



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Virtuell Kunnskapsdeling -

En casestudie i det organisatoriske potensialet for kunnskapsdeling på Workplace

Mads Elton Nilsen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 90

Molde, 24.05.2019



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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> 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 checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 802159

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Dag Magne Berge

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

Dato:

“The only true wisdom is in knowing you know nothing”

- Socrates

Forord

Ved innlevering av denne mastergradsoppgaven markerer det slutten på min akademiske karriere. De siste to årene har blitt tilbrakt ved Høgskolen i Molde, Master i samfunnsendring, organisasjon og ledelse. Det har vært to spennende år som har jeg kommer til å tenke tilbake på med glede.

Jeg vil benytte anledningen til å gi en stor takk til min veileder, Dag Magne Berge. Dag Magne har vært til stor hjelp, ikke bare under skrivingen av denne masteroppgaven, men gjennom studiene her i Molde generelt.

Jeg vil også takke alle som stilte opp for meg i denne studien. Denne oppgaven hadde ikke vært mulig uten de som tok tid ut av sin hverdag å hjelpe meg. Denne studien hadde ikke vært mulig uten dere.

Avslutningsvis så vil jeg takke familie og venner som har vært der for meg hele veien.

Ingen nevnt, ingen glemt.

Molde, 24. mai 2019

Mads Elton Nisen

Sammendrag

Denne mastergraden ønsker å undersøke om man ved hjelp av virtuelle Enterprise Social Networks som Workplace fra Facebook, kan øke kunnskapsdanning, læring og kunnskapsdeling innad i en organisasjon ved å se på de organisatoriske betingelsene som ligger til rette for dette. Det er også sett på om Workplace kunne bidra til å overføre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Dette blir undersøkt gjennom en casestudie av en organisasjon som benytter seg av Workplace som intern kommunikasjonsplattform.

Resultatene fra denne studien viser at organisasjonen som blir undersøkt ikke har tatt de riktige organisatoriske grepene for å lykkes med virtuell kunnskapsdeling. Organisasjonen som blir undersøkt utnytter ikke det fulle potensialet i Workplace, og det blir derfor vanskelig å effektivt bruke denne plattformen for kunnskapsdeling, læring og kunnskapsdanning. Elementene som er viktige for å kunne lykkes er til stede i organisasjonen i varierende grad.

Workplace i seg selv har begrensninger på hvor effektivt det kan bidra til kunnskapsdeling, men med de riktige organisatoriske grepene har systemet mulighet til å bidra positivt i utviklingen av kunnskapen til de ansatte i organisasjonen. Resultatene fra studien viser også at det er liten overføring av taus til eksplisitt kunnskap gjennom Workplace og i organisasjonen generelt.

Funnene i denne studien er positive i den forstand at det er teoretiske mulighetsrom for å lykkes ved bedre organisatorisk tilrettelegging og bevissthet rundt kunnskapsdeling, læring og kunnskapsdanning i organisasjoner.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Case	1
1.2	Problemområdet	2
1.3	Problemstilling	2
2.0	Teori	4
2.1	Kunnskap	4
2.1.1	Taus og Eksplisitt kunnskap	5
2.1.2	Kunnskapsledelse	6
2.2	SEKI-modellen	6
2.2.1	Muliggjørende forhold for kunnskapsspiralen og kunnskapsdanning	7
2.2.2	Kunnskapsspiralen	10
2.2.3	Faser i kunnskapsdanning	16
2.3	Ba – Sted for kunnskapsdanning	18
2.3.1	Kilde-Ba	20
2.3.2	Dialog-Ba	21
2.3.3	Systemsetting-Ba	22
2.3.4	Utprøving Ba	23
2.3.5	Enterprise Social Networks (ESN)	23
2.4	Viljen til kunnskapsdeling i virtuelle miljøer	25
2.5	Kritikk mot Nonaka	27
2.6	Forskningsspørsmål	28
3.0	Metode	30
3.1	Case	30
3.2	Problemstilling	31
3.3	Valg av undersøkelsesdesign	32
3.3.1	Utvalg	34
3.4	Datainnsamling	36
3.5	Kvalitetsvurdering	38
3.5.1	Validitet	40
3.5.2	Reliabilitet	41
3.6	Analyse	43
3.7	Etikk	46
4.0	Diskusjon	48

4.1	Resultater.....	48
4.1.1	Workplace i organisasjonen	48
4.1.2	Deltagelse	49
4.1.3	Erfaringer og refleksjoner	50
4.2	Forskningsspørsmål.....	52
4.2.1	Forskningsspørsmål 1	52
4.2.2	Forskningsspørsmål 2	56
4.2.3	Forskningsspørsmål 3	58
4.2.4	Forskningsspørsmål 4	61
4.3	Problemstilling	63
4.3.1	Potensialet for kunnskapsdanning, læring og kunnskapsdeling.....	64
4.3.2	Overføring av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap	69
5.0	Konklusjon.....	71
5.1	Forskningsspørsmål.....	71
5.2	Problemstilling	71
5.2.1	Generalisering	72
5.3	Videre forskning.....	72
	Referanseliste	74
	Vedlegg.....	i
	Vedlegg 1 – Norsk Senter for Forschungsdata Tilatelse	i
	Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	iii
	Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring	iv

Figuroversikt

Figur 1 – SEKI-Modellen	7
Figur 2 - Sosialisering i SEKI-Modellen	11
Figur 3 - Eksternalisering i SEKI-Modellen	12
Figur 4 - Kombinering i SEKI-Modellen.....	14
Figur 5 - Internalisere i SEKI-Modellen	15
Figur 6 - Kunnskapsspiralen i SEKI-Modellen.....	16
Figur 7 - Ba i SEKI-Modellen.....	19
Figur 8 - Kilde-Ba i SEKI-Modellen	20
Figur 9 - Dialog-Ba i SEKI-Modellen	21
Figur 10 - Systemsetting-Ba i SEKI-Modellen.....	22
Figur 11 - Utøvende-Ba i SEKI-Modellen.....	23
Figur 12 - Workplace sin påvirkning i forskjellige Ba	65
Figur 13 - Workplace sin påvirkning i SEKI-modellen.	68

Tabelloversikt

Tabell 1 - Oversikt over informanter	35
--	----

1.0 Innledning

Denne mastergradsoppgaven handler om deling av kunnskap i en virtuell setting innad i organisasjoner. Gjennom tidligere erfaringer og arbeidsforhold har jeg fått en interesse for hvordan en organisasjon behandler taus og eksplisitt kunnskap på en effektiv måte.

Nonaka og Takeuchi (1995) har utviklet teorier basert på hvordan japanske produksjonsbedrifter bruker kunnskapsdeling og kunnskapsledelse på en effektiv måte for å utvide kunnskapen i en organisasjon. Teoriene konkluderer med at hvis dette gjøres riktig kan den kollektive kunnskapen og konkurransekraften til organisasjonen øke kontinuerlig (Nonaka og Takeuchi 1995). I denne oppgaven skal jeg spesielt fokusere på samspillet mellom taus og eksplisitt kunnskap i en organisasjon.

Mye har skjedd på den teknologiske fronten siden Nonaka og Takeuchi gjorde sine undersøkelser i japanske produksjonsorganisasjoner på 80- og 90-tallet. Jeg skal studere en bedrift på en viss størrelse som bruker *nettbaserte* systemer for informasjon- og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger og hierarkier. Det finnes mange slike systemer, men denne oppgaven vil fokusere på de som har et sosialt element ved seg. Disse systemene kalles for Enterprise Social Networks (ESN), eller bedriftssosiale medier på norsk (Leonardi et al. 2013). I denne mastergradsoppgaven vil undersøkelsene fokusere på en organisasjon som bruker et system kalt Workplace. Workplace er laget av Facebook. Workplace og lignende ESN-systemer etterligner i stor grad tradisjonelle sosiale medier, men skiller seg ut ved at de er lukkede systemer for organisasjonen hvor kun de ansatte er aktører og hvor systemet legger mer opp til faglig kommunikasjon og samhandling mellom aktørene (Leonardi et al. 2013). I oppgaven vil jeg forsøke å bruke begrepet ESN når jeg snakker om det teoretiske rammeverket, og Workplace når jeg snakker om den aktuelle casen.

1.1 Case

Jeg har valgt å undersøke en enkelt organisasjon i en casestudie. Grunnen for å bare velge en organisasjon var for å ha en passende størrelse på oppgaven og gi den en naturlig avgrensning. Oppgaven hadde vært styrket av flere caser som kunne blitt sammenlignet, men størrelsen på prosjektet hadde da blitt veldig omfattende. Hvilke tekniske systemer organisasjoner bruker er sjeldent offentlig informasjon, så valget av organisasjon falt på en

jeg visste var bruker av ESN. Organisasjonene som ble valgt er derfor en tidligere arbeidsgiver som jeg visste benyttet seg av ESN-systemer til informasjon- og kunnskapsdeling.

1.2 Problemområdet

Problemområdet for denne mastergradsoppgaven går på om det er mulig å vise til noen effekt i form av økt kunnskapsdeling ved bruk av Enterprise Social Networks i organisasjoner. Jeg har valgt dette problemområdet fordi jeg har opplevd implementeringen av ESN hos en av mine tidligere arbeidsgivere, den samme organisasjonen jeg har valgt å undersøke. Jeg merket hvordan kommunikasjonsflyten i hele organisasjonen ble endret nærmest over natten. Man gikk fra å enten få selektiv informasjon på fellesmailer, eller ofte muntlig fra en overordnet som hadde fått informasjon i fellesmailer til dem, til at all informasjon var tilgjengelig for alle med en gang. Før ESN var informasjonsflyten rett og slett treg og upålitelig fordi man var prisgitt at noen over eller rundt deg hadde fått informasjonen hvis du ikke hadde fått den direkte selv. Ved innføringen av ESN i organisasjonen fikk alle tilgang til den samme informasjonen, på samme tid.

Systemer som ESN er bygget opp etter samme prinsipper som tradisjonelle sosiale medier hvor det er lagt opp til toveiskommunikasjon. Dette ga informasjonen og kunnskapen som ble delt en mye mer dynamisk dimensjon. Folk i organisasjonen delte sine umiddelbare responser, gjerne erfaringer og kunnskap knyttet opp mot informasjonen som ble delt på Workplace, og dette ble gjerne gjort uoppfordret. Workplace er bygget opp helt likt som Facebook, både visuelt og med tanke på funksjoner, så de ansatte trengte minimalt med opplæring for å ta ESN/Workplace i bruk.

1.3 Problemstilling

Mens rådende teori, som Nonaka og Takeuchi (1995) synes å forutsette en transformasjon fra taus til eksplisitt kunnskap (se teorikapittel) i fysiske interaksjoner mellom aktørene, konsentrerer denne oppgaven seg om en slik transformasjon kan gjøres over store distanser ved hjelp av IKT og virtuelle nettverk. Spørsmålet blir da om taus kunnskap kan bli overført til eksplisitt kunnskap på en effektiv og kunnskapsdannende måte i organisasjonen ved tilrettelegging? Hvordan blir systemer som ESN brukt? Har bruken av slike systemer

for informasjons- og kunnskapsdeling en effekt på kunnskapsdeling i organisasjonen? Casestudier er som regel knyttet opp mot forstående problemstillinger, fordi de ønsker å forstå samfunnet rundt oss, eller det man undersøker (Grønmo 2016). Videre i teorikapittelet vil jeg forklare noen av forutsetningene for å oppnå kunnskapsdeling best mulig i en organisasjon. For casestudier er det vanlig å benytte seg av teoretisk generalisering fordi man knytter funnene i en studie opp mot teorier for enten å svekke eller styrke dem (Grønmo 2016).

Den generelle teoretiske problemstillingen i denne oppgaven vil være å analysere potensialet til virtuelle sosiale medier (ESN) som teknologi for kunnskapsdanning, læring og kunnskapsdeling i organisasjoner og organisatoriske betingelser for at dette potensialet skal realiseres. Jeg vil spesielt legge vekt på eksternalisering av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap.

Jeg skal ta for meg denne problemstilling ved å analysere potensialet, bruk og organisatorisk tilrettelegging av en spesifikk elektronisk kommunikasjonsplattform, Workplace, i en spesifikk organisasjon.

Denne problemstillingen er todelt, Den første delen av problemstillingen ønsker å undersøke er de organisatoriske forholdene, og om de kan tilrettelegges for bruk av Workplace til kunnskapsdeling, læring og kunnskapsdanning i organisasjonen. Den andre delen vil se på om Workplace har potensialet til å være et effektivt kommunikasjonsverktøy for eksternalisering av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap hvis forholdene for det ligger til rette fra organisasjonen sin side.

2.0 Teori

Denne mastergradsoppgaven vil være konsternert rundt et teoretiske rammeverk utviklet av Ikujiro Nonaka for kunnskapsdanning og kunnskapsdeling som er bygget opp av to deler. Den først delen er SEKI-modellen utviklet av Nonaka sammen med Hirotaka Takeuchi. SEKI-modellen ble utviklet for å forklare hvordan kunnskapsdeling og kunnskapsdanning foregår i en evig utvidende spiral i organisasjonen hvis forholdene ligger til rette. Den andre delen i det teoretiske rammeverket går på et «sted» for kunnskapsdeling. Dette blir av Nonaka og Noboru Konno kalt for «Ba», som er japansk for sted (Nonaka og Konno 1998). Der hvor SEKI-modellen ser på selve overføringen og utviklingen av kunnskap fokuserer det teoretiske rammeverket rundt Ba på *hvor* kunnskapsdelingen skjer. Teoriene om Ba følger det samme mønsteret til SEKI-modellen og korresponderer med de forskjellige fasene av modellen. Dette vil jeg vil forklare nærmere senere (2.3) i teorikapittelet.

For å bygge opp det teoretiske rammeverket for problemstillingen er det viktig å forstå hva kunnskap, kunnskapsdanning og kunnskapsdeling er. Andre teoretiske rammeverk det vil være viktig å se på er virtuelle miljøer for kunnskapsdeling og hvordan individene i organisasjoner handler i virtuelle miljøer.

I dette kapittelet jeg vil starte med å se på kunnskap, og hva kunnskap er gjennom forskjellige definisjoner og forklaring. Den største delen av dette kapittelet vil være sentrert rundt SEKI-modellen og Ba, da dette er teoriene som legger grunnlaget for de videre undersøkelsene. Det er også i delkapittelet om Ba at ESN vil bli nærmere undersøkt. Deretter vil jeg forklare litt rundt vilkår og vilje for kunnskapsdeling i virtuelle miljøer. Etter det vil jeg drøfte kritikk som har blitt rettet mot Nonakas teorier for å skape et mer balansert bilde av det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis vil jeg presentere forskningsspørsmålene som vil hjelpe til å operasjonalisere problemstillingen i denne studien.

2.1 Kunnskap

Hva kunnskap *er* har blitt diskutert i all tid. De greske filosofene var meget interessert i kunnskap, og hvordan man kunne vite hva man visste (Elster 1977). I vestlig epistemologi,

læren om kunnskap er det hovedsakelig to filosofiske retninger hva angår kilden til kunnskap. Den første er rasjonalismen. Rasjonalismen argumenterer for at kilden til kunnskap er mentale prosesser. Erfaringer og opplevelser er derfor ikke kilder til kunnskap. Et godt eksempel på rasjonalismens kilde til kunnskap er matte og teoretisk fysikk (Elster 1977). Den andre retningen innen vestlig filosofi om kunnskap er empiri. I empirismen er det til motsetning fra rasjonalismen sansene og opplevelsene som er kilden til kunnskap. I empirien lærer man av det man opplever. Anvendt fysisk og forskning er eksempler på læring innenfor empirien (Tranøy 2018).

2.1.1 Taus og Eksplisitt kunnskap

Vestlig epistemologi har tradisjonelt vært opptatt av at kunnskap er eksplisitt, altså rasjonell (Nonaka et al. 2000). I asiatisk og primært japansk epistemologi er det viktig å tenke på den tause kunnskap for å kunne forstå helheten i kunnskap. Taus kunnskap er empirisk. Taus og eksplisitt kunnskap er komplementære og helt essensielle ifølge Nonaka et al. (2000) for å kunne skape ny kunnskap. Ny kunnskap er skapt i samhandlingen mellom taus og eksplisitts kunnskap (Nonaka et al. 2000). Ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) er kunnskap en rettfærdiggjort sann tro, altså kunnskap en tro du kan bevise utover urimelig tvil (Nonaka og Takeuchi 1995). Taus og eksplisitt kunnskap er de sentrale begrepene i SEKI-modellen som omhandler kunnskapsdeling og kunnskapsdanning (Nonaka og Takeuchi 1995).

Taus Kunnskap

I teoriene til Nonaka og Takeuchi (1995) poengteres viktigheten av taus kunnskap hos aktørene i en organisasjon. Taus kunnskap blir beskrevet som fundamental kunnskap, uten beviser, med andre ord ting «man bare vet» uten at man klare å sette ord på det (Nonaka og Takeuchi 1995, 21). Erfaringer er det vanligste man pleier å sammenligne taus kunnskap med. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er taus kunnskap noe som er effektivt og operativ, men som kan være vanskelig for aktørene å beskrive eller forklare (Kaufmann og Kaufmann 2015). Taus kunnskap er fundamentet som gir grunnlag for at den den eksplisitte kunnskapen skal kunne bli kodifisert og bearbeidet (Nonaka og Takeuchi 1995). Taus kunnskap komplementerer eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er all kunnskap som ikke er kodifisert, som for eksempel erfaringer, personlige vurderinger og sanseinntrykk. Taus kunnskap er tilegnet gjennom øvelser og handlinger. Den tause kunnskapen er ofte intuitivt basert (Kaufmann og Kaufmann 2015). Nonaka og Takeuchi (1995) fremhever

den sosiale dimensjonen ved taus kunnskap. Taus kunnskap blir til og delt i interaksjon med andre mennesker (Nonaka og Takeuchi 1995).

Eksplisitt kunnskap

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er eksplisitt kunnskap «*kunnskap som en bevist kan gjøre rede for*» (Kaufmann og Kaufmann 2015, 280). Eksplisitt kunnskap har blitt kodifisert og skrevet ned. Denne kunnskapen trenger man ikke å oppleve for å lære. Eksplisitt kunnskap kan leses for at aktørene skal kunne tilegne seg den, den er klar og tydelig for alle. Eksplisitt kunnskap er ikke personlig (Nonaka og Takeuchi 1995).

2.1.2 Kunnskapsledelse

I de senere årene har kunnskap blitt sett på som en stadig viktigere ressurs for organisasjoner (Alavi og Leidner 2001). I kunnskapsledelse ser man hele spekteret av kunnskap som er i en organisasjon, og vet hvordan man best mulig utnytter det for å skape et konkurransefortrinn i markedet, samt utvikle kunnskapen til en ny, mer avansert kunnskap som igjen driver innovasjon og utvikling i organisasjonen (Alavi og Leidner 2001).

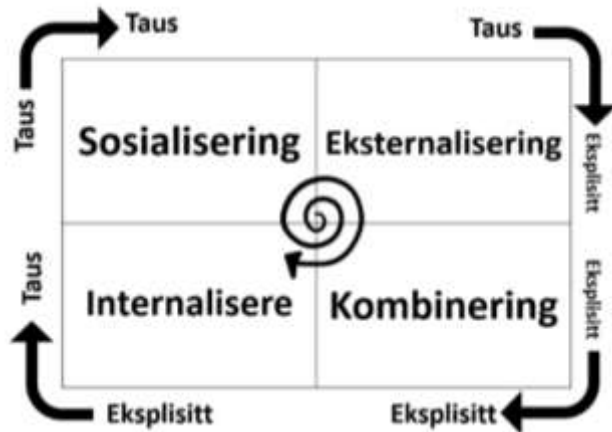
Kunnskapsledelse er en viktig del av kunnskapsdeling, hvor man ser på kunnskap som en ressurs. I kunnskapsledelse er den kontinuerlige utviklingen og delingen av kunnskap viktig for at en organisasjon hele tiden skal være tilpasningsdyktig til markedet og de omgivelsene som organisasjonen operer i (Alavi og Leidner 2001). Alle organisasjoner sitter på mye taus kunnskap som ikke har blitt kodifisert av organisasjoner, enten fordi de ikke kan eller fordi det ikke er en prioritet. I boken *The Knowledge Creating Company* av Nonaka og Takeuchi (1995) blir det forklart hvordan man gjennom kunnskapsledelse kan omgjøre den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap på en effektiv måte. Gjennom riktig ledelse vil man ha muligheten til å ha en kontinuerlig utvikling av kunnskap i organisasjoner. Dette styrker evnene til å innovere betraktelig og vil gi de organisasjonene som driver med aktiv kunnskapsledelse et betydelig konkurransefortrinn (Nonaka og Takeuchi 1995).

2.2 SEKI-modellen

SEKI-modellen ble utviklet for å forklare hvordan taus og eksplisitt kunnskap samhandlet, og stadig utviklet seg i overføringen mellom dem som skjer i en organisasjon. En

organisasjon skaper kunnskap gjennom samhandling mellom eksplisitt og taus kunnskap. Gjennom denne samhandlingen ekspanderer kunnskapen i organisasjonen i både kvalitet og kvantitet (Nonaka et al. 2000).

SEKI-Modellen (Figur 1) også kalt kunnskapsspiralen er grunnstammen i det teoretiske rammeverket til Nonaka for kunnskapsdeling og kunnskapsdanning. Kunnskapsdeling og kunnskapsdanning henger såpass sammen at disse begrepene vil bli brukt fritt om hverandre videre i



Figur 1 – SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

oppgaven. For å forklare kunnskapsspiralen og SEKI-modellen er det viktig å utdype rammeverket rundt nærmere. Den første delen av rammeverket rundt SEKI-Modellen er fem forhold som legger til rette for at modellen skal kunne operere effektivt i en organisasjon. Den andre delen er selve kunnskapsdanningen, og hvilke faser kunnskap må gjennom kunnskapsspiralen for å utvikle seg til ny kunnskap.

I denne gjennomgangen av SEKI-Modellen vil jeg først se på de muliggjørende forholdene for kunnskapsspiralen. Etter det vil jeg gå gjennom kunnskapsspiralen i detalj, hvor forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap i SEKI-Modellen blir forklart. Avslutningsvis vil jeg drøfte de forskjellige fasene i kunnskapsdanning.

2.2.1 Muliggjørende forhold for kunnskapsspiralen og kunnskapsdanning

Skal kunnskapsspiralen ha noen effekt og bidra til kunnskapsdanning og kunnskapsdeling er det viktig at forholdene i en organisasjon ligger til rette for dette. Det trekkes frem særlig fem forhold som gjør det mulig å dele kunnskap på en effektiv og organisert måte som gjør organisasjonen i stand til å skape og dele kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995). De fem forholdene går på intensjonen for kunnskapsdeling, hvor mye selvstendighet de ansatte har i sitt arbeid, om det er kreativt kaos i organisasjonen, redundans av informasjon, og nødvendig variasjon. Det fjerde forholdet gir SEKI-modellen gode levekår og går på at det er en redundans av informasjon og kunnskap i organisasjonen.

Intensjon

Det første forholdet som muliggjør kunnskapsspiralen er intensjon. Skal kunnskapsspiralen ha optimal effekt er det veldig viktig at organisasjonen har intensjoner om å skape ny kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995). Med dette menes det at de må være en klar strategi på kunnskapsdeling og kunnskapsdanning fra ledelsen og at denne har blitt kommunisert godt til de ansatte i organisasjonen. En viktig del av en slik strategi er at organisasjonen må ha fokus på at de ikke bare skal tilegne seg ny kunnskap, men også utnytte gammel og ny kunnskap sammen (Nonaka og Takeuchi 1995).

Selvstendighet

Det andre muliggjørende forholdet for kunnskapsspiralen bygger på graden av selvstendighet de ansatte har i organisasjonen. Skal de ansatte kunne tilegne seg ny kunnskap må de ha en høy grad av selvstendighet i arbeidet sitt (Nonaka og Takeuchi 1995). Selvstendighet øker sjansene for at de ansatte finner verdifull informasjon og motiverer dem til å skape ny kunnskap gjennom å utvikle rutinene i sitt virke. Ved høy grad av selvstendighet føler de ansatte en sterkere forpliktelse for å utvikle seg selv faglig, som igjen vil føre til danning av ny taus kunnskap som kan bli overført til eksplisitt kunnskap til nytte for hele organisasjonen (Nonaka et al. 2000). Har man selvstendighet må de ansatte stole mer på egne evner og kunnskap, noe som øker sjansene for å utvikle ny taus kunnskap (Nonaka et al. 2000). Ved å gi de ansatte selvstendighet vil det være større muligheter for å «prøve og feile» og lærer fra egne erfaringer på et selvstendig grunnlag som vil sette fart på kunnskapsdanning. Nye uventede muligheter kan dukke opp. Ansatte som arbeider selvstendig blir rett og slett mer motivert til å skape ny kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995).

