



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Deling av kunnskap i en globalisert verden:

**Informasjon- og kunnskapsdeling mellom tre selskaper
lokalisert i Vietnam, i hovedsak gjennom SharePoint**

Kathrine Færø

Totalt antall sider inkludert forsiden: 117

Molde, 17.11.2014



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

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

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input 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 Ephorus, 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"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

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

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

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

Dato: 17.11.2014

Forord

Denne oppgaven representerer slutten på masterstudiet *Samfunnsendring, organisasjon og ledelse* ved Høgskolen i Molde.

Jeg startet som fersk student i 2008, og siden den gang er det flere temaer som har vekket min interesse. Kunnskapsdeling og globalisering er to av dem. I tillegg har jeg som sunnmøring også hatt interesse for det lokale næringslivet. På bakgrunn av dette ble tema valgt.

Oppgaven tar for seg kunnskaps- og informasjonsdeling i en globalisert verden.

Det er mange som har vært til stor støtte under denne prosessen og som fortjener en takk. Først ønsker jeg å takke min veileder Dag Magne Berge, som har vært meget hjelpsom. Uten dine konstruktive tilbakemeldinger, veiledning og støtte hadde jeg ikke vært i mål. Tusen takk for støtten underveis og gode råd.

Jeg ønsker også å takke de som stilte tiden sin til rådighet for meg, uten informantene hadde det ikke blitt noe oppgave. Tusen takk for at dere tok dere tid til meg, både her hjemme og i Vietnam. Det setter jeg uendelig stor pris på!

Til sist men ikke minst ønsker jeg å rette en stor takk til min familie og samboer. Dere har hjulpet meg å holde hodet kaldt, vært til stor inspirasjon og støtte. Uten dere hadde jeg ikke klart å kombinere jobb og studier. Takk for at dere har hatt troen på meg. Kort sagt har arbeidet med denne oppgaven vært en spennende og lærerik berg og dalbane- og nå er den i mål!

**“All knowledge is connected
to all other knowledge.
The fun is in making the connections”.**

Arthur Aufderheide

Ålesund, 17.11.2014

Kathrine Færø

Sammendrag

Denne oppgaven handler om kunnskaps- og informasjonsdeling over store avstander i en verden som er preget av globalisering.

Det har vært en økende globalisering og internasjonalisering av næringslivet. På bakgrunn av dette er det en stadig sterkere konkurranse (hvor evne til omstilling og innovasjon er sentralt for å lykkes).

Omstilling og innovasjon er knyttet til kunnskap og læring, som igjen ofte er linket til det lokale.

En mengde av internasjonaliseringen som skjer utfordrer paradoksal nok disse lokale forholdene. Outsourcing betyr her at det som tidligere ble produsert lokalt nå flyttes til utlandet, gjerne langt borte og gjerne til en helt annen kultur. Kunnskapsflyten som tidligere eksisterte mellom ulike ledd i produksjonskjeden lokalt bryter nå sammen fordi produksjonen nå er spredd. Spørsmålet som da er sentralt er følgende: Hvordan skal man kompensere for dette og få til en slik kunnskapsflyt og læring i produksjonskjeden over stor avstand, geografisk og kulturelt?

Temaet for oppgaven er som følger: Deling av kunnskap i en globalisert verden:

Informasjon- og kunnskapsdeling mellom tre selskaper lokalisert i Vietnam, i hovedsak gjennom Sharepoint (dataprogram for kunnskap- og informasjonsdeling).

Det er brukt kvalitativ metode for datainnsamling, herunder intervju og dokumentundersøkelse. Det er gjennomført intervju med representanter fra tre selskaper, hvor alle har avdelinger i Norge og Vietnam. Alle har hovedkontor i den maritime klyngen i Møre og Romsdal fylke. Det er undersøkt hva som karakteriserer kunnskaps- og læringsoverføring som skjer gjennom et IKT program (SharePoint) som tre maritime bedrifter på Sunnmøre bruker for å samordne og kommunisere i forhold til virksomheten de har i Vung Tau. SharePoint (også forkortet som SP i oppgaven) er et dataprogram som kjøres over internett, og internett er en teknologi som er sentral med tanke på moderne økonomisk globalisering. I tillegg er internett også egnet for kommunikasjon over store avstander. Forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap er sentralt i oppgaven.

Oppgaven tar ikke stilling til å generalisere funnene som er gjort. Ønsket var dypere innsikt i hvordan SharePoint fungerer og oppleves av den enkelte. Ut i fra innsamlet data har det vist seg at erfaringsbasert kunnskap er det som er vanskeligst å dele gjennom et dataprogram. Kort oppsummert kan vi fortelle at SharePoint oppleves som et program som

har lettet arbeidshverdagen ved at kommunikasjons- og informasjonsflyten er mer oversiktlig og strukturert.

Overføring av kunnskap og informasjon skjer ved bruk av SharePoint supplert med andre kanaler.

Summen av disse kanalene gjør at kunnskap og informasjon deles over store avstander.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	2
1.2	Globalisering	3
1.3	Glokalisering- når det lokale blir globalt	5
2.0	Tema og problemstilling	7
2.1	Presisering av valgt tema	7
2.1.1	Utgangspunkt og presisering av problemstillingen	8
3.0	Teori	10
3.1	Næringsklynger	10
3.2	Kunnskapsnav og superklynge	13
3.3	Kunnskapssamfunnet	14
3.4	Hva er egentlig kunnskap og informasjon? Kunnskapsoverføring, eksplisitt kunnskap, taus kunnskap, SEKI og Ba.	16
3.5	Exploration og exploitation	21
3.6	Local broadcasting, local buzz og pipeline	22
3.7	Joint Venture	26
3.8	Teorien sett sammen med tema og problemstilling	27
4.0	Metode	28
4.1	Metode og undersøkelsesdesign	28
4.1.1	Valg av metode	30
4.2	Gyldighet og begrensninger	36
4.3	Etikk og personvern	38
5.0	Den sosialistiske republikken Vietnam og det første møtet med Vung Tau	40
5.1	Vietnam- historie og kultur	40
5.1.1	Vung Tau	41
5.1.2	Globalisert økonomi - Vietnam	42
6.0	Presentasjon av selskapene som deltok i undersøkelsen	43
6.1	Skipsverftet	44
6.2	Rederiet	45
6.3	Leverandøren	46
7.0	Den maritime klyngen i Møre og Romsdal og Vung Tau, Vietnam forholdet mellom Norge og Vietnam.	47
7.1	Maritime klyngen i Møre og Romsdal fylke	47
7.2	Den maritime klyngen i Vung Tau, Vietnam	49
7.3	Norge og Vietnam	50
8.0	Analysen	52
8.1	SharePoint- hva er det?	53
8.1.1	Hva ble benyttet tidligere for deling av informasjon?	55
8.1.2	Hvem tok initiativ til implementering av SharePoint?	56
8.1.3	Hvem er det som er tilknyttet Sharepoint, og hvordan brukes programmet? .	57
8.1.4	Hvilke informasjon deles/lagres i SharePoint, og hva er hensikten med programmet? Hvilken betydning har programmet for mulige forbedringer og innovasjon?	63
8.2	Kunnskapsflyt, informasjonsflyt og det å være lokalisert i Vietnam	69
8.2.1	Kunnskap og informasjon	70
8.2.2	Andre arenaer for kunnskapsdeling	77
8.2.3	Tilleggsarenaer for deling av informasjon	77

8.2.4	Å fremme deling av kunnskap- er det noe som vanskelig lar seg dele?	80
8.2.5	Det å være lokalisert i Vietnam.....	83
8.3	Utfordringer og fordeler med SharePoint	85
8.4	Resultater ved bruk av SharePoint	88
9.0	Avslutning	91
9.1	Drøfting og konklusjon	91
9.2	Forslag til videre forskning og avslutning	100
	Referanseliste.....	102
	Vedlegg- intervjuguide	107

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven omhandler en studie med til sammen tre ulike selskaper som alle opererer i Norge samt i utlandet. Fokuset i oppgaven ligger på utveksling av informasjon og kunnskap over lange avstander i en globalisert økonomi. Dette temaet vil være aktuelt fremover i tid, med tanke på at flere og flere selskaper velger å etablere seg utenfor landegrensene. Fokuset på informasjon og kunnskap er også aktuelt i sammenheng med kunnskapssamfunnet, hvor vi i vår tidsepoke har fokus på den humane kapitalen og kunnskap som den enkelte besitter. Konkurransfordelene i det globale næringsliv er i dag blant annet knyttet opp mot kunnskap og informasjon.

Tidligere og opp gjennom historien har mye av konkurransekraften man finner i klyngene vært koblet til lokale forhold som nærhet (for eksempel erfaringsbasert kunnskap) og tradisjon. I tillegg har det også i denne sammenhengen vært fokus på atmosfæren som klyngene innehar naturlig. Med atmosfære menes det i denne sammenhengen miljøet som oppstår i klyngen mellom menneskene der. For eksempel kan vi illustrere dette ved å tenke oss en atmosfære med et miljø som fremmer deling av kunnskap, ved at det er lav takhøyde for å gi/få tilbakemelding, si ifra og komme med innspill. Men en atmosfære kan ikke flyttes, den oppstår «av seg selv». Hvordan skal man kunne transportere informasjon og kunnskap til nye steder?

