Odim, og no jobbar han med det same i Rolls-Royce. Det vert lagt vekt på at han skal ta vare på alle partar i dette arbeidet.

«For ein som jobbar med trening og HR er det viktig å ta vare på alle partar» (B).

Det er no starta å arbeide med desse problemstillingane i Rolls-Royce. Informant B trur at store organisasjonar kan lære av små organisasjonar som Odim når det kjem til uformelle arenaer for kommunikasjon og god dialog. Det er at ein enkelt medarbeidar åleine arbeider med dette i Rolls-Royce er kanskje eit bevis på at Rolls-Royce ønskjer å bli betre på deling av taus kunnskap? Informant B er sikker på at det å få eit heilskapssyn på kunnskapsoverføring krev trening og system for utvikling.

5.2.1 Individuell og kollektiv kunnskap – ei oppsummering

I kapittelet som omhandla teori presenterte Lam (2000) fire ulike former for kunnskap; individuell teoretisk kunnskap, individuell praktisk kunnskap, kollektiv kodifisert kunnskap og sosialt innebygd kunnskap. Vi har allereie diskutert at Odim hadde mange viktige enkeltpersonar som vart rekna som selskapet sine nøkkelpersonar og gurarar. Desse hadde store kontaktnettverk, både blant kundar og leverandørar i næringsklyngja, og dei hadde mykje erfaring. Vidare har funna vist at organisasjonen la til rette for at menneska skulle ha både formelle og uformelle arenaer for kunnskapsoverføring. Det var ein del av Odim-ånda. Det var ingen i organisasjonen som ønskja å byggje barrierar rundt eigen kunnskap. Det låg i Odim-kulturen at kunnskap skulle delast på. Likevel var og blei Odim avhengig av visse nøkkelpersonar i organisasjonen. Det var viktig å behalde desse menneska. Dersom menneska forsvann, forsvann også kunnskapen.

Informant C fortalte at han sidan første stund i Odim skjønnte at organisasjonen var for personavhengig. Han argumenterte i organisasjonen for at dei måtte bli mindre personavhengig og meir strukturavhengig. Men dette møtte både motstand og kritikk. Det er tydeleg at den stoltheita dei tilsette i Odim hadde, var knytt til det at organisasjonen var god på taus kunnskap og uformelle arenaer for kommunikasjon. Det kan vere grunn til å kritisere denne måten å styre ein organisasjon på. Kor lenge kan ein fortsette slik før organisasjonen blir for ustrukturert og rotete? Bør organisasjonar, når dei når ein viss storleik, etablere strukturar og rutinar, slik at dei kan ta vare på kunnskapen dei har, samt etablere ny?

Det kan vere grunnlag for å karakterisere kunnskapen i Odim som det Lam kallar individuell praktisk kunnskap. Kunnskapen er basert på praktisk erfaring hos den enkelte og den er kontekstavhengig. Samtidig låg det i Odim-ånda at organisasjonsmedlem delte

kunnskap mellom seg. Funna i forkinga viser mange døme på det. Ein kan difor også argumentere for å forklare kunnskapen i Odim som det Lam beskriv som sosialt innebygd kunnskap. Kunnskap som bur i organisasjonen sine rutinar og normer. Kunnskap som er sosialt konstruert og basert på felles oppfatningar og forståing. Likevel, til tross for at Odim var gode på deling av taus kunnskap møtte dei også utfordringar i det å gjere denne kunnskapen kollektiv. Organisasjonen var prega av at kunnskapen var individuell og praktisk. Dei rutinane Odim hadde, dei fungerte. Likevel var det for lite av dei. Samtidig var kunnskapsdelinga avhengig av det enkelte individ sin vilje samt evne til å dele kunnskap.

I Rolls-Royce er det stor grad av funksjonsinndeling. Dei menneska som jobbar med det same, jobbar i lag, mens resten av organisasjonen gjerne er mindre oversiktleg for den enkelte. Vidare er ofte utvikling og produksjon isolert frå kvarandre. Dei som jobbar i produksjonen brukar gjerne rutinar som er utvikla av dei som sit i avdelinga for utvikling. I Rolls-Royce er arbeidsmåtane sett i rutinar. Dei fleste har ein jobb dei skal utføre og rapportere. Det kan dermed argumenterast for å beskrive kunnskapen i Rolls-Royce som kollektiv kodifisert kunnskap. Kodifisert kunnskap formidla gjennom teikn og symbol, lagra i teikningar, oppskrifter, reglar og prosedyrar. Rolls-Royce arbeider også med å skape arenaer for opplæring og trening, dvs. formelle arenaer for kunnskapsdeling. Kanskje er dette eit forsøk på å bli betre på å skape ein sosialt innebygd kunnskap.

Odim var prega av at organisasjonen hadde enkeltpersonar med mykje verdifull kunnskap. Det var stort fokus på å skape arenaer for deling av denne kunnskapen for å gjere den til del av organisasjonen sitt minne. Det er interessant å studere i kva grad Rolls-Royce var i stand til å bruke dette kunnskapsmiljøet, ta vare på det og integrere det inn i eigen organisasjon då dei kjøpte Odim. I kva grad kunne Rolls-Royce gjere seg nytte av Odim-ånda. Vidare blir det belyst problematikk med tanke på ulikskapane i dei to organisasjonane i det å ta vare på samt skape relasjonar.

5.3 Relasjonsproblematikk i Odim og Rolls-Royce

Rolls-Royce og Odim framstår som to ulike organisasjonar når det kjem til relasjonar internt i bedrifta samt relasjonar frå bedrifta og eksternt ut mot marknaden. Funna frå undersøkingane forsterkar dette inntrykket.

Odim sitt fortrinn i marknaden var nærleik til kunden; nærleiken vart beskrive som både fysisk, elektronisk og mental. I dette var det meint at Odime skulle vere ein tilgjengeleg organisasjon, og tilsette på ulike nivå i organisasjonen skulle vere tilgjengelege for kundane. Odime hadde gode relasjonar i den maritime klyngja på Sunnmøre som var bygd opp igjennom 10 år. Odime hadde målsetjing om å vere kunden sin føretrekte leverandør. Val av løysingar skulle vere basert på kunnskap som kom fram i diskusjonar mellom ulike partar. Produkt og prosessar skulle vere kjende og pålitelege. Det skulle vere stor fleksibilitet der produkta blei tilpassa kundane sine behov. Fagmiljøet i Odime skulle bidra og rettleie kunden til å gjere dei riktige vala når det kom til produkt og prosessar. Odime skulle bruke organisasjonen sin tverrfagelege kunnskap for å realisere prosjekt. Odime ønskja å utøve fleksibilitet i heile verdikjeda, med fokus på å hjelpe kunden. Dei skulle vere tilgjengeleg 24/7/365, dei skulle hjelpe kunden med problem, hadde korte omstillingstider og leverte solide og skreddarsydde produkt. Ein anna viktig faktor var «patente produkt», dvs. Odime skulle levere unike produkt som skulle gi unike system for kunden (Strategidokument).