Kreativt kaos

Det tredje forholdet som promoterer kunnskapsdanning innad i organisasjoner er kreativt kaos. Kreativt kaos stimulerer til samhandling mellom en organisasjon og eksterne miljøer. Det skiller seg fra fullstendig uorden i det at kreativt kaos som regel er et virkemiddel ledelsen kan spille på for å skape en «følelse» av krise i organisasjonen (Nonaka et al. 2000). Det betyr at organisasjonen ikke nødvendigvis er i krisetilstander, men det er gitt inntrykk av det fra ledelsen ovenfor de ansatte. Kreativt kaos kan også oppstå naturlig når organisasjonen står ovenfor en reel krise, gjerne en ny aggressiv konkurrent eller et fall i markedet (Nonaka et al. 2000).

Slike «kriser» fører til at organisasjonen hele tiden er forberedt på å møte noe uforutsett, og derfor kontinuerlig utvikler ny kunnskap for å møte det uforutsette. En tilstand av «kreativt kaos» gir mulighet for organisasjonen til å omstille seg, uansett hvordan forholdene i organisasjonen eller markedet er (Nonaka og Takeuchi 1995). Når det oppstår kaos eller en følelse av krise blir rutiner, vaner og mentale modeller av virkeligheten brutt opp. Ifølge Nonaka et al. (2000) fører slike nedbrytninger i organisasjonen til en slags «avlæring» som gjør at de ansatte må endre måten de tenker på og reflektere over måten de gjør utfører oppgavene på. Hvis det kreative kaoset er initiert av ledere i organisasjonen er tid og sted meget viktig for at man ikke skal få ukontrollert kaos i organisasjonen. Kreativt kaos skal brukes som forhold for kunnskapsspiralen helst i gode tider slik at man er forberedt når det kommer reelle kriser (Nonaka et al. 2000).

Redundans

Det fjerde forholdet som legger til rette for kunnskapsspiralen og kunnskapsdanning er redundans. Redundans er en gjentakelse, eller overlapping av informasjon. Det er viktig med systemer for redundans av informasjon i en organisasjon fordi det er gjør det mulig for kunnskapsspiralen til å kunne operere effektivt (Nonaka et al. 2000). Når det er redundans av informasjon akselerer kunnskapsdelingen på to måter. For det første så vil dette føre til økt deling av taus kunnskap. Når noen deler informasjon vil mottaker kunne forstå hva avsenderen prøver å dele fordi de har den samme grunnkunnskapen som alle andre. Man vil da lettere kunne gi råd, dele erfaringer eller dele sitt syn på en effektiv måte (Nonaka et al. 2000). For det andre fører overlapping til at alle har en bedre forståelse av sin rolle og plass i organisasjonen. Dette gir et mer rettet fokus for de ansatte hvor de kan bruke sin kunnskap og ferdigheter mer bevist og presist. Redundansen er et godt verktøy for organisasjonen fordi det vil føre til en viss grad av forutsigbarhet for alle involverte (Nonaka et al. 2000).

Nødvendig variasjon

Det femte og siste forholdet som legger til rette for kunnskapsspiralen er kalt nødvendig variasjon. For å kunne møte de utfordringene en organisasjon kan møte i det markedet de opererer i er det helt nødvendig at organisasjonen matcher den variasjonen og kompleksiteten som finnes i markedet (Nonaka og Takeuchi 1995). Når man har nødvendig variasjon hjelper det de andre forholdene som legger til rette for kunnskapsdelingen, Man oppnår en balanse mellom den orden som trengs i

organisasjonen, samt man er klar til å takle en mulig krise som kan oppstå (Nonaka et al. 2000). Uten nødvendig variasjon vil ikke organisasjon ha mulighet til å bruke den nye kunnskapen som har blitt skapt på en effektiv måte når det oppstår raske eller generelle endringer i miljøet og markedet til organisasjonen (Nonaka og Takeuchi 1995).

For å kunne maksimere den nødvendige variasjonen av kunnskapen til de ansatte er det viktig at avstanden fra individene til informasjonen er så kort og effektiv som mulig (Nonaka og Takeuchi 1995). Hvis det er en forskjell på informasjonen de ansatte har tilgang på vil de ikke ha mulighet til å samhandle på likt grunnlag innad i organisasjonen. Dette vil være til hinder hvis det oppstår en trussel mot organisasjonen, som for eksempel en endring i markedet eller miljøet de operer i (Nonaka et al. 2000).

Det er to måter man kan oppnå nødvendig variasjon effektivt. Den første er at alle i organisasjonen har tilgang og vet hvordan man finner all informasjon og kunnskap som organisasjonen har. Den andre måten for å oppnå nødvendig variasjon er å endre organisasjonsstrukturen ofte. Hvis man endrer organisasjonsstrukturen ofte vil de ansatte være inntil flere kompetanseområder i organisasjonen, og på den måten tilegne seg en nødvendig variasjon av kunnskap om organisasjonen. Dette vil også styrke redundansen i organisasjonen (Nonaka et al. 2000).

2.2.2 Kunnskapsspiralen

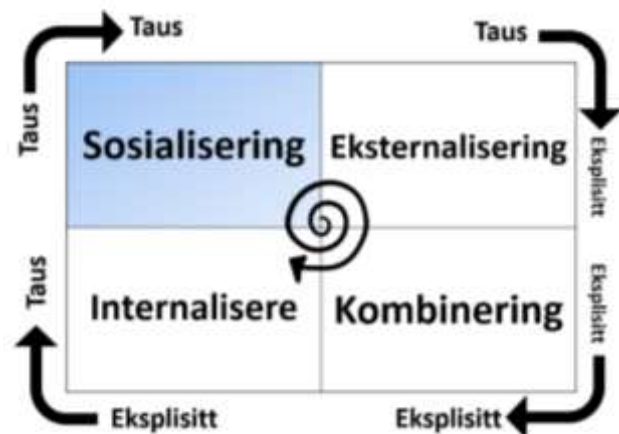
Kunnskapsspiralen til Nonaka og Takeuchi (1995) er grunnlaget for SEKI-modellen. Kunnskapsspiralen er bygget opp i fire deler som blir beskrevet som mønstre for kunnskapsdanning. Når kunnskapen beveger seg gjennom mønstrene utvikler kunnskapen seg i en utvidende spiral av ny og videreutviklet kunnskap. Gjennom kunnskapsspiralen utvikler aktørene i organisasjonen sin kunnskap, noe som igjen gir organisasjonen en stadig økende kunnskapsbase å utnytte for innovasjon, og videre kunnskapsdanning (Nonaka og Takeuchi 1995). Gjennom kunnskapsdeling i kunnskapsspiralen blir kunnskapen tilført større verdi fordi den blir tilegnet ny forståelse og bruksområder. Ved aktivt bruk av kunnskapsspiralen kan en organisasjon utvikle seg til å bli en kunnskapsskapende organisasjon. Kunnskapsspiralen er en kontinuerlig prosess, og blir på den måten aldri fullført. Den er derfor ikke en sirkel, den har ikke en sluttet krets (Nonaka og Takeuchi (1995). Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver den som en utvidende spiral, fordi når man har fullført en sirkel i spiralen har kunnskapsnivået i organisasjonen økt, og

man «begynner på nytt» fra et annet perspektiv enn det man gjorde forrige gang man var i den samme fasen i kunnskapsspiralen. Det er også viktig å påpeke at organisasjon er kontinuerlig til stede i hele spiralen, det er ikke en lineær prosess (Nonaka og Takeuchi 1995).

Kunnskapsspiralen består som sagt av fire faser, eller mønstre. Den første går på sosialisering, og her overføres taus kunnskap til taus kunnskap, den andre fasen er eksternalisering, i eksternaliseringsfasen blir kunnskap overført fra taus til eksplisitt kunnskap. Den tredje fasen er en kalt for kombineringsfasen hvor vi går fra eksplisitt kunnskap til videreutviklet eksplisitt kunnskap. Den fjerde, og siste fasen er å internaliseringsfasen hvor vi den eksplisitte kunnskapen blir brukt til å utvikle ny taus kunnskap. Når kunnskapen har blitt til taus kunnskap starter man på nytt igjen i sosialiseringfasen (Nonaka og Takeuchi 1995).

Sosialisering – Taus til taus kunnskap

Som vi ser i *figur 2* er det i sosialiseringsmønsteret at Taus kunnskap blir til ny taus kunnskap mellom aktørene i en organisasjon. Dette skjer ved bruk av observasjoner, etterligning, og øvelse. I sosialiseringssteget skapes ny taus kunnskap gjennom interaksjon og delte opplevelser med andre personer (Nonaka et al. 2000). Taus kunnskap er



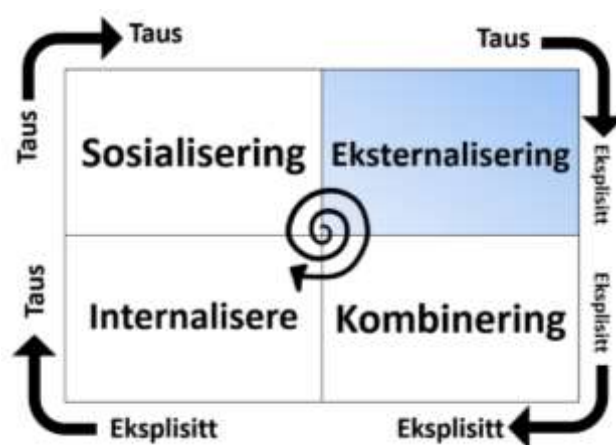
Figur 2 - Sosialisering i SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

som regel knyttet opp mot både tid og sted, derfor er det viktig at denne deles i en sosial setting. I forhold til problemstillingen vil det være interessant å se om de sosiale elementene ved ESN kan veie opp for ansikt-til-ansikt interaksjon som sosialiseringfasen legger opp til. Ifølge Nonaka et al. (2000) skjer overføringen av taus kunnskap til ny taus kunnskap som regel på en arbeidsplass, gjerne gjennom lærlingordninger eller utenfor arbeidsplassen i sosiale settinger hvor meninger og erfaringer blir delt i et gjensidig miljø (Nonaka et al. 2000). Organisasjoner har også muligheten til å tilegne seg taus kunnskap eksternt når de er i kontakt med kunder eller leverandører (Nonaka et al. 2000).

Nonaka og Takeuchi (1995) bruker en baker og en lærling som eksempel på sosialiseringsmønsteret. Gjennom observasjoner, etterligning og forskjellige øvelser overføres den tause kunnskapen og baking fra bakermesteren til lærlingen (Nonaka og Takeuchi 1995). Dette er en god måte å trene opp nye ansatte, men Nonaka og Takeuchi (1995) argumenter med at dette er en problematisk kunnskapsoverføring for organisasjonen. Dette er fordi gjennom sosialisering blir kunnskapen aldri eksplisitt, fordi den overføres fra menneske til menneske, så organisasjon som helhet vil aldri kunne dra nytte av denne kunnskapen (Nonaka og Takeuchi 1995).

Eksternalisering – Taus til eksplisitt kunnskap

Denne studien fokuserer på om ESN er en effektiv kommunikasjonsplattform for kunnskapsdeling og ser på om det muliggjør en lettere overgang for taus kunnskap til eksplisitt kunnskap i en organisasjon. Når man skal undersøke overgangen fra taus til eksplisitt kunnskap er det eksternaliseringsfasen (figur 3) som står i fokus. Skal problemstillingen bli validert må det bevises at det oppstår en eksternalisering av kunnskap når de ansatte i organisasjonen bruker ESN-systemer.



Figur 3 - Eksternalisering i SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

Det er når taus kunnskap og eksplisitt kunnskap blandes sammen at man kan oppnå store ting ifølge Nonaka og Takeuchi (1995). Eksternalisering er prosessen når man klarer å artikulere og kodifisere den tause kunnskap som enkeltindividene har opparbeidet seg, og dermed gjøre den om til eksplisitt kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995). Det er nettopp det å kontrollere forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap som Japanske bedrifter er så gode på, ifølge Nonaka og Takeuchi (1995). Den vanligste formen for eksternalisering av taus kunnskap er gjennom bruken av metaforer, konsepter og modeller. I de japanske produksjonsorganisasjonene som Nonaka og Takeuchi (1995) undersøkte skjedde dette som oftest når man skal utvikle nye produkter, eller videreutvikle produksjonslinjer der man bruker tidligere erfaring for å skape et bilde eller en metafor for hva man ønsker å

oppnå, basert på den tause kunnskapen de ansatte i organisasjonen hadde opparbeidet seg over tid (Nonaka og Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2000).

For å spille videre på eksemplene om bakeren og lærlingen så er eksternalisering når lærlingen klarer å kodifisere den tause kunnskapen han eller hun lærer fra bakermesteren, som for eksempel å skrive ned oppskrifter (Nonaka og Takeuchi 1995). Ett annet eksempel som blir brukt om eksternalisering er en ansatt som skal sette sammen en finansiell rapport for organisasjonen. Denne personen må samle inn finansiell informasjon fra hele organisasjonen, noe som kan være krevende og byråkratisk. Hvis denne personen sitter på mye taus kunnskap om hvordan disse dataene blir hentet inn og hvor de kommer fra kan den ansatte utvikle nye, mer effektive måter for innhenting av finansielle data i organisasjonen (Nonaka og Takeuchi 1995). Skal den neste fasen i SEKI-modellen (kombinering) ha noen verdi er det veldig viktig at organisasjonen klarer eksternalisering av den tause kunnskapen til de ansatte (Nonaka og Takeuchi 1995).

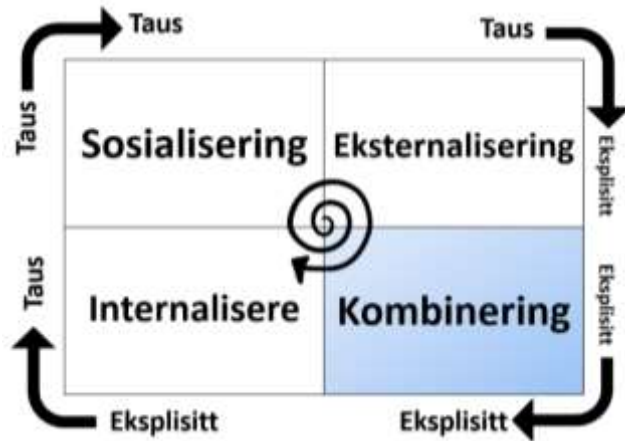
I artikkelen *Tacit to Explicit Knowledge conversion: Knowledge Exchange Protocols* diskuterer Herschel et al. (2001) hvordan man får en best mulig eksternalisering av taus kunnskap. De bruker uttrykket Knowledge Exchange Protocols (KEP) for å beskrive hvordan man strukturerer kunnskapsdeling på en slik måte at de som mottar informasjonen kan gjengi informasjonen på en systematisk og fokusert måte (Herschel et al. 2001). Ved å gi eksternaliseringsfasen av SEKI-modellen struktur gjennom en KEP burde forståelsen av den nye informasjonen bli mye klarere for mottakeren. Herchel et al. (2001) sine funn viser til at jo mer struktur det er i eksternaliseringsfasen, jo større er sannsynligheten for at det har oppstått en reell kunnskapsdeling mellom aktørene. Det holder dermed ikke bare å bestemme seg for at man skal bli gode på kunnskapsdeling (Herchel et al. 2001).

I forhold til problemstillingen vil det være viktig å undersøke her om det finnes en mulig måte å sammenligne en KEP med bruken av ESN. Skal det foregå en reell kunnskapsdeling i ESN må det som tidligere nevnt ligge en klar strategi bak det fra organisasjonens side. Spørsmålet som da bør stilles er om ESN kan bli brukt, under de rette forholdene som en Knowledge Exchange Protocol. I Herchel et al. (2001) sin artikkel brukes KEP aktivt av deltakerne for å kunne følge kunnskapen og hvordan den brukes. En KEP har derfor en klar strategi som alle involverte er klar over, og har mulighet til å følge. Samtidig er det et transparent system som legger opp til alle parter kan bruke det effektivt

uten restriksjoner (Herchel et al. 2001). KEP setter system på eksternaliseringsfasen i SEKI-modellen. Kan ESN gjøre det samme?

Kombinering – Eksplisitt til eksplisitt kunnskap

Det tredje fasen i SEKI-modellen er kombinering. Kombinering er når man kombinerer eksplisitt kunnskap sammen med annen eksplisitt kunnskap (figur 4). Når man kombinerer kunnskap på denne måten utvikler man en ny høyere grad av kunnskap som er mer kompleks enn summen av tidligere kunnskap.



Figur 4 - Kombinering i SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

(Nonaka et al. 2000). Kilden til

kunnskapen som skal samles inn kan enten være intern i organisasjonen, ekstern, eller begge deler. Den nye kombinerte kunnskapen må bli distribuert ut i organisasjonen om den skal ha noen verdi. Det er viktig å merke at i dette steget kan man også bryte opp gammel eksplisitt kunnskap og bruke deler av det på en ny måte. Dette regnes også som en kombinering av eksplisitt kunnskap (Nonaka et al. 2000).

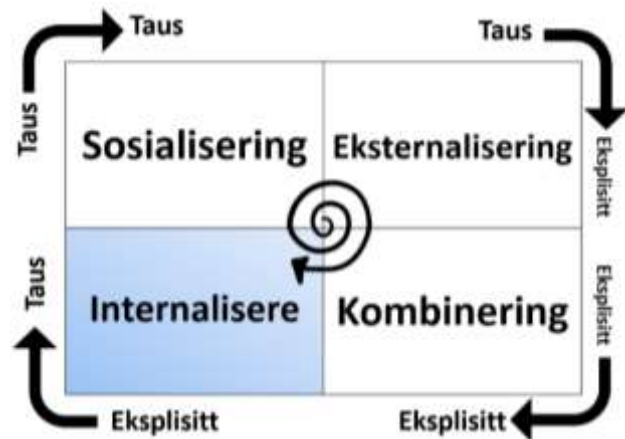
Eksempelet Nonaka og Takeuchi bruker for å forklare kombineringsfasen er når man setter sammen en finansiell rapport, satt sammen av informasjon som er hentet fra flere kilder i organisasjonen. Dette er ny eksplisitt kunnskap, hentet fra forskjellige eksplisitte kilder (Nonaka og Takeuchi 1995). Den nye sammensatte kunnskapen har en verdi i at andre ikke må sette sammen kunnskapen selv, og den gir ny innsikt når den er satt sammen. Det er i det neste steget, internaliseringen at den kombinerte kunnskapen gis mer verdi og kunnskapsnivået i organisasjonen heves, argumenterer Nonaka og Takeuchi (1995).

Nonaka et al. (2002) forklarer at virtuelle miljøer står i fokus i kombineringssteget. Den nye kombinerte kunnskapen blir delt i virtuelle nettverk og samlingsplasser fordi den er eksplisitt (Nonaka et al. 2000). Det vil være naturlig å koble de virtuelle nettverkene som Nonaka et al. (2000) prater om opp mot ESN for å se om det har de samme egenskapene som de virtuelle nettverkene diskutert i SEKI-modellen. Problemstillingen fokuserer på om ESN har potensiale for kunnskapsdeling gjennom de rette organisatoriske grepene. I

analysen blir det derfor viktig å se hvordan ESN brukes til kombinerings av kunnskapsdeling, selv om denne studien ønsker å se på om ESN kan ha en større rolle i kunnskapsdeling, med fokus på konvertering av taus til eksplisitt kunnskap.

Internalisere – Eksplisitt til taus kunnskap

Den fjerde og siste fasen i SEKI-modellen er internaliseringsfasen (figur 5). Kort fortalt går det ut på at man transformerer den eksplisitte kunnskapen som ble satt sammen i kombineringsfasen til personlig taus kunnskap. Internaliseringsfasen er tett knyttet opp mot «learning by doing» altså man lærer mens man gjør (Nonaka et al. 2000). I dette steget har den nye



Figur 5 - Internalisere i SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

eksplisitte kunnskapen som ble skapt i kombineringsfasen blitt distribuert ut til aktørene i organisasjonen. De ansatte bruker den nye eksplisitte kunnskap til å lage nye rutiner og prosedyrer for sitt virke (Nonaka og Takeuchi). Etter hvert som disse rutinene og prosedyrene blir innøvd av de ansatte tilegner de seg ny taus kunnskap om prosessene de jobber med det daglige, basert på den eksplisitte kunnskapen. Når de ansatte har øvd inn den eksplisitte kunnskapen og bruker den til å videreutvikle seg selv og sin kunnskap har kunnskapen blitt internalisert, og er nå som tause kunnskap å regne (Nonaka et al. 2000). I internaliseringsfasen er prøving og feiling et viktig hjelpemiddel for å gjøre den eksplisitte kunnskapen om til taus kunnskap. For problemstillingen blir det viktig å se på hvor mye eksplisitt kunnskap som blir hentet ut fra ESN, og gjort om til taus kunnskap gjennom internalisering av de ansatte i organisasjonen.

Kunnskapsspiralen

Etter internaliseringsfasen, når de ansatte har opparbeidet seg ny taus kunnskap starter modellen igjen på sosialiseringfasen hvor man videreutvikler den nye tause kunnskapen til ny taus kunnskap. Dette vil over tid utvikle den utvidende spiral av kunnskap som har blitt kalt kunnskapsspiralen (figur 6). Gjennom



Figur 6 - Kunnskapsspiralen i SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

eksternaliseringen har organisasjonen klart å samle sammen den tause kunnskapen som finnes i organisasjonen (Nonaka og Takeuchi 1995). Den nye eksplisitte kunnskapen kan da bli kombinert med annen eksplisitt kunnskap som organisasjonen har for så å bli distribuert ut i organisasjonen på en slik måte at den er lett tilgjengelig for alle ansatte. De ansatte har da muligheten til å bruke den nye eksplisitte informasjonen til å videreutvikle sin egen tause kunnskap, og på dem måten utvides kunnskapen i organisasjonen (Nonaka og Takeuchi 1995).

2.2.3 Faser i kunnskapsdanning

Etter at alle forholdene for kunnskapsdanning ligger til rette, og det er et system for kunnskapsdeling er det viktig å se på hva som gjør at ny kunnskap blir dannet. Nonaka og Takeuchi (1995) har brutt denne prosessen ned i fem faser. Den første fasen er deling av taus kunnskap. Deretter må man lage metaforer og konsepter. Den tredje fasen er rettfærdiggjøring av konseptene og metaforene. Den fjerde fasen er å skape mulighetsrom hvor den nye kunnskapen kan bli skapt. Den siste fasen passer på at kunnskapsspiralen ikke stopper opp, eller blir avsluttet (Nonaka og Takeuchi 1995).

1. Deling av taus kunnskap

En organisasjon i seg selv kan ikke skape kunnskap. Kunnskap går mellom aktørene i organisasjonen, så ny kunnskap må hentes fra de ansatte. Hvis en organisasjon ønsker å utvikle kunnskapen som finnes i organisasjon er det viktig at den tause kunnskapen de ansatte sitter på blir delt. Siden det er aktørene, eller de ansatte i en organisasjon som har den tause og personlige kunnskapen er det kritisk for kunnskapsdanning at flere aktører kommer sammen og deler sine erfaringer og tause kunnskap. Er forholdene lagt til rette for

at de ansatte kan komme sammen og dele sin kunnskap vil en organisasjon ha mulighet til å skape ny kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995).

2. Lage konsepter og metaforer

Den mest intense interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap skjer i den andre fasen for kunnskapsdanning. Når individene i organisasjon deler sine erfaringer og ferdigheter, altså den tause kunnskapen sin vil det dannes felles mentale modeller eller metaforer av den denne kunnskapen, som de da vil ha mulighet til å bli transformert om til kollektiv eksplisitt kunnskap senere (Nonaka og Takeuchi 1995). I den andre fasen handler alt om å lage konsepter ut fra den tause kunnskapen som har blitt delt. Disse konseptene blir laget gjennom en fri dialog mellom de ansatte. Det er derfor viktig at organisasjonen legger opp til møteplasser for kunnskapsdeling (Nonaka og Takeuchi 1995). Kanskje en slik møteplass kan være ESN?