Det er gjennomført intervju med representanter fra tre selskaper, hvor alle har avdelinger i Norge og Vietnam. Alle har hovedkontor i den maritime klyngen i Møre og Romsdal fylke. Innsamling av data til undersøkelsen er foretatt på Sunnmøre (Norge) og Vung Tau (Vietnam). Det er totalt tre bedrifter som har deltatt (og ut i fra dette til sammen 5 respondenter). De som har deltatt i undersøkelsen omtales som respondenter og intervjuobjekter (se kapittelet «metode»).

Det er undersøkt hva som karakteriserer kunnskaps- og læringsoverføring som skjer gjennom et IKT program (SharePoint) som tre maritime bedrifter på Sunnmøre bruker for å samordne og kommunisere i forhold til virksomheten de har i Vung Tau. SharePoint er et dataprogram som går over internett, og internett er en teknologi som er sentral med tanke på moderne økonomisk globalisering. I tillegg er internett også egnet for kommunikasjon over store avstander. Forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap er sentralt i oppgaven.

I forbindelse med overnevnte tar oppgaven for seg bruken av dataverktøyet SharePoint (i oppgaven også omtalt som SP). SharePoint er et program for deling og lagring av informasjon. Fokuset i oppgaven dreier seg om hvordan programmet brukes (med hvilke informasjon som deles), om det finnes utfordringer med å dele kunnskap via SP over store avstander. Det er også sett på om det finnes andre kanaler for kunnskapsdeling.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Å bestemme seg for hvilket tema man skulle omfavne i oppgaven, ble en spennende og utfordrende prosess. Mange ideer og mulige temaer for forskning hadde vært i «idéboksen» siden starten på studiet, og gjennom nye emner og forelesere var det flere temaer som virket interessante å skrive masteroppgave om. Temavalg, og ikke mist avgrensing, ble en interessant opplevelse og erfaring.

I boken til Everett og Furseth (2012:17) er det nevnt at man blant annet kan ta utgangspunkt i noe som interesserer en som tema til masteroppgaven. Interessen min for globalisering, teknologi og det lokale næringslivet var temaet jeg ønsket å favne. Etter å ha lest og sett igjennom faglitteratur, artikler og ulike publiseringer innenfor dette interessefeltet, kom jeg fram til at ønsket om å studere et tema innenfor det lokale næringsliv som etablerer seg i utlandet. I den maritime næringen som vi finner i Møre og Romsdal, ser vi store aktører innenfor det maritime næringslivet, og i rapporten fra Møreforskning Molde er det konkludert med at «globaliseringen har styrket den maritime klyngen» (Oterhals et al.2008). Denne rapporten forsterket valget av globalisering, teknologi og det lokale næringslivet som tema for meg, da den gjorde meg enda mer nysgjerrig.

Det også er nevnt i samme rapport at «Internasjonaliseringen har medført opprettelse av internasjonale forbindelser, utekontor og økt rekruttering av utenlandske sjøfolk(...)» (Oterhals et al.2008). Denne setningen i rapporten fattet også min interesse. Hvordan foregår kommunikasjonsflyten ut til utekontorene og mellom de som deltar i prosessene ute? Dette var ett av spørsmålene som jeg begynte å kverne over etter å ha bladd og lest i rapporten fra Møreforskning.

Temaet for oppgaven måtte presiseres mer, og med interessen for teknologi og kunnskapsdeling kom ønsket med å studere deling av informasjon samt muligheter for kommunikasjon over store distanser. Når man opererer over flere landegrenser, er man avhengig av effektive løsninger for deling av informasjon og kommunikasjon.

Det neste spørsmålet som reiste seg, var ytterligere presisering av dette forskningsønsket. På bakgrunn av interessen for globalisering kom ønsket om å reise, og valget falt da på offshore skipsbyggingsklyngen i Vietnam (Vung Tau), hvor flere av de som er tilknyttet klyngen på Møre også opererer. Videre fikk jeg nyss om at SharePoint er et program som flere av aktørene ute bruker, både internt og eksternt (program for deling og lagring av kunnskap og informasjon).

På bakgrunn av at selskapene er lokalisert både i Norge og Vietnam (og også har avdelinger i andre land) er de avhengig av effektive måter å dele informasjon og kunnskap. I tillegg må de ha system(er) for dette som ikke lar seg hindre av tidssoner, språk og brukergrensesnitt.

1.2 Globalisering

For å forstå hva globalisering er må vi først forklare begrepet.

«Globalization can be thought of as worldwide integration in virtually every sphere achieved principally through markets, a process whereby the world becomes more interconnected and the fates of those people and organizations in it become more intertwined. In business terms, globalization means business without frontiers crossing national boundaries, and dealing with the world, not just the home base»

(Clegg, Carter et al. 2011:572).

Ut i fra begrepsdefinisjonen kan vi tenke oss at globalisering er en prosess som er i konstant utvikling. I tillegg finnes det andre aspekter av globalisering, som for eksempel kulturell og politisk globalisering.

Noen mener globalisering er et eldre fenomen, som bare er mer modernisert i dag, med for eksempel bruken av internett istedenfor telegraf (*Clegg et al. 2011:393*). Andre igjen

mener globalisering i dag skiller seg ut som en ny tidsepoke, da internett og høyhastighetstog, biler etc. gjør at informasjon nå reiser med «lysets hastighet» (Clegg et al. 2011:393). Et annet eksempel kan for eksempel være at man finner reklame for Norge på Times Square i New York (Fonbæk 2014). Globalisering er en dynamisk prosess.

Noen mener også at globaliseringen kan kalles en vestlig overtagelse av verden, og dette synet bygger på tidligere historie, samt at vestlig økonomi sprer seg ut i verden (Clegg et al. 2011:393). For eksempel kan vi tenke oss amerikanske filmer som ruller på kinolerreter over hele verden.

Pengestrømmer er den mest umiddelbare, flytende og virtuelle manifestasjon av globalisering (Clegg et al. 2011:392). For eksempel kan vi illustrere dette med at mennesker kjøper/selger over eBay, selger/kjøper aksjer og flytter kapital til utenlandske banker med få tastetrykk. I tillegg blir ofte produkter sammensatt av flere komponenter som er utformet i forskjellige deler av verden. Her kan vi også trekke inn EUs grunnprinsipper i finanssektoren som er følgende: etableringsfrihet, fri flyt av tjenester og frie kapitalbevegelser (Finansdepartementet 1998). Disse fire prinsippene er også sentrale i globalisering, som nevnt ovenfor.

Man snakker ofte om at verden blir mindre, og i den forbindelse at landegrenser sklir over hverandre. Det å bestille varer og handle over internett går raskere enn å handle på nærbutikken, lurer man på noe kan man «Google» etter informasjon og ønsker man å slappe av kan man meditere til musikk fra India. Globalisering bringer verden nærmere gjennom handel av varer og tjenester, informasjon, kunnskap og kultur (Ung.no). I tillegg åpner flere selskaper avdelinger i fjerntliggende land, og dette sysselsetter mange mennesker på tvers av landegrenser.

Mange bedrifter, verft, organisasjoner osv. etablerer seg i utlandet. Bakgrunnen for dette kan for eksempel være et ønske om å produsere billigere, tilgang til billigere arbeidskraft eller tilgang til et større marked. Ved etablering i utlandet får man tilgang til markeder som det ellers hadde vært vanskelig å nå. Globalisering gjør også at konkurransen mellom bedrifter blir større, for eksempel kan man her trekke inn tilgangen på billig arbeidskraft. Asia er nå populært å etablere seg i, og flere og flere aktører får øynene opp for verdensdelen. Asia er fremtiden for norsk næringsliv mener Erik Borgen i en artikkel for Dagens Næringsliv (Kaspersen 2012). Han legger også vekt på at det er viktig med lokal kompetanse, der menneskene kjenner kulturen og språket. På denne måten kan man lettere

få innpass i markeder det kanskje ikke ellers hadde vært like lett å nå uten den lokale kunnskapen.

Globalisering er kort oppsummert noe som berører oss i ulik grad og som vi ikke kan slippe unna. Uansett syn på globalisering så er en ting sikker: globalisering påvirker oss og vi må forholde oss til denne utviklingen.

Kunnskap og kunnskapsdeling er sentralt, og selskaper må hele tiden arbeide med å erverve seg kunnskap. Spørsmål som er sentrale kan for eksempel være følgende: Hvordan kan kunnskap deles effektivt i en globalisert verden med store avstander? Hvordan sørger store selskaper for at kunnskap blir delt innad? Hvordan kan man hele tiden ha informasjon tilgjengelig til tross for tids- og språkforskjeller? Disse spørsmålene kan igjen ses i sammenheng med bruk av SharePoint som kommunikasjonssystem. Jeg ønsker å se på hvordan man kan dele informasjon i en global verden over store avstander, når selskapets hovedkontor og underavdelinger er spredd ut i verden.