Odime hadde ein særeigen marknadsposisjon, med sterke relasjonar mot kunden og stort kundefokus gjennom heile organisasjonen, ein vedvarande sterk marknadsposisjon i seismikk, samt kundestyrt utvikling og stor fleksibilitet i utstyrstilpassing for kunden. Vidare var Odime særeigne på prosjektgjennomføring. Bedrifta hadde stort fokus på prosjektgjennomføring og nærleik til kundane gjennom heile prosjektet. Prosjektleiaren hadde sterk posisjon med mykje ansvar og myndigheit, og var ansvarleg for koordinering og framdrift. Odime hadde høg grad av utvikling gjennom leveranseprosjekt, og prototypar vart levert til kunden. Odime selte ofte konsept framfor ferdige produkt. Konseptet vart vidare utvikla i samarbeid med kunden (Strategidokument).

Informantane beskrev det dei kalla det «marine klyngetankesettet»:

«Det er ikkje slik som mange trur. Vi samarbeider ikkje heile tida. Men i klyngja er det likevel slik at ein hentar kunnskap frå kvarandre. I samtalar med underleverandørar og i samtalar med kundar skjer det ei kunnskapsoverføring. Overføring av kunnskap skjer også ved turnover, ved rekruttering frå kunden og omvendt» (B).

I Odime var det alltid stort fokus på kunden. Odime er ei produksjonsbedrift, med ulike fasar i produktleveransen. «As designed» beskriv fasen når produktet er ferdig designa, «as

built» beskriv fasen der produktet er ferdigbygd og klar for levering, «as delivered» beskriv fasen der produktet er ferdig og testa og fungerer som det skal, «as maintained» beskriv fasen der ein gjer forbetringar i produktet. Odim hadde fokus på, og jobba mot å levere alle produkt i fasen «as delivered». Det betydde at produktet ikkje var ferdig før det fungerte på båten. Alle skulle vere med i denne prosessen; designarar, ingeniørar, produksjonen osv.

«As delivered er nådd når vi signerer ut etter prøvetur, når alt fungerer som det skal. Då er vi ferdig. Slik jobba Odim» (B).

Odim fungerte slik at ideane vart henta frå kunden. Og kunden betalte også utviklinga av produktet. Tankegangen var at på lang sikt ville kunden kjøpe produktet og Odim ville tene pengar.

Det vart sagt at Rolls-Royce er prega av at dei driv og har drive med flyindustri i lang tid. I tillegg har Rolls-Royce har fått ulike «ånder» eller kulturar i ei og same bedrift pga. ulike oppkjøp. Rolls-Royce sin måte å jobbe på er prega av flyindustrien, og tankegangen vert forklart slik:

«Viss flymotoren faller av flyet så vil flyet falle ned og folk dør versus viss den vinsjen sluttar å virke så henger produktet der, og kan ikkje brukast Det er stor forskjell i kultur» (B).

«Merkenamnet Rolls-Royce er sterkt, og det skaper entusiasme i det systemet» (C).

Rolls-Royce er kjent for å vere svært dyktige og å levere kvalitet. Dette forklarar korleis Rolls-Royce har vore meir avhengig av at alt er på plass og fungerer som det skal. Kvalitet har vore fokus heile vegen, og dette har påverka kulturen. Eigaren er engelsk, og dermed har prosedyrar og reglar blitt eit fokus. Dette gir ein anna måte å jobbe på. I slike bedrifter må ein ha folk med ansvar, og det fører gjerne til hierarkisk organisering. I flyindustrien er ein avhengig av å ha kvalitetssikring. I følge informantane kan det bli eit problem at denne kulturen heng att. Det hemmar evna til å vere tideleg ute og tørre å ta risiko.

«I odim hadde ein nokre banebrytande FOU prosjekt. Dvs. vi laga noko som var «star trek», til ein bestemt kunde. I motsetning, Rolls-Royce har ingen slike «star trek»-

prosjekt. Dersom du forventar at du alltid skal ha 100 % suksess, då vil du alltid gjere det trygge. Risikovilje gjorde Odim i stand til å kunne komme med nyheiter i marknaden. Rolls-Royce er heilt motsett. Når dei leverer noko så skal det fungere. Dette har med Rolls-Royce sin marknadsposisjon i aerodivisjonen å gjere. Det er svært kritisk for eit fly å miste ein motor» (A).

Som tidlegare nemnt jobba Odim annleis:

«Det å vere smartare enn konkurrentane for å vinne marknadsandelar var viktig for oss. Jogeir, øvste sjef, lukta det som låg ute i marknaden. Han kjente produkta og forstod produksjonen til kunden. Vidare tok ingeniørane tak i dette. Avstand frå toppen til botnen var ikkje stor. Kommunikasjon var ein viktig del av dette samspelet» (C).

«Det er mange ledd i ein organisasjon og difor kan det vere vanskelig for kunden å sjå ned i organisasjonen. I Odim var her svært opne linjer og mykje var synlig. Kanskje kjente kunden han som var formann i produksjonen, eller ingeniørane som jobba i prosjektet» (C).

«Vi spurte kundane; kva treng dykk? Kva kan vi levere? Vi kjente den personen som satt der og hadde en god dialog med dei. Vi hadde gjerne med ein erfaren tilsett som hadde arbeida på sjøen. Han visste kvar skoen trykte, og kva ein måtte gjere for å få dette betre. Vi såg kva konkurrentane gjorde og prøvde å gjere det enda litt betre. Alle ingeniørane kunne vere med ut til kunden. Odim hadde ingen som berre satt inne på kontoret» (A).

«Tilgjengelegheit handlar om meir enn å legge ut informasjon på nettet. For Odim var det viktig å sleppe ingeniørane på ulike samlingar i fagmiljøet. Ingeniørane måtte sjå kva som rørte seg i marknaden og i diskusjonane ute. Dei måtte gjerne ta med seg prosjekt-leiarane også. Selskapet skulle vere tydelege på kva dei meinte med tilgjengelegheit. Ei utfordring for mange selskap kan vere at du har eit salsapparat som ligg i frontlinja, og at desse kan blokkere for dialogen. Kunden kjem ikkje igjennom blokaden med salsapparatet» (C).

«Vi hadde mange ingeniørar som hadde eit godt namn ute i marknaden. Kundane stoppa desse for å diskutere, når dei møtte kvarandre tilfeldig. Desse uformelle diskusjonsarenaene; det er der du bygger tillit. Tillit og respekt for andre sine synspunkt er viktig i forretning. Her blir løysningane diskutert» (C).