3. Rettferdiggjøring av konsepter og metaforer

Tidligere i teorikapittelet blir det forklart hvordan Nonaka og Takeuchi (1995) definerer kunnskap som «*informasjon som har blitt allment anerkjent for å være sannferdig*» (Nonaka og Takeuchi 1995, 21). Den tredje fasen i kunnskapsdanningen handler derfor om å *rettferdiggjøre* konseptene som ble utviklet i fase to. Hvis konseptene og metaforene ikke blir anerkjente, er det ikke å regne som kunnskap, og de har derfor ingen verdi for hverken de ansatte eller organisasjonen (Nonaka og Takeuchi 1995). For de ansatte handler dette om de resonerer med og forstår den kunnskapen som blir delt, samt at den nye kunnskapen tilfører verdi og er brukbar i den jobben de ansatte gjør. For organisasjoner handler dette om konseptene vil bidra til vekst for organisasjonen kunnskapsmessig og på sikt økonomisk (Nonaka og Takeuchi 1995).

4. Mulighetsrom for kunnskap

Den fjerde fasen for kunnskapsdeling er å skape mulighetsrom. Mulighetsrom handler om å implementere den nye kunnskapen i organisasjonen. I den tredje fasen er konseptene og metaforene validert. Kunnskapen er derfor anerkjent og reel. I den fjerde fasen skal man derfor gi den nye kunnskapen en setting som den kan operere i (Nonaka og Takeuchi 1995). Man skal skape mulighetsrom for å prøve ut den nye kunnskapen organisasjonen har opparbeidet seg. Sammen med allerede eksisterende eksplisitt kunnskap vil den nye kunnskapen bli testet, slik at det dannes et grunnlag for smelte gammel og ny kunnskap

sammen (Nonaka og Takeuchi 1995). Denne fasen er veldig kompleks fordi den henter inn kunnskap og informasjon fra mange forskjellige kilder og deler av en organisasjon. Siden denne fasen er vanskelig, med mange forskjellige kunnskaper som skal kombineres er det derfor viktig at organisasjonen som helhet er åpen for slike mulighetsrom hvor den nye kunnskapen kan prøves og videreutvikles (1995).

5. Kryssing av kunnskap

Den siste og femte fasen i kunnskapsdanning er kryssing av kunnskap. Denne kryssingen går ut på at hele prosessen aldri blir avsluttet. Den nye kunnskapen som har blitt utviklet i organisasjonen blir arkivert sammen med den allerede eksisterende kunnskapen som organisasjonen har, og blir derfor med på å utvikle ny fremtidig kunnskap basert på tause kunnskap som de ansatte hele tiden kontinuerlig utvikler når nye metaforer og konsepter blir rettferdiggjort og gitt en kontekst i et mulighetsrom (Nonaka og Takeuchi 1995). Kryssingen kan skje i to former, enten internt i organisasjonen, eller eksternt ut fra en organisasjon. Den interne kryssingen skjer når hele prosessen gjentar seg selv i den kontinuerlige utadgående kunnskapsspiralen. Kryssingen av kunnskap kan også skje ut mot eksterne organisasjoner fra den originale organisasjonen. Dette kan være kunder eller leverandører som drar nytte av den nye kunnskapen som er skapt i den originale organisasjonen, og på den måten bidrar til kunnskapsdanning i sine egne organisasjoner. Den nye kunnskapen som har blitt dannet driver en utvikling av stadig mer ny eksplisitt kunnskap enten for organisasjonen, de ansatte, andre organisasjoner og deres ansatte, som observerer eller opplever den nye eksplisitte kunnskapen (Nonaka og Takeuchi 1995).

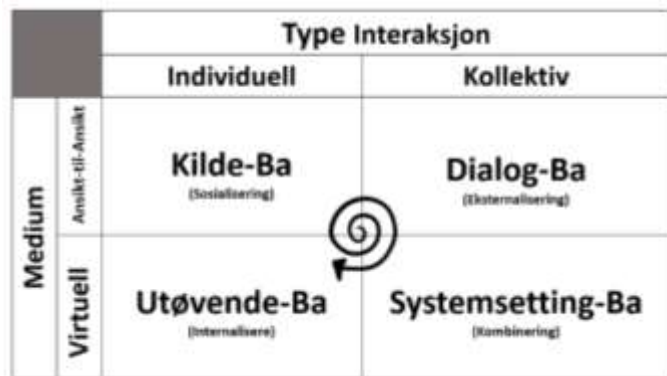
2.3 Ba – Sted for kunnskapsdanning

Denne mastergradsoppgaven vil som sagt undersøke hvordan kunnskapsdeling kan skje, og om det skjer effektivt i virtuelle miljøer som ESN. Nonaka og Konno diskuterer miljøer for kunnskapsdeling og kunnskapsdanning i artikkelen *The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation*. I denne artikkelen presenteres begrepet «Ba» som er kan løst oversettes fra Japansk til «sted» (Nonaka og Konno 1998). Ifølge Nonaka og Konno (1998) skal man se på Ba som et miljø som er delt av aktørene i en organisasjon for å utvikle relasjoner mellom mennesker, enten profesjonelt eller sosialt (Nonaka og Konno 1998). Nonaka og Konno (1998) forklarer at Ba kan eksistere i flere former; fysisk, virtuelt, mentalt eller en kombinasjon av disse (Nonaka og Konno 1998). Ba er derfor i teorien mye mer enn et virtuelt miljø for kunnskap- og informasjonsdeling slik som ESN.

Men kan ESN og andre slike elektroniske systemer fungere som Ba gjennom flere dimensjoner basert på den sosiale oppbyggingen av slike systemer? Å besvare dette spørsmålet vil være grunnleggende for å belyse problemstillingen i studien.

Ifølge Nonaka og Konno (1998) er kunnskap uten Ba bare informasjon, noe som kan forflyttes mellom nettverk og medier. Med Ba blir informasjon til kunnskap fordi det blir tilført verdi av aktørene og det gir en ekstra dimensjon av forståelse blant de ansatte i organisasjonen (Nonaka og Konno 1998). Ba blir et sted for konsentrasjon av kunnskapsressurser for organisasjoner. Det bidrar til en forståelse og rammeverk rundt kunnskapsdanning som forsterker ferdighetene og den kollektive kunnskapen til organisasjonen (Nonaka og Konno 1998).

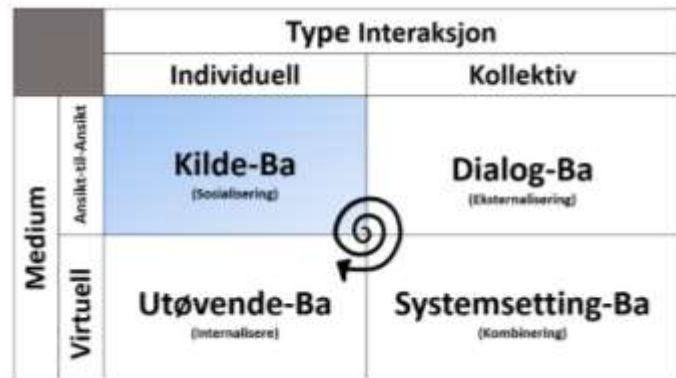
Ba kan deles inn i fire idealtyper som korresponderer med de fire forskjellige mønstrene i SEKI-modellen (figur 7). Den første er *Kilde-Ba*, et sted hvor personlig taus kunnskap blir delt. Den andre er *Dialog-Ba*, her blir den tause kunnskapen om til eksplisitt kunnskap. Den tredje formen for Ba er *Systemsetting-Ba*. I Systemsetting-Ba blir den eksplisitte kunnskapen kombinert med annen eksplisitt kunnskap. Den fjerde og siste formen for Ba er *Utprøving-Ba*. Her tester man den eksplisitte kunnskapen og utvikler den videre til personlig taus kunnskap (Nonaka og Konno 1998).



Figur 7 - Ba i SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

2.3.1 Kilde-Ba

Kilde-Ba korresponderer med Sosialiseringsteget i SEKI-modellen (figur 8). *Kilde-Ba* blir definert av aktørene i organisasjon ettersom sosialiseringen skjer ansikt til ansikt (Nonaka og Takeuchi 1995). Her er kunnskapen som deles taus og den videreføres til ny taus kunnskap. *Kilde-Ba* er det



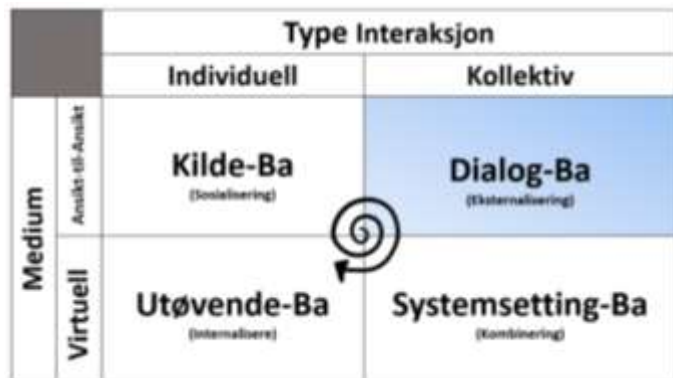
Figur 8 - *Kilde-Ba* i SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

første steget i kunnskapsdeling og det er her man deler følelser, erfaring, metaforer og modeller knyttet opp mot personlig kunnskap. Siden man skal dele noe personlig er det viktig ifølge Nonaka et al. (2000) at det skjer i et fysisk sted hvor aktørene kan møtes for å oppleve hele den sosiale atmosfæren, noe som vil gjøre kunnskapsdelingen lettere (Nonaka et al. 2000).

Siden denne Ba'en er kilden til kunnskapen som gir grunnlaget for kunnskapsdelingen er det viktig at den er i en sosial setting, helst ansikt til ansikt. Ifølge Nonaka et al. (2000) begrunnes dette med at kroppsspråket er vel så viktig som det fysiske språket i sosialiseringen av kunnskap. Man kan oppnå bedre sympati og forståelse mellom individene, samtidig som barrierer blir brutt ned. Dette er essensielt for å kunne dele taus kunnskap (Nonaka og Konno 1998). *Kilde-Ba* er et eksistensielt sted i den forstand at det er verden hvor et individ overskrider grensen mellom seg selv og andre, ved å sympatisere eller vise empati for andre. I *Kilde-Ba* utvikles det omsorg, følelser og tillit, og forpliktelser for de man samhandler med. Dette danner grunnlaget for kunnskapsdeling mellom individer (Nonaka et al. 2000).

2.3.2 Dialog-Ba

Den andre «Ba'en» eller stedet for kunnskapsdeling er en Ba for *dialog*. I Dialog-Ba blir den tause kunnskapen gjort om til eksplisitt kunnskap gjennom metaforer og konsepter (Nonaka og Takeuchi 1995). Dialog-Ba er derfor stedet hvor eksternaliseringen av kunnskap skjer i SEKI-modellen



Figur 9 - Dialog-Ba i SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

(figur 9). Som i Kilde-Ba, er Dialog-Ba basert på at man kommer sammen, og helst ansikt-til-ansikt. Etter at man har delt erfaringer, metaforer og modeller som har blitt delt i en Kilde-Ba blir de i Dialog-Ba kodifisert og omgjort til eksplisitte begreper (Nonaka et al. 2000).

Dialog-Ba er en mer gjennomtenkt konstruksjon enn Kilde-Ba, og man setter sammen individer med forskjellig taus kunnskap i organisasjonen. I Dialog-Ba er det interaksjonen og dialogen mellom deltagerne det viktigste (Nonaka og Konno 1998). I Dialog-Ba skal man sette ord på følelsene og erfaringene man har. Dette gjøres best sammen med andre aktører hvor alle er fysisk tilstede. Eksternaliseringen blir forsterket ved at deltagerne reflekterer over erfaringer i Dialog-Ba ytterligere (Nonaka et al. 2000). Det er veldig viktig å være selektiv med hvem man plasserer i en slik Ba. Skal man ha en vellykket eksternalisering er det viktig at det ikke blir et ekkokammer hvor man bare fortsetter å dele den samme tause kunnskapen uten å videreutvikle den noe mer. Når man setter sammen grupper av aktører i Dialog-Ba er det viktig at alle deltakerne har en viss kompetanse på det som blir diskutert (Nonaka og Konno 1998, Nonaka et al. 2000).

Problemstillingen forsøker å undersøke om ESN har potensialet til å være et effektivt kommunikasjonsverktøy for deling av kunnskap, og særlig overføringen av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Derfor vil det være viktig å undersøke om bruken av ESN passer inn i mønsteret for eksternalisering og Dialog-Ba, til tross for at det ikke skjer på et fysisk sted hvor aktørene kan møtes. I diskusjonen vil det være viktig å se på om den sosiale

settingen som ESN er bygget på kan veie opp for og erstatte de fysiske rommene Nonaka og Konno (1998) mener at Dialog-Ba må eksistere i.

2.3.3 Systemsetting-Ba

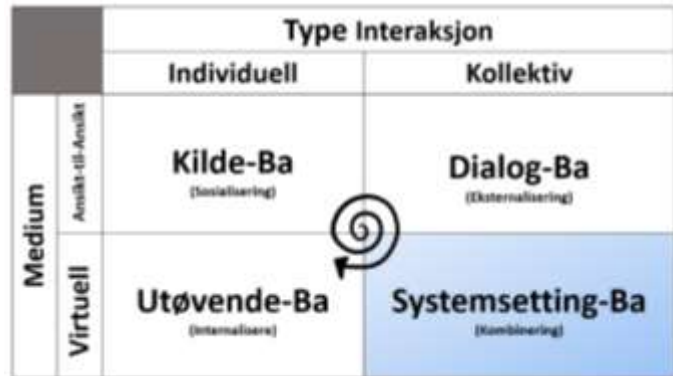
Den tredje Ba'en er Systemsetting-Ba og den korresponderer opp mot kombineringssteget i SEKI modellen (figur 10). I denne Ba'en kombineres eksplisitt kunnskap med annen eksplisitt kunnskap for å danne ny *forhøyet* eksplisitt

kunnskap (Nonaka og Konno

1998). Systemsetting skjer når det

er samhandling mellom flere aktører, og til forskjell fra de to første Ba'ene kan

Systemsetting-Ba gjerne være i et virtuelt miljø (Nonaka og Konno 1998, Nonaka et al. 2000).

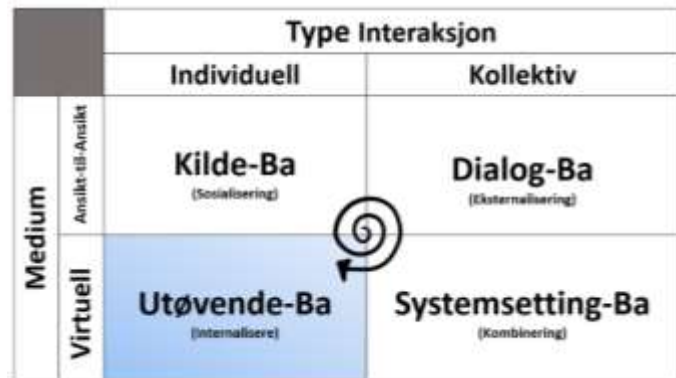


Figur 10 - Systemsetting-Ba i SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

Den nye kunnskapen blir satt sammen i Systemsetting-Ba blir systematisert og fordelt utover i organisasjonen. Dette skjer mest mulig effektivt når det skjer virtuelt fordi avstanden mellom menneskene blir mindre og kunnskapen reiser raskere innad i organisasjonen (Nonaka og Konno 1998). I moderne virtuelle nettverk kan personer kommentere, tilføre, og forklare deler av kunnskapen enkelt og effektivt. Dette fører til at kunnskapen blir delt meget effektivt ut i organisasjonen på en god måte. Informasjonen og kunnskapen når ut til de som trenger den, og de som lurer på noe kan enkelt få et svar på spørsmål på den nye systematiserte kunnskapen (Nonaka et al.2000). Systemsetting-Ba matcher bruksområdet for ESN best teoretisk. Alle funksjonene man finner i ESN er kriterier for ett effektivt Systemsetting-Ba. ESN har dermed en plass i SEKI-modellen, og det teoretiske rammeverket, men om ESN i seg selv har en universell påvirkning utover Systemsetting-Ba noe som det vil være interessant å se på videre i undersøkelsen.

2.3.4 Utprøving Ba

Den fjerde og siste Ba'en er den Utprøvende-Ba. En Utprøvende-Ba legger til rette for internaliseringsfasen i SEKI-modellen fordi det er her den eksplisitte kunnskapen blir videreutviklet til taus kunnskap (figur 11) (Nonaka og Konno



Figur 11 - Utøvende-Ba i SEKI-Modellen (Nonaka et al. 2000)

1998). I Utprøving-Ba blir den nye eksplisitte kunnskapen satt ut i livet, slik at aktørene i organisasjonen kan lære av den nye eksplisitte kunnskapen ved å bruke den (Nonaka og Konno 1998). Denne Ba'en er individuell og befinner seg ofte i skillet mellom virtuelt og reelt miljø. Siden Systemsetting-Ba ifølge Nonaka et al. (2000) helst er virtuell, blir det i Utprøving-Ba en overføring fra det virtuelle til det fysiske miljøet til aktøren (Nonaka et al. 2000). Her blir den eksplisitte kunnskapen personliggjort av enkeltpersoner. Den eksplisitte kunnskapen blir hentet ut fra virtuelle medier, som for eksempel digitale håndbøker eller simuleringsprogrammer (Nonaka et al. 2000). Når aktørene tar den nye kunnskapen i bruk i «sitt» Utprøving-Ba blir den eksplisitte kunnskapen gjort om til taus kunnskap. Man tar i bruk den formelle kunnskapen organisasjonen har og tilpasser den sin egen realitet. Dermed går kunnskapen fra eksplisitt til taus kunnskap (Nonaka og Konno 1998).

2.3.5 Enterprise Social Networks (ESN)

Sosiale medier har tradisjonelt sett vært brukt av bedrifter og organisasjoner for ekstern kommunikasjon ut mot markedet og andre aktører. Dette har vært kommunikasjon som har blitt rettet mot kunder, leverandører og offentligheten generelt (Leonardi et al. 2013). I de senere årene har det kommet såkalte «Enterprise Social Networks (ESN)» eller bedriftssosiale nettverk på norsk. Disse etterligner funksjonaliteten til vanlige sosiale medier men i ESN er kommunikasjonen rettet internt i organisasjonen (Leonardi et al. 2013).

Tidligere forskning bruker forskjellige benevnninger for disse systemene, men som oftest er enten «Enterprise Social Network (ESN)», «Enterprise Social Network Site (ESNS) eller

«Enterprise Social media (ESM)» brukt mest. Alle disse forskjellige terminologiene beskriver dog det samme. Dette er plattformer for nettbasert kommunikasjon innad i organisasjoner som bærer preg av sosialisering utover ren informasjonsflyt. I denne oppgaven brukes Enterprise Social Network (ESN) fordi det beskriver kort og godt at det er et nettverk som skal binde bedriften sammen sosialt.

Ifølge Leonardi et al. (2013). er det fire kjennetegn som hjelper oss å definere ESN. Det første kjennetegnet er at ESN er en internettbasert plattform som tillater de ansatte å kommunisere enkelt med andre ansatte eller kringkaste meldinger til alle i organisasjonen (Leonardi et al. 2013). Det andre kjennetegnet er at ESN kan tydelig angi eller implisitt avsløre bestemte kolleger som kommunikasjonspartnere. Det er med andre ord et gjennomsiktig kommunikasjonssystem (Leonardi et al. 2013). Det tredje kjennetegnet på ESN er at man kan legge ut, endre, og sortere tekst og informasjon som er koblet mot den enkelte ansatte eller grupper (Leonardi et al. 2013). Det fjerde og siste kjennetegnet som hjelper til å definere ESN er at alle meldinger og informasjon som har blitt publisert på plattformen kan finnes, sorteres og systematiseres av alle i organisasjonen til enhver tid (Leonardi et al. 2013). Alle disse kjennetegnene finner man igjen i Workplace, ESN-systemet som organisasjonen i denne studien bruker.

Organisasjonen jeg har valgt å undersøke har brukt Workplace i flere år. I 2018 publiserte Tatiana Sandino og Olivia Hull en casestudie i Harvard business Review hvor de så på implementeringen av Workplace hos Rema1000 i Norge. Casestudien til Sandino og Hull (2018) diskuterer forskjellige aspekter ved det å bruke ESN-systemer som Workplace. Det diskuteres hvilken familiaritet de ansatte har til lignende sosiale medier, og hva som skjer når man får en «information overload», dvs. Det deles for mye informasjon på en lite strukturert måte (Sandino og Hull 2018). Casestudien viser at informasjonsflyten blir mye bedre innad i organisasjonen til tross for den nevnte «information overload'en», og de ansatte er mye bedre informert om hva som skjer i organisasjonen enn de var før Rema 1000 tok i bruk Workplace (Sandino og Hull 2018).

Med tanke på problemstillingen blir spørsmålet da hvordan denne informasjonen kan brukes, og kan den utvikles til kunnskap? Casestudien om Rema 1000 viser at det er en del toveis-kommunikasjon, og det gir en mulighet for ansatte i alle lag av organisasjonen til å dele og snakke om erfaringer uten hindringer eller restriksjoner, så lenge man holder

innholdet relatert til arbeidsplassen (Sandino og Hull 2008). Dette viser at ESN i praksis allerede her burde passe godt inn i mønstrene og forholdene rundt SEKI-modellen. Eksternaliseringen av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap blir dog ikke diskutert, så det blir viktig for min studie å undersøke.

2.4 Viljen til kunnskapsdeling i virtuelle miljøer

Selve problemstillingen i undersøkelsen ser på potensialet til kunnskapsdeling i virtuelle miljøer. For å forstå dette er det viktig å se på villigheten aktørene i en organisasjon har til å dele kunnskap. I artikkelen *Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice* av Ardichvili et al. (2002) blir det undersøkt hva som skal til for å øke motivasjonen for deling av kunnskap i virtuelle miljøer. Denne undersøkelsen viste at ansatte var som regel villige til å dele kunnskap fordi de ser på kunnskapen sin som et «felles gode» for organisasjon, og det etablerte dem selv som «eksperter», og kunnskapsrike ansatte innenfor sitt felt (Ardichvili et al. 2002).

Ifølge Ardichvili et al. (2002) var det flere forhold som kunne gjøre folk mindre motivert til å dele kunnskap og informasjon. Disse forholdene var for eksempel frykten for å ta feil, eller gi kolleger feilaktig informasjon i god tro. Nyansatte så på det å kunne dele kunnskap og informasjon som en «rettighet» de enda ikke hadde opparbeidet seg i organisasjonen. Det blir også reist spørsmål om selvsensur fordi man ikke vet om det er all informasjon man har lov til å dele i slike virtuelle nettverk (Ardichvili et al. 2002).

Det som er interessant for problemstillingen er at artikkelen diskuterer hvorfor ansatte velger å bruke slike virtuelle miljøer for «læring», altså kunnskapsdeling. En av hovedgrunnene til at virtuelle miljøer blir brukt til kunnskapsdeling var fordi ledelsen i organisasjonen så på bruken av systemer for virtuelle kunnskapsdeling som en rask og effektiv plattform opplæring av nyansatte. Artikkelen forklarer videre hvordan ansatte som er fordelt geografisk kan dele erfaring uten å være fysisk tilstede sammen, og på den måten kommunisere mer effektivt (Ardichvili et al. 2002).

En av grunnene til at ansatte ikke vil bruke virtuelle systemer for kunnskapsdeling var fordi at etter hvert som tiden gikk klarte de fleste å etablere egne nettverk innad i organisasjonen, ofte på den lokasjonen de selv jobbet (Ardichvili et al. 2002). De ansatte kunne derfor henvende seg direkte til andre kollegaer for informasjon eller erfaringer. Det

virtuelle systemet ble overflødig for mange ansatte etter hvert som egne nettverk ble formet på arbeidsplassen (Ardichvili et al. 2002).

Som nevnt tidligere er intensjon, og hvordan man legger til rette for kunnskapsdeling veldig viktig fra et organisatorisk perspektiv. Med dette følger det også forventninger til kunnskapsdelingen i en organisasjon, og da spesielt fra ledelsen. Chiu et al. (2006) diskuterer hvordan forventningene organisasjonen har til kunnskapsdeling på de virtuelle plattformene faktisk påvirker graden av kunnskapsdeling i en organisasjon. En organisasjons forventninger kan påvirke både kvaliteten og kvantiteten på kunnskapen som blir delt i virtuelle ESN-systemer (Chiu et al. 2006). Det er viktig å presisere at det er organisasjonens forventninger som er de viktigste for dette. Chiu et al. (2006) fant ut gjennom sine undersøkelser at personlige forventninger til kunnskapsdeling derimot har svakt negative, men nærmest ubetydelige konsekvenser for mengden kunnskap som blir delt på de virtuelle kommunikasjonsplattformene (Chiu et al. 2006). De fleste har også personlige forventninger om at de tjener på kunnskapsdeling, men dette i seg selv fører ikke til at hver enkelt aktør deler mer kunnskap (Chiu et al. 2006). Studien viser at hvis det blir tilført en sosial interaksjon i det virtuelle miljøet, som for eksempel gjennom ESN-systemer, i tillegg til kunnskapsdelingen, vil mengden kunnskap som blir delt øke betraktelig (Chiu et al. 2006).