1.3 Glokalisering- når det lokale blir globalt

I en globalisert verden er det lett å tenke at plassering ikke er av stor betydning med tanke på bedrifter og næringsvirksomhet. Det vi stort sett vil ha av informasjon er tilgjengelig på internett, og det meste kan enkelt skaffes og bestilles med noen tastetrykk. Allikevel hører man samtidig om viktigheten av det lokale næringslivet og klyngene. Michael Porter definerer klynger som følger «klynger er geografiske konsentrasjoner av sammenkoblede selskaper og institusjoner i et bestemt felt. Klynger omfatter en rekke sammenkoblede industrier og andre enheter som er viktig for konkurranse (*Porter 1998:78*). Hvis informasjon og kunnskap er mer tilgjengelig enn noen gang, hvorfor er plassering så viktig? M. Porter forklarer dette paradokset følgende: «de varige konkurransefortrinn i en global økonomi ligger i økende grad i lokale ting- kunnskap, relasjoner og motivasjon som fjerne rivaler ikke kan matche» (*Porter 1998:77*).

Hvorfor oppstår dette lokale – globale paradokset? Mye av forklaringen kan ligge i at organisasjoner jakter på stedbunden kunnskap (som for eksempel kunnskap vedr. teknologi fra Silicon Valley). Til tross for at informasjon og kunnskap aldri har vært like tilgjengelig,

er det allikevel noe av kunnskapen som ikke er like lett å formidle via internett og databaser (som for eksempel taus kunnskap).

Moderne kapitalisme preges av at geografi (regioner) får større betydning, multinasjonale selskaper lokaliserer seg i områder med høy kontekstuell kunnskap (*Bjarnar 2010:7*). På denne måten får selskapene tak i «lokal» kunnskap (for eksempel taus kunnskap) og denne kunnskapen kan igjen bidra til konkurransefortrinn, innovasjon eller ny kunnskap. Ved å danne nettverk med andre organisasjoner/selskaper i samme region kan kunnskap deles gjennom local buzz. Med local buzz mener man informasjonen som deles mellom deltakerne i klyngen eller regionen (*Bathelt et al. 2012:12*), som for eksempel kommunikasjon mellom ansatte i forbindelse med en arbeidsprosess.

Organisasjoner som arbeider tett sammen i klynger er som nevnt tidligere et av kjennetegnene til den globale kapitalismen: samspillet mellom det lokale (kunnskapen som finnes), regionen og innovasjon er sentralt. Dette samspillet blir knyttet til vekst i regioner og klynger.

Markedet er i konstant endring, og i rapporten til Møreforskning er det skrevet følgende:

Vi ser i dag en tendens til at tradisjonelle, mindre forsyningskip og ankerhåndteringskip blir bygget i lavkostland, mens de norske verftene leder an når det skal utvikles og bygges mer sofistikerte skip. Dermed blir kravet til den norske maritime klyngen at de klarer å holde på sin ledende posisjon som den innovative aktøren som utvikler offshore servicenæringen world wide (*Oterhals et al.2008:13*).

Dette viser at det forekommer outsourcing (sette bort produksjonen av en eller flere tjenester¹) i markedet, hvor man i dette tilfellet setter ut produksjonen av skip til lavkostland. Det blir en internasjonalisering av produksjonen- hvor produksjon ikke bare foregår «hjemme» (dette kan vi også linke til globalisering, med tanke på at selskaper etablerer seg ute og får tilgang til nye markeder). Flyttingen av produksjon blir en utfordring med tanke på den lokale buzen² som finnes i klyngen. Derfor er det i denne sammenhengen interessant å se på kommunikasjonsverktøyet SharePoint- hva er det som deles, og finnes det andre kanaler for kunnskaps- og informasjonsdeling?

¹ *Kunnskapssenteret*

² Local buzz er all informasjon som deles kontinuerlig i klyngen eller regionen mellom de som deltar i sosiale og økonomiske prosesser (*Bathelt et al. 2012:12*).

2.0 Tema og problemstilling

I dette kapittelet følger presisering av valgt tema, utgangspunktet for oppgaven og selve problemstillingen.

2.1 Presisering av valgt tema

Globalisering gjør at stadig flere bedrifter, selskaper etc. flytter eller etablerer næring på nye steder langt borte fra sitt opprinnelige vertsland. Når stadig flere firmaer, rederier o.l. etablerer avdelinger og virksomheter i utlandet, må de ha effektive måter å dele kunnskap og informasjon mellom avdelingene sine, slik at dette er tilgjengelig for alle som arbeider med prosjekter på tvers av landegrensene. Det er viktig at alle deltagere har tilgang til oppdatert og riktig informasjon, uansett hvor i verden man befinner seg. Dette gjør igjen at de trenger sikre og gode datasystemer for kommunikasjon og deling av kunnskap og formell informasjon. I tillegg bør disse programmene/programmet ikke være sårbare for tidsforskjeller, brukergrensesnitt, språk, kunne kjøres i forskjellige land (med tanke på datalinjer) etc. Etter valg av potensielt tema, gikk tiden til å søke etter tidligere forskning innenfor temaet. Oppgaver innenfor temaet kunnskapsdeling var tidligere gjennomført, og ved å se på disse oppgavene innenfor forskning på emnet fikk jeg flere ideer til potensielle problemstillinger.

Tanken som slo meg etter arbeidet med bakgrunnsstoff var at ved globalisering og etablering av næring langt hjemmefra, kan dette kanskje være med på å sette utfordringer til deling av kunnskap/informasjon over lange avstander. Jeg ønsket å undersøke hvordan kunnskap og informasjon deles i en globalisert verden over lange distanser.

2.1.1 Utgangspunkt og presisering av problemstillingen

Som nevnt ovenfor ønsket jeg å se på hvordan kunnskap og informasjon deles i en globalisert verden over lange distanser. For å presisere og avgrense dette, ønsket jeg å se på hvordan formell kunnskap blir delt.

I innledningen for oppgaven har vi sett at globalisering er noe man ikke kan unngå og at alle blir berørt i ulik grad. Det har også i de siste tiårene vært en økning av globalisering/internasjonalisering av næringslivet. I sammenheng med dette har det blitt stadig sterkere konkurranse, der evne til omstilling og innovasjon er sentralt for konkurranseevnen. Evnen til omstilling og innovasjon er koblet til kunnskap og læring. Mye av denne kunnskapen, kunnskapsspredningen og læringen som er betingelser for innovasjonsevne er knyttet til det lokale samt klebrige forhold (*Porter 1998:78,81-83*). En mengde av internasjonaliseringen som skjer utfordrer paradoksalt nok disse lokale forholdene og mekanismene (jf. globalisering). Outsourcing/outshoring til lavkostland vil jo som nevnt tidligere bety at det som tidligere ble produsert lokalt nå flyttes til utlandet, gjerne langt borte og gjerne til en helt annen kultur. Kunnskapsflyten som tidligere eksisterte mellom ulike ledd i produksjonskjeden lokalt, mellom for eksempel underleverandør og kunde, via lokale mekanismer, bryter nå sammen fordi produksjonen nå er lagt ut. Spørsmålet som da er sentralt er følgende: Hvordan skal man kompensere for dette og få til en slik kunnskapsflyt og læring i produksjonskjeden over stor avstand, geografisk og kulturelt? På bakgrunn av dette ble problemstillingen formulert.

Jeg fikk øynene opp for hvilke selskaper som opererer her hjemme på Sunnmøre, samt i Asia. Ønsket var å foreta undersøkelser med utvalgte selskaper, og se på hvordan de har fått til kunnskaps- og informasjonsflyt. Jeg fikk videre nyss i at SharePoint er et dataprogram som brukes av flere av selskaper.

Formulering av problemstilling var en lærerik, tidskrevende og kompleks prosess. I boken til Jacobsen sier han følgende om innholdet i en problemstilling: «De sentrale komponentene i enhver problemstilling kan altså brytes ned i undersøkelsesenheter: undersøkelsesenheter, variabler, verdier og kontekst» (*Jacobsen 2005:70*). Med disse komponenter menes det de vi ønsker å studere (undersøkelsesenheter), det vi ønsker å

studere mer konkret (variabler), ulike trekk enheten kan ha på variablene (verdier) og de rammer studien har (konteksten)³.

Dette hadde jeg i bakhodet ved utforming av problemstillingen.

I tillegg var avgrensing viktig, slik at problemstillingen ikke skulle bli for bred og vag, eller for lite presis.

I boken til Everett og Furseth kommer de også inn på at problemstillingen kan «ledsages» av mer spesifikke spørsmål (Everett og Furseth 2012:117). Jeg formulerte derfor et tema, og supplerte temaet med problemstillinger slik at det kom tydelig fram hva jeg ønsket å undersøke.

Prosessen med å utforme tema med underproblemstillinger endte slik:

Informasjon- og kunnskapsdeling mellom tre selskaper lokalisert i Vietnam, i hovedsak gjennom SharePoint.