Odim hadde mange unge folk med god erfaring tross sin unge alder. Dette vart beskrive som eit fortrinn, men det var også viktig å få innspel frå omgjevnadane og andre miljø. Ein av informantane kom frå lærarstilling, og inn i organisasjonen. Filosofi og problematikk i

forhold til leiing var viktig for han. Han såg på kva kompetanse organisasjonen mangla, og var opptatt av å hente inn kompetanse som kunne bli ein del av eit godt fungerande «team». Miljøet i klyngja var viktig for Odim. Det var stas og stoltheit i det å vere i den maritime klynga på Sunnmøre, fordi klyngja har ein sterk profil ute. Klyngja var ein viktig del av det å hente inn ny kunnskap.

Leiaren i Odim bli beskrive som ein typisk selgar. Ein person som hadde jobba i drifta og som hadde fagkunnskapen kunne gjerne bli leiar i Odim. Leiaren var oppteken av og hadde kunnskap om produkt og kundar. Odim-leiaren var gjerne ein leiar som var «leading by eksempel». Han var oppteken av leveranse- og produksida, framfor leiingsprosessar. For Odim var det viktig å sjå på kva kompetanse som mangla og hente inn dei rette folka for å skru saman dei rette teama. Leiaren var synleg, tydeleg og tilgjengeleg. Det var viktig.

Kjernen i klyngetankesettet er stadig konkurranse og stadig dialog. I samtalar med leverandørar og kundar skjer det ei kunnskapsoverføring. Naboskapet mellom kunden, skipsreiaren, båtbyggjaren og underleverandøren er viktig. Den stoltheita som var knytt til det å jobbe i Odim hang mykje saman med den rolla dei hadde i klyngja. Dei brukte kundane og miljøet rundt for å utvikle seg til å bli betre.

«Vi kjente personane som satt der og hadde en god dialog» (C).

Linjene var opne og det som føregjekk var synleg. Organisasjonen var opptatt av å sende ingeniørane ut på samlingar i fagmiljøet, der dei fekk vere ein del av diskusjonane. Det var påpeikt som ei utfordring at salsapparatet i frontlinja kunne blokkere for viktig dialog. Det var kritisk dersom kunden ikkje fekk kome gjennom blokaden med salsapparatet. I Odim tok dei stor risiko i utviklingsprosjekt. Ein starta gjerne med produksjon av eit produkt før ein hadde detaljane klart. Etter kvart kunne ein bygge om og gjere endringar. Medarbeidarane stolte på at ein hadde fagfolk nok til å oppdage feil undervegs og hadde fagfolk nok til å kunne korrigere feil.

Rolls-Royce hentar kunnskap både eksternt ute med kundar og i interne prosessar. Rolls-Royce er ein organisasjon med mange ledd. Utviklingsprosjekt i organisasjonen blir forklart som tungvinte. Produkta skal testast og standardiserast før dei er ferdig, noko som gjer det vanskeleg å vere først ute. Rolls-Royce med si sterke kvalitets-merkevare, er

beskrive ulikt frå Odim. Organisasjonen er internasjonal med tilsette over heile verda og dermed mange ulike kulturar. Rolls-Royce har i fleire tilfelle lagt ned produksjonar i Norge og flytta dei til utlandet for å spare pengar. I følgje informantane henta Rolls-Royce kunnskap frå klyngja, slik som Odim. Kunder og leverandørar er viktige. Samtidig får ein tak i nye idear og synspunkt ved å tilsette nye ressursar. Det blir også nemnt at Rolls-Royce er oppteken av å drive med intern kursing av dei tilsette og at Rolls-Royce kan seiast å vere i unik posisjon fordi dei har så mange kontaktar utanfor klyngja.

Nedlegging av avdelinga på Austevoll vert lagt fram som døme på eit organisasjonstrekk og ein problematikk hos Rolls-Royce. Austevoll dreiv med tavleproduksjon, og denne produksjonen vart flytta til Polen og Mumbai. Eit problem med dette er at flytting tar bort kompetanse: Ein fjernar viktig kompetanse for å spare pengar. Det er eit problem at produksjonen og flyttinga ikkje er godt planlagt.

«Rolls-Royce sitt store problem er at ein definerer eit hovud som eit hovud, men slik er det jo ikkje. Kvar hovud har jo sitt bidrag. Dette speglar problematikken som store internasjonale selskap møter. Ein må lære å sjå at kvart hovud er verdifullt og kan bidra med noko spesielt. Det kan ikkje erstattast utan vidare. Ein kan ikkje fjerne Austevoll-gjengen og erstatte dei med utdanna ingeniørar i andre land. Der er ein erfaringsbasert kompetanse, nettverk- og kulturkompetanse som forsvinn. Ein kastar bort dette for å kunne produsere billigare og tene meir pengar. Problem hos alle store selskap er at pengane rår alltid, uansett.» (B).

Her ser vi at det kan diskuteras om deling av kunnskap går på bekostning av effektiviseringsprosessar.

I Odim var det ei utfordring å få på plass strukturar og rapportering av prosessar. Dei kom etter kvart fram til at det burde vere ein person som tar vare på struktur og system for å kunne møte dei krava som ligg hos kundane og offentlegheita. Når selskapet etter kvart vart større oppstod det behov for standardisering for å få til ein effektiv produksjon. Det var ei stor utfordring for selskapet å få på plass strukturar og rapporteringsprosessar.

Tabellane under er inspirert av Lam (2005). På bakgrunn av diskusjonen over er det som er kjenneteikna Rolls-Royce merka med blå og det som er kjenneteikna Odim er merka med grøn.

Organisasjonsform	Hovedtrekk	Innovasjonspotensial
Enkel struktur	Organisk men gjerne kontrollert av ein person. Eks. små "start ups" innan teknologi etc.	Entreprenørskap, innovativ, søker moglegheiter, tar risiko. Men er sårbare for feilbedømmingar og begrensa ressursar
Maskinbyråkratiet	Mekanistisk organisasjon med høg grad av spesialisering, standardisering og sentralisert kontroll. Arbeidar kontinuerlig med å nedfelle oppgåver i bestemte rutinar gjennom formalisering av kunnskapar og ferdigheter og erfaringar. Eks. masseproduksjon	Designa for effektivitet og stabilitet. God på å handtere problem innanfor rutinar, men rigid og vanskelig å omstille og handtere ny kunnskap og teknologi
Profesjonsbyråkratiet	Desentralisert mekanistisk form med høg grad av autonomi til profesjonane. Individuell og funksjonell spesialisering, makt og kunnskap hos ekspertar. Eks. høgskular og universiteter, sjukehus, advokatfirma etc.	Individuelle ekspertar kan være høgst innovative innan spesialiserte områder, men organisasjonen er vanskelig å samordne på tvers av funksjonar og disiplinær, noko som hemmar innovasjonsstyrken til organisasjonen som heilskap
Adhockratiet	Fleksibel prosjektbasert organisasjon designa for å handtere ustabile og komplekse oppgåver og omgjevnadar. Kan omorganiseras raskt gjennom nye prosjektteam. Eks. produksjon av software og systemlysingar	Evne til læring og avlæring, tilpassingsdyktige og innovative. Men den fleksible strukturen kan true stabilitet og over tid drive organisasjonen i retning av byråkratisering