En av bekymringene som blir tatt opp i Ardichvili et al. (2002) er frykten for å dele sensitiv informasjon, og at dette kan svekke graden av deling på virtuelle plattformer for kunnskapsdeling (Ardichvili et al. 2002). Dette blir avkreftet av forskningen til Chiu et al. (2006) som viser at det sjeldent er sensitiv informasjon som blir delt i virtuelle miljøer. Dette er fordi tillit har liten påvirkningsgrad på villigheten til å dele kunnskap (Chiu et al. 2006). Siden systemene som regel er ganske åpne (for hele organisasjonen), deles ikke den mest sensitive informasjonen der uansett. Siden sensitiv informasjon som regel ikke blir delt, er det derfor en tillitt til at kunnskapen og informasjon som faktisk deles på virtuelle plattformer er trygg og god. Aktørene i organisasjonen deler den kunnskapen de er komfortable med å dele, derfor blir det en naturlig begrensning av hva som deles (Chiu et al. 2006)

Det blir også poengtert av Chiu et al. (2006) det samme som Ardichvili et al. (2002) at siden det er en gjensidig deling av kunnskap og informasjon blant aktørene i organisasjon,

er det ikke behov for å direkte måtte ha tillit til alle de man deler kunnskapen sin med. Alle i organisasjonen «er i samme båt» og man har derfor en tillit til ens kollegaer på de virtuelle plattformene på samme måte som man har på en fysisk arbeidsplass. Det at man tilhører samme organisasjon er også betryggende for de deltagerne som deler kunnskap (Chiu et al. 2006, Ardichvili et al. 2002). I forhold til casestudien vil det være interessant å se om man finner lignende funn i organisasjonen som blir undersøkt.

2.5 Kritikk mot Nonaka

Det teoretiske rammeverket til Nonaka for effektiv kunnskapsdeling og kunnskapsdanning i organisasjoner er omfattende. Dette fører naturlig til at det noen vil se nærmere på det med et kritisk blikk. Meng Li og Fei Gao har i artikkelen *Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review* (2003) adressert noen svakheter og kritikkverdige forhold ved teoriene til Nonaka. Deres første kritikk av Nonaka er hans syn på kunnskap. Nonakas definisjon på kunnskap er en sammensetning av vestlig epistemologi blandet sammen asiatiske filosofi (Li og Gao 2003). Ved bruk av definisjonen til Nonaka på kunnskap argumenteres det for at man bare kan utvikle ny kunnskap gjennom sosial interaksjon, noe som strider med annen forskning på feltet rundt kunnskapsdeling, og -danning (Li og Gao 2003).

Li og Gao (2003) har også gått gjennom kildene til Nonaka på kunnskap, og mener derfor Nonaka har misforstått eller valgt å tolke taus kunnskap på en annerledes og mer snevert enn det originalkildene kan tolkes (Polanyi 1966, omtalt i Li og Gao 2003).

Det fremheves at det finnes flere former for kunnskap, som ikke har blitt kodifisert i tillegg til taus kunnskap. Polanyi skiller ifølge Li og Gao (2003) mellom taus og implisitt kunnskap når det kommer til personlig erfaring (Li og Gao 2003). Når Nonaka og Takeuchi (1995) legger disse teoriene til et japansk miljø, blir disse slått sammen for å få teoriene om kunnskapsdanning og kunnskapsdeling til å passe det Nonaka og Takeuchi prøver å forklare (Li og Gao 2003). Gueldenberg og Helting (2007) påpeker også at tolkningen til Nonaka blir for filosofiske i forhold til originalkildene som Nonaka og Takeuchi (1995) bruker. Det intellektuelle argumentet til Nonaka for et omfattende rammeverk for kunnskapsdanning blir derfor for svakt (Gueldenberg og Helting 2007). Siden en av definisjonene på taus kunnskap fra Nonaka og Takeuchi (1995) er «*det man ikke vet at man vet*» påpeker Li og Gao (2003) at det er en fin margin mellom taus kunnskap, og uvitenhet (Li og Gao 2003).

En annen kritikk er at undersøkelsene til Nonaka er sentrert rundt japanske produksjonsbedrifter og deres organisasjonsstruktur. I Japanske bedrifter som er veldig hierarkiske har rollen til mellomledere stor betydning på suksessen av kunnskapsdeling, og deres rolle kan være avgjørende for å lykkes med SEKI-modellen til Nonaka (Li og Gao 2003). I vestlig organisasjonskultur vil dette derfor være vanskeligere å etterligne fordi vestlig organisasjonsdesign er kjennetegnet med en flatere struktur, med færre lag av ledere. Det blir derfor ansvaret til ledere høyere opp i hierarkiet til å legge til rette for kunnskapsdeling, på samme måte som ledere laverer i organisasjonen gjør i Japanske bedrifter (Li og Gao 2003). Gueldenberg og Helting (2007) deler denne kritikken. De påpeker også at siden Nonaka hele tiden utdyper forskjellene mellom den vestlige epistemologien og asiatisk kunnskapsfilosofi blir det vanskelig å finne områder hvor de to filosofiske synene kan finne sammen og danne et nytt teoretisk grunnlag for kunnskapsledelse slik Nonaka prøver på (Gueldenberg og Helting 2007).

Det at Nonaka nærmest utelukkende diskuterer produktutvikling i kunnskapsdanning gjør det også vanskelig å overføre teoriene til andre aktører og organisasjoner. De fleste organisasjoner driver med innovasjon i en eller annen form. Kunnskapsdeling er utbredt i de fleste organisasjoner, men det betyr ikke nødvendigvis at ny kunnskap blir skapt slik SEKI-modellen framstiller det (Li og Gao 2003). Når vi ser på problemene rundt definisjonen på kunnskap, og forholdene Nonaka og Takeuchi har utviklet teoriene sine for, blir de ifølge Li og Gao (2003) litt for «skråsikre» i det teoretiske rammeverket, og tolkningsrommet er svært snevert (Li og Gao 2003). En kritisk gjennomgang av teoriene er viktig for undersøkelsen for å skape et mer nyansert bilde av det teoretiske rammeverket til Nonaka. Ved å få en dypere forståelse av begrepene og de filosofiske antakelsene som teoriene til Nonaka er bygget på vil det gjøre diskusjonen senere i oppgaven mer nyansert.

2.6 Forskningsspørsmål

For å kunne analysere det teoretiske rammeverket som nå har blitt presentert dypere jeg utarbeidet fire forskningsspørsmål (**RQ**). Disse forskningsspørsmålene er laget operasjonalisere problemstillingen, og på den måten bidra til å utvide diskusjonen til problemstillingen. Dette vil gi en dypere forståelse for organisasjonen som undersøkes og det teoretiske rammeverket for studien i diskusjonen.

RO1: Legger organisasjonen som bruker ESN forholdene til rette for at ESN-systemet skal være en effektiv plattform for kunnskapsdeling?

Tidligere i teorikapittelet forklares de underliggende forholdene som må være til stede for at SEKI-modellen skal operere på en effektiv måte. Med **RQ1** prøver jeg å besvare om organisasjoner som bruker ESN-systemer har lagt et godt grunnlag for at SEKI-modellen og ESN/Workplace skal kunne brukes til effektiv kunnskapsdeling.

RO2: Eksisterer SEKI-mønstrene for kunnskapsdanning i organisasjonen som benytter seg av ESN?

Med **RQ2** ønsker jeg å finne ut om organisasjonen som bruker ESN-systemer, altså Workplace, benytter ESN på en slik måte at det passer inn i SEKI-modellen til Nonaka og Takeuchi (1995). Det som dette forskningsspørsmålet prøver å undersøke er om kunnskapsspiralen har en rolle i bruken av ESN hos organisasjon, og om det dannes ny kunnskap ved hjelp av Workplace.

RO3: Fører bruken av ESN til en økt kunnskapsdeling innad i organisasjonen?

Ifølge teoriene til Nonaka og Konno (1998) øker kunnskapsdelingen når man legger rette til for et sted, eller «Ba» hvor kunnskapsdelingen kan skje. Med dette forskningsspørsmålet vil jeg undersøke hvordan Ba og ESN passer sammen. Har ESN en rolle i Ba, eller kan ESN operere som Ba?

RO4: Fører bruken av Enterprise Social Networks til en økt vilje til kunnskapsdeling i organisasjonen?

RQ4 ser på viljen og vilkårene de ansatte i en organisasjon har for deling av kunnskap. Fører bruken av ESN til at flere ansatte i organisasjonen får en økt vilje, og eller følelse av forpliktelse til å dele sin personlige kunnskap med de andre ansatte i organisasjonen?

3.0 Metode

Sosiologen Vilhelm Auberts definerte forskningsmetode som «[...] en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Everett og Furseth 2012, 128). Metodekapittelet i undersøkelsen er en arbeidstegning til en undersøkelse og metode er verktøyene man bruker for å undersøke den problemstillingen man vil undersøke. Det blir derfor viktig å justere verktøykassa, eller metodene etter hva man skal forske på (Everett og Furseth 2012). Når man velger forskningsdesign og metode er det viktig å tenke på at man skal svare på problemstillingen på en akademisk og reflektert måte. En forskningsmetode «[...] hviler på antakelser om sannhet og oppfatninger om verden» (Everett og Furseth 2012, 128). Metoden må derfor begrunnes i det fagfeltet man operer i, samt være forankret i problemstillingen. Forskningsmetoden som blir valgt må være basert på det problemstillingen prøver å undersøke. I samfunnsvitenskapen står man derfor ganske fritt til å velge metode (Everett og Furseth 2012). Med dette i tankene har valget av forskningsmetode for denne mastergradsoppgaven falt på en kvalitativ casestudie, fordi jeg anser dette for å være den metoden som er best egnet til å besvare problemstillingen på en god akademisk måte.

Oppbyggingen av metodekapittelet starter med en gjennomgang av case, deretter problemstillingen. Videre blir forskningsdesign, utvalg, og datainnsamlingen i undersøkelsen drøftet. Deretter vil jeg se på hvilke kvalitetsvurderinger som må gjøres i undersøkelsen, samt se på hvordan analysere dataene som blir samlet inn. Avslutningsvis vil jeg drøfte forskningsetikk og hvordan dette påvirker oppgaven.

3.1 Case

Siden det ikke var et formelt samarbeid mellom meg og organisasjonen har jeg valgt å anonymisere både organisasjonen og de ansatte som valgte å samarbeide med meg om undersøkelsen. Organisasjonen er en ledende leverandør av byggevarer- og tjenester i Norge til både proff-markedet og forbrukere. Kjeden har ca. 70 varehus over hele Norge. Organisasjonen anser seg selv som en kunnskapsbedrift i den forstand at de markedsfører seg på å ha kompetanse til å hjelpe sine kunder fullføre sine prosjekter, selv om kundene kanskje ikke har den rette kompetansen. Kunnskap er derfor en veldig viktig del av

kulturen og identiteten til organisasjonen. Videreutvikling av de ansattes kunnskap er i fokus i alle ledd av organisasjonen.

Jeg jobbet i organisasjonen når de innførte sitt ESN-system og opplevde selv hvordan det endret hele kommunikasjonsmønsteret i organisasjonen. Jeg hadde håpet å få til et formelt samarbeid med organisasjonen, men det skulle vise seg å være lettere sagt enn gjort. Etter å ha forhørt meg med tidligere kollegaer hvem jeg burde snakke med for å få til et samarbeid, ble det sendt flere mailer, og flere telefoner tatt, uten å oppnå noen som helst form for respons. Det ble derfor tatt et valg om å gå «direkte» til kildene, altså tidligere kollegaer, og andre personer de anbefalte meg å benytte som informanter.

Gjennom casestudien ønsker denne studien å undersøke om ESN medvirker på en positiv måte til kunnskapsdeling generelt, og om det blir lettere å overføre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. De ansatte i organisasjonen sitter på mye personlig taus kunnskap opparbeidet gjennom erfaringer og andre måter for kunnskapsdanning. Legger ESN opp til en effektiv kunnskapsdeling eller er det kun et verktøy for å dele informasjon? I en organisasjon som er så avhengig av riktig kunnskap for å kunne gi kundene gode råd, påvirker da ESN tilgangen på kunnskap, og kunnskapsdanning?

Min personlige erfaring fra tiden jeg jobbet i organisasjonen tilsier at man kan svare bekreftende på disse spørsmålene. Det var veldig spennende å se hvordan man fikk tilgang på «all» kunnskap i organisasjonen gjennom ESN, fordi det var ingen restriksjoner på hvem som kunne delta i en diskusjon på en eller flere av «faggruppene». Men mine personlige erfaringer er ikke nok for å kunne trekke teoretiske konklusjoner, så casen i denne undersøkelsen vil da forsøke å måle dette empirisk opp mot et teoretisk rammeverk som ser på teorier for kunnskapsdeling og kunnskapsdanning.

3.2 Problemstilling

Problemstillingen er kanskje den viktigste setningen i hele mastergradsoppgaven. Ifølge Grønmo (2016) skal en problemstilling «rette søkelyset mot interessante og vesentlige forhold i samfunnslivet» og beskriver det videre at «[...] på en annen måte utgjør problemstillingen en formulering om det vi vet, og det vi ønsker å vite» (Grønmo 2016, 74-75).

Det substansielle innholdet i en problemstilling er basert på hva slags kunnskap man er ute etter (Grønmo 2016). Denne problemstillingen vil gi en forstående kunnskap fordi den «vektlegger spørsmål om hvorfor ulike samfunnsforhold er som de er, eller hvorfor de varierer eller endres som de gjør» (Grønmo 2016, 79).

For å gjenta så er den generelle teoretiske problemstillingen å analysere potensialet til virtuelle sosiale medier (ESN) som teknologi for kunnskapsdanning, læring og kunnskapsdeling i organisasjoner og organisatoriske betingelser for at dette potensialet skal kunne realiseres. Jeg vil spesielt legge vekt på eksternalisering av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Jeg skal ta for meg denne problemstilling ved å analysere potensialet, bruk og organisatorisk tilrettelegging av en spesifikk elektronisk kommunikasjonsplattform, Workplace, i en spesifikk organisasjon.

3.3 Valg av undersøkelsesdesign

Valget av undersøkelsesdesign er noe av det viktigste man kan gjøre i en studie. Robert K. Yin (2018) forklarer i boken *Case Study Research and Applications* hvordan det er tre ting man må tenke på når man skal velge metode. Det første man må tenke på når man skal velge og utvikle en metode for undersøkelsen er formen på forskningsspørsmålet i studien. Den andre tingen man må tenke på er om studien krever kontroll over det som undersøkes. Den siste og tredje tingen er om problemstillingen fokuserer på hendelser og handlinger som skjer her og nå (Yin 2018).

Som Yin (2018) sier så er det første man må tenke på når man utvikler undersøkelsesdesignet problemstillingen i undersøkelsen. I denne studien har jeg valgt casestudie som undersøkelsesdesign, fordi dette passer godt med problemstillingen (Yin 2018). En av styrkene ved en casestudie er at man går i dybden på en enkelt enhet (Grønmo 2016). Siden problemstillingen prøver å finne ut om ESN er en god kommunikasjonsplattform for kunnskapsdeling vil en case av en organisasjon som benytter seg av ESN-systemer være et godt valg. Ifølge Yin (2008) er casestudie en empirisk metode som undersøker et moderne fenomen i dybden og i sin virkelige verdenskontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst kanskje ikke er like tydelige (Yin 2018). Denne forklaringen passer med problemstillingen i denne mastergradsoppgaven fordi kunnskapsdeling og kunnskapsdanning som fenomen ikke er

fullt utforsket og klart i konteksten av ESN. I Yin (2018) defineres en casestudie på følgende måte:

«Essensen av en case-studie, den sentrale tendensen i alle typer case-studier, er at den forsøker å belyse en beslutning eller et sett av beslutninger: hvorfor de ble tatt, hvordan de ble implementert og med hvilket resultat» (Scharamm 1971, gjengitt i Yin 2018, 14).

En casestudie håndterer den tekniske særegne situasjonen der det vil være mange flere variabler av interesse enn datapunkter. Dette kan gjøre utviklingen av design, datainnsamling og analyse vanskelig (Yin 2018). For casestudier er det vanligst å bruke kvalitative metoder, eller en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder (Grønmo 2016). Siden dette er en liten mastergradsoppgave vil jeg kun bruke kvalitative metoder, mer spesifikt dybdeintervju av informanter i en organisasjon.

Den andre tingen Yin (2018) fokuserer på når man skal velge undersøkelsesmetode er om undersøkelsen trenger kontroll over det som undersøkes. Denne problemstillingen trenger ikke kontroll over det som undersøkes, altså tilgang til ESN systemet (Yin 2018). Jeg vil gå nærmere inn på dette senere i metodekapittelet. En casestudie er å foretrekke når man hverken kan eller trenger å påvirke det som undersøkes (Yin 2018). Ved bruk av dybdeintervjuer vil informantene bare forklare sine refleksjoner og erfaringer rundt bruken av ESN for kunnskapsdeling. Selve handlingen, som er å dele kunnskap blir på den måten ikke observert direkte, og blir derfor ikke påvirket (Yin 2018).

Den tredje tingen man må tenke på når man velger undersøkelsesmetode er om problemstillingen fokuserer på hendelser eller handlinger som skjer her og nå (Yin 2018). Hvis fokuset er noe som skjer her og nå, er fortsatt en casestudie et godt valg av metode. Problemstillingen fokuserer hvordan organisasjoner bruker ESN til kunnskapsdeling i det daglige og om det skjer en eksternalisering av kunnskap gjennom ESN-systemer. Det skal derfor analyseres noe som skjer her og nå, men som sagt så skal det ikke observeres direkte.

Analysenivået i undersøkelsen vil være på mikro og meso nivået. Mer spesifikt, hvordan organisasjonen (meso) legger opp til at individene (mikro) kan bruke ESN til å påvirke

kunnskap og dele sine personlige erfaringer (Grønmo 2018). Fordi problemstillingen er generaliserende, vil man utvikle en helhetlig forståelse i den større konteksten (Grønmo, 2016). Generaliseringsmetoden i denne mastergradsoppgaven vil være teoretisk generalisering, siden undersøkelsen ikke vil ha nok data om mange nok sammenlignbare enheter til å gjøre en statistisk generalisering. Det finnes ingen populasjon å generalisere mot (Grønmo 2016). Det vil kun være fokus på en «enhet». I denne undersøkelsen en organisasjon som benytter seg av ESN som kommunikasjonsplattform. Mengden informasjon fra enhetene vil da være omfattende. Universet er i denne casestudien det samme som enheten, og dermed lik i størrelse (Grønmo, 2016).

Svakheter ved casestudier er at det kan være vanskelig å komme med empiriske generaliseringer fordi man bare utforsker en enhet, og denne enheten er kanskje ikke representativ for andre lignende enheter (Yin 2018). Det kan være flere årsaker og faktorer som påvirker det man studerer utover de man har valgt å fokusere på i en casestudie, som gjør det vanskelig å trekke en entydig konklusjon (Yin 2018).

3.3.1 Utvalg

Siden denne mastergradsoppgaven skal undersøke om bruken av ESN har noen effekt på kunnskapsdeling er det viktig at utvalget hadde erfaring både med kunnskapsdeling og bruken av ESN. Aksel Tjora (2012) sier at det er viktig at informantene kan utale seg på en reflektert måte i en kvalitativ studie fordi man i utgangspunktet ikke skal studere en hel populasjon, men et fenomen (Tjora 2012). Utvalget ble hentet fra organisasjonen som blir undersøkt i casestudien. Når jeg skulle finne informanter til oppgaven ble det til å begynne med brukt et bekvemmelighetsutvalg, for deretter å benytte meg av snøballmetoden. På denne måten fikk jeg et tilfredsstillende antall informanter til undersøkelsen.

I starten på arbeidet med masteroppgaven tok jeg kontakt med en bedrift jeg visste brukte ESN for å prøve å få i gang et samarbeid rundt undersøkelsen. Jeg tror oppgaven hadde vært styrket om samarbeidet med organisasjonen hadde vært av en mer formell karakter. Utvelgingen av informantene ville muligens vært bedre og mer variert enn det jeg klarte å skaffe selv. Når det er sagt er jeg fornøyd med både antallet og typer informanter jeg fikk intervjuet til slutt.

Utvelgingen av informanter skjedde på litt forskjellige måter, men startet med at jeg tok kontakt med tidligere kollegaer i organisasjonen jeg visste benyttet seg av ESN. I utgangspunktet benyttet jeg meg av et *bekvemmelighetsutvalg*. Et bekvemmelighetsutvalg går på at man finner informanter som man har tilgjengelig, og man vet kan brukes (Tjora 2012). Informantene mine består i hovedsak av tidligere kollegaer, i tillegg til noen flere utover det. Grunnlaget for bekvemmelighetsutvalg er at du bruker informanter du vet er tilgjengelige. Siden jeg brukte tidligere kollegaer som informanter visste jeg at de var tilgjengelige og hadde informasjon om temaet jeg ville undersøke (Tjora 2012).

Den andre metoden jeg brukte for å få tak i informanter var *snøballmetoden*. I snøballmetoden blir de første kandidatene i utvalget spurt om å peke videre på andre kandidater det kunne være interessant å intervjuer. Snøballmetoden ble derfor også benyttet for å få tak i informanter som jeg ikke hadde tidligere relasjoner til, og utvide variasjonen av informanter. Ifølge Tjora (2012) er en ulempe ved bruk av snøballmetoden at man kan få respondenter lik de man allerede har intervjuet, og derfor får en begrenset variasjon (Tjora 2012). Jeg var åpen med de første informantene om at jeg gjerne ville møte folk med andre erfaringer og syn enn dem selv og det føler jeg at ble fulgt.

Jeg hadde et ønske om å treffe bredt i organisasjonen. Utvalget av informanter består derfor av flere forskjellige stillinger og ansiennitet i organisasjonen. Informantene kan deles inn i tre grupper basert på deres plassering i organisasjon; selgere, varehussjefer, og regionsdirektør. Jeg har valgt å kategorisere informantene inn i gruppene navn A, B, og C for å lettere kunne referer til dem i diskusjonskapittelet. Dette blir gjort fordi de fleste informantene kom med like refleksjoner og svar under dybdeintervjuene som de andre i samme stilling. Antallet informanter i de forskjellige gruppene fordeler seg slik:

Tabell 1 - Oversikt over informanter

Gruppe	Stilling	Antall informanter
A	Selger	3
B	Varehussjef	2
C	Regionsdirektør	1

Den første gruppen med informanter jeg intervjuet var selgere, altså personer som jobbet «på gulvet» i organisasjonen. Dette var den største gruppen informanter fordi det også er

den største gruppen ansatte i organisasjonen. Ansienniteten på informantene i denne gruppen gikk fra noen få år til over 20 år. Den andre gruppen informanter var varehussjefer, altså lederne i hvert enkelt varehus. Disse sitter litt lenger opp i systemet, men er med i den daglige driften av varehusene. Begge informantene i denne gruppen hadde vært i organisasjonen i mange år da det er vanlig å rekruttere innenfra for disse jobbene i organisasjon. Den siste gruppen informanter, eller informant, er regionsdirektør. Denne rollen har det overordnede ansvaret for butikkene i sin region. Denne informanten hadde veldig lav ansiennitet i organisasjonen, men hadde vært i bransjen i mange år. Informanten ble intervjuet for å få et annet perspektiv på bruken av ESN og hvilken tiltenkt rolle systemet hadde i organisasjonen, som kanskje var annerledes enn inntrykket blant informantene lenger ned i hierarkiet.

3.4 Datainnsamling

For innhenting av data i denne undersøkelsen ble det brukt semistrukturerte dybdeintervjuer. Det ble gjennomført ett intervju med hver av de seks informantene. I alle intervjuene med unntak av ett ble lyden tatt opp med en diktafon-app for så å bli transkribert senere. Etter at transkripsjonen var lest gjennom og godkjent av informantene ble lydfilene slettet. Dette var for å være i samsvar med tillatelse for datainnhenting som var blitt gitt av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) (vedlegg 1).