Temaet ovenfor belyses med følgende problemstillinger:

- Hvordan brukes SharePoint? Hvilke informasjon deles?
- Er det spesielle utfordringer med å dele kunnskap over store avstander?
- Finnes det andre kanaler for kunnskapsdeling (formelle/uformelle), og kombineres SharePoint med disse?
- Er det noe som vanskelig lar seg dele ved hjelp av SharePoint?

Valget falt på SharePoint som brukes av mange av de store aktørene.

For å besvare det valgte temaet og problemstillingen ønsket jeg innblikk i hvordan det er å arbeide langt i fra hovedbasen til rederiet og verftet samt utfordringer knyttet rundt kunnskapsdeling med slike avstander. Videre var ønsket om å reise og få se med egne øyne hvordan ting er fristende. Hvordan jeg samlet inn data er ytterligere presentert i metodekapittelet i oppgaven.

³ *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Jacobsen, 2005: 70.*

3.0 Teori

I denne delen av oppgaven blir sentrale begrep og teori for oppgaven belyst. Til slutt følger teori sett i forhold til problemstilling.

3.1 Næringsklynger

I dagens samfunn er informasjon mer tilgjengelig enn noen gang. Som nevnt i innledningen, så har deling av informasjon og kunnskap en sentral plass i globalisering. Ved få tastetrykk kan man søke etter informasjon som er allment tilgjengelig. Men hvorfor er da klyngenes geografiske plassering så viktig, når det samtidig ser ut som lokalitet er mindre viktigere en noen gang? For å forstå dette paradokset må vi først gå inn på hva en næringsklynge er.

Så, hva er egentlig en næringsklynge? En næringsklynge (heretter kalt klynge) kan defineres som en kritisk masse av bedrifter i ulike deler av verdikjeden som er lokalisert i samme region (*Reve og Sasson 2012:23*). I klyngen finner vi selskaper som alle berører ulike deler i kjeden. Fremveksten av næringsklynger har vært kjent siden økonomen Alfred Marshalls utgivelse i 1890, *The Principles of Economics* (*Reve og Sasson 2012:23*), og begrepet industrielle distrikt er fortsatt sentralt i klyngeteori.

Forskning på klynger ble først i fokus etter at Michael Porter publiserte boken «*The Competitive Advantage of Nations*» (*Reve og Sasson 2012:31*). Porters teori om næringsklynger er fortsatt aktuell, og fenomenet næringsklynger er så gjennomgripende at den virker å være en sentral funksjon i avanserte nasjoners økonomi (*Porter 1990:148*).

Videre kan vi definere klynger som

(...) en geografisk plass, hvor det er grupper av selskaper og tilknyttede institusjoner i et bestemt felt, koblet av fellestrekk og at de utfyller hverandre (...)

(Porter, sitert av Bathelt et al. 2012:8).

Grunner til hvorfor klynger oppstår gror ut i fra forutsetninger fra nasjonale konkurransefortrinn, og er en manifestasjon av deres karakter (*Porter 1990:148*). Sagt på en annen måte er stedet hvor klyngen ligger sentralt med tanke på utvikling. Det ligger flere bedrifter i samme område som rivaliserer, men også samarbeider. På denne måten «løfter» bedriftene hverandre.

«Hensikten er å dele felles innsatsfaktorer, utnytte felles kunnskapsgrunnlag og lære av hverandres erfaringer (...) Det er altså ikke bare en agglomerasjon av bedrifter og

kompetanse, med det må også skje en aktiv samhandling mellom bedrifter og næringsaktører for at klyngen skal virke» (*Reve og Sasson 2012:23-24*).

Et annet fortrinn selskaper som opererer innenfor klynger innehar, er hva Marshall (1927, sitert av *Bathelt 2012:10*) kaller «den industrielle atmosfære»: atmosfæren ligger i luften, og er forbeholdt menneskene som tilhører regionen eller plassen. En atmosfære kan ikke flyttes, den er stedsspesifikk. I denne atmosfæren foregår det kommunikasjon mellom de som tilhører den, og kunnskap kan oppstå eller spres.

Klyngene som befinner seg i samme land påvirker hverandre. For eksempel kan dette illustreres ved å bruke Norge som eksempel, hvor vi tidligere har nevnt den maritime klyngen i Møre og Romsdal. I Norge finnes det også andre næringsklynger innenfor den maritime gruppen, som for eksempel industrishipping i Bergensregionen. Bedriftene som opererer i klyngene påvirker hverandre, og dette gir positivt utfall. Denne dynamikken kan illustreres ved og for eksempel ta utgangspunkt i klyngen på Møre: rederier bestiller skip, verftene bygger de, andre selskaper leverer utstyr etc. På denne måten skapes det en dynamikk hvor det hele tiden er samarbeid, men også «sunn konkurranse» imellom. Michael Porter uttaler i boken *The Competitive Advantage of Nations* følgende: “A nations successful industries are usually linked through vertical (buyer/supplier) and horizontal (common customers, technology, channels etc.) relationships (*Porter 1990: 149*). Informasjon og kunnskap flyter innad i klyngen, og på denne måten deles også informasjon mellom deltagerne i klyngen. Samtidig kan det også oppstå nye strategier og ideer som følge av aktiviteten innad i klyngen. En annen faktor som forklarer hva som gjør en klynge vellykket er forklart i studien til Bresnahan, Gambardella og Saxenian 2001 (*sitert i Bathelt et al.2012:14*): De påpeker at faktorene som gjør at en allerede eksisterende klynge vokser, skiller seg ut i fra de faktorene som påvirker veksten til en nyetablert klynge. De påpeker viktigheten av å tørre å ta sjanser langt borte fra allerede etablerte markeder har vært avgjørende for de klyngene som var med i studien. Åpenheten av klyngerelasjoner og aktive søk for store eksterne markeder er derfor nøkkelen til å forstå veksten av suksessfulle klynger (*Bresnahan et al. sitert i Bathelt et al.2012:14*).

På grunn av samarbeid i klyngen mellom deltagerne, vil det bli spredd informasjon rundt i klyngen. I tillegg til at informasjon blir delt, vil det også opparbeides ny kunnskap

gjennom prosessene i klyngen. Denne kunnskapen og/eller informasjonen kan være taus eller eksplisitt, og kunnskapen vil opparbeides og spres gjennom samhandling samt felles prosjekter i klyngen.

Resultatet blir en spesialisering av informasjon og kunnskap i klyngen.

Klyngene er dynamiske, og man finner en kombinasjon av rivalisering samt samarbeid mellom de som opererer innenfor klyngen. De som er tilsluttet klyngen konkurrerer, samtidig som det er en forståelse for hva som er allmenningen som alle bedriftene tar nytte av (*Reve og Sasson 2012:33*). Et eksempel fra media som illustrerer dette er uttalelsen fra konsernsjefen i rederiet fra artikkelen *Skapt av klyngen*: «Vi konkurrer når vi må og samarbeider når vi kan» (*Otterlei 2014*). De som er lokalisert i klyngen innehar en aktiv deltakelse og rolle. På denne måten er klyngen «i bevegelse» og tilpasset et marked i stadig endring, og kan samtidig takle omstillinger raskt.

I klyngene er det også ofte felles kulturelle trekk med sterkt vekt på entreprenørskap, kommersialisering og vekst som binder sterke næringsklynger sammen, som for eksempel her på Sunnmøre (*Reve og Sasson 2012:33*). Det var ikke uvanlig på Sunnmøre med kremmer- og gründerånder som ønsket å satse på sine ideer, og det var heller ikke mangel på andre mennesker som ønsker å være med på disse prosjektene. På denne måten kunne ideer vokse seg store, og hele tiden være i utvikling pga innputt fra flere parter som representerer flere sider. Det var også ikke noen skam å feile. Slik kunne man prøve å feile, helt til man lykkes. Entreprenører har en høy sosial posisjon i lokalsamfunnet, og om man feiler i etablering av business er det ikke ansett som negativt (*Lillebrygffeld og Bjarnar 2014:12*).

Kort oppsummert kan vi si at det som kjennetegner en klynge er at den er dynamisk, preget av konkurranse og samarbeid samt innehar taus og eksplisitt kunnskap.

3.2 Kunnskapsnav og superklynge

Norges konkurransefortrinn er i stor grad relatert til havet. Vi finner konsentrasjoner av kunnskapsbaserte virksomheter i hele verden, og næringsklynger blir stadig mer kunnskapsbaserte og globale. Det synes altså å være en fremvekst av såkalte «superklynger» som har så stor tiltrekningskraft at alle nøkkelbedrifter i næringen simpelthen må være lokalisert der. De fungerer som globale kunnskapsnav (*Reve og Sasson 2012: 36*). Med globale kunnskapsnav menes det næringsklynger som innehar spesialisert kunnskap, og på grunn av sin posisjon evner å tiltrekke seg arbeidskraft og selskaper utenifra fra det globale markedet. Kunnskapsnav består også av FoU (forskning og utvikling) institusjoner, samt at de også har tette samarbeid med utdanningsinstitusjoner. Globale kunnskapsnav er ikke først og fremst steder for lokalisering av hovedkontor, men næringsklynger hvor et flertall av de store globale aktørene har plassert sine «centres of excellence» (*Reve og Sasson 2012:37*). I tillegg er også de lokale selskapene tilknyttet det globale markedet utad. På denne måten foregår det hele tiden en konstant utvikling, og kunnskapsnavet er dynamisk. Etter vært som næringslivet blir mer kunnskapsbasert, øker kravene til næringsklyngene, og det blir behov for å utvikle globale kunnskapsnav (*Reve 2009*).