Tabell 5.1. Organisasjonstrekk i Rolls-Royce og Odium. Utforma på bakgrunn av Lam (2005)

J-form	Adhokrati
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Støttar seg på kunnskap som er lagra og forankra i rutinar, team – relasjonar, og felles organisasjonskultur ▶ Læring og innovasjon skjer innan organisasjonen som samfunn og praksisfelleskap der også arbeidarane trekkast inn i problemløysing ▶ Omfattande samhandling på tvers av funksjonelle einingar ▶ Stabile karriereveggar og intern arbeidsmarknad gjer at organisasjonsmedlem forpliktar seg på organisasjonens mål ▶ Syntese av formell og taus kunnskap ▶ Sterk på stegvise innovasjonar ▶ Men svakheiter på å lære av omgjevnadar – særlig i felt med raske teknologiske endringar, eks. software og bioteknologi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisk tilpassingsdyktig form som kan integrere variert ekspertise og kunnskapar ved å sette ned prosjektteam for å løyse komplekse og ofte usikre utfordringar ▶ Kan settast saman av ekspertar frå ulike organisasjonar eller organisasjonsledd noko som styrker evna til å lære og utvikle ny kunnskap ▶ Karriereveggar ofte basert på deltaking i ei serie prosjekt meir enn innan eit internt hierarki ▶ Meir uklare organisasjonsgrenser – styrken er omstilling i den interne kunnskapsbasen ▶ Men kan hindre oppbygging av ein organisasjonsspesifikk kunnskapsbase (kumulativt) – gjennomtrekk – mobilitet av kunnskapsarbeidarar ▶ Blir ofte avhengig av stabile institusjonar i omgjevnadane (nasjonale, regionale innovasjonssystem)

Tabell 5.2. Rolls-Royce og Odim som J-form og Adhokrati. Utforma på bakgrunn av Lam (2005)

Rolls-Royce og Odim framstår her som to svært ulike organisasjonar med ulike fokus. Odim med sin fokus på relasjonsbygging hadde fordelar i marknaden som var interessante for Rolls-Royce å ta del i. Litteraturen legg vekt på at samspelet mellom eksplisitt og taus kunnskap er avgjerande for å skape ny kunnskap (Lam 2000). Samtidig er det slik at når lokal kunnskap er kombinert med koda, ekstern kunnskap, kan dette skape verdi og gi nye fordelar (Bathelt et al. 2004). Studie har vist at multinasjonale selskap gjerne ønskjer å etablere seg som leiande aktørar i regionale kunnskapsintensive klyngjer. Selskapa tilfører ny kunnskap til klyngja og kan samtidig inkludere klyngja inn i nye kunnskapsnettverk. Det er lite forskning og litteratur på interaktiv læring mellom selskapa og klyngja, difor er det interessant å finne ut om forskingsresultata i denne oppgåva kan seie noko om dette. Det vert sagt at store og globale selskap etablerer relasjonar, gjerne gjennom oppkjøp,

nettopp for å få tilgang til kunnskap. Kan mi forskning gi svar på om oppkjøpet har ført til interaktiv læring mellom Rolls-Royce og klyngja? Har Rolls-Royce ved å kjøpe Odim greidd å dra nytte av relasjonane i marknaden samt kunnskapsmiljøet organisasjonen hadde? I følgje presentert litteratur og teoriar kunne dette gitt Rolls-Royce unike fordelar.

Bjarnar og Amdam (2008) forklarar at multinasjonale selskap gjennom oppkjøp ønskjer å få tilgang til «den felles kognitive ramma som ligg i klyngjedynamikken». Det vil seie at dei kjøper seg inn i relasjonane og kunnskapen som ligg i klynga. Det kan gjerast ved å kjøpe ei lokal bedrift som er del av dette nettverket. Dei hevdar at slike oppkjøp kan vere problematiske på grunn av skepsis hos den lokale bedrifta. Skeptiske lokale bedrifter kan kome til å gjøemme bort sine normer og kommunikasjonsprinsipp. Dermed er ikkje det alltid like enkelt å overføre ein indre sirkulasjon av taus kunnskap til ein større samanheng.

5.3.1 Relasjonsproblematikk – ei oppsummering

Som belyst over fører ulike fokus i Rolls-Royce og Odim til ein relasjonsproblematikk, og dermed til utfordringar i oppkjøpsprosessen. Odim sitt fortrinn i marknaden var nærleik til kunden, og dette gjorde at dei hadde ein særeigen marknadsposisjon. Dei hadde til ei kvar tid fokus på kunden og målet var å vere smartare enn konkurrentane. Det er knytt stoltheit når det kjem til det å vere ein del av den maritime næringsklyngja og den stoltheita som var knytt til det å jobbe i Odim hang mykje saman med den rolla dei hadde i klyngja. Rolls-Royce er prega av at dei driv og har drive med flyindustri. Dei er kjent for å vere svært dyktige og å levere kvalitet. Merkenamnet Rolls-Royce er sterkt og dei er kjent for si kvalitetsmerkevare. Prosessane i Rolls-Royce vert oppfatta som tungvinte og meir standardiserte enn i Odim. Desse ulikskapane kan gjere det vanskeleg for Rolls-Royce å dra nytte av Odim sitt kunnskapsmiljø. Dette vil neste kapittel gå vidare inn på.

5.4 Oppkjøpsprosessen

Diskusjonane over viser at Odim og Rolls-Royce bestod av to ulike miljø. Ein kan forstå at det er problematisk å slå desse saman:

«Odim og Rolls-Royce var to forskjellige miljø. Skal du drive ein effektiv produksjon og få det optimale ut av det, så må du standardisere, dvs. industrialisere selskapet. Men når ein prøver å slå saman to miljø, så er der motkrefter. Odim er mykje meir marknadsorientert. Ein kunde kunne vere i diskusjonar med personar langt nede i

organisasjonen, og så dra med seg den kunnskapen inn i diskusjonen. Dialogen med dei som satt langt inne i organisasjonen var tett. Ein sette saman team for å kunne utnytte kunnskapen på tvers av organisasjonen» (C).

Då Odim vart kjøpt av Rolls-Royce, vart mykje endra på. Odim skulle bli ein del Rolls-Royce-systemet. Ut frå diskusjonen over forstår vi at Rolls-Royce er prega av å vere stor og internasjonal. Det er større krav til rutinar og kodifisert kunnskap og dermed også mindre krav til at organisasjonen skal basere seg på uformell kontakt mellom dei tilsette.

«Du går ikkje å banka på døra til teknikaren, for han sit kanskje i Sverige eller Finland. Ein hadde ikkje dei same tette og nære relasjonane, ikkje same team-følelsen som ein hadde i Odim. I Odim sit ein saman og ein kan bevege seg opp og ned i organisasjonen viss ein lurar på noko. Dette er ikkje tilfellet i Rolls-Royce» (A).