Tjora (2012) forklarer at målet med et dybdeintervju er å ha en relativ fri samtale om fastsatte temaer, der man vil studere meninger, erfaringer og holdninger til informantene (Tjora 2012). I dybdeintervjuene er man derfor interessert i de subjektive meningene og erfaringene til informantene. Samtalen skal gå løst om temaene man forsker på og kvaliteten på intervjuene er derfor avhengig av en tillitten som må bli etablert mellom forskeren og informanten (Tjora 2012). Denne formen for intervju ble valgt fordi det er rammen rundt og de ansattes bruk av ESN i organisasjonen jeg vil studere, og semistrukturerte dybdeintervjuer er en god og effektiv måte å undersøke dette på.

Siden tillitt er så viktig i dybdeintervjuer presiserer Tjora (2012) at en uformell setting er viktig for å kunne skape denne tilliten. Det er også viktig at intervjuet får en god og fri flyt i samtalen. Alle intervjuene ble derfor avtalt på steder ønsket av informantene, som oftest på deres arbeidsplasser, på kontorer og/eller lunsjrom og møterom. Det ble også holdt på spisesteder. Tjora (2012) poengterer viktigheten av at informanten føler seg trygge og

avslappet, og at det kan være hensiktsmessig å legge intervjuene til steder som er relatert til hva man skal undersøke (Tjora 2012). Siden jeg skulle undersøke ESN-systemer som blir brukt på en arbeidsplass, var det hensiktsmessig å intervjuer de fleste på arbeidsplassen sin siden man da kom «nærmere» situasjonen (Tjora 2012).

En respondent var ikke komfortabel med at lyden under intervjuet skulle bli tatt opp med diktafon, derfor ble denne personen intervjuet via Messenger, et meldingssystem. Når jeg avtalte intervjuene ble det bedt om at det helst skulle gjøres utenfor arbeidstiden til de ansatte noe jeg ville respektere. Når jeg begynte å avtale spesifikke datoer og tider for intervjuer viste det seg raskt at det kravet ikke var satt i stein. Flere, spesielt de litt høyere opp i hierarkiet avtalte helst i arbeidstiden. Jeg ville derfor begrense selve tidsbruken til informantene med tanke på dette og avtalte derfor intervjuer på 30-40 minutter. Reel tidsbruk ble for de fleste av intervjuene på rundt en time. Men tidsbruken virket ikke å påvirke informantene den ene eller den andre veien. Alle var ivrige til å dele sine erfaringer og tiden det tok ble ikke en faktor som påvirket intervjuene.

Før jeg møtte informantene til intervju ble det gitt grunnleggende informasjon om hva studien gikk ut på, men det ble ikke gitt en detaljert beskrivelse av hva intervjuene skulle gå ut på utover bruken av ESN. Dette ble gjort for at informantene ikke skulle ha forberedt seg for mye på hva som kom og slik kunne snakke friere om egne erfaringer og handlinger. Det ble gitt god tid til tanker og refleksjon under selve intervjuet.

Når intervjuene startet ble de første ti minuttene brukt til småprat for å få en samtale i gang. Dette merket jeg var spesielt viktig når jeg intervjuet informanter jeg ikke hadde relasjoner til fra tidligere. Deretter fulgte den mer strukturerte og fokuserte delen av intervjuene, hvor intervjuguiden (vedlegg 2) ble fulgt for å få svar på ting knyttet direkte opp mot teoriene. Jeg var opptatt av å ikke bruke akademiske begreper og terminologier fra teoriene for å ikke fremmedgjøre informantene i spørsmålene. Denne delen tok fort opp 20-30 minutter av tiden. Intervjuene ble avsluttet med en del hvor informantene kunne snakke fritt om temaene som vi hadde vært innom. Denne siste delen var veldig hjelpsom i de første intervjuene fordi her kom det fram mange personlige refleksjoner som informantene hadde gjort om temaet, men som ikke hadde blitt dekket av den strukturerte delen. Denne informasjonen ble mye brukt i videre intervjuer for å se om andre informanter hadde gjort de samme refleksjonene.

Til tross for at det bare var satt av 30-40 minutter gikk de fleste intervjuene utover tiden og endte som regel på en drøy time. De fleste informantene virket oppriktig interesserte i å dele og det kom ingen kommentarer på tidsbruk hverken under eller etter selve intervjuet. Ingen forsøk på å stoppe tiden ble gjort. Jeg oppdaget fort viktigheten av den første småpratet på begynnelsen av møtet, for å «varme opp» informantene om temaene som skulle diskuteres. Selv om jeg stilte ganske åpne spørsmål ble de første spørsmålene enten besvart med et ja eller nei, eller korte svar. Jeg måtte deretter stille oppfølgingsspørsmål eller stille samme spørsmål igjen på en annen måte for å få et lengre utbroderende svar. Men informantene «løsnet» som regel ganske fort, og rundt 5-7 minutter inn i den strukturerte delen av intervjuet ble informantene komfortable med den litt mer formelle rammen rundt intervjuene, og jeg fikk lengre og mer reflekterte svar.

3.5 Kvalitetsvurdering

Ifølge Yin (2018) skal et godt undersøkelsesdesign følge en logisk rekke som enkelt skal kunne testes for å se om det er en god studie (Yin 2018). Det er derfor viktig å se på validiteten og reliabiliteten i en oppgave. Grønmo (2016) forklarer også at det er viktig å se på hvordan datamaterialet kan påvirke problemet, hvor mye det påvirker problemet, og i hvilken retning det påvirker problemet (Grønmo 2016). Grønmo (2016) argumenterer videre for fem viktige forhold som er viktig i en kvalitetsvurdering av dataene som blir samlet inn. Kvaliteten på datamaterialet kan bli vurdert på hvor godt disse forholdene er fulgt (Grønmo 2016).

Det første forholdet går på at informasjonen må være sann og oppriktig. Informasjonen som blir hentet inn må reflektere forholdene slik de faktisk er. Man avgjør dette ved bruk av rasjonelle og logiske argumenter og kriterier (Grønmo 2016). Gjennom flere dybdeintervjuer med informantene sitter jeg igjen med et inntrykk av at deres refleksjoner rundt temaene som var diskutert er både sann og oppriktig. Dette blir videre begrunnet med at de aller fleste med samme posisjon i organisasjon svarte tilsvarende det samme på de fleste av spørsmålene.

Det andre forholdet er at innsamlingen av data må bli utført basert på vitenskapelige prinsipper. Dataene skal samles inn for å kunne gi muligheter for systematisk drøfting og argumentasjon, derfor er det viktig at ha en tydelig logisk og språklig forståelse for

innsamlingen (Grønmo 2016). Et klart og tydelig språk er viktig for å bygge presise begreper, samt kunne knytte de innsamlede dataene opp mot det teoretiske rammeverket (Grønmo 2016). Det andre forholdet ble etterlevd ved at samtlige informanter ble spurt de samme spørsmålene, med små variasjoner tilpasset deres stilling og erfaring. Det var viktig å følge intervjuguiden for å kunne sammenligne svarene mellom informantene. Samtidig ble det valgt å ikke bruke teoretiske begrep i intervjuene for å ikke unødvendig forvirre informantene. Andre, mer generelle begreper ble brukt. Dette førte dog til at spørsmålene ble noe uklare, og intervjueren måtte utdype hva motivet bak spørsmålet var. Siden svarene mellom informantene samsvart såpass godt anser jeg dette forholdet som oppfylt, til tross for litt språklig forvirring.

Det tredje forholdet går på utvelging av enheter. Skal studien ha god kvalitet må utvalget og analysenivåene samsvare med problemstillingen. Det er også viktig å tenke på generaliseringsmetoden når man velger enheter til studien (Grønmo 2016).

Generaliseringsmetoden som blir brukt i denne studien er teoretisk. Det er derfor ikke nødvendig å bruke en hel populasjon for å undersøke problemstillingen (Tjora 2012).

Utvalget ble derfor en liten gruppe informanter med personlig kjennskap og erfaring med temaet rundt problemstillingen. seks informanter ble brukt i undersøkelsen. Dette er en grei størrelse for en liten mastergradsoppgave (Grønmo 2016).

Det fjerde forholdet går på systematisering av utvelgingen av informasjonstypene. Informasjonstypene må samsvare med problemstillingen. I tillegg må studien dimensjoneres i samsvar med det teoretiske rammeverket. Hvis utvelgingen er systematisert godt vil man enkelt kunne identifisere om informasjonen man henter inn er i samsvar med teoriene som man bruker, samt om det er hensiktsmessig for å kunne svare på problemstillingen (Grønmo 2016). Informasjonstypene som var ønsket fra informantene gikk på deres egne subjektive opplevelser og erfaringer ved bruk av ESN. Intervjuene var strukturert og inspirert av teoriene som bygger opp oppgaven. Intervjuguiden (vedlegg 2) var bygget opp på en slik måte at informantene gjennom sine reflekterte svar ville enten bygge opp om det teoretiske rammeverket i studien, eller det motsatte, altså være motstridene til teoriene. Informasjonen som ble hentet inn i intervjuene ble på den måten enkelt identifisert som enten hensiktsmessig eller ikke for å svare på problemstillingen.

Det siste og femte forholdet går på at man må følge det forskningsdesignet man har valgt på en forsvarlig måte. Gjør man det oppstår det minst mulig problemer i datainnsamlingen hvis forskningsdesignet er laget godt. Dette hjelper også at forskeren ikke påvirker datamaterialet ved at studien gjennomføres (Grønmo 2016). I denne oppgaven ble det valgt en enkeltstående casestudie fordi dette var mest hensiktsmessig med tanke på problemstillingen. Gjennom dybdeintervjuer er man avhengig av en interaksjon med de som sitter på datamaterialet man ønsker å få tak i. Datamaterialet det er snakk om her er dog refleksjoner og erfaringer, så det var ingen prosesser eller data som ble «forstyrret» gjennom datainnsamlingen (Yin 2018). Eneste «påvirkningen» studien hadde på datamaterialet var at informantene muligens reflekterte over temaer de ikke hadde reflektert så mye på før undersøkelsen.

3.5.1 Validitet

Validiteten i en oppgave går ut på om dataene som blir samlet inn er relevant for problemstillingen i studien. Høy reliabilitet betyr ikke nødvendigvis høy validitet (Grønmo 2016). Yin (2018) forklarer at det er tre typer forskjellige validitet eller «tester» som kan styrke studien og dataene man henter inn. Det er konstruert validitet, intern validitet, og ekstern validitet.

Den første testen, *konstruert validitet* handler om hvordan du styrker studien i selve oppbyggingen av den. Yin (2018) forklarer at det er to mulige taktikker å benytte seg for å konstruere en sterk validitet i studien. Den ene er bruken av flere kilder for å undersøke problemstillingen. Hvis flere kilder viser i samme retning fjerner man faren for at forskerens subjektive holdning til problemstillingen styrer studien (Yin 2018). Den andre taktikken man kan bruke for å gi oppgaven en sterk konstruert validitet er å presentere funnene fra studien for informantene man har brukt. Funnene og konklusjonene kan da bli enten bekreftet eller avkreftet av kildene (Yin 2018).

I denne studien blir den første formen Yin (2018) bruker for å konstruere validitet benyttet. Det er brukt flere informanter som har blitt stilt de samme spørsmålene med få variasjoner. Svarene, eller dataene som er hentet inn fra informantene har vært ganske like, både på egne erfaringer og forståelse for temaet. Dette hjelper på fjerne forskerens subjektive holdning til temaene som studien undersøker (Yin 2018).

Den andre formen for validitet som kan teste styrken til studien er *intern validitet*. Yin (2018) fokuserer på fire spørsmål man skal fokusere på i analysen når man skal teste styrken til en undersøkelse gjennom intern validitet: Passer mønstrene man oppdager sammen? Er det lett å bygge logiske resonnementer? Blir motsigelser diskutert og avkrefte? Og til slutt er resultatet mulig å forklare alene basert på teoriene og dataene? Disse fire spørsmålene må man fokusere på i diskusjons- og analysedelen av studien (Yin 2018).

Den interne validiteten ble ivaretatt gjennom hele studien. Informantene ble stilt åpne spørsmål og fikk snakke fritt uten avbrytelser fra intervjueren så lenge de holdt seg til tema. Siden det ikke var observasjoner i tradisjonell forstand, men dybdeintervjuer var intervjuerens rolle en naturlig del av undersøkelsesopplegget. Noe som jeg merket under intervjuene var at i starten så var svarene veldig formelle og ordentlige, men ettersom informantene ble vant med situasjonen ble det en mer naturlig samtale om relevante tema, og svarene ble både lengre og mer reflekterte.

Den siste testen for å sjekke validiteten i en studie er *ekstern validitet*. Ekstern validitet bygger på om man kan generalisere utover selve studien (Yin 2018). Her spiller selve problemstillingen en viktig brikke for om man kan generalisere riktig, og dermed gi oppgaven ekstern validitet (Yin 2018). I en enkeltstående case-studie anbefales det å bruke teoretisk generalisering for å oppnå stor grad av ekstern validitet. Ekstern validitet skapes derfor ved at man har en god problemstilling som beskriver godt det man ønsker å finne ut, samtidig som at man bruker et undersøkelsesopplegg som passer godt med problemstillingen (Yin 2018). I denne studien blir det brukt teoretisk generalisering for å skape ekstern validitet. Gjennom dybdeintervjuer med informanter blir teoriene prøvd opp mot praksis i den virkelige verden. Hvis den teoretiske generaliseringen blir bygd opp på en logisk og rasjonell måte vil det kunne gi oppgaven god ekstern validitet (Yin 2018).

3.5.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i denne casestudien går ut på om studien kan gjentas, med de samme resultatene. Er dataen til å stole på? Målet for god reliabilitet er å minske faren for feil og subjektivitet i studien (Yin 2018). For å oppnå høy reliabilitet er det beste verktøyet grundig dokumentasjon av undersøkelsesdesignet, og hvordan man følger dette gjennom studien, slik at det blir lettere for andre å vurdere reliabilitet. Det skal være lett for andre å

følge de logiske veivalgene du har tatt for både innhenting av dataene og bearbeiding av dem (Yin 2018). Metodekapittelet i denne studien blir derfor viktig for å sikre reliabiliteten. Gjennomføringen av studien må beskrives godt slik at den kan gjentas av andre forskere på et senere tidspunkt.

Grønmo (2016) fokuserer på to måter å måle høy grad a reliabilitet. Den første måten er gjennom *stabilitet*. Stabilitet går ut på at samme undersøkelse blir gjennomført på forskjellige tidspunkter (Grønmo 2016). En undersøkelse har høy grad av stabilitet hvis dataene samsvarer når en undersøkelse er gjort på to forskjellige tidspunkter. Casestudier er kjennetegnet ved å ha dårlig stabilitet fordi forholdene studien undersøker kan endre seg over tid (Grønmo 2016). Denne studien kan bli vanskelig å gjenskape fordi man enten må få tak i de samme informantene senere, som da kanskje har gjort seg opp andre meninger og refleksjoner eller byttet arbeidsplasser, og derfor ikke har relevant kunnskap om temaet lenger. Å måle reliabiliteten på denne studien basert på stabilitet vil derfor være vanskelig.

Den andre måten å få til en høy grad av reliabilitet er *ekvivalens*. I motsetning til stabilitet er det det ikke tiden mellom undersøkelsene som det ses på. Har en studie høy grad av reliabilitet gjennom ekvivalens betyr det at *forskjellige* forskere kan gjennomføre den samme studien, ved hjelp av det samme undersøkelsesopplegget, og kommer fram til samme konklusjon (Grønmo 2016). En casestudie har lettere for å oppnå høy grad av reliabilitet gjennom ekvivalens, i motsetning til stabilitet. Med ekvivalens er det forskerne som er forskjellig mellom studiene. I stabilitet er det tiden mellom undersøkelsen som er faktoren (Grønmo 2016, Yin 2018). For at studien skal kunne få høy grad av ekvivalens blir viktig at undersøkelsesdesignet er godt forankret i problemstillingen og teoriene som brukes. Det er alltid en fare for at man kommer fram til forskjellige konklusjoner basert på samme undersøkelsesopplegg (Grønmo 2016, Yin 2018).

Ekvivalensen blir også «sjekket» om flere personer går gjennom de samme dataene som blir hentet inn og kommer til den samme konklusjonen (Grønmo 2016). Studien får derfor reliabilitet ved bruk av mange kilder på det teoretiske rammeverket. Det blir også brukt motforestillinger til teoriene for å kunne bygge et sterkere fundament for oppgaven, ved å analysere flere sider av teoriene (Grønmo 2016). Gjennom undersøkelsesdesignet blir det lagt opp til bruk av flere informanter for undersøkelsen. Når det kommer til dybdeintervjuene kan det derfor være vanskelig å sjekke ekvivalensen ved å kun

gjennomgå dataene. Det vil være vanskelig å intervjuer alle informantene på nytt, derfor er gode og nøyaktige transkripsjoner av intervjuene viktig.

I kvalitative studier er det veldig vanskelig å måle reliabilitet til forskjell fra kvantitative studier. I kvalitative studier forklarer Grønmo (2016) at det er like viktig at dataene har *troverdighet* som at de har stabilitet og ekvivalens (Grønmo 2016). I en casestudie vil det være hensiktsmessig å gjennomgå selve dataene på forskjellige tidspunkt med et kritisk blikk hver gang for å sørge for at studiens stabilitet hjelper til for å skape høy reliabilitet. Kommer man til samme konklusjon flere ganger gir dette den kvalitative casestudien god stabilitet (Grønmo 2016). For å måle ekvivalens i en kvalitativ studie kan det være hensiktsmessig å få flere til å se på de samme dataene. Man ser på alle delene av studien med et kritisk blikk. Undersøkelsesopplegget, dataene, kildenes troverdighet, og forskerens rolle blir nøye undersøkt. Er drøftingen rundt disse temaene samstemte får studien en høy grad av reliabilitet gjennom ekvivalens (Grønmo 2016).

Et annet reliabilitetsproblem er om forskerens tilstedeværelse har påvirket dataene som blir hentet inn. Blir dataene påvirket av observasjonene, som igjen vil påvirke verdien på dataene? Er det andre faktorer som også spiller inn på dataene? Får man andre resultater fordi man observerer enn hvis det hadde vært en naturlig situasjon? Det er vanskelig å si om intervjuerens rolle påvirket dette noe, annet enn oppbyggingen på intervjuet (Grønmo 2016, Yin 2018). I denne undersøkelsen ville ikke observasjoner, eller intervjuene i dette tilfelle påvirke dataene nevneverdig fordi selve undersøkelsen var revet vekk fra det som ble undersøkt. Forskeren hadde ikke tilgang til å observere, eller mulighet til å delta i bruken av Workplace. Direkte observasjon kunne vært en styrke for studien, men dette har ingen praktisk betydning på reliabiliteten.

3.6 Analyse

Når funnene i dataene skal bli analysert i diskusjonskapitlet er det flere faktorer som er viktig å tenke på, slik at man kan bruke dataene på en riktig og god måte. I artikkelen *Building Theories from Case Study Research* av Kathleen M. Eisenhardt (1989) diskuteres det hvordan man skal hente ut informasjonen i datainnsamlingen og bruke det på en slik måte at man får analysert dataene i lys av problemstillingen (Eisenhardt 1989). Gjennom analysen er det viktig å hele tiden gå frem og tilbake i studien for å kunne se helheten. Samtidig som studien utvikler seg gjennom analysen skal man gå tilbake og se på

tidligere konklusjoner og antagelser, og se om disse må justeres og redefineres (Eisenhardt 1989). Siden denne oppgaven er kvalitativ og skal generaliseres teoretisk er det viktig å se på hva som vil styrke analysen. Eisenhardt (1989) diskuterer flere fremgangsmåter for å oppnå dette.

Den første fremgangsmåten Eisenhardt (1989) forklarer er at det er viktig å ha et mangfold av litteratur for å kunne bygge en god analyse i studien. Man skal ha litteratur som er enig i problemstillingen din, samt kilder som er kritiske (Eisenhardt 1989). Dette er viktig av to grunner. Den første er at hvis man ikke har motstridende argumenter i studien vil tillitten til studien bli lavere, noe som igjen vil svekke den interne validiteten, og gjøre generaliseringen umulig (Eisenhardt 1989). Den andre og kanskje viktigste grunnen er at motstridende litteratur gir muligheter for å utvikle en mer kreativ tilnærming og løsning på problemstillingen (Eisenhardt 1989). Ved å koble funnene i undersøkelsen til andre teorier gir studien en sterkere intern validitet, gjør den lettere å generalisere, og enklere å analysere til slutt (Eisenhardt 1989). I denne undersøkelsen er det brukt et omfattende teoretisk rammeverk for kunnskapsdeling som har blitt supplementært med forskning innen kunnskapsdeling i virtuelle miljøer. Det er også sett på teorier som er kritiske til hovedteoriene (kritiske til Nonaka) som er brukt i undersøkelsen. Problemstillingen og forskningsspørsmålene er basert på det teoretiske rammeverket som er bygd på et bredt spekter av litteratur. Når dataene skal analyseres i denne studien, vil de bli sett på med et teoretisk rammeverk som er basert på et mangfold av kilder.

Et annet viktig moment å tenke på når man skal analysere dataene som har blitt hentet inn er når man skal stoppe å analysere (Eisenhardt 1989). Her er det to faktorer man må se på. Det første er antall «caser» eller intervjuer. I denne studiens tilfelle går dette på antall intervjuer. Eisenhardt (1998) anbefaler et sted mellom 4 og 10, slik at man ikke har for få til å komme med entydige resultater, eller har for mange slik at mengden data blir for stort og komplisert (Eisenhardt 1989). I denne undersøkelsen har jeg hatt seks dybdeintervjuer, som faller godt innenfor det anbefalte antallet til Eisenhardt (1989). Dette er et godt antall for etter de første intervjuene begynte de samme svarene å dukke opp hos samtlige informanter. Å tilføre flere informanter utover de seks tror jeg ikke hadde gitt noen ny innsikt som hadde tilført undersøkelsen betydelig verdi. Det andre viktige momentet å tenke på er i selve analysen og diskusjonen av datamaterialet, når man skal stoppe å koble dataene som har blitt samlet inn opp mot de teoretiske rammeverket (Eisenhardt 1989). På

et eller annet tidspunkt vi det ikke være mer analyse å hente ut av dataene, og man vil enten begynne å gjenta seg selv, eller trekke tvilsomme konklusjoner (Eisenhardt 1989).

Teoretisk generalisering fra en casestudie har flere sterke og svake sider. Ifølge Eisenhardt (1989) er det tre sterke sider ved å generalisere teoretisk fra en casestudie. Den første er at man kan lage enkle teorier fordi i en casestudie finner man ofte motstridende bevis gjennom datainnsamlingen og etablerte teorier (Eisenhardt 1989). Dette kan føre til utviklingen av nye teorier. Dette igjen fører til kreativ tenking i analysen og diskusjonen av funnene i en studie (Eisenhardt 1989). Den andre er at teoriene som blir utviklet vil være lette å teste, ved å gjennomføre lignende casestudier (Eisenhardt 1989). Den tredje og siste styrken til teoretisk generalisering fra case-studier er at de er empirisk underbygd og viser til reelle tilfeller hvor teorien stemmer med empirien (Eisenhardt 1989). Svakheter ved en teoretisk generalisering kan være at teoriene blir overdrevent komplekse fordi de prøver å beskrive nøyaktig det casestudien viser til (Eisenhardt 1989). Alle disse styrkene og svakhetene er viktig å tenke på i diskusjonskapittelet når dataene som har blitt hentet inn skal brukes til å analysere problemstillingen, og forsøke å generalisere funnene til en teori.

I diskusjonskapittelet vil dataene som har blitt samlet inn gjennom dybdeintervjuene bli sett nærmere på. Pål Repstad (2004) sier at data må tolkes, de snakker ikke for seg selv (Repstad 2004). I analysen skal man gå gjennom dataene og finne mønstre som man kan tolke i sammenheng med det teoretiske rammeverket som har blitt utviklet i studien (Repstad 2004). Siden datamaterialet i en kvalitativ studie som regel er omfattende og komplekst vil det være viktig å bryte opp datasamlingen for å lette kunne analysere den (Grønmo 2016). Dette vil bli gjort gjennom forskningsspørsmålene.

Ved å se på resultatene av dybdeintervjuene med informantene vil man få et oversiktsbilde av hvordan de stiller seg til bruken av ESN i organisasjonen og deres erfaringer med kunnskapsdeling gjennom ESN-systemer. Har de opplevd at deres personlige tause kunnskap blir overført til felles eksplisitt kunnskap gjennom ESN? Ved å bryte ned dataene slik Grønmo (2016) og Repstad (2004) anbefaler kan vi svare på enkelte ting vi lurer på i studien. I denne sammenhengen bruker vi **forskningsspørsmålene** til å bryte ned både det teoretiske rammeverket, samt datasamlingen. Ved å svare på forskningsspørsmålene får man et bedre oversiktsbilde av de forskjellige elementene i studien (Grønmo 2016, Repstad 2004).