Et annet kjennetegn i kunnskapsnavet er at det er den kreative og kommersielle kapitalen som er det sentrale fra et næringsutviklingsperspektiv, ikke produksjon og drift (*Reve og Sasson 2012:37*) som det ofte er fokus på i næringsanalyser. Kunnskap blir mer og mer viktig i forbindelse med konkurranse i de internasjonale og globale markeder. Et av de viktigste kjennetegnene i maritim industri, er at den mestrer kunnskapsbasert omstilling. For eksempel kan dette illustreres ved at den norske maritime klyngen har utviklet seg til en sterk offshorebasert virksomhet de siste årene.

Kunnskapsnavene konkurrerer hele tiden om å inneha den beste kompetansen, fagfolkene, bedrifter som konkurrerer og samarbeider samt har FoU på timeplanen. I tillegg gjør kunnskapsnavnene at det private lokale blir knyttet sammen med det offentlige (for eksempel høyskolen i regionen). I en kronikk i Sunnmørsposten (*Synnes 2014*) uttaler Marianne Synnes (rektor ved Høyskolen i Ålesund) følgende «Det er kombinasjonen av erfaringsbasert og kunnskapsbasert kompetanse som er viktig for mye av verdiskapningen. Om vi ikke evner å overføre den erfaringsbaserte kompetansen til studentene, frykter jeg at

vi på sikt vil miste relevansen i utdanningsløpene som kjennetegner vårt globale næringsliv». Dette utsagnet viser hvor tett sammenknyttet det lokale næringslivet er med utdanningsinstitusjonene og omvendt.

3.3 Kunnskapssamfunnet

«Kunnskap er makt» sies det, og denne kjente setningen stammer fra Francis Bacon (*Store norske leksikon*), og kunnskapssamfunnet strekker seg helt tilbake til renessansen: det var da mennesket selv for første gang ble gjort til alle tings målestokk (*Arbo og Selstad 2004:27*). I vår globaliserte verden er aktørene som ønsker å ligge foran og være med i den globale konkurransen nødt til å være innovativ. Kunnskap som erverves og deles kan gi opphav til nye gode ideer som kan erstatte tidligere ideer, eller forbedre disse. På denne måten skaper kunnskap gode konkurransefortrinn for aktørene. Begrepet «knowledge turn» fra 1980-tallet⁴ illustrerer dette godt. I dagens samfunn handler det om å ligge et hestehode foran: det er ønskelig med kreativitet, innovative løsninger og alternative tanker. Naturressurser og realkapital får relativt mindre betydning (*Arbo og Selstad 2004:25*). I løpet av de siste tre århundrer har den viktigste kilden til velstand i markedsøkonomier byttet fra naturverdier gjennom varige opprettet driftsmidler (for eksempel fabrikker etc.) til midler som nå er nedfelt i mennesker (*Dunning 2010:186*). Fokuset nå er på menneskelige ressurser og kunnskap/informasjon. Vi snakker om at vi er inne i en epoke hvor maskiner, fabrikker, utstyr etc. ikke er den viktigste faktoren innenfor verdiskapning. Statistisk sentralbyrå har anslått at 80 prosent av den norske nasjonalformuen består av menneskelige ressurser (*Kunnskapsdepartementet 2003*). Selv om vi er inne i en epoke hvor menneskelige ressurser er viktig, er det fortsatt viktig å huske på at uten kunnskap nedfelt i mennesker, hadde ikke man kunne utviklet maskiner og utstyr. Man kan på en måte si at kunnskap nå er «forstenet» i maskiner o.l. Ut i fra dette kan vi supplere med at selv om man tidligere var avhengig av kunnskap er vi nå «sklidd» over til en epoke hvor det er viktig å ha rett kompetanse og kunnskap, til rett tid og sted. Å inneha riktig kunnskap var også sentralt før i tiden, forskjellen nå er at «rett kunnskap» endrer seg hyppigere en før. Dette igjen kan ses i sammenheng med temaet for oppgaven, man er avhengig av rett kompetanse og kunnskap for å lykkes i markedene. Kunnskap er kort sagt en sentral ressurs til markedsrett (*Claes, Hveem og Tranøy 2012:192*). Kunnskap deles

⁴ *Arbo og Selstad 2004:25*

gjørne gjennom klynger, samarbeid og prosjekter (for eksempel joint venture). Kunnskap og læring er sentralt.

Menneskelige ressurser lar seg ikke erstatte av for eksempel en datamaskin. Mye av kunnskapen som mennesker har i seg, er ervervet på bakgrunn av erfaring. Denne erfaringsbaserte kunnskapen er et viktig supplement i tillegg til den formelle utdannelsen mennesker bærer med seg. Det er ikke lenger bare hvilken formell utdanning som er sentral, men også hvilken erfaringsbasert kunnskap en arbeidstaker har med seg inn til en ny arbeidsplass. I fremtiden vil bare bedrifter som er kundedrevet, kunnskapsbaserte, globale og miljørobuste klare å operere ut i fra høykostlandet Norge (*Reve og Sasson 2012:22*). Kunnskapsbaserte bedrifter er bedrifter som prioriterer kunnskap høyt, og bruker den. Reve og Sasson (*Et kunnskapsbasert Norge, 2012:22*) mener at kunnskap kan være av tre typer, og at det er kombinasjonen av de tre som er sentrale:

1. Teknologisk kunnskap
2. Kommersiell kunnskap
3. Erfaringsbasert kunnskap

Ved kombinerings av disse tre vil man oppnå konkurransefordeler hevder de.

Samtidig øker anerkjennelsen av den læring som foregår utenfor de formelle læringsarenaene. Dette betyr ikke nødvendigvis at den formelle kompetansen får mindre betydning, men at samfunnet i økende grad erkjenner at kvalifikasjoner består av både formell kompetanse og kompetanse som er ervervet gjennom arbeidsliv, organisasjonsliv eller i privatlivet (*Kunnskapsdepartementet 2003*). Fokuset på denne kunnskapen, samt at man opererer i et globalt marked, setter krav til nye måter å dele informasjon mellom avdelinger på. Både nasjoner, institusjoner, organisasjoner og bedrifter blir i økende grad avhengige av å ha gode systemer for samarbeid og deling av kunnskap (*Kunnskapsdepartementet 2003*).

Det snakkes også om en kunnskapsbasert næringslivnasjon, og med dette menes det at man er avhengig av innovasjon, nytenkning og effektiv anvendelse av kunnskap for å kunne opprettholde og øke levestandarden i Norge (*Norwegian Centers of Expertise*). I det globale markedet i dag er det viktig å kunne ha evnen til å omstille seg raskt for å imøtekomme kunder: kompetanse skal fremme konkurranse mellom aktører. I tillegg er det også viktig å være oppdatert på markedet, og følge med i raske omveltninger.

3.4 Hva er egentlig kunnskap og informasjon? Kunnskapsoverføring, eksplisitt kunnskap, taus kunnskap, SEKI og Ba.

I det daglige deler man kunnskap gjennom ulike kanaler og gjennom ulike arenaer (for eksempel interaksjon mellom barn i barnehagen og gjennom arbeidsoppgaver ved arbeidsplassen).

Men hva er så egentlig kunnskap og informasjon? Kunnskap er både input i og resultatet av læringsprosessen (*Hustad 1998:57*). Med det menes det at kunnskap er noe som blir felles anerkjent, som for eksempel at jorden er rund. En påstand må rettfærdiggjøres før en kan si at det representerer kunnskap (*Hustad 1998:57*). Altså, kunnskap må settes i kontekst for at man skal kunne forstå og lære. Uten en kontekst, er det bare informasjon for oss (*Nonaka, Toyama og Konno 2001:13*). Ut i fra dette kan man si at informasjon er en del av kunnskapen (kunnskap uten kontekst). Forskjellen på kunnskap og informasjon kan altså sies å være at kunnskap er informasjon satt i kontekst. Informasjon kan gli over til å bli kunnskap når man suppleres informasjonen med en kontekst, egne erfaringer og tanker. Eksempel på dette kan være at man leser en oppskrift (informasjon) og lager en kake. Gjennom prosessen «å lage kake», opparbeider man seg kunnskap om hvordan prosessen foregår. Informasjonen glir over til kunnskap fordi man kombinerer informasjonen man har med egne erfaringer og setter den i kontekst.

Så, hvordan oppstår kunnskap? Kunnskap oppstår ved samhandling: Bathelt (*et al.2012:1*) hevder at innovasjon, kunnskap og læring forstås best hvis man ser det som et resultat av interaktive prosesser hvor forskjellige typer av kunnskap og kompetanse kommer sammen og utveksler informasjon med samme formål.