«Å gå frå nesten ikkje noko standardisering til eit standardisert miljø er eit stort skritt å ta. Og dermed forsvann mykje av energien som låg i organisasjonen» (C).

I Odim jobba dei til ei kvar tid med nye prosjekt. Det var variasjon i arbeidet og det var variasjon i kva slags kundar og kollegaer ein hadde kontakt med. Det vart ofte gjort småjusteringar som skulle optimalisere produktet og prosessen for den utvalte kunden.

I Rolls-Royce kan ein fort miste oversikt over kven som gjer slutningar, samt korleis og når dei vert gjort. I Odim kunne dei ha ein diskusjon på måndag, gjere slutning på torsdag og gjennomføre neste måndag igjen. Desse prosessane var tydelege og alle skjønnte kva som forgjekk. Rolls-Royce sin måte å jobbe på er kjent for dei som jobbar der. Dei skjønner og aksepterer filosofien i selskapet. Når Odim vart kjøpt opp var det forventa at dei tilsette skulle sette seg inn i eit nytt tankesett. Her oppstod det problem.

«Det var svært vanskeleg å omstille seg. Og då må folk få tid til å modne tankane sine» (C).

Ved oppkjøpet mista IT-avdelinga vaffelmiljøet, og dei hadde ikkje lenger dei same uformelle kanalane mot brukarane. Måten å organisere IT-avdelinga på, som la til rette for god drift og utvikling, forsvann også.

Etter oppkjøpet var det ein del folk slutta eller begynte i andre delar av organisasjonen – i ei anna type stilling enn dei hadde hatt før. I følgje informantane førte dette til at ein mista

mykje kunnskap, samt relasjonar til kundar og leverandørar. I innkjøpsavdelinga mista ein dei folka som visste kva leverandørar som var verdt å bruke. Det var ikkje alt som var skrive ned og kunnskapen gjekk difor tapt. Ei svakheit hos Odim var at når folka forsvann, forsvann også kunnskapen.

Halse og Bjarnar (2014) forklarar at utvikling av et felles sosialt grunnlag er viktig for å kunne overføre kompleks og taus kunnskap. Å etablere eit sosialt felt krev tid og stabile relasjonar. Lokalt sjølvstyre i dotterselskapet er sett på som beste måten for å bygge bru mellom det multinasjonale selskapet og klyngja. Det er tydeleg at det var mykje stoltheit knytt til å jobbe i Odim. Rolls-Royce møtte mykje motstand då dei kjøpte selskapet. Mange slutta og dei mista mykje av den kompetansen og kunnskapen som låg i organisasjonen. Ein kan spørje seg om oppkjøpet hadde vore meir vellukka dersom Rolls-Royce hadde prøvd å behalde miljøet i Odim ved å la Hjørungavåg vere ein uavhengig del av selskapet. Schein (1984) anbefaler at ein baserar endringar på grunnleggande antakelsar, det vil seie etablert kultur i oppkjøpsbedrifta. Det kan tenkjast at det hadde vore lettare å ta vare på kunnskapsmiljøet i Odim dersom selskapet fekk vere uavhengig del av Rolls-Royce og ein tok vare på Odim-kulturen i oppkjøpsprosessen.

6.0 Konklusjon

Matrisa under er laga for å synleggjere ulikskapane mellom dei to organisasjonane, Rolls-Royce og Odim:

	Odim	Rolls-Royce
Storleik	Liten, organisk	Stor, global
Kjenneteikn	Nyskapande, utviklande Risikovilje Nære relasjonar i klyngja Open, Synleg	Kvalitet, merkevare Standardisering, tungvinte prosessar Manglar funn Manglar funn
Kunnskap	Individ (enkeltpersonar) Kollektiv (Odim-ånda) Taus	Kollektiv Koda
Lam og kunnskapstype	Individuell praktisk kunnskap eller Sosialt innebygd kunnskap	Kollektiv kodifisert kunnskap
Kodifisering	Mangla system for kodifisering av kunnskap	Kodifisering er sjølve kjernen i systemet
Taus kunnskap	Taus kunnskap er sjølve kjernen i systemet	Jobbar med å skape system for overføring av taus kunnskap

Tabell 6.1. Ulikskapar mellom Rolls-Royce og Odim

Odim vert beskrive som ein organisasjon med sterke og dyktige medarbeidarar. Organisasjonen var i stor grad avhengig av kunnskapen til viktige enkeltpersonar som vart beskrive som nøkkelpersonar. På grunnlag av dette, kan det argumenterast for at organisasjonen var prega av at kunnskapen som var taus og individuell. På same tid var organisasjonen kjenneteikna ved at alle var del av ein fellesskap - «Odim-ånda». Det var høgt under taket og alle medarbeidarane var viktige. Nærleik mellom kollegaer var eit fokus. Det var viktig å vere del av ein heilskap, og miljøet skulle vere kunnskapskjelde for dei tilsette. Personleg utvikling for kvar enkelt var eit fokus. Kulturen i Odim var dermed prega av at individuell og taus kunnskap skulle delast på. Kunnskapen skulle bli kollektiv ved hjelp av både formell og uformell kunnskapsdeling. Mykje kan tyde på at Odim mangla system for å kodifisere kunnskap, og at dette gav utfordringar. Organisasjonen vart meir sårbar dersom ein mista arbeidsressursar.

Rolls-Royce er ein stor og global organisasjon. Med dette følger behov for rutinar, samt oppdeling etter funksjon for å oppnå effektivitet. Det kan opplevast at det er fysisk og mental avstand mellom dei tilsette og organisasjonen blir meir avhengig av kodifisert og eksplisitt kunnskap for å forenkle kunnskapsdeling over desse avstandane. Når kunnskapen vert koda, er det lettare å nå fram til alle som har behov for den.

Lam har kategorisert fire kunnskapstypar etter dimensjonane koda/taus og individuell/kollektiv: Kunnskapen i Rolls-Royce kan argumenterast for å vere kollektiv kodifisert kunnskap. Til tross for at det er vanskeleg å vite i kva grad denne kunnskapen er kollektiv, veit vi at organisasjonen kodar kunnskap for å nå ut til flest moglege av dei tilsette. Kunnskapen i Odim kan argumenterast for å vere både individuell praktisk kunnskap og sosialt innebygd kunnskap. Det er vanskeleg å avgjere i kva grad dei viktige enkeltpersonane i miljøet var i stand til å overføre sin kunnskap til resten. På same tid er det lite tvil om at Odim hadde ein god kultur for deling av kunnskap, både gjennom formelle og uformelle kanalar. Odim hadde styrkar ved at dei var gode på å skape eit kunnskaps- og læringsmiljø inne i organisasjonen. Denne styrken er interessant for ein global organisasjon som Rolls-Royce å ta del i. Kombinert med koda og kollektiv kunnskap, kan taus kunnskapsdeling styrke organisasjonen og gi nye strategiske fortrinn og fordelar.