3.7 Etikk

Etikk er viktig og tenkte på når man skal gjøre en undersøkelse. Det er mange hensyn som må bli tatt med tanke på integriteten til studien, og personvernet til informanter for eksempel. Oppgaven ble rapportert inn til NSD fordi man er pålagt dette, og passer på at personvernet til informantene er ivaretatt. Alle informantene måtte skrive under på en samtykkeerklæring (vedlegg 3). Grønmo (2016) forklarer at det er syv forskningsetiske prinsipper; Offentlighet, organisert skepsis, uavhengighet, universalisme, originalitet, ydmykhet, og redelighet (Grønmo 2016).

Den første normen om *offentlighet* går på at all forskning skal skje i åpenhet (Grønmo 2016). Selve gjennomføringen av studien er grundig beskrevet i metodekapittelet, og datainnsamlingen ble rapportert inn til NSD og undersøkelsesopplegget ble godkjent av dem før datainnhentingene begynte. Det var også viktig å være åpen med informantene i studien. Alle informantene måtte skrive under på at de samtykket til å bli intervjuet for studien og de ble gitt grundig informasjon om gjennomføringen. De ble også informert om at de kunne trekke seg når som helst fra studien. Alle intervjuene ble transkribert i anonymt format for å dokumentere det som ble sagt. Informantene hadde anledning til å kommentere og eventuelt godkjenne eller ikke godkjenne transkripsjonene. Alle informantene godkjente etter gjennomlesning. Denne åpenheten styrket forholdet mellom forsker og informanter, som igjen gjorde det lettere for informantene å åpne seg opp om temaene som ble diskutert.

Den andre forskningsetiske normen er *organisert skepsis*. Denne normen skal få forskeren til å hele tiden revurdere hva som er sant ved å drøfte kritisk og etterprøve resultater (Grønmo 2016). Dette ble fulgt i studien ved å stille de samme spørsmålene til alle informantene for å se om det var en variasjon i svarene som ble gitt. Med tanke på at alle informantene delte de samme erfaringene og refleksjonene rundt bruken av ESN kan man anta at dette kriteriet er oppfylt.

Den tredje forskningsetiske normen er *uavhengighet* og går på at eksterne faktorer ikke skal styre utviklingen eller resultatet av studien, samt ikke ha ikke-vitenskapelige motiver for forskningen (Grønmo 2016). Den eneste som har hatt påvirkning på denne mastergradsoppgaven har vært meg og veileder. Alle endelige valg har blitt tatt av meg, og

eneste eksterne påvirkning har vært mine subjektive meninger. Jeg føler de andre forskningsetiske normene har blitt fulgt og klart å stoppe eventuelle subjektive meninger fra min side i studien.

Den fjerde forskningsetiske normen er *universalisme*. Grønmo (2016) sier at en studie ikke skal være påvirket av personlige eller sosiale bakgrunnen til forskeren (Grønmo 2016). Den eneste påvirkningen her er at jeg har personlig erfaring fra bruken av ESN systemer, og har jobbet i tidligere i organisasjonen som undersøkes. Men jeg har ikke brukt egne erfaringer i selve studien, og alle argumenter og funn er basert på eksterne kilder og informanter.

Den femte forskningsetiske normen er *originalitet*. Denne studien skal ikke være en gjentakelse av tidligere studier, og den skal skape ny innsikt om i temaene som blir diskutert. Denne etiske normen går også på at man ikke skal plagiere andre (Grønmo 2016). Siden ESN-systemer er relativt nytt konsept finnes det ikke veldig mye forskning på feltet, og omtrent ingenting som kobler dette opp mot kunnskapsdeling. Jeg tror denne studien er original og vil gi ny innsikt på feltet den dekker. Det har også vært viktig for meg å henviser til alle kilder for å unngå konflikter rundt plagiering.

Den sjette forskningsetiske normen er *ydmøyhet*. Ydmøyhet beskrives ved at man er klar over sine begrensinger som forsker, og kompetanse innenfor det området som undersøkes (Grønmo 2016). Som masterstudent er jeg veldig klar over mine begrensinger og de som ligger i en undersøkelse av dette formatet. Det viktigste beslutningen som er tatt i denne sammenhengen er selve størrelsen på undersøkelsen. Vid bruk av eksterne kilder har blitt brukt for å underbygge diskusjonen, og studien hviler derfor ikke på de subjektive erfaringene til forskeren.

Den syvende og siste forskningsetiske normen som Grønmo (2016) diskuterer er *redelighet*. Denne normen går på sannhetsprinsippene i vitenskapen, at man alltid skal presentere det som er sant basert på fakta (Grønmo 2016). I denne mastergradsoppgaven vil det ikke bli presentert innhold som ikke kan bli dokumentert med tilstrekkelige beviser som er hentet inn på en forsvarlig vitenskapelig måte.

4.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil resultatene fra datainnsamlingen bli presentert. Deretter vil jeg diskutere forskningsspørsmålene i undersøkelsen og prøve å besvare disse basert på teoriene som ble presentert i teorikapitlet sammen med dataene. Avslutningsvis vil problemstillingen bli diskutert for å se om dataene som er hentet inn samsvarer med de teoretiske rammeverket bygd opp i denne studien.

4.1 Resultater

Gjennom dybdeintervjuene med informantene ble det snakket løst og fast om mye. Sentralt i intervjuene stod organisasjonen og deres bruk av ESN-systemet Workplace. Gjennom datainnsamlingen har jeg fått et ganske godt bilde av hvordan Workplace blir brukt, dets oppbygging, og hvilke erfaringer og refleksjoner de ansatte i hadde rundt dette. Som nevnt i metodekapitlet var alle informantene veldig samstemte i sine opplevelser, med noen naturlige variasjoner basert på stilling og grad av bruk.

Denne datainnsamlingen ble gjennomført gjennom dybdeintervjuer med seks personer som er ansatt i en organisasjon som benytter seg av et ESN-system. Alle var veldig samarbeidsvillige, og hadde gjort seg opp egne tanker og refleksjoner om temaene som blir diskutert, noe som vises i resultatene fra datainnsamlingen. Det var påfallende hvor samstemte informantene var i sine erfaringer med Workplace.

4.1.1 Workplace i organisasjonen

Organisasjonen i casen er en byggevareforretning. Dette gjenspeiles veldig i hvordan de har valgt å bygge opp Workplace. Workplace er lagd for å etterligne Facebook, og er bygd opp på samme måte, nærmest identisk. Alle ansatte har hver sin bruker med en profil-side hvor informasjon om arbeidsplass og stilling er beskrevet og de som ønsker det kan laste opp et profilbilde. Kontaktinformasjon som epost og telefonnummer ligger ute. De ansatte kan også sende direktemeldinger til hverandre i systemet.

Organisasjonen valgt å opprette et stort antall grupper (for mange mener flere informanter) som handler om forskjellige ting som varekategorier, support, prisinformasjon, fellesinformasjon etc. Disse gruppene brukes primært til å dele informasjon om det feltet gruppen skal dekke. Alle gruppene er administrert av noen i ledelsen, da gjerne sjefen for

den spesifikke varekategorien eller avdelingen. I disse gruppene kunne ansatte, avhengig av hvilke rettigheter de hadde, legge ut informasjon, ideer, tanker, datafiler etc. som innlegg på gruppene. Disse innleggene kunne så igjen bli kommentert av alle som hadde tilgang til den aktuelle gruppen. Administratorer i gruppen kan også «feste» innlegg til å være låst fast øverst over alle de andre innleggene i gruppen.

I enkelte grupper er samtlige ansatte medlemmer, disse skal dele viktig informasjon fra servicekontoret (hovedkontoret). Dette er grupper som kampanjeinformasjon, eller generelle nyheter fra konsernledelsen. Andre grupper er for såkalt «best practice» hvor man deler ideer og andre tiltak som har en positiv effekt på driften eller gir økt salg. Disse gruppene skiller seg fra de mer spesifikke i at alle ansatte har tilgang på å legge ut og dele innhold. Andre grupper er det mer restriksjoner, spesielt på hvem som kan være medlem. For eksempel har hvert varehus sin egen gruppe hvor bare de ansatte på det spesifikke varehuset er medlem. Andre grupper er bare for varehussjefer, regionsdirektører etc.

De fleste varegruppene hadde fra 1-3 grupper som handlet spesifikt om enkelte varegrupper og -kategorier. Trelast var et eksempel på en varekategori som ble brukt mye av informantene. I denne kategorien fantes det en gruppe for varenyheter, en for vareinformasjon, og en for generelle spørsmål. For informantene i gruppe A (selgere) var det et inntrykk av at det ikke var noen klar strategi på bruken av grupper, og at det nesten gikk inflasjon i opprettelsen av nye grupper. Alle disse tre gruppene hadde forskjellige restriksjoner og tillatelser i forhold til hvem som kunne dele og publisere. Det ble derfor også vanskelig å finne igjen informasjon og innlegg som hadde blitt lagt ut siden man da måtte huske hvilken gruppe det var blitt publisert i, og ca. når det ble publisert.

4.1.2 Deltagelse

Siden alle ansatte hadde hver sin bruker var det en forventning, spesielt fra de høyere opp i hierarkiet i organisasjonen at alle skal delta aktivt på Workplace. Intervjuene viste fort at dette ikke stemte med reelle forhold. Jo høyere opp i hierarkiet, jo mer aktiv deltagelse. Blant gruppe A var de fleste mer observatører enn aktive deltagere på Workplace. Blant gruppe B og C (varehussjefer og regionsdirektører henholdsvis) var det mer aktivitet, noe mange av informantene fortalte at var fordi de følte det var en del av arbeidsoppgavene deres som ledere.

Av de som klassifiserte seg selv mer som observatører enn aktive deltakere sa flere at de ikke hadde noen problemer med å dele informasjon og kunnskap, men at det ikke var noe «*som falt dem inn*». Flere uttrykte også at de regnet med at noen andre ville gjøre det, og mest sannsynlig gjøre det bedre. Enkelte var også redde for å dele feil informasjon eller kunnskap. En informant sa «*Man vil jo ikke legge ut noe man tror stemmer, men så gjør det ikke det. Det er jo flaut og kan jo få konsekvenser for andre*». Akkurat at dette blir nevnt er veldig interessant fordi dette også blir nevnt i studien til Ardichvili et al. (2002). I denne studien blir det nettopp diskutert at en av grunnene for at ansatte ikke vil ta en aktiv rolle i ESN-systemer er for å gjøre feil i en slik «offentlig» setting, altså ovenfor hele organisasjonen (Ardichvili et al. 2002). Samtidig sier de fleste at de oppfatter Workplace som et trygt miljø for deling.

Gruppe A fortalte at de føler de ikke har den samme forpliktelsen til å aktivt delta som det gruppe B og C har. Gruppe A ser på det som et kommunikasjonsverktøy som hovedsakelig går en vei, fra toppen og ned. En informant kalte hele systemet for «*en sosial form for epost*». Interaksjonen blir da mer en monolog, ikke en dialog slik Nonaka ønsker seg (Nonaka og Takeuchi 1995). Gruppe B så på det som utvidet form for kommunikasjonskanal som var tiltenkt å lette deres arbeidsmengde, men siden ikke alle ansatte var like aktive på Workplace, ble det heller en form for redundans i informasjonsflyten fra ledelsen og nedover i organisasjonen. Gruppe C hadde størst følelse av forpliktelse av å delta og bruke Workplace aktivt.

4.1.3 Erfaringer og refleksjoner

Alle bortsett fra en informant hadde vært ansatt i organisasjonen siden før innføringen av Workplace. Dette var til stor hjelp for undersøkelsen fordi de fleste da hadde et sammenligningsgrunnlag for før organisasjonen innførte Workplace og etter. Alle informantene hadde derfor gjennomgående erfaring med bruk av Workplace i en eller annen form og hadde gjort seg opp egne tanker og refleksjoner rundt hvordan de selv og andre brukte Workplace. Når den ene informanten som var relativt nyansatt skulle forklare strategien og intensjonene til organisasjonen for Workplace ble det klart at han ikke hadde så mye reell erfaring med systemet. Denne informanten hadde et mye klarere, men mindre nyansert bilde av strategien og intensjonen. Måten det ble sagt på virket mer «innøvd» og offisielt enn de andre informantene. Det virket derfor som om denne informanten hadde

blitt fortalt hva strategien var, men ikke nødvendigvis opplevd bruken av Workplace like inngående som de andre informantene.

Et av kriteriene i teoriene om kunnskapsdeling er kravet om en klar strategi fra ledelsen, som hele organisasjonen er klar over (Nonaka og Takeuchi 1995). Her har gruppene forskjellig inntrykk av hva strategien bak bruken av Workplace er. Gruppe A antok at det var en strategi bak bruken, men visste ikke hva den var. Gruppe B visste det var en strategi, men var ikke sikker på detaljene og fulgte den ikke nevneverdig der ikke var praktisk. Gruppe C var veldig klar over strategien bak Workplace. Dette viser at selv om det er en strategi, blir den kommunisert dårlig nedover i organisasjonen.

En interessant refleksjon som en av de første informantene tok opp var at siden han ikke var aktiv i vanlige sosiale medier på fritiden, var han ikke like vant med de sosiale elementene som Workplace er bygget på. Det var derfor unaturlig for han å dele informasjon og kunnskap i en slik setting. Dette var en såpass interessant moment at spørsmål rundt egen privat bruk av sosiale medier ble inkludert på de resterende intervjuene. Dette viste seg å stemme overens med andre sine inntrykk. De som hadde en aktiv tilstedeværelse i sosiale medier privat var også mer aktiv på Workplace, på samme måte som de som ikke var særlig aktive på Workplace, heller ikke var det på sosiale medier privat.

Blant gruppe A og B var det et ønske om mer redigering og sletting av informasjonen som ble lagt ut på Workplace. Flere hadde bekymringer om «information overload», altså at det var så mye informasjon tilgjengelig at man ble overveldet. Siden flere tusen ansatte har tilgang, ble det produsert store mengder innhold hver dag. Siden det ikke var noen som hadde et overordnet ansvar for at alt var relevant, eller publisert i «riktig» og relevant gruppe ble det derfor mye «støy» på plattformen. Denne problemstillingen ble også tatt opp i casestudien til Sandino og Hull (2018). Noen med en moderatorrolle var derfor ønsket. Sammen med klarer retningslinjer på hva man skulle og kunne publisere. Den overveldende mengden informasjon gjorde hele systemet veldig demotiverende å bruke, spesielt for dem som ikke anså en aktiv tilstedeværelse som en del av sitt ansvarsområde for jobben. Jo mer unødvendig informasjon som ble delt, jo mer ble Workplace ansett som en tidstyv fra andre, i informantenes øyne, viktigere arbeidsoppgaver.

4.2 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålene ble presentert og diskutert i teorikapittelet. Her vil jeg gå gjennom de sammen med resultatene fra datainnsamlingen. Analysen og diskusjonene rundt forskningsspørsmålene vil legge til rette for den videre analysen og diskusjonen av problemstillingen senere i kapittelet.

4.2.1 Forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet går på forholdene som legger til rette for kunnskapsdeling. Skal det skje kunnskapsdeling og kunnskapsdanning i en organisasjon er det viktig at fundamentet for dette er tilstede. Det første forskningsspørsmålet var derfor dette:

ROI: Legger organisasjonen som bruker ESN forholdene til rette for at ESN-systemet skal være en effektiv plattform for kunnskapsdeling?

For å svare på dette spørsmålet må vi se på de muliggjørende forholdene som legger til rette for SEKI-modellen, og videre for kunnskapsdeling. I intervjuene med informantene ble de forholdene som blir presentert av Nonaka og Takeuchi (1995) og Nonaka et al. (2000) diskutert.

Det første forholdet går ut på intensjonen til ledelsen for kunnskapsdeling. Finnes det en klar strategi for kunnskapsdeling i bruken av Workplace? Alle informantene hadde en klar oppfatning om at det var et ønske fra ledelsen at de kontinuerlig skulle utvikle sin personlige kunnskap, men de så ingen kobling til Workplace i dette. Flere av informantene siterte fritt etter minne fra arbeidskontraktene sine hvor de mente kunnskapsutvikling var en del av arbeidsoppgaven. Gruppe A og B var veldig enige i at de hadde et personlig ansvar å utvikle kunnskapen sin, samt å dele den når behovet oppsto, og at dette var et krav fra ledelsen sin side. Før hver kampanje ble det sendt ut egne internett-kurs på varer og salgstaktikker for de ansatte. Informantene opplevde intensjonen fra ledelsen hovedsakelig som at man skulle utvikle egen kunnskap, ikke nødvendigvis dele den. Ingen visste om noen intensjon om kunnskapsdeling på Workplace.

Når det kommer til strategi og Workplace blir ikke bilde like klart. Som tidligere nevnt opplevde ikke gruppe A at det var en klar strategi på bruken av Workplace generelt,

spesielt ikke kunnskapsdeling. Likevel følte de fleste på en forpliktelse til å dele kunnskap med kollegaer, og hadde således ikke noen personlige hindringer på det. Siden den store majoriteten av informantene i denne studien ikke var aktive deltagere på Workplace, og fortrakk heller å observere, bidro de ikke i nevneverdig grad til kunnskapsdeling på Workplace. Flere informanter valgte bevisst å bruke ordet «informasjon» enn ordet «kunnskap» om bruken av Workplace. Som tidligere nevnt hadde gruppe C et mye klarere bilde av strategien bak Workplace. Det manglet ikke på strategier og intensjoner ifølge denne informanten. Det er derfor riktig å konkludere med at det er en intensjon om kunnskapsdeling, men at denne ikke er klar og tydelig fra ledelses side, og at den heller ikke er godt nok opplyst nedover i organisasjonen.

Det andre forholdet som legger til rette for SEKI-modellen i en organisasjon er hvor stor grad av selvstendighet de ansatte har i sitt arbeid. Når de ansatte har stor grad av selvstendighet skal de i teorien stå friere til å utvikle den tause kunnskapen sin, fordi kreativiteten får spillerom til å påvirke arbeidsoppgavene deres (Nonaka og Takeuchi 1995). Alle gruppene av informanter oppga at de hadde stor grad av selvstendighet i det daglige arbeidet sitt. Gruppe A sa som regel hadde en liste over prioriteringer men utover det stod fritt til å utforme sin arbeidsdag på selvstendig grunnlag. Det samme gjaldt gruppe B og C også men ikke i like stor grad da de ofte hadde eksterne oppgaver de ikke styrte selv, og de hadde klarere ansvarsområder som måtte prioriteres.

Med tanke på kunnskapsspiralen og selvstendighet er det viktig å se på hvordan selvstendigheten utspiller seg for gruppe A, siden det er de som er «på gulvet» i bedriften, slik Nonaka ville sagt. De hadde mye frihet til å legge opp sin egen arbeidsdag og utføre oppgaver slik de ville. Når det kom til endringer i butikken, som promotering og varaplassering var de bundet til «kjedekonseptet», altså de føringene som servicekontoret (hovedkontorer) hadde laget for utformingen av de enkelte butikkene og hvilke varer som skulle eksponeres hvordan og hvor. Spesielt det siste var til irritasjon for gruppe B som hadde mye personlig erfaring med drift av varehus, og derfor ville ha større råderett over hvordan utformingen av «sitt» varehus. Her var det rom for at organisasjonen kunne stole mer på de ansatte sine evner og kunnskap, som igjen ville ført til bedre forhold for kunnskapsspiralen.

Med selvstendighet og bruken av Workplace var det en jevn oppfatning at det ikke var noen restriksjoner på hva de ansatte kunne legge ut så lenge det var relatert til jobben og

ble lagt ut i riktig fora. Det ble også sagt av informantene at det var en såkalt «best practice» gruppe hvor man kunne legge ut ting man hadde prøvd, for å for eksempel fremme salg av en spesiell varegruppe. Dette gikk imot retningslinjene fra servicekontorene, men hvis man kunne vise til at det hadde en positiv effekt, kunne det bli implementert i samtlige varehus. Dette viser at det er rom for selvstendige valg også på dette området, og at Workplace kunne gi disse selvstendige valgene større verdi.

Det tredje forholdet som legger grunnlaget for kunnskapsspiralen er kreativt kaos. Ingen av informantene kjente seg igjen i kreativt kaos slik Nonaka beskriver det. Alle informantene var enige om at de hele tiden måtte være tilpasningsdyktige, og kunne utvikle seg selv og sin kunnskap. Ifølge informanten i gruppe C fulgte ledelsen med på alle mulige trusler og det som skjedde i markedet, men det ble ikke delt videre via Workplace med mindre de anså det som veldig viktig å få det ut i organisasjonen. Det ble derfor ikke skapt kreativt kaos fra ledelsen sin side i denne organisasjonen.

Det fjerde forholdet som legger forholdene til rette for kunnskapsspiralen er redundans av informasjon. I denne organisasjonen ble informasjon spredt hovedsakelig gjennom to kanaler. Den ene var Workplace, og den andre var epost. Ifølge gruppe C var strategien bak kommunikasjonskanalene at epost skulle brukes når det var spesifikk informasjon til enkeltindivider i organisasjonen, mens Workplace skulle ta seg av fellesinformasjon ut til alle ansatte, eller grupper av ansatte. Det var derfor ikke en planlagt redundans fra ledelsens side i sin kommunikasjonsstrategi, men på grunn av at alle ansatte ikke var like aktive på Workplace, hverken som deltakere eller observatører var det nødvendig å bruke epost direkte til alle ansatte, i tillegg til å legge ut informasjon på Workplace. Det var også vanlig at varehussjefene ble sendt informasjon på epost, som ble distribuert enten videre på epost eller muntlig til de ansatte lokalt.

Det blir derfor vanskelig å diskutere om det eksisterer redundans som tilretteleggende forhold for SEKI-modellen. Det er ganske klart at det er en redundans på informasjon i organisasjonen, slik Nonaka forestiller seg det. De aller fleste har tilgang på den samme informasjonen som alle andre, med noen unntak basert på stilling. På den andre siden så er det ikke intensjonen at det skal være så mye redundans av informasjon. Dette fører imidlertid til at det legger forholdene til rette for kunnskapsdeling, spesielt fordi redundansen er der på grunn av Workplace. Alle har den samme basis-informasjonen som

de andre i organisasjonen, og alle får en bedre forståelse av sin rolle i organisasjonen, basert på hvor de får informasjonen, og hvor den kommer fra (Nonaka et al. 2000). Det er dog som tidligere nevnt et problem med å finne igjen informasjon som har blitt lagt ut Workplace tidligere.

Det femte og siste forholdet som legger til rette for kunnskapsspiralen til Nonaka er nødvendig variasjon. Som Nonaka et al. (2000) skriver er det to forskjellige måter å oppnå nødvendig variasjon. Den første er at alle i organisasjonen har tilgang på nødvendig informasjon og kunnskap. Her spiller Workplace en nøkkelrolle. Selv om all informasjon ikke nødvendigvis er lagret noe sted, gjør inndelingen av grupper informasjonen lett tilgjengelige fordi de ansatte vet hvor de skal henvende seg for å få tak i relevant informasjon og kunnskap.

Den andre måten å oppnå nødvendig variasjon i de ansattes kunnskap er ofte endringer i organisasjonsstrukturen. Dette er ikke tilstede i denne organisasjonen i nevneverdig grad. Den eneste gruppen informanter som opplevde dette var gruppe C, som fikk endret ansvarsområde med jevne mellomrom. For gruppe A og B var deres posisjon stort sett fastsatt. Men når det er sagt så var organisasjonen opptatt av å rekruttere innenfra til nye stillinger, og de hadde sine egne talent- og lederprogrammer for å utdanne ledere innad. Det hendte også at selgere, altså gruppe A fikk byttet ansvarsområder ettersom behovene meldte seg. Men dette skjedde innenfor samme varehus lokalt. Gruppe B, altså varehussjefene var stort sett tidligere selgere som hadde vært gjennom talent-programmene til organisasjonen. Men disse forflytningene representerer ikke en endring av organisasjonsstrukturen i tradisjonell forstand, heller en naturlig karriereutvikling. Det kan derfor konkluderes med at de finnes en viss nødvendig variasjon i organisasjonen, i alle fall når det kommer til tilgang på informasjonen, og i en mindre grad endringer i organisasjonsstrukturen.