I forbindelse med forskning innenfor kunnskapsspredning, snakker man ofte om hvordan kunnskap blir delt. Er det spesifikke prosesser som blir delt, eller er det uspesifikke prosesser, og tilfeldig, det som deles? Innenfor forskning på kunnskap og læring er Edward Lee Thorndike⁵ sentral. Teorien hans om overføring (teorien om identiske element) går ut på at øving i en aktivitetstype bare vil være overførbar til en annen om aktivitetene deler felles «stimulus-respons-element»: altså, overføring av kunnskap er etter denne teorien avhengig av at sender og mottaker deler et visst minimumsnivå av felles kunnskap i

⁵ *Store Norske Leksikon*

utgangspunktet (*Hustad 1998:50*). Problemet med denne teorien er at den mener at man må «vite noe» fra før av, og spørsmål som da reiser seg er hvordan kan vi da lære noe nytt? Hvordan kan vi lære oss helt ny kunnskap? Eller sagt på en annen måte, kan informasjon gli over til å bli kunnskap på sikt? For å gå dypere inn på temaet kunnskap, kan vi ta for oss eksplisitt og taus kunnskap.

Eksplisitt kunnskap er kunnskap som vi kan videreformidle, snakke om og som er synliggjort. Denne kunnskapen lar seg også overføre formelt av den som innehar kunnskapen. Eksempler på dette kan være at en hund har pels, at en sitron er gul og at Nasjonalteateret er i Oslo. Denne kunnskapen er synlig, og vi kan formidle den både gjennom bilder, manualer og tale. Jo mer en kunnskap er kodifisert/eksplisitt, jo mindre plass-sensitiv ser det ut som den er (*Bathelt et al.2012:1*).

Taus kunnskap er det motsatte, nemlig den kunnskapen som er erfaringsbasert. Taus kunnskap kan for eksempel være det å sykle, lære seg å lage «mors kjøttkaker» og hvordan en erfaren sjømann er kjent med havet i vær og vind. Begrepet taus kunnskap kommer fra filosofen Michael Polanyi, og det som ligger i begrepet er å beskrive den kunnskapen vi har, men som vi ikke kan se (*Hustad 1998:51*). Grimen⁶ påpeker at taus kunnskap har vært forstått på minst tre ulike måter:

- Medviten underartikulering: ikke si alt man vet
- Epistemologisk regionalisme: et spørsmål om kapasitet og bevissthet, ikke prinsipielt uartikulerbar kunnskap
- Kunnskap som er prinsipielt ikke-uartikulerbar verbalt: den sterke tesen om taus kunnskap (*Hustad 1998:51*)

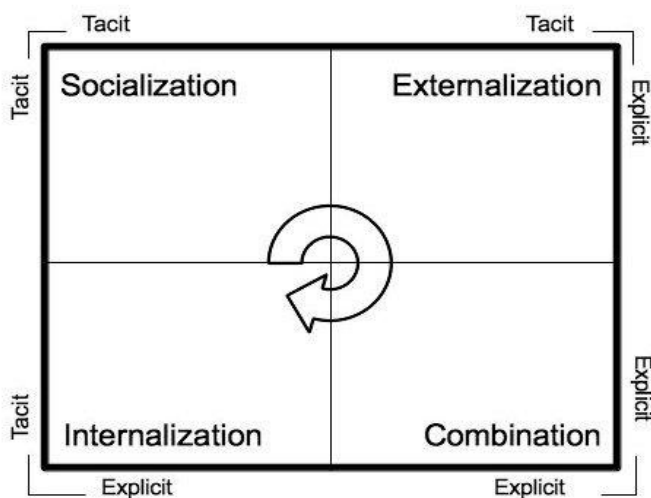
I sammenheng med punktene over kan vi nevne at den tause kunnskapen er noe som kan læres bort: den må bare vises i form av samhandling. Vi kan også trekke frem at taus kunnskap ofte blir overført i en læringsprosess, for eksempel i håndverkeryrker: man ser, prøver, feiler og lærer. Læring skjer på bakgrunn av samhandling. Gjennom bruk av andre sanser plukker man opp kunnskap. I tillegg er det argumenter for at jo mer taus en kunnskap er, jo mer avhengig er den av nærhet. Ved å være i de samme lokaler, samt møtes i person, kan flere subtile former av informasjon oppstå (*Bathelt et al.2012:1*). Dette igjen kan ses i sammenheng med selskaper opptrer i klyngeaktiviteter.

⁶ *Hustad 1998:51*

Ikujiro Nonaka ⁷ hevder at taus kunnskap består av to element, kognitive og tekniske (Hustad 1998:254). Med det kognitive menes det de mentale modellene, og det praktiske er praksisorientert kunnskap, det tause handlingskunnskapet (Hustad 1998:254).

Vi kan i denne sammenhengen også nevne Nonakas SEKI-prosess. SEKI prosessen tar for seg hvordan kunnskap skapes.

Bilde 1:SEKI-prosessen illustrert



- **Sosialisering:**

Læring gjennom interaksjon, for eksempel i en arbeidssituasjon. For eksempel noen som utdanner seg til skomaker hvor man ser og lærer (går i lære). Vi kan også trekke dette frem i sammenheng med

skipsbransjen: firmaer som opererer langt hjemmefra sender arbeidere fra det lokale kontoret ut til utekontoret. På denne måten overføres taus kunnskap mellom ulike aktører.

- **Eksternalisering:** Denne delen av prosessen tar for seg når taus kunnskap skifter kontekst til eksplisitt kunnskap. Eksempel på dette kan være tegninger som prøver å beskrive en arbeidsprosess eller trinn-for-trinn manualer for en delprosess i forbindelse med byggearbeid.
- **Kombinering:** I denne delen av SEKI-prosessen finner vi det motsatte av sosialiseringprosessen, hvor kunnskap som er eksplisitt går over til en ny eksplisitt tilstand. Overføringen av slik kunnskap skjer i situasjoner der hvor aktørene må

⁷ Teoretiker innenfor kunnskapsutvikling i organisasjoner (Hustad 1998:58).

formidle kunnskapen verbalt: for eksempel i møte, telefonsamtale etc. (*Hustad 1998:64*).

- **Internalisering:** Dette er prosessen der eksplisitt kunnskap blir taus kunnskap igjen, og vi kan trekke inn begrepet «learning by doing». Med dette menes det at man lærer gjennom å utføre oppgaven. Kunnskapen er blitt en del av en selv, gjennom utøving.

SEKI-prosessen er en «evig» prosess. SEKI-modellen stopper altså ikke opp etter internalisering, men går videre.

Taus kunnskap blir mer og mer viktig med tanke på konkurransefortrinn: eksplisitt kunnskap er lett tilgjengelig og kan erverves av de fleste. I kombinasjon med taus kunnskap blir den eksplisitte kunnskapen «unik» og skiller seg ut.

SEKI-prosessen tar altså for seg kunnskapskonvertering. I tillegg til SEKI-prosessen, kan vi også ta med begrepet «Ba» som betyr den delte kontekst for kunnskapsproduksjon (*Nonaka, Toyama og Konno 2001:16*). Som nevnt i tidligere avsnitt, må informasjon ha en kontekst for å gli over til kunnskap. Uten denne konteksten, forblir bare informasjon fortsatt informasjon for mottakerne. Forklart på en annen måte, kan vi si at informasjon går over til å bli kunnskap for mottakeren(e). Dette kan illustreres med at vi tenker oss en arbeidsplass, hvor en arbeidstaker får opplæring i en arbeidsprosess. Når arbeidstakeren mestrer den nye arbeidsprosessen, er informasjonen vedkommende mottok glidd over til å bli kunnskap.

I Ba tar man også for seg «tid og rom»: Ba er en tid-rom bindeleddet, eller en lokalitet som samtidig inkluderer rom og tid (*Nonaka, Toyama og Konno 2001:22*). Gjennom dette bindeleddet samordner man informasjon: for eksempel kan dette være et møterom. I et møte blir informasjon delt, og satt i kontekst. Det blir delt tid og rom mellom de som deler informasjon, samtidig som informasjon blir samordnet mellom deltagerne og satt i kontekst.

Læring i firmaer kan skje på mange ulike måter (*Simon 1991, sitert av Bathelt et al. 2012:4*), men er ofte nært knyttet til de pågående aktiviteter som strekker seg i det eksisterende interne kunnskapsbassenget (*Fuchs 2001, Tracey et al. 2002, sitert av Bathelt*

et al. 2012:4). Ofte når man begynner i et selskap, blir man introdusert til deres verdier og policy. Dette henger med den ansatte videre. Allikevel vil de som er ansatt etter vært være forskjellige i forhold til hva de har av kunnskap. (...) Jo større et firma blir, jo færre opplevelser blir delt over avdelinger og mellom ansatte (...) (*Bathelt et al.2012:4*). For selskaper som har klyngeaktivitet i flere verdensdeler, er avstand og tidssoner også en faktor som spiller inn på fragmenteringen av kunnskap som kan oppstå. Hvordan kan man forsøke å sikre at alle hele tiden har tilgang til riktig og oppdatert informasjon? Dette er aktuelt med tanke på SharePoint. Ved bruk av datasystemet kan arbeidstakerne ha tilgang til informasjon uansett hvor i verden de befinner seg.