Rolls-Royce har eit sterkt merkenamn i marknaden og dei er kjent for å levere kvalitet. Dette kvalitetsstempelen er svært viktig i flyindustrien, og mykje kan tyde på at denne kulturen vert tatt inn i den marine delen av organisasjonen. Fokus på kvalitet kan ha gått på bekostning av evne til å ta risiko og å vere nyskapande. Vidare er Rolls-Royce prega av at dei er store og internasjonale. For å effektivisere produksjonen er delar av den flytta til lågkostland. Det er hevda at også dette kan utfordre evna organisasjonen har til å dele tauskunnskap. Odim sitt fortrinn i marknaden var at tilsette i Odim dei hadde nære og gjerne personlege relasjonar til kundane. Dei var ein del av det dei beskreiv som «det marine klyngjetankesettet», der dei delte og henta kunnskap frå kvarandre. Fokuset på kunden følgde heile prosessen og produktet var ikkje ferdig før det fungerte slik det skulle på båten. Kundane hadde kontakt med Odim på alle nivå i organisasjonen. Odim hadde ønskje om å vere opne og synlege og det var knytt stoltheit til det å vere ein del av Odim-ånda. Odim hadde evne til å ta risiko og dette gjorde at dei kunne kome med nyhende i marknaden.

Tabellen under illustrerer korleis begge organisasjonane har ulike kjenneteikn innanfor både tauskunnskap og koda kunnskap. Odim er merka med grønt og er dominert av tauskunnskap, Rolls-Royce er merka med blått og er dominert av koda kunnskap. Tabellen viser at det finnst gråsoner, og at organisasjonane har innslag av begge kunnskapstypar.

Taus kunnskap	Koda kunnskap
← Grad av tauskoda kunnskap →	
Guruar ←	→ Kjernen er koda kunnskap
Trenge meir → kodifisering	
Odim-ånda ←	Trening ←
Relasjonar i klyngja ←	Forsøk på relasjonsbygging i klyngja ←

Tabell 6.2. Taus og koda kunnskap i Rolls-Royce og Odim

6.1 Forventningar

Ut frå teoretiske problemstillingar og belyst litteratur antok vi at det kunne oppstå spesifikke problem ved kunnskapsdeling når ein knyt saman to ulike organisasjonar og at oppkjøpet utfordra den tause og uformelle kunnskapsdelinga i det opprinnelige Odim. Det kunne forventast at det var vanskeleg for Rolls-Royce å dra nytte av kunnskapsmiljøet i organisasjonen. Likevel kunne det tenkjast at når Odim gjekk inn i eit globalt miljø fekk organisasjonen tilgang til nye kunnskapsnettverk gjennom pipelines. Kanskje kunne oppkjøpet føre til at Odim fekk til den gode kombinasjonen med taus og eksplisitt kunnskap, og at dette kan gav nye konkurransefortrinn.

Det er sagt at multinasjonale selskap er viktige i næringsklyngjer fordi dei kan tilføre ny og global kunnskap. Samtidig har desse selskapa mykje å vinne på å bli inkludert i den lokale kunnskapen. Det er vanleg at multinasjonale selskap som Rolls-Royce prøver å få tilgang til lokal kunnskap ved å kjøpe ei bedrift som har desse lokale eigenskapane som Odim har. Ut frå oppsummeringa over er det tydeleg at Rolls-Royce kan vinne fordelar ved å ta del i og integrere Odim sin særeigne marknadsposisjon (Bathelt et al 2004; Amdam og Bjarnar 2008; Aseim og Gertler 2005, Halse og Bjarnar 2014).

Følgjande proposisjonar vart lagt fram:

- 1) Rolls-Royce hadde ønskje om å kople seg på klyngjekunnskapen som låg i Odim, men ulike organisasjons- og kunnskapsformer med ulik vekt på kodifisering av kunnskap i dei to organisasjonane gjorde dette vanskeleg.

Analysen kan tyde på at den organisasjonsforma Odim no skulle bli en del av har utfordra den tause og uformelle kunnskapsdelinga som var i organisasjonen. Rolls-Royce sin organisasjonsform var prega av større avstand mellom dei tilsette og dermed oppstår det større behov for koda kunnskap. Funna i undersøkinga kan tyde på at det oppstod visse utfordringar då Rolls-Royce skulle dra nytte av kunnskapsmiljøet i Odim. Då Odim blei ein del av Rolls-Royce forsvann mange av dei særtrekka som gjorde at Odim var særeigne på taus kunnskapsdeling både internt i organisasjonen og eksternt ut mot klyngja. Odim skulle bli del av eit større system og mykje av den tause kunnskapsdelinga forsvann. Mykje tyder på at kjenneteikn som risikovilje, utvikling og nyskaping har forsvunne i prosessen.

2) Odim kunne fått tilgang til nye nettverk, men synergien vart svekka fordi Odim-kulturen gjekk i oppløysing i Rolls-Royce. Litteraturen som eksisterer på området hevdar at det går an å kjøpe til seg kunnskap. Det kan vere grunn til å tvile på at det er så enkelt og at prosessane er meir komplekse enn det.

Analysen tyder på at Rolls-Royce ikkje har lukkast med å integrere Odim sin unike posisjon og relasjonane dei hadde i klyngja. Då Rolls-Royce kjøpte Odim oppstod det motsetningar og motkrefter i integreringsprosessen. Odim skulle bli ein del av Rolls-Royce-systemet og dermed måtte mykje endrast på. Dei tilsette opplevde prosessen som tung, og det var vanskeleg å omstille seg til å bli del av eit miljø som kravde større grad av standardisering. Organisasjonen fekk problem med å omstille seg til eit nytt tankesett. Mykje av den positive energien hos dei tilsette forsvann og Odim-ånda vart svakare.

På bakgrunn av teoretisk plattform antok vi at Odim kunne gå i oppløysing og bli slukt av Rolls-Royce i oppkjøpsprosessen. Det kan verke som at tilsette i Odim oppfatta at Rolls-Royce prøvde å endre Odim, både i organisasjonsform og tankesett. Dermed oppstod det motstand blant dei tilsette, og det førte til at kunnskapsdelinga mellom dei to organisasjonane vart problematisk. Mange av dei tilsette slutta eller gjekk inn i ny type stilling, og det er grunn til å tru at mykje av kunnskapen forsvann.

Rolls-Royce har likevel integrert fleire tilsette frå Odim og desse har blitt ein del av Rolls-Royce-miljøet. Organisasjonen jobbar med trening av tilsette, og det vert fortalt at denne måten å trene menneske på er henta frå Odim. Dette kan tyde på at organisasjonen greier å dra nytte av nye impulsar i noko grad, sjølv om mykje har gått tapt.