Når man ser på alle forholdene under ett danner det seg et klart bilde at det er bare noen av dem som ligger til rette for kunnskapsspiralen i organisasjonen, og kun noen av disse igjen legger grunnlaget for kunnskapsdeling i Workplace. De fleste av informantene brukte konsekvent ordet informasjon, selv når det eksplisitt ble spurt om kunnskap i intervjuene. Det virker som om der hvor forholdene for kunnskapsdeling i Workplace eksisterer, er det enten tilfeldig eller i strid med intensjonen fra ledelsen.

4.2.2 Forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2 ser på SEKI-modellen som helhet og vil undersøke sammen med dataene som ble samlet inn, om det er mulig å finne de samme mønstrene i organisasjon. Finnes det en utvidende spiral av kunnskapsdanning og deling i organisasjonen? Det andre forskningsspørsmålet som blir undersøkt er dette:

RO2: Eksisterer SEKI-mønstrene for kunnskapsdanning i organisasjonen som benytter seg av ESN?

SEKI-modellen og de fire mønstrene er grunnleggende for å forstå om en organisasjon er kunnskapsdannende. Kunnskapsdanning og kunnskapsdeling er sentrale i SEKI-modellen, de henger sammen, så hvis man kan kjenne igjen mønstrene i organisasjonen vil man ha gode muligheter for å se om det foregår kunnskapsdeling. Dette vil styrke problemstillingen og studien som helhet.

Det første mønsteret er taus til taus kunnskap, som skjer i sosialisingsfasen. Nonaka og Takeuchi (1995) forklarer at dette skjer som regel på arbeidsplassen, i sosiale settinger der hvor det er en naturlig interaksjon mellom ansatte (Nonaka og Takeuchi 1995).

Informantene forklarer at det er stor grad av sosialisering og deling av kunnskap med kollegaer. Dette foregår i hovedsak mellom ansatte på hvert varehus, og på en årlig fagmesse hele organisasjonen har med leverandører. Informantene, spesielt gruppe A som har den daglige kontakten med kundene fortalte at de ofte delte sin personlige kunnskap fritt rundt. Det var ingen hindringer for dem fra å dele med enten kollegaer, kunder, eller leverandører. De følte at dette som regel var en gjensidig utveksling av kunnskap. Enkelte dro fram at de hadde lært mye god kunnskap av kunder i form av tilbakemeldinger på produkter eller gjennomføringsmetoder som kunder delte. Denne formen for sosialisering av taus kunnskap var for tilfeldig til at det var noe systematisk læring av dette. Mellom kollegaer var det også vanlig å dele kunnskap uoppfordret. Denne kunnskapsdelingen kunne også være eksplisitt informasjon. Ifølge informantene skjedde sosialiseringen hovedsakelig blant selgerne på varehusene. Jo lenger opp i hierarkiet man kom jo mindre sosialisering var det.

Det neste mønsteret å se etter i organisasjonen er eksternalisering, og her blir taus kunnskap gjort om til eksplisitt kunnskap. Informantene kunne ikke dele hvor deres personlige kunnskap ble eksternalisert, altså kodifisert og videresendt ut i organisasjonen fordi det var svært begrenset ifølge dem. Det kunne være ideer til endring av rutiner, salgsmetoder og service/kundebehandling. Det mest konkrete de kunne gjøre var forslag til vareplasseringer eller organisering av butikken. Her kunne spesielt varehussjefene, som regel med innspill fra selgere gjøre små endringer i kjedekonseptet, og hvis det viste seg å ha en positiv effekt valgte varehussjefene å *kanskje* å dele det med resten av organisasjonen, som regel via en «best practice» gruppe på Workplace. Hadde organisasjonen innført noe slikt som en Knowledge Exchange Protocol som Herschel et al. (2001) diskuterer kunne det vært muligheter for større grad av eksternalisering av kunnskap i organisasjonen.

Det tredje mønsteret i SEKI-modellen er kombineringsfasen og her undersøkes om eksplisitt kunnskapen blir kombinert med annen eksplisitt kunnskap. Det er tydelig at denne organisasjonen fokuserer mest på eksplisitt kunnskap. Dette er i samsvar med synet på vestlig epistemologi som blir tatt opp i kritikken av Nonaka, og overførbarheten av teoriene (Li og Gao 2003) I en så stor organisasjon, med så mange lokasjoner spredt ut over hele Norge er det viktig at informasjonen og kunnskapen er den samme over alt og at den ikke er til å misforstå. Informantene forklarte hvordan de kombinerte informasjon de fikk gjennom kanaler som internett-kurs, Workplace, eposter og nettsidene til leverandører, eller fysisk skrevne kilder som kataloger og brosjyrer. Når de måtte utvide kunnskapen sin om et produkt eller ett system ble disse kildene ofte brukt, eller de søkte opp informasjonen på internett. Som en informant sa «[...] kommer helt an på kunnskap om hva, det må jo gjerne være brosjyrer eller nettsiden til leverandører [...]». Alle disse kildene, med unntak av brosjyrer og kataloger er det Nonaka og Takeuchi (1995) kjennetegner med kombineringsfasen, at det som regel skjer i en virtuell setting (Nonaka og Takeuchi 1995).

Den siste og fjerde fasen i SEKI-modellen er internaliseringsfasen, og her tar de ansatte til seg den eksplisitte kunnskapen, og videreutvikler den gjennom erfaringer til ny personlig taus kunnskap. Dette er som kjent her man lærer mens man gjør (Nonaka et al. 2000). Under intervjuene med informantene ble det klart at dette skjer mye og ofte i organisasjonen. I kampanjeperioder skal alle ansatte ta et internett-kurs hvor de får

eksplisitt informasjon om hvilke varer som er på kampanjer, og salgsteknikker for å selge mest mulig av de aktuelle kampanjevarene. Selgerne i gruppe A som ble intervjuet fortalte at disse kursene var til god hjelp for å få en oversikt over kampanjene, og hvilke produkter som stod i fokus. Men de la også til at selve salgsteknikkene som regel var for generelle og at de heller brukte produktinformasjonen de fikk gjennom kurset til å tilpasse dette til sine egne salgsteknikker basert på erfaring og hvilken situasjon de stod i med kundene der og da. Det ble gitt flere eksempler på internalisering, blant annet opplæring på systemer og rutiner, men det ble sagt at siden disse var standardiserte for hele organisasjonen i sin eksplisitte form, var det vanlig at de ansatte tilpasset det sin egen situasjon. Det er derfor en høy grad av internalisering i organisasjonen.

Etter å ha gått gjennom de forskjellige fasene i SEKI-modellen og sett tilfeller hvor det er klare eksempler på alle fasene i organisasjonen vil det være trygt å anta at SEKI-modellen eksisterer til en viss grad i organisasjonen i denne casestudien. Det er særlig fasene som inneholder eksplisitt kunnskap som er de sterkeste fasene i denne organisasjonen, og eksternaliseringen, som kanskje er den viktigste i SEKI-modellen står svakest.

4.2.3 Forskningsspørsmål 3

Det tredje forskningsspørsmålet forsøker å undersøke om ESN har noen effekt på kunnskapsdelingen i organisasjon. Denne studien ønsker å finne ut om systemer som ESN brukes til deling av kunnskap, ikke bare informasjon. Det tredje forskningsspørsmålet er derfor dette:

RO3: Fører bruken av ESN til en økt kunnskapsdeling innad i organisasjonen?

Denne organisasjonen har i dag høy grad av kunnskapsdeling på lokalt nivå. Under intervjuene ble deling av personlig kunnskap nøye diskutert, og samtlige informanter var enige i at det var fri flyt av kunnskap, i hvert fall med andre kollegaer på samme arbeidsplass. Skal ESN, eller Workplace i tilfellet for denne organisasjonen fungere som en effektiv kommunikasjonsplattform for kunnskapsdeling må vi se om dette er et «sted», eller Ba for effektiv kunnskapsdeling. Ved å gå gjennom de fire forskjellige Ba'ene kan vi analysere og se om ESN og Workplace passer inn i de rammene som Nonaka og Konno (1998) har satt.

Den første Ba'en er Kilde-Ba. Denne Ba'en korresponderer med sosialiseringsteget i SEKI-modellen til Nonaka og Takeuchi (1995). Dette stedet er ifølge Nonaka og Konno (1998) et fysisk sted fordi aktørene må møtes ansikt til ansikt for å kunne dele følelser, erfaringer, metaforer og mentale modeller. Dette er viktig for å kunne dele den tause kunnskapen som overføres i sosialiseringsteget (Nonaka og Konno 1998, Nonaka og Takeuchi 1995). Spørsmålet her blir om den sosiale oppbyggingen av ESN og Workplace kan skape en virtuell versjon av den sosiale settingen som det etterlyses i Kilde-Ba. Ifølge informantene er det lite som tyder på dette. Den meste delingen av kunnskap skjer ansikt til ansikt mellom kollegaer på hvert enkelt varehus, eller når leverandører og kunder er innom.

Siden sosialiseringsfasen er fasen hvor taus kunnskap blir utviklet til ny taus kunnskap er Kilde-Ba meget avhengig av metaforer, modeller, og følelser. Dette blir vanskelig å overføre til en virtuell setting, uten bruk av eksplisitte hjelpemidler. I denne organisasjonen blir det delvis brukt video og bilder på Workplace for å vise og forklare informasjon som blir delt, men dette er ikke gjennomført i et såpass volum at det er å anse som en bevisst strategi fra organisasjonens side. Når det er sagt så fortalte informanten som var regionsdirektør at de brukte Skype, (en videosamtale-tjeneste) mye istedenfor fysiske møter. Denne teknologien har nok større sannsynlighet for å kunne bidra til kunnskapsdeling i en virtuell setting. For de alle fleste ansatte, nemlig selgerne i varehusene er dette dog ikke relevant da denne tjenesten kun ble benyttet høyere opp i systemet for å erstatte fysiske møter og reising. Dette er noe selgerne ikke hadde som en del av sin arbeidshverdag. Det riktige er å konkludere med at Kilde-Ba eksisterer i organisasjonen, men kun i den tradisjonelle fysiske formen. Ikke virtuelt gjennom ESN-systemer som Workplace.

Den andre Ba'en er Dialog-Ba og korresponderer med eksternaliseringsmønsteret i SEKI-modellen. I denne Ba'en blir den tause personlige kunnskap kodifisert og omgjort til eksplisitt kunnskap til nytte for hele organisasjonen. Dialog-Ba skal *helst* være ansikt til ansikt, og det skal være en gjennomtenkt konstruksjon. Nonaka og Takeuchi (1995) fokuserer veldig på at kunnskapsdanningen, og delingen skjer på «gulvet» i bedriften, er det mest hensiktsmessig å se på gruppe A sin erfaringer i forhold til eksternalisering og hvilken konstruksjon, eller sted som er laget for at de lettest skal kunne dele sin kunnskap

(Nonaka og Takeuchi 1995). Det eneste systemet de har for deling av kunnskap da er Workplace.

Med Workplace sine gruppeinndelinger får man innfridd mange av kriteriene som er essensielle for å skape en god Dialog-Ba. Man får muligheten til å samle mennesker med forskjellig taus kunnskap, men som samtidig har en viss felles kompetanse på fagområdet som blir diskutert (Nonaka og Konno 1998). Om det foregikk eksternalisering på Workplace var informantene ikke så sikre på, dels fordi de selv ikke var aktive nok på Workplace til å observere det selv. Den informanten som selv så på seg selv som den mest aktive mente det eksisterte kunnskapsdeling på den måten i et lite begrenset tilfelle. Det var hovedsakelig sentrert rundt «best practice» hvor man kom med forslag på endringer i varehusene. Da hadde det som oftest blitt testet ut på et varehus først, og så ble bilder, videoer og beskrivelser delt enten med alle eller i relevante grupper på Workplace. Samtlige informantene var enige om at Workplace hadde potensiale til å være en arena for deling av taus kunnskap gjennom eksternalisering, men at det i realiteten ikke var det fordi mulighetene ikke var godt nok utnyttet slik systemet ble brukt nå. Eksternalisering eksisterer derfor til en viss grad på Workplace fordi det eksisterer en Dialog-Ba der, men det fulle potensialet blir ikke utnyttet.

Den tredje Ba'en i det teoretiske rammeverket for kunnskapsdeling og kunnskapsdanning er Systemsetting-Ba. Systemsetting-Ba hører sammen med kombineringsfasen i SEKI-modellen. Fører bruken av ESN til at de ansatte i organisasjonen kombinerer allerede eksisterende eksplisitt kunnskap med annen eksplisitt kunnskap? Og medvirker Workplace til dette? I motsetning til Kilde-Ba og Dialog-Ba, virker Systemsetting-Ba best i virtuelle settinger (Nonaka og Konno 1998). Workplace er en ypperlig arena for å innhente eksplisitt informasjon ifølge informantene fordi informasjonen som blir lagt ut her er ferdig bearbeidet. Dette gjorde den lettere å finne igjen senere, noe som er et viktig forhold som legger til rette for kunnskapsspiralen (Nonaka og Takeuchi 1995). Men det var viktig at informasjonen var relevant, og lagt i riktig gruppe. «Information overload» var også et problem som ble nevnt, som gjorde Workplace mindre effektivt. Et annet moment som er viktig i kombineringsfasen er at hvis det skjer virtuelt så skjer det mye raskere og avstanden mellom avsender og mottaker blir mye mindre. Dette var et moment som informantene tok opp at når det kom til generell informasjon som kom fra ledelsen, eller skulle bli distribuert av ledelsen slik at det nådde det ut til mange flere ansatte mye forttere enn hvis

informasjonen skulle gå den gamle tradisjonelle veien via hierarkiet i organisasjonen. Workplace fungerer derfor meget bra som Systemsetting-Ba.

Den siste Ba'en til Nonaka og Konno (1998) er Utprøving-Ba. Dette er der den eksplisitte kunnskapen blir personlig og taus (internaliseringsfasen). Som Nonaka og Konno (1998) sier eksisterer denne Ba'en i skillet mellom det virtuelle og reelle, da man bruker den eksplisitte kunnskapen man har fått fra f.eks. Workplace, og setter den ut i livet og høster erfaringene ved bruken av denne kunnskapen (Nonaka og Konno 1998). Det er derfor vanskelig å se hvordan Workplace kan bli brukt som et sted for denne aktiviteten. Men Workplace er en utmerket kilde for kunnskapen som skal internaliseres, og således har det en funksjon i systemet, og hjelper aktivt til kunnskapsdeling. Det var i denne fasen sammen med kombineringsfasen, at Workplace får en funksjon, eller et «sted» for kunnskapsdelingen ifølge informantene. Spesielt for de som kun observerte Workplace var det en god kilde til informasjon og kunnskap som de hadde bruk for i sitt daglig arbeid. Det kan derfor konkluderes med at Workplace ikke er et egnet sted for Utprøving-Ba, men er en viktig verktøy for å lykkes i en Utprøving-Ba.

Med tanke på rollen Workplace og ESN spiller i de forskjellige Ba'ene dannes det er klart mønster at Workplace har muligheten til å påvirke kunnskapsdelingen i en organisasjon. Enkelte av Ba'ene får Workplace en minimal rolle, mens i andre er får det en sentral plass i kunnskapsdelingen. Det er veldig avgjørende hvordan organisasjonene velger å bruke Workplace. Det viser derimot at Workplace er et element som spiller inn i kunnskapsdeling, og kan påvirke, men det har ikke noe overordnet rolle for kunnskapsdelingen i en organisasjon.

4.2.4 Forskningsspørsmål 4

Det fjerde forskningsspørsmålet utforsker om bruken av ESN i organisasjonen endrer viljen de ansatte har til å dele kunnskap. I teorikapittelet kom det fram mye interessant om hvordan aktørene på virtuelle plattformer deler informasjon og kunnskap. Har disse teoriene en overførbarhet til ESN og Workplace i organisasjonen som undersøkes? Det fjerde forskningsspørsmålet om vilje til kunnskapsdeling er som følger:

RO4: Fører bruken av Enterprise Social Networks til en økt vilje til kunnskapsdeling i organisasjonen?

Dette spørsmålet er vanskelig å svare på med de funnene som ble gjort i datainnsamlingen. Dette er fordi informantene som ble brukt ikke var særlig aktive på Workplace, eller andre sosiale medier. Det virket ikke som om selve ESN-systemet endret viljen noe nevneverdig. Derfor blir det vanskelig å måle bruken av ESN, og hvilken effekt dette hadde på viljen til de ansatte for kunnskapsdeling.

Forskningen til Ardichvili et al. (2002) og Chiu et al. (2006) viser ESN-systemer pleier å ha en stor påvirkning på viljen til kunnskapsdeling i en organisasjon. Dette er et veldig interessant tema å se på siden den store majoriteten av informantene i undersøkelsen ikke anså seg selv som aktive deltakere på Workplace, men heller passive observatører. På generelt grunnlag så er ansatte villige til å dele kunnskap, fordi man kan bli ansett som ekspert (Ardichvili et al. 2002). Det er derfor viktig å se hva som fører til mindre aktivitet og kunnskapsdeling. Frykten for å gi feil informasjon i god tro ble nevnt av flere informanter som en tenkelig grunn til hvorfor de ikke hadde en mer aktiv rolle på Workplace (se diskusjonen rundt resultatene om deltakelse). Informantene så ikke på det som et problem å publisere innlegg på Workplace, med unntak av den informanten som var veldig nyansatt. Han følte litt på denne tematikken rundt rettigheter som Ardichvili et al. (2002) tar opp; som nyansatt har han ikke «fortjent» rettigheten å publisere enda, fordi han først må lære systemet. Dette er i all hovedsak selvpålagt av aktøren (Ardichvili et al. 2002). Han sa ganske eksplisitt fra at han ville lære seg Workplace å kjenne bedre før han tok en mer aktiv rolle, noe han hadde klare ambisjoner om å ha.

Ardichvili et al. (2002) forklarer hvordan ESN kan brukes som en rask og effektiv plattform for opplæring og kunnskapsdeling, gitt at det er en klar strategi på å bruke ESN som opplæring, og at det blir aktivt oppmuntret av ledelsen (Ardichvili et al. 2002). Som tidligere nevnt har det vært tydelig at intensjonen og strategien bak Workplace har vært uklar, spesielt sett fra gruppe A (selgere) sitt syn, som er den største gruppen ansatte i organisasjonen, og derfor ville hatt mest nytte av dette. Det ble snakket lite om opplæring og bruk av Workplace i intervjuene, men det ble nevnt at det var et godt verktøy for å raskt gjøre seg kjent med organisasjonen, men selve opplæringen av nye ansatte skjedde på tradisjonelt vis i varehusene. Informanten som var relativt nyansatt uttrykte at Workplace var et godt verktøy for å gjøre seg kjent med deler av organisasjonen han selv ikke samhandlet med i jobben sin. Dette skjedde dog på eget initiativ. Med det at majoriteten av

opplæringen skjedde på lokasjonen til den ansatte førte også til en annen svakhet ved ESN som Ardichvili et al. (2002) diskuterte. Når opplæringen skjedde ansikt-til-ansikt med andre kollegaer ble det samme opplæringsnettverket utnyttet videre i karrieren når kunnskap skulle utveksles (Ardichvili et al. 2002). Informantene sa at de foretrakk i det store og hele å spørre kollegaer de jobbet med fysisk når det var noe de lurte på eller trengte oppfølging på.

Selv om noen føler at de er redde for å dele feilaktig informasjon og kunnskap, har de fleste uansett sterk tillit til det andre legger ut på Workplace. Det er kanskje derfor noen informanter sa rett ut at de regnet med at noen andre i organisasjonen ville svare når de så spørsmål de kunne svare på, men allikevel ikke valgte å dele sin kunnskap. Deres inntrykk var at det alltid var noen andre i organisasjonen som enten ville gi et svar, og muligens et bedre svar enn dem selv, derfor lot de være å bidra aktivt i diskusjonene som foregikk på Workplace. Som en informant sa «*det er knapt med tid, og man har mye annet å gjøre [...] det er alltid noen som svarer [...] man bare går videre og antar noen svarer*». Dette viser også at informantene har tillit til det som blir publisert av andre kollegaer på Workplace, noe som er viktig for at det skal være en effektiv kunnskapsdeling på ESN (Ardichvili et al. 2002, og Chiu et al. 2006). Informantene i denne undersøkelsen viste ikke noen økt vilje til kunnskapsdeling slik vi ser det i studiene til Ardichvili et al. (2002) og Chiu et al. (2006), men organisasjonen som helhet viser klare tegn på at det er en økt vilje til kunnskapsdeling hvis man ser på de observasjonsevnene og betraktningene informantene i denne undersøkelsen hadde.

4.3 Problemstilling

Etter å ha analysert og diskutert forskningsspørsmålene grundig er det neste steget i denne studien å gjøre det samme med problemstillingen. Som Grønmo (2016) sier så skal denne problemstillingen sette søkelyset mot interessante forhold i samfunnet. Hvis man tar i betraktning den voldsomme utviklingen som har vært innenfor informasjonsteknologi de siste 20 årene, er det tydelig at det har hatt stor betydning på utviklingen i samfunnet (Grønmo 2016).

Problemstillingen ville analysere potensialet til virtuelle sosiale medier for bedrifter som teknologi for kunnskapsdanning, læring og kunnskapsdeling i organisasjoner og organisatoriske betingelser for at dette potensialet skal realiseres. Det blir lagt spesielt vekt

på eksterialisering av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Potensialet vil bli analysert ved å se på bruk og organisatorisk tilrettelegging.

Problemstillingen består av to deler, den første å undersøke potensialet for kunnskapsdanning, læring og kunnskapsdeling. Den andre delen går på om ESN er en effektiv kommunikasjonsplattform for overføring av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. I det store og hele har veldig mye av teoriene blitt diskutert sammen med forskningsspørsmålene, derfor vil jeg først gå gjennom den første delen av problemstillingen og kun diskutere eventuelle ting som ikke har blitt diskutert tidligere mens jeg trekker inn diskusjonen fra forskningsspørsmålene. Jeg vil deretter gjøre det samme med den andre delen.

4.3.1 Potensialet for kunnskapsdanning, læring og kunnskapsdeling

I metodekapittelet sa jeg at for å kunne svare på dette spørsmålet må det først undersøkes om organisasjonen i denne casestudien bruker ESN til kunnskapsdeling. Jeg vil derfor først se på viljen til kunnskapsdeling i organisasjonen, deretter se på forholdet rundt Workplace som Ba, altså et sted for kunnskapsdeling. Det tredje som vil bli diskutert er de forskjellige fasene i kunnskapsdanning, for å se om det blir dannet ny kunnskap på Workplace, og til slutt se på om Workplace fungerer effektivt i kunnskapsspiralen.

Vilje til kunnskapsdeling

Workplace har helt klart en god funksjon som kommunikasjonsplattform i organisasjonen som ble undersøkt. Informantene på alle nivåer snakker om dette i intervjuene. De fremhever at man praktisk talt har mulighet til å nå ut til alle ansatte i organisasjonen. De informantene som var ansatt før Workplace ble innført ser en klar forbedring av kommunikasjonen i organisasjonen, både når det kommer til kvalitet, og effektivitet. En informant som hadde vært i organisasjonen i over 20 år forteller at det er en annen verden kommunikasjonsmessig nå, kontra slik det var før Workplace.

I **forskningsspørsmål 4** blir viljen til deltakelse i Workplace diskutert nøye. Her kommer det fram at Workplace i aller høyeste grad fungerer godt som kommunikasjonsplattform for informasjon, men mindre for kunnskap slik informantene så det. Nonaka og Takeuchi (1995) diskuterer at kunnskap er informasjon med kontekst (Nonaka og Takeuchi 1995).

Hvis informasjonen ble lagt ut ikke kunne bli gitt en spesifikk kontekst for bruk av de ansatte, vil mesteparten av alt som ble publisert på Workplace å betrakte som informasjon. Det må også tas med i betraktningen at med unntak av en informant så svarte alle at de nesten utelukkende var observatører på Workplace, og tok derfor ikke aktiv del i kunnskapsdeling på plattformen. Men når man ser på de observasjonene som informantene har gjort på den aktiviteten som er på Workplace var de fleste samstemte at Workplace har potensialet til å være en effektiv plattform for kunnskapsdeling fordi alle forholdene ligger til rette der. Det er et ganske ubyråkratisk system som legger opp til effektiv deling uansett hva det er, om det er informasjon eller kunnskap. Men per dags dato blir ikke det potensialet utnyttet ifølge informantene.