Flere og flere mennesker reiser til andre land for å arbeide. Kanskje arbeider man for et selskap hvor man er ansatt globalt, eller man blir utsendt til andre avdelinger. Avtaler som EØS-avtalen er med på å gjøre det lettere å arbeide i andre land (*Ødegård 2012*). Mennesker reiser og pendler i stor grad, og dette gjør at kunnskap sprer seg. Før delte man kunnskap og informasjon over to-pausen på jobben, nå reiser man mer ut i verden, og det kan tenkes at formell kunnskap også deles mer eller mindre i uformelle settinger. For eksempel kan det tenkes at mennesker som arbeider i samme regioner og klynger i utlandet har samme reiserute hjem, og dermed snakker sammen og deler erfaringer. Artikkelen til Rolf Petter Amdam (*Amdam 2013*) illustrerer at kunnskap ikke bare deles på hjemmebane: «Nå deles kunnskap også i businessloungen i Houston, Singapore, Shanghai og Rio». Man deler altså ikke bare erfaringer, kunnskap og informasjon i formelle settinger.

Samtidig med at stedbunden kunnskap er viktig (ref. globalisering), kan kunnskap som tidligere var forbeholdt regioner nå spre seg utover landegrensener. Dette er en av fordelene med å være en del av en klynge hvor det finnes relatert aktivitet og økonomi, er at de fremmer muligheter for overføring av taus kunnskap mellom de som er lokalisert i den (*Bathelt et al.2012:2*).

At kunnskap nå kan spre seg, er en faktor på bakgrunn av internasjonalisering og outsourcing. Internasjonalisering av selskaper og globalisering resulterer i at de lokale arenaene hvor det foregår kunnskapsoverføring smuldrer opp. Dette er interessant i denne oppgaven fordi man kan se det i sammenheng med dataverktøyet SharePoint: fungerer SP som en erstatter som kompenserer for de oppsmuldrede arenaene, eller er SP avhengig av at kunnskapen er kodifisert før den legges inn?

Kunnskap og informasjon sprer seg ikke bare over formelle arenaer, men kan også spre seg via uformelle arenaer. Kunnskap kan også spre seg når man for eksempel diskuterer en arbeidsprosess over to-kaffen.

3.5 Exploration og exploitation

I forbindelse med at selskaper i klyngene etablerer seg i en global kontekst (hvor andre kulturer, verdier og normer råder) kan det være interessant å gå inn på begrepene exploration and exploitation (*Lillebrygfjeld og Bjarnar 2014*). Begrepene kan oversettes som «lete og utnyttelse». Geografiens betydning for innovasjon har blitt diskutert (*Hassink og Klaering 2012, Rutten og Boekema 2012, sitert av Lillebrygfjeld og Bjarnar 2014:3*), og begrepene tar for seg hvorvidt selskapene i klyngen etablerer virksomhet langt hjemmefra med sikte på å bruke billig arbeidskraft samtidig som man har tilgang på arbeidere (exploitation/utnyttelse) eller hvorvidt klyngene etablerer seg langt hjemmefra med tanke på å tilegne seg ny kunnskap (exploration/lete).

I forbindelse med etablering av klyngeaktivitet ved fremmede destinasjoner (sett i forbindelse med exploitation som tilnærming) kan det oppstå problemer i forbindelse med overføring av kunnskap. Kostnadsfokus kan råde sterkt, og på bekostning av kunnskap. Det kan for eksempel være at arbeiderne som er satt til å gjøre en arbeidsoperasjon mangler kunnskap om bygging av for eksempel skrog. Det er heller ikke fokus på langtidssamarbeid, da fokus på kostnad råder sterkt. I artikkelen til Lillebrygfjeld og Bjarnar (*2014:15*) er det nevnt at «i flere tilfeller, var tilrettelegging for stasjonering av personell fra klyngen hjemme for å sikre at skipsbyggingsprosjektet ble utført i henhold til kravene». I tillegg er det nevnt i samme artikkel at «hierarkiet er veldig rådende for utviklingen». Dette står i kontrast til kulturen vi finner i klyngeaktiviteter her i hjemme, hvor alle snakker på tvers av stilling og posisjon i selskapet.

I det andre tilfellet, exploration, hvor det er et ønske om å tilegne seg kunnskap, er det ofte gjort med oppkjøp (*Lillebrygfjeld og Bjarnar 2014:17*). På denne måten kan man overta hele selskapet, inkludert arbeidskraften. På denne måten kan man avtale møter etc. for å etablere arenaer for kunnskapsdeling med ulike avdelinger. Problemer som kan oppstå i slike forbindelser kan for eksempel være at de som arbeider ved den opprinnelige klyngen føler seg overflødig, er redd for outsourcing etc.

3.6 Local broadcasting, local buzz og pipeline

Som nevnt i foregående kapitler, er det i klyngene forskjellige kanaler for kommunikasjon og kunnskapsspredning (både formelle og uformelle). Ny læring og kunnskapserving kan også bli sett på som et resultat av interaksjon som skjer mellom nære og fjerne aktører i samme prosjekt eller samarbeid (*Omas 1999:364 sitert av Bathelt et al.2012:12*).

Samarbeid kan enten foregå innad i samme region, eller på tvers av landegrenser.

Eksempler på dette kan være selskaper som arbeider sammen i utlandet om å danne felles sluttprodukt, med tanke på hvordan de organiserer informasjonsflyten og samarbeider over store avstander.

Powel 2002 (*sitert av Bathelt et al.2012:11*) bruker begrepet «local broadcasting», som kan oversettes til norsk som «lokalkringkasting». I dette begrepet ligger det at det hele tiden er prosesser som foregår i klyngen, og at disse prosessene bærer med seg informasjon (prosessene kan for eksempel være arbeidsoppgaver, møter, samtaler etc.). Spredning av informasjon og kunnskap skjer kontinuerlig i klyngen, og det blir en naturlig del av atmosfæren som selskapene befinner seg i.

Vi kan trekke inn begrepet local buzz. Local buzz er all informasjon som deles kontinuerlig i klyngen eller regionen mellom de som deltar i sosiale og økonomiske prosesser (*Bathelt et al.2012:12*). For eksempel kan dette være kunnskap som deles mellom arbeidere som snakker sammen (for eksempel i lunsjen eller i utførelse av en arbeidsprosess). Denne kunnskapen «snappes» opp mer eller mindre ubevisst, og på denne måten spiller den en stor rolle i deling av kunnskap og informasjon mellom mennesker. Buzzen kan for eksempel inneholde informasjon vedrørende forståelse av arbeidsprosesser. Buzzen blir spredt mellom aktørene, og eneste «kravet» til deling er at aktørene er til stede. Det trengs ikke noe spesiell investering, informasjonen mottas av aktørene bare ved at de er til stede (*Bathelt et al.2012:11*). I artikkelen til Bathelt (*et al.2012:12*) er det også skrevet at det å være lokalisert på samme sted, gjør at selskaper forstår buzzen på en meningsfylt måte. Dette kan ses i sammenheng med Marshalls atmosfærebegrep med tanke på at det foregår kommunikasjonsprosesser kontinuerlig hvor de som befinner seg i klyngen deltar i bare ved å være til stede (*1927, sitert av Bathelt et al.2012:10*). Det er nesten umulig og ikke få med seg informasjon, rykter og nyheter vedrørende andre firmaer i klyngen og deres handlinger (*Bathelt et al.2012:11*). Både

positiv og negativ buzz deles. Denne delingen skjer i møter, småsnakk etter møter, i pauserom, over telefonsamtaler, i lunsjen etc. Buzzen er spontan og «flytende» (*Bathelt et al.2012:11*). Aktørene som er i samme klynge (atmosfære) har de grunnleggende forutsetninger for å ta til seg buzzen som sprer seg (*Bathelt et al.2012:12*).

Et annet begrep som er sentralt i forbindelse med informasjons og kunnskapsdeling i klynger er «pipeline». Owen-Smith og Powell bruker begrepet pipeline for å beskrive kanalene som brukes for kommunikasjon (*Owen-Smith og Powell 2002, sitert av Bathelt et al.2012:12*).

Informasjon og kunnskapsdeling kan som nevnt tidligere skje via uformelle og formelle kanaler. For eksempel kan det være i korridoren, i et kontorlandskap, møter etc. Strategiske samarbeid kan også gi opphav til kunnskapsdeling. Med pipeline menes det kanalene som brukes i fjerntliggende samarbeid (*Owen-Smith og Powell, 2002, sitert i Bathelt et al.2012:13*).