3) Aktørane i oppkjøpsprosessen undervurderte dei grunnleggande institusjonelle og strukturelle problemstillingane samt dei to ulike måtane å forholde seg til kunnskap på, i dei to organisasjonane. Dei hadde førestillingar om at problemstillingane kunne løysast gjennom ein kommunikasjonsprosess. Det kan vere grunn til å tenkje at kommunikasjon ikkje er nok til å løyse desse problemstillingane og at ein i større grad burde tatt omsyn til dei ulike måtane å drive kunnskapsprosessar på.

Mykje tyder på at oppkjøpsprosessen i seg sjølv var vanskeleg, både for oppkjøpar-organisasjon og den organisasjon som vart kjøpt opp. Kommunikasjon vart sett på som viktig. Analysen støttar forventninga om at kommunikasjon ikkje er tilstrekkeleg for å løyse desse problemstillingane. Dei to organisasjonane hadde ulik kultur,

organisasjonsform og ulike kunnskapsprosessar, og dette kan argumenterast for å vere den største utfordringa ved oppkjøpet og integreringa. Vi spørje om oppkjøparane hadde nok kunnskap om desse problemstillingane då dei starta oppkjøpsprosessen, og om auka kunnskap kunne gitt betre resultat i etterkant av prosessen. Det kan tenkjast at lokalt sjølvstyre i Odim hadde gjort prosessen enklare (Schein 1985; Halse og Bjarnar 2014).

Målet med analysen var å kunne svare på følgjande problemstilling:

I kva grad har oppkjøpet gjort at Rolls-Royce kunne dra nytte av kunnskapsmiljøet som var i Odim?

Analysen har vist at Rolls-Royce og Odim var to svært ulike organisasjonar og at dette førte til utfordringar i integrasjonsprosessen. Oppkjøpsprosessen var kompleks og vart møtt med både motsetningar og motstand. Det var dermed vanskeleg for Rolls-Royce å dra nytte av kunnskapsmiljøet i organisasjonen. Det kan verke som at oppkjøpet har ført til at mykje i Odim har blitt endra, og dermed har mykje av Odim-ånda blitt borte.

Konklusjonen er at det vart problematisk for Rolls-Royce å dra nytte av kunnskapsmiljøet i Odim. Organisasjonane er ulike og komplekse og oppkjøpet var ein kompleks prosess. Det er vanskeleg å kjøpe til seg kunnskap. Resultatet er at Odim på mange måtar er slukt opp som ein del av Rolls-Royce, og det unike kunnskapsmiljøet som eksisterte finnast ikkje lenger.

6.2 Vidare forskning

Funna på bakgrunn av forskinga har sagt lite om det er slik at Odim-miljøet har fått tilgang til nye kunnskapsnettverk gjennom pipelines. Oppgåva kan difor ikkje seie så mykje om i kva grad oppkjøpet har ført til kombinasjon av taus og eksplisitt kunnskap i organisasjonen. Dette kunne vore interessant å studere i ei anna oppgåve.

Denne oppgåva viser at det er behov for ny forskning som går inn i gråsona mellom det som skjer på organisasjonsnivå og klyngjenivå. Det er behov for forskning som tek føre seg organisasjonsformer, kunnskapsformer og klyngjedynamikk når ein studerer oppkjøpsprosessar. Dette vil gi ei større bredde og eit større grunnlag enn den forskinga vi har no. På bakgrunn av analysen og oppgåva kan det argumenterast for at vi bør forlate

førestillingar om at ein enkelt kan kjøpe til seg kunnskap. Samanhengane er gjerne meir komplekse enn det. Vidare forskning og litteratur på dette området kan vere til hjelp for aktørar som skal planlegge eit oppkjøp.

7.0 Litteraturliste

- Andersen, P. H., A. Bøllingtoft og P. R. Christensen. 2006. *Erhvervsklynger under pres. Globaliseringens indflydelse på dynamikken i udvalgte danske erhvervsklynger*. Institut for ledelse, Handelshøjskolen i Århus.
- Asheim, B. T. 1996. Industrial Districts as Learning Regions: a Condition for Prosperity. *European Planning Studies*, Vol. 4, No. 4.
- Asheim, B. T. og M. S. Gertler. 2005. The geography of innovation: regional innovation systems, i Fagerberg, J., D. C. Mowery og R. R. Nelson. *The Oxford handbook of innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Audretsch, D. B. 1998. Agglomeration and the location of innovative activity. *Oxford Review of Economic Policy*, 14: 18-29.
- Bathelt, H., A. Malmberg og P. Maskell. 2004. Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28.
- Belussi, F. og S. R. Sedita. 2012. Industrial Districts as Open Learning Systems: Combining Emergent and Deliberate Knowledge Structures. *Regional Studies*, 46: 165-84.
- Birkinshaw, J. og J. Hood. 1998. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review* 23 (4).
- Birkinshaw, J. og N. Hood. 2004. Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review* 14 (2).
- Bjarnar, O. 2008. *Global pipelines and diverging patterns of knowledge sharing in regional clusters*. Working Paper, Høgskolen i Molde, Møreforskning Molde, 2008:1.
- Bjarnar, O. og R. P. Amdam. 2008. Global pipelines and diverging patterns of knowledge sharing in regional clusters. Paper prepared for the *Regional Studies Association Annual International Conference: Regions – The Dilemmas of Integration and Competition*, Prague 27th – 29th May 2008.
- Brochs-Haukedal, W. 2010. *Arbeids og lederpsykologi*. Latvia: CAPPELEN DAMM AS.
- Burns, T. og G. M. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

- Denscombe, M. 2009. *Forskingshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Dunning, J. H. 2000. *Global Capitalism at Bay*. London: Routledge.
- Enright, M. J. 2000. Regional Clusters and Multinational Enterprises. Independence, dependence, or interdependence? *International Studies of Management & Organization*, Summer 2000 30 (2).
- Fagerberg, J., D. C. Mowery og R.R. Nelson. 2005. *The Oxford Handbook of innovation*. Oxford: University Press, Oxford.
- Filstad, C. 2010. *Organisasjonslæring – frå kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guba, E. G. og Y. S. Lincon. 1981. *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Guba E. G. og Y. S. Lincon. 1989. *Fourth Generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Halse, L. L. og O. Bjarnar. 2014. Social fields of knowledge flows: A regional cluster in a global context. (Article forthcoming on Routledge, manuscript by the authors, Faculty of Economics, Informatics, and Social Sciences), Molde University College, Norway.
- Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., P. Tufte og L. Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Just, S. N., A. Grønning, E. H. Jensen og H. Merckelsen. 2007. *Organisasjon og omverden*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.
- Kim, D. H. 1993. The link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Learning* 35 (1).
- Lam A. 2000. Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21/3.
- Lam A. 2005. Organizational Innovation. I Fagerberg, J., D.C. Mowery, R. R. Nelson. (2005). *The Oxford Handbook of innovation*. Oxford: University Press, Oxford.