Ba

Hvordan Workplace fungerer som sted for kunnskapsdeling ble grundig diskutert i

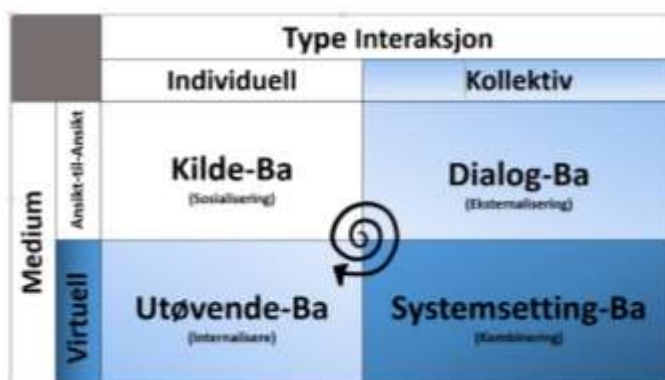
forskningsspørsmål 3, nærmere bestemt hvordan Workplace er et egnest Ba for kunnskapsdeling. Som det står i diskusjonen rundt **forskningsspørsmål 3** så passer ikke Workplace utvetydig inn i

noen Ba utenom Systemsetting-Ba (figur 12). Workplace er ikke egnet som kommunikasjonsplattform i Kilde-Ba, men kan ha en viss rolle i Dialog-Ba. Det er i Utprøving-Ba Workplace får en veldig interessant posisjon som kommunikasjonsplattform. For selv om Utprøving-Ba må være et fysisk rom eller sted, er Workplace en utmerket leverandør av eksplisitt kunnskap som kan bli internalisert til ny taus kunnskap.

Faser i kunnskapsdanning

Som nevnt i teorikapittelet er det fem faser i kunnskapsdanning ifølge Nonaka og Takeuchi (1995). Disse fasene er prosessen som skaper ny kunnskap i organisasjonen.

Kunnskapsdanning er en del av kunnskapsspiralen og en naturlig prosess av det å dele kunnskap. Det er derfor interessant å se om bruken av ESN og Workplace danner ny kunnskap for organisasjonen som ble undersøkt i studien.



Figur 12 - Workplace sin påvirkning i forskjellige Ba. Jo mørkere markering jo større påvirkningskraft (Nonaka et al. 2000)

Den første fasen i skapelsen av ny kunnskap er ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) at man må starte en deling av ens personlige taus kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995). Vi så i **forskningsspørsmål 2** hvordan SEKI-modellen virket i organisasjonen. I SEKI-modellen blir taus kunnskap delt og laget i *sosialiseringsfasen*. I diskusjonen i **RQ2** så ble det konkludert med at den tause kunnskapen hovedsakelig ble delt på varehusene, og svært sjeldent på Workplace.

Den andre fasen i kunnskapsdanning er når aktørene lager konsepter og metaforer for den tause kunnskapen de har. Det er derfor viktig at organisasjonen legger opp til møteplasser hvor de ansatte kan treffes for å diskutere sine erfaringer og opplevelser, slik at den tause kunnskapen får holdepunkter gjennom konsepter og metaforer som alle kan identifisere seg med (Nonaka og Takeuchi 1995). Det er her teoriene rundt Ba kommer inn, og disse ble grundig diskutert i **forskningsspørsmål 3**. Kilde-Ba eksisterer kun i fysisk form i denne organisasjonen, Dialog-Ba har en viss form for funksjon på Workplace, Systemsetting-Ba er meget godt egnet som en del av Workplace, og til slutt er Utprøving-Ba som i seg selv ikke er egnet på Workplace, men Workplace kan ha en viktig funksjon i Utprøving-Ba. I forhold til Workplace blir det derfor tydelig at ESN ikke er mulig å fungere som et overordnet sted for kunnskapsdanning i seg selv, fordi mulighetene som er bygget inn i Workplace har betydelige restriksjoner i forhold til de egenskapene som er nødvendig.

Den tredje fasen i kunnskapsdanning er rettferdiggjøring av de konseptene og metaforene som blir laget i den forrige fasen. Interaksjon mellom aktørene er derfor viktig i denne fasen. Med tanke på hvordan Workplace er bygget opp med mange forskjellige grupper, og med et fokus på sosialisering gjennom å oppfordre til diskusjoner er Workplace et meget godt egnet sted for rettferdiggjøring av metaforer og konsepter.

Den fjerde fasen er mulighetsrom for testing av ny kunnskap. Mulighetsrom er steder der ny eller gammel kunnskapen i organisasjonen har mulighet til å bli testet i praksis. Det er her man ser om kunnskapen tilfører en verdi utover ny kunnskap i seg selv, og hvordan den påvirker de gamle rutinene og kunnskapen (Nonaka og Takeuchi 1995). Denne fasen samstemmer med Utprøvings-Ba og vi vet av tidligere diskusjoner at Workplace i seg selv ikke har funksjoner som muliggjør utprøving av ny kunnskap i organisasjonen fordi dette

må enten skje i et fysisk rom, eller innenfor det området kunnskapen har hjemmel. Men som tidligere diskutert er Workplace en meget god kilde til å distribuere eksplisitt kunnskap ut i organisasjonen, så Workplace som kommunikasjonsverktøy i organisasjonen har meget stor verdi.

Den femte og siste fasen i kunnskapsdanning er kryssning av kunnskap. Kryssingen går ut på at prosessen aldri tar slutt, og med en gang man har prøvd ut ny kunnskap i mulighetsrommet, så begynner man å dele denne kunnskapen igjen. Kryssing av kunnskap er sånn sett egentlig ikke en del av danning av ny kunnskap, men en forutsetning for kunnskapsdanning og må derfor være et fokus i organisasjonen (Nonaka og Takeuchi 1995).

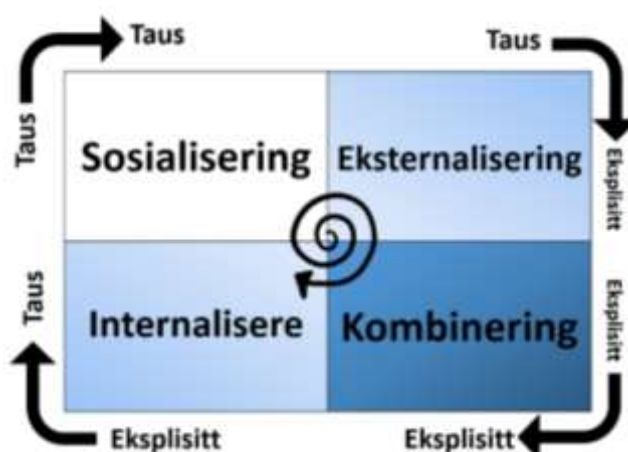
Informantene var veldig ivrige å fortelle om egen innsats for utvikling av egen kunnskap under intervjuene. Det kom også fram at dette var et «krav» i kontraktene deres, uten at dette ble dokumentert. Men gjennom samtalene kom det tydelig fram at kunnskapen i organisasjonen aldri stod stille og den ble hele tiden utviklet av de ansatte, dog ingen ville spesifikt peke på Workplace som en avgjørende kilde på kunnskap. Når man ser på diskusjonen rundt fasene i kunnskapsdeling er det tydelig at Workplace kan ha en medvirkende rolle, men den er ikke avgjørende. Det er dog viktig å merke seg at som kommunikasjonsplattform har Workplace potensialet til å være en god kilde til eksplisitt kunnskap når det skal testes ut i mulighetsrommene.

Kunnskapsspiralen

For å få en god forståelse av kunnskapsdelingen i organisasjonen som bruker ESN, må vi se på om forholdene for kunnskapsspiralen ligger til rette. Dette spørsmålet ble grundig diskutert i **forskningsspørsmål 1**. Den diskusjonen viste at forholdene for kunnskapsdeling og kunnskapsdanning var tilfeldige og det eksisterer ingen strategi for kunnskapsdeling i denne organisasjonen. Ledelsen har en intensjon om at Workplace skal brukes til kunnskapsdeling men denne har ikke blitt godt nok kommunisert videre utover i organisasjonen på en slik måte at alle ansatte føler en forpliktelse til den. Dette kom tydelig fram når informantene snakket om sin egen rolle på Workplace, hvor de fleste identifiserte seg som observatører kontra aktive deltagere. Dette kan forstås i lys av at de ansatte hadde stor grad av selvstendighet. Begge disse er forhold som skal hjelpe kunnskapsspiralen, men i denne organisasjonen blir selvstendighet og aktivitet satt opp

mot hverandre og der hvor høy selvstendighet skulle gitt mer aktivitet, skjer ikke dette, nettopp på grunn av selvstendigheten. Det finnes heller ikke noen form for organisert kreativt kaos i organisasjonen. Det forholdet som eksisterer i full effekt er redundans. Organisasjonen operer med kommunikasjonskanaler både via epost og Workplace, men som diskutert i **RQ1**, så er det i strid med intensjonen fra ledelsen som hovedsakelig vil benytte seg kun av Workplace. Organisasjonen har derfor redundans på informasjon som skal ut i organisasjonen, men, det er et ønske fra ledelsen om mindre. Avslutningsvis så har organisasjonen bare en begrenset nødvendig variasjon, men denne er bare tilpasset tilgangen på informasjon. Vi kan derfor konkludere med at forholdene for kunnskapsspiralen er til en viss grad til stedet, men usikkert om det er i det omfanget Nonaka og Takeuchi (1995) tenker seg.

Forskningsspørsmål 2 diskuterer om selve SEKI-modellen, og derfor kunnskapsspiralen eksisterer i organisasjonen. Alle mønstrene i SEKI-modellen finnes i organisasjonen som diskusjonen viser, men også her er det i varierende grad hvor Workplace kan plasseres i disse mønstrene (figur 13).



Figur 13 - Workplace sin påvirkning i SEKI-modellen. Jo mørkere markering jo større påvirkningskraft (Nonaka et al. 2000)

Sosialiseringfasen eksisterte i høyest grad på lavere nivå av organisasjonen, sentrert mest rundt selgerne (gruppe A av informanter). Denne fasen ble funnet på de forskjellige varehusene, i fysisk form og derfor ikke på Workplace. Det var også en viss form for eksternalisering i organisasjonen, men det var ikke noe system for dette. Det lille som var eksternalisering gikk dog som regel via Workplace, så som kommunikasjonsplattform kan man konkludere med at det skjedde kunnskapsdeling. Dette var hovedsakelig gjennom «best practice» grupper. Workplace er en idealtype for kombineringsfasen i SEKI-modellen. På Workplace var det god tilgang på eksplisitt kunnskap som kunne bli kombinert med annen eksplisitt kunnskap. Internaliseringsfasen må som tidligere diskutert skje ute i den virkelige verden, og Workplace er derfor lite egnet. Men som kilde til eksplisitt kunnskap for internaliseringen er Workplace et utmerket verktøy.

Workplace har på bakgrunn av denne diskusjonen ikke mulighet til å omfavne hele kunnskapsspiralen, men viser at det har ett rettmessig hjem i flere av mønstrene (figur 13). Forholdene er delvis til stedet for at kunnskapsspiralen skal kunne operere effektivt.

4.3.2 Overføring av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap

Er Enterprise Social Networks en effektiv kommunikasjonsplattform for overføring av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap? Dette spørsmålet blir vanskelig å diskutere da diskusjonen rundt den første delen av problemstillingen fant ut at Workplace har begrenset potensial til å bidra til kunnskapsdeling i denne organisasjonen. I diskusjonen til **forskningsspørsmål 2 og 3** visste det at Workplace har potensial til å spille en rolle i eksternaliseringsfasen og som Dialog-Ba. Selv om SEKI-modellen som helhet ikke matcher bruken av Workplace, er det fortsatt en interessant diskusjon om Workplace er en effektiv kommunikasjonsplattform for overføring av taus til eksplisitt kunnskap.

Eksternalisering

Organisasjonen som har blitt undersøkt i denne casestudien har gjennom de andre forskningsspørsmålene vist at de ikke har en klar strategi på kunnskapsdeling mellom ansatte, annet enn at de har en sterk forventning om at de ansatte utvikler seg selv og sin kunnskap. Som diskutert i **forskningsspørsmål 2** så var det ifølge informantene generelt sett lite eksternalisering i organisasjonen. Når det skjedde, så var dette riktig nok via Workplace, som oftest via gruppene for «best practice», altså gode ideer for utvikling av varehusene som hadde blitt prøvd ut av enkelte varehus på eget initiativ. Utprøving av egne ideer var det dog lite rom for ifølge det gjeldende kjede-konseptet. Dette igjen førte til at det var lite utprøving på varehusene, som igjen førte til lite eksternalisering via Workplace. Men i de tilfellene det skjedde var Workplace en effektiv kommunikasjonsplattform for eksternalisering fordi informasjonen nådde ut til hele organisasjonen med en gang.

Dialog-Ba

I **forskningsspørsmål 3** blir de forskjellige Ba'ene diskutert. For å se nærmere på om Workplace kan fungere som en effektiv kommunikasjonsplattform for å overføre taus til eksplisitt kunnskap må vi se om det har potensialet til å være en Dialog-Ba. Dialog-Ba skal være en mer gjennomtenkt konstruksjon, hvor aktører med forskjellig taus kunnskap kan

komme sammen og dele erfaringer for å skape eksplisitt kunnskap sammen. Gruppeinndelingen til Workplace gjør at man enkelt kan dele individer inn etter forskjellige fagfelt og områder for kunnskap. Dette er enten gjennom gruppene for spesifikke varegrupper, eller «best practice» gruppene som er nevnt flere ganger tidligere. Informantene i undersøkelsen var samstemte i at Workplace har potensialet til å være en arena, eller «Ba» for eksternalisering av taus kunnskap, men som tidligere nevnt så er ikke potensialet i Workplace utnyttet av organisasjonen.

5.0 Konklusjon

Etter en grundig gjennomgang av forskningsspørsmålene, problemstillingen og generaliseringen i diskusjonskapittelet er det klart at denne undersøkelsen kan trekke noen konklusjoner. Basert på disse konklusjonene vil jeg komme med noen anbefalinger til videre forskning.

5.1 Forskningsspørsmål

I **forskingsspørsmål 1** blir det klart at alle forholdene for SEKI-modellen ikke ligger til rette effektiv kunnskapsdeling i organisasjon. Av de forholdene som eksisterer er det kun noen av disse som legger til rette for kunnskapsdeling på Workplace. Der hvor forholdene ligger godt til rette, virker det som om de blir aktivt motarbeidet.

SEKI-modellen og dens tilstedeværelse i organisasjonen blir diskutert i

forskingsspørsmål 2. Alle fasene eksisterer i organisasjonen, men det er fasene som omhandler *eksplisitt kunnskap* som står sterkest. Eksternaliseringen, som er et av hovedfokusene til denne studien står meget svakt.

Workplace har mulighet til å en rolle som Ba i enkelte settinger og på den måten bidra til kunnskapsdelingen i organisasjonen kommer det fram av diskusjonen rundt

forskingsspørsmål 3. Workplace har et potensial til å påvirke kunnskapsdelingen men det er i seg selv ikke noe helhetlig system for kunnskapsdeling.

I **forskingsspørsmål 4** ble viljen til informantene, og de andre i organisasjonen til å dele på Workplace nærmere diskutert. Informantene i denne undersøkelsen viste ikke noen særlig økt vilje til kunnskapsdeling på grunn av Workplace, men de mente at organisasjonen som helhet var mer villig til å dele på Workplace enn de var før ESN ble tatt i bruk.

5.2 Problemstilling

Per dags dato kan man derfor konkludere med at i organisasjonen som har blitt undersøkt i denne casestudien ikke utnytter det fulle potensialet i Workplace. Workplace har muligens et potensiale til å være en effektiv kommunikasjonsplattform for kunnskapsdeling, læring, og kunnskapsdanning, hvis de rette organisatoriske grepene blir gjort. Dette er på grunn av

flere faktorer, men den mest fremtredende er at det ikke virker som om det er en klar strategi fra ledelsen i organisasjonen til å bruke Workplace som arena for kunnskapsdeling. Workplace blir brukt som en effektiv kommunikasjonsplattform for informasjon, men ikke kunnskap slik de ansatte i organisasjonen ser det. Med mere tilrettelegging kan Workplace få en meningsfylt rolle i organisasjonen til å dele kunnskap, læring, og danning av ny kunnskap.

Basert på denne undersøkelsen virker det som det foregår lite overføring av taus til eksplisitt kunnskap i organisasjonen. Den store majoriteten av overføring i organisasjonen er fra taus til taus kunnskap mellom de ansatte på hvert enkelt varehus, og fra eksplisitt til taus kunnskap. For overføring fra eksplisitt til taus kunnskap har Workplace et klart bruksområde ved å være kilde for mye eksplisitt kunnskap i organisasjonen. Her påvirker Workplace på en effektiv og positiv måte. Men i eksternaliseringen, som studien ville undersøke nærmere har organisasjonen også et forbedringspotensial. Nonaka og Takeuchi (1995) påpeker at denne formen ikke skjer i virtuelle miljøer, og det spørres om ikke dette stemmer. Workplace virker å være lite egnet til eksternalisering av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap siden organisasjonen ikke har gjort de riktige organisatoriske grepene for dette i deres oppbygging og bruk av Workplace.

5.2.1 Generalisering

Tidlig i oppgaven ble det sagt at denne oppgaven skal generaliseres teoretisk. Som diskusjonen av forskningsspørsmålene og problemstillingen viser utnytter ikke denne organisasjonen potensialet i Workplace og teoriene er heller ikke fulgt for å nå dette potensialet. Denne studien har tatt for seg kun en organisasjon, som benytter seg av ett ESN-system. Generalisering blir derfor veldig vanskelig. Det teoretiske rammeverket til Nonaka og Takeuchi (1995) er beviselig ikke tilstede i organisasjonen i sin helhet. Den generaliseringen man derfor kan gjøre utfra disse teoriene er at hvis teoriene ikke blir fulgt, så ser man heller ikke det resultatet teoriene forutsier, i denne organisasjonen. Mer forskning trengs for å kunne generalisere teoretisk bedre rundt denne problemstillingen.

5.3 Videre forskning

Det er klart at denne studien har noen klare begrensinger i forhold til sin teoretiske påvirkningsgrad. Undersøkelsen ble utført med et lite antall respondenter i en relativt stor organisasjon. Det ble også bare undersøkt en type ESN-system. Videre forskning vil derfor

være fordelaktig. Annen forskning kan for eksempel ta for seg forskjellige organisasjoner, og forskjellige systemer. En komparativ studie tror jeg ville vært veldig fordelaktig, da man kan måle to organisasjoner opp mot hverandre, basert på de samme kriteriene. En lignende studie som denne, men med flere informanter, og et mer formelt samarbeid med organisasjonen ville også kunne belyse temaet og problemstillingen bedre.

Referanseliste

- Alavi, Maryam, og Dorothy E Leidner. 2001. "Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues." *MIS quarterly*: 107-136.
- Ardichvili, Alexander, Vaughn Page, og Tim Wentling. 2003. "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice." *Journal of knowledge management* 7 (1):64-77.
- Chiu, Chao-Min, Meng-Hsiang Hsu, og Eric TG Wang. 2006. "Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories." *Decision support systems* 42 (3):1872-1888.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Building theories from case study research." *Academy of management review* 14 (4):532-550.
- Elster, Jon. 1977. *Rasjonalitet og rasjonalisme: økonomi, filosofi og vitenskap fra Descartes til Leibniz*: Gyldendal.
- Everett, E. L., og Inger Furseth. 2012. *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. 2. utg. ed. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gueldenberg, Stefan, og Holger Helting. 2007. "Bridging 'the great divide': Nonaka's synthesis of 'Western' and 'Eastern' knowledge concepts reassessed." *Organization* 14 (1):101-122.
- Herschel, Richard T, Hamid Nemati, og David Steiger. 2001. "Tacit to explicit knowledge conversion: knowledge exchange protocols." *Journal of knowledge management* 5 (1):107-116.

- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2015. Psykologi i organisasjon og ledelse: Fagbokforlaget.
- Leonardi, Paul M, Marleen Huysman, og Charles Steinfield. 2013. "Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations." *Journal of Computer-Mediated Communication* 19 (1):1-19.
- Li, Meng, og Fei Gao. 2003. "Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review." *Journal of knowledge management* 7 (4):6-14.
- Nonaka, Ikujiro, og Noboru Konno. 1998. "The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation." *California management review* 40 (3):40-54.
- Nonaka, Ikujiro, og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, og Noboru Konno. 2000. "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation." *Long range planning* 33 (1):5-34.
- Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4. rev. utg. ed. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sandino, Tatiana, og Olivia Hull. 2018. "Knowledge sharing at rema 1000 (A)." *Harvard Business Review* (March):24.
- Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave." Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.
- Tranøy, Knut Erik. (2018, 20. februar). Empirisme. I *Store norske leksikon*. Hentet 12. februar 2019 fra <https://snl.no/empirisme>.
- Yin, Robert K. 2018. *Case study research and applications: design and methods*. 6th Ed. ed, *Case study research : design and methods*. Los Angeles: SAGE.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Norsk Senter for Forskningsdata Tilatelse

NSD Personvern

25.02.2019 15:16

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 802159 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 28.02.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger fremt 24.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandling
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig

institusjon plikt til å svare innen en måned

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajså Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguide – Kunnskapsdeling i virtuelle miljø

Generelt

1. Bruker du Workplace aktivt?
2. Hvordan er Workplace bygget opp i din organisasjon?
3. Vil du si at du sitter på mye personlig kunnskap relatert til din stilling?
4. Deler du din kunnskap og erfaringer på Workplace?

Forhold

5. Føler du at det er et ønske fra ledelsen om at du skal utvikle kunnskapen din?
6. Har du mye selvstendighet i arbeidet ditt?
7. Føler du at det er ofte at du må endre på måtene du gjør ting på for å kunne utvikle deg og kunnskapen din?
8. Når ny informasjon skal ut i organisasjonen, kommer det bare en eller flere ganger?
9. Hvordan vil du si at de ansatte generelt reflekterer markedet dere jobber i?

Kunnskapsdanning

10. Hvordan tilegner du deg ny kunnskap?
11. Hvordan deler du kunnskap?
12. Hvordan videreutvikler du kunnskapen din?
13. Hender det at du bruker det du har lært til å resonere deg fram til ny kunnskap?
 - a. Uten opplæring

Kunnskapsdeling

14. Hender det at du deler kunnskap med kollegaene dine?
15. Hvor vil du si at du deler oftest kunnskap?
16. Vil du si at mye av informasjonen du finner på Workplace er nyttig for ditt fagfelt?
17. Føler du at informasjonen du får fra Workplace blir brukt på en effektiv måte?

Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Kunnskapsdeling i virtuelle miljø”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se om bruk av internettbaserte nettverk fører til økt kunnskapsdeling innad i organisasjoner. I dette skriver gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne mastergradsoppgaven er å se om bruk av fremveksten av internettbaserte nettverk for informasjonsdeling innad i organisasjoner har ført til en økt deling av personlig kunnskap som kan omgjøres til et gode for hele organisasjonen. Studien går ut på en case-studie av en organisasjon som bruker slike nettverk for kunnskapsdeling.

Personene i studien vil kunne bli brukt i videre forskning om temact.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Molde er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er basert på strategisk utvelgning, hvor bedrifter og ansatte med erfaring fra internettbaserte nettverk for kunnskapsdeling har deltatt eller er deltakende.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta vil du bli intervjuet i ca. 30-45 min. om temact. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet. Lydopptaket vil bli transkribert, og selve lydfilen vil deretter bli slettet. Transkriberingen vil bli sendt til deg for gjennomlesing og verifisering av opplysninger. Intervjuet vil ta for seg hvordan du opplever bruken av nettbaserte nettverk for kunnskapsdeling på din arbeidsplass.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun vi som forskere og veiledere som vil ha tilgang til opplysningene.
- Datamaterialet vil kun bli lagret på Høgskolen i Molde's server innenfor et passord beskyttet område som kun forskerne har tilgang til.

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes og bedriftene vil bli anonymisert i publiserte tekster.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24/05/2019. Ved slutten av prosjektet vil lydfilene bli slettet. Anonymiserte transkripsjoner av intervjuene vil bli arkivert for eventuell senere bruk i forskning gjennomført av en eller flere av prosjektdeltakerne. Transkriberte intervju vil bli lagret på passord beskyttet område på servere til Høgskolen i Molde.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å slette personopplysninger om deg,
- å motta en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Molde har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen i Molde ved Mads Elton Nilsen (976 0 2 430) eller veileder Dag Mugne Berge på (712 14 296)
- Vårt personvernombud: Karl Yngvar Dale (Karl.Y.Dale@himolde.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvern@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Dag Mugne Berge
(Veileder)



Mads Elton Nilsen
(Student)



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *[sett inn tittel]*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 24/05/2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)