- Leedy, P. D. og J. E. Omrod. 2013. *Practical research, planning and design*. (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Lundvall, B. Å. Og B. Johnson. 1994. The learning economy. *Journal of Industry Studies*, Vol. 1, No. 2.
- Mackinnon, D. og A. Cumbers. 2011. *Introduction to economic geography: globalization, uneven development and place*. Harlow: Pearson/Prentice Hall.
- Maskell, P. 1998. *Competitiveness, localised learning and regional development: specialisation and prosperity in small open economies*. London: Routledge.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5.
- Nonaka, I. og T. Nishiguchi. 2001. *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. og H. Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Parrilli, M. og S. Sacchetti. 2008. Linking learning with governance in networks and clusters: key issues for analysis and policy. *Entrepreneurship and Regional Development*. 20: 387-408.
- Petersen, H. 2000. *Forandringskommunikation*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Polanyi M. 1966. *The Tacit Dimension*. London.
- Porter M. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76 (6).
- Powell, W. og S. Grodal. 2005. Networks of Innovators, i Fagerberg, J., D. C. Mowery og R. R. Nelson. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: University Press, Oxford.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Semlinger, K. 2008. Cooperation and competition in network governance: regional networks in a globalised economy. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20: 547-60.
- Starbuck, W. H. 1992. Learning by knowledge intensive firms, *Journal of Management Studies*, 29 (6).

«integrasjonsprosess – betraktninger fra organisasjonen i Hjørungavåg».

Sæther, M. 2011. *Oppkjøp og integrasjon – med fokus på kommunikasjonsteoretiske utfordringer*. Bacheloroppgåve i PR, kommunikasjon og media, Høgskulen i Volda, Norge.

Yin, R. K. 2008. *Case study research: Design and methods*. 4. Ed.

Østbye, H., K. Helland, K. Knapskog og L. O. Larsen. 2007. *Metodebok for mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget.

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

1)

Korleis vil du beskrive Rolls-Royce/Odim som organisasjon?

-arbeidsfordeling

-menneska

-forhold mellom leiar og medarbeidar

-korleis løyse problem

2)

Korleis vil du beskrive læringsmiljøet i Odim/Rolls-Royce?

-lære av menneske eller lære av rutinar og reglar

3)

Korleis deler menneska kunnskap seg i mellom?

-korleis gjer dei individuell kunnskap til kollektiv kunnskap?

4)

Kva er Odim/Rolls-Royce sitt forhold til taus og koda kunnskap?

-samspel mellom taus og koda kunnskap?

5)

Korleis hentar organisasjonen ny kunnskap?

-internt i organisasjonen, i klyngja eller i eksterne nettverk?

6)

Korleis vil du beskrive leiaren si rolle i Odim/Rolls-Royce

7)

Korleis vil du beskrive kulturen i Odim/Rolls-Royce?

8)

Korleis vil du beskrive organisasjonsstrukturen i Odim/Rolls-Royce?

Tema eg ville innom:

Know-how/menneskeleg kunnskap/ verdien av enkeltpersonar vs. Reglar og prosedyrar

Ny kunnskap henta frå kvar? (internt i organisasjonen, klyngja eller eksterne nettverk?)

Kva er dei mest tydelege endringane frå Odim til Rolls-Royce?

8.2 Introduksjonsbrev

Masteroppgåve om læringsmiljø og kunnskapsoverføring i organisasjonar

I følgje forskning er det eit interaktivt forhold mellom dominerande kunnskapstypar og organisasjonsformer, noko som resulterer i ulike dynamikkar i læring og innovasjon. Målet med masteroppgåva er å bidra til ny kunnskap om korleis kunnskapsoverføring skjer i ulike organisasjonar med ulik struktur. Studiet er knytt til eit større prosjekt i Norges forskningsråd om nye samarbeidsformer i maritim industri der Høgskulen i Molde deltek saman med BI og tre regionale bedrifter, Jets, Tingstad og Ulstein.

Ut frå litteraturen kan ein anta at byråkratiske organisasjonar, som Rolls-Royce, er avhengig av koda kunnskap. Dette i motsetning til meir desentraliserte fleksible organisasjonar, der ”know-how”-kompetanse spelar ei større rolle enn fagleg og formell kunnskap. Etablert litteratur legg fram påstandar om at ein stor del av menneskeleg kunnskap, som til dømes ”know-how”, teknikkar og rutinar, ikkje kan kommuniserast i kodifiserte former. Denne type kunnskap er erfaringsbasert og den kan overførast gjennom sosiale nettverk.

Multinasjonale selskap spelar ei sentral rolle i globalisering av kunnskapsflyt samt i lokalisering av økonomisk aktivitet. Omgrepet ”pipelines” blir brukt for å forklare dei kanalane for kommunikasjon som vert brukt i samhandling mellom bedrifter som ikkje ligg lokalisert i nærleiken av kvarandre. Fordelen med pipelines er at ein kan integrere fleire miljø som opnar nytt potensiale og kan tilføre kunnskap frå andre miljø. Effektiviteten av desse pipelines er avhengig av kor sterke dei sosiale relasjonane er og kvaliteten på tilliten som eksisterar mellom bedriftene. Det vert hevda at ein balanse mellom koda kunnskapsoverføring i globale pipelines og taus kunnskapsoverføring via lokalt buzz, gir konkurransefortrinn.

Dette studiet ønskjer å finne kjenneteikn ved læringsmiljø og kunnskapsoverføring i tidlegare Odim, og korleis denne tradisjonen har blitt integrert i læringsmiljø og kunnskapsoverføring i Rolls-Royce.

Problemstilling for studiet er: Korleis har Rolls-Royce sitt oppkjøp av Odim påverka læringsmiljø og evne til kunnskapsoverføring?

Studiet vil bygge på dybdeintervju av tilsette i tidlegare Odim. Spørsmåla vil omhandle læringsmiljø og kunnskapsoverføring i dei to organisasjonane, Rolls-Royce og Odim, og korleis dei tilsette i dei to organisasjonane nytta seg av intern kompetanse, kompetanse i klynga samt kompetanse i eksterne nettverk.

Informasjonen som blir samla inn skal i all hovudsak vere utgangspunkt for ei masteroppgåve. Oppbevaring av informasjon skjer hos forfattar av oppgåva, Mari Kristine Sæther, inntil arbeidet vert avslutta. Dersom informanten ønskjer det, kan all informasjon frå intervjuet deretter slettast.

Informanten vil også få anledning til å lese gjennom avsnitt der informasjon frå deira intervju blir brukt. Dette vil bidra til å sikre at informasjonen er korrekt og at informasjonen er tilstrekkelig anonymisert.

Intervjua vil vere delvis strukturerte ut frå dei tema som står sentralt i undersøkinga. Personen som blir intervjua kan når som helst trekke seg frå prosessen.