Deling av informasjon skjer også lokalt (buzz) men kan også foregå mellom aktører som er lokalisert på forskjellige steder (over lange distanser) gjennom samarbeid på tvers av landegrensler. Når en potensiell partner utenfor klyngen er funnet, må man avgjøre hvor mye informasjon man skal dele med vedkommende og i tillegg i hvilken grad man skal kontrollere aktivitetene (*Bathelt et al.2012:13*). Ved deling av informasjon og kunnskap på denne måten oppstår det hele tiden en viss risiko (hva skal deles, hvilken informasjon kan vi få tilbake etc.) og kostnad (hvilke programmer skal vi bruke, hva skal deles, hvilke tilganger etc.). Aktørene kan filtrere informasjonen.

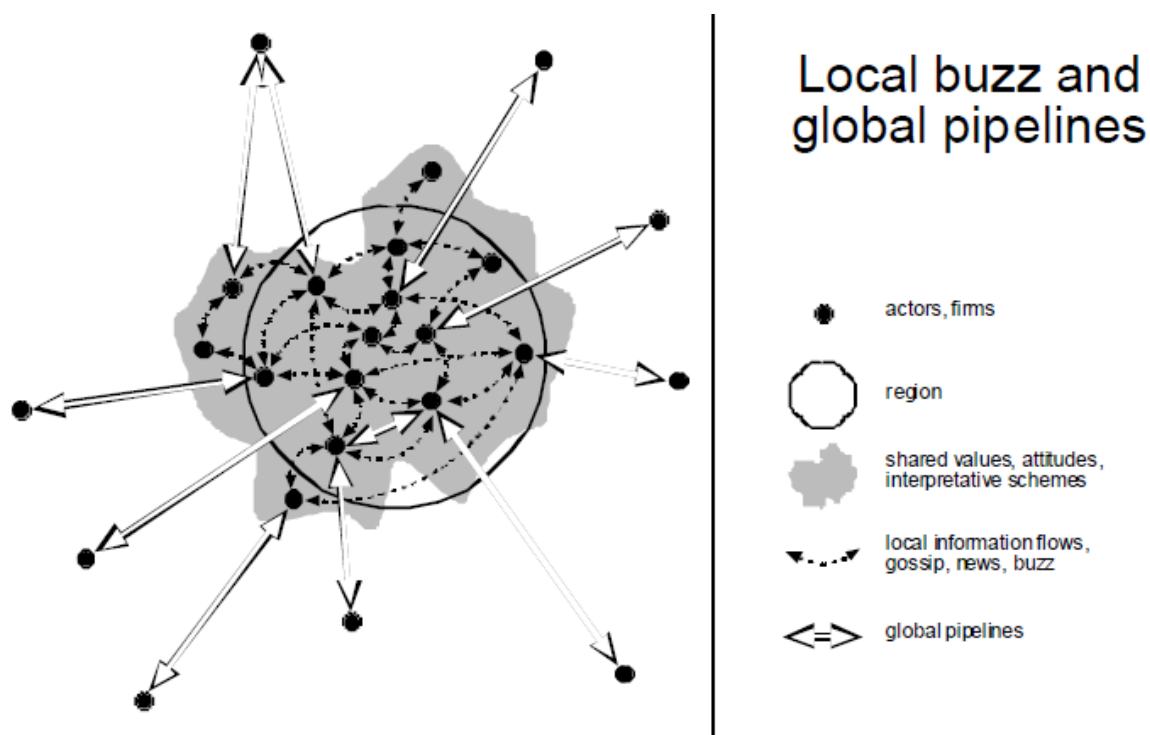
En annen viktig poeng i denne sammenhengen er hvilke informasjon som deles gjennom pipeline og local buzz. I pipeline er det en tendens til å filtrere den negative informasjonen (informasjon som omhandler feiltrinn o.l.) sammenlignet med local buzz som vil rapportere suksesser og fiaskoer i like stor grad (*Bathelt et al.2004:43, 51*).

Deling av informasjon via pipelines local buzz påvirker hverandre, det foregår et samspill. I artikkelen til Bathelt (*et al.2012:14*) nevnes det at informasjon som er delt via pipeline vedrørende informasjon, nyheter, markeder, teknologi som skjer utenfor, jo mer dynamisk er buzzen som deles og jo mer får de lokale aktørene nytte av informasjonen de mottar (dette igjen kan ses i sammenheng med oppgavens problemstilling med tanke på om SharePoint suppleres av andre kanaler).

Det nevnes også i artikkelen til Bathelt (et al. 2012:24) «at local buzz er absolutt avhengig av spesielle lokale forutsetninger, men det viktigste poenget er at det i stor grad tar vare på seg selv (...) Til kontrast, er det global pipeline som krever støtte, med tanke på infrastruktur og institusjonell støtte». Formulert på en annen måte kan vi si at buzzen lever sitt eget liv i motsetning til pipeline som trenger support for å komme i gang og fungere. Det kreves planlegging og ressurser for gjennomføring av pipeline, og i tillegg er det knyttet kostnader opp i mot implementering og kjøring av programmet. Pipeline kan ut i fra dette ses som en mer formell kanal for deling av kunnskap og informasjon (forstått som kanaler man bevisst og med ressursbruk har konstruert). Begrepet pipeline kan ses i sammenheng med SharePoint, og vi kommer tilbake til dette i oppgavens analysedel.

Figuren under illustrerer hvordan local buzz og global pipeline samhandler:

Bilde 2: (Bathelt et al.2012:15).



En av grunnene til at selskaper velger å etablere pipeline, eller delta i pipelines, er fordi de ønsker adgang til kunnskap som ikke allerede er en del av deres eget repertoar (Bathelt et al.2012:19).

Durham (1991, 1992 sitert i Bathelt et al.2012:19) påpeker at en svakhet ved å bruke pipelines til å motta/dele informasjon kan være at deltagerne ikke absorberer informasjon da den lett kan bli sett på som noe nytt og unikt (man klarer ikke sette informasjonen i kontekst). Dette kan illustreres ved at for eksempel man mottar mye ny informasjon hele tiden. Istedenfor å ta til seg denne informasjonen (og dermed mulig nyttiggjøre seg av den, slik at den kan ha mulighet til å gli over til kunnskap) kan denne flyten av stadig informasjon resultere i at deltagerne ikke «blir mottakelig» for ny informasjon (det blir for mye å ta innover seg).

Et annet eksempel kan være at man som ny deltager, ikke er så kjent med tidligere gitt informasjon. Dette kan resultere i at all informasjon oppfattes som ny informasjon, og at det man blir overveldet med info, og derfor ikke greier å ta til seg informasjonen. Da kan heller ikke informasjon gå over til å bli kunnskap.

For at man skal kunne ta til seg informasjon, bør man ha et sett av felles verdier og forståelse i bunn. Uten dette kan informasjonen og kunnskapen ikke bli mottatt, og dermed falle bort (man klarer ikke sette informasjon i kontekst). En løsning på dette problemet kan være for eksempel å etablere en intern kunnskapsdatabase.

Oppsummert kan vi tilføye at klyngen blir mer dynamisk ved å motta buzz og nyttiggjøre seg av pipelines. For å nyttiggjøre seg av buzzen, bør det finnes en «blanding» med forskjellige aktører som innehar forskjellig kompetanse, men samtidig innehar samme sett av verdier etc. Bruken av pipelines supplerer klyngen med informasjon utenfra, samtidig som den «støtter opp» buzzen i klyngen. Kort sagt kan vi nevne at local buzz «lever sitt eget liv» og oppstår «av seg selv» (er spontan og flytende) (Bathelt et al.2012:11).

Informasjon via pipelines på sin side er avhengig av formelle oppsett mellom deltagerne, og innebærer en kostandsrisiko (for eksempel nye datamaskiner som støtter programvaren, opplæring i bruk etc.).

3.7 Joint Venture

Felles samarbeid kan være strategiske samarbeid. Disse samarbeidene kan for eksempel bestå av uavhengige firma eller organisasjoner som istedenfor å gjennomføre et prosjekt alene velger å gå sammen (*Clegg et al.2011:339.*). Fordelen ved å opprette slike felles samarbeid eller fellesforetak kan være man kan få lettere innpass i områder eller markeder der man ellers måtte ha opparbeidet seg tillitt/status over lang tid. Videre kan det også med tanke på deling av kunnskap være interessant. Når man inngår slike samarbeid får man innblikk i hvordan den andre parten arbeider.

«A joint venture can be a vehicle to acquire specialized knowledge that would otherwise be very costly to acquire in a market-based transaction”

(Clegg et al.2011:339).

På denne måten deles altså kunnskap mellom firmaene fritt i produksjonen av det avtalte produktet. Et annet aspekt som er interessant i forbindelse med opprettelsen av joint venture, er at de ofte har lengre varighet enn andre felles samarbeid. Gjennomsnittet for et joint venture samarbeid er rundt 5 år (*Clegg et al.2011:339.*).

Et eksempel på et joint venture samarbeid kan være rederier og verft som samarbeider om felles sluttprodukt. Her er det også andre samarbeidspartnere med (lokale arbeidere, andre underleverandører av deler etc.). I en slik klynge deles informasjon på tvers av de selskaper som er med på å bygge samme sluttprodukt, og det vil si at det her deles kunnskap mellom alle aktører som er med. Informasjon kan bla. deles gjennom pipelines, local buzz og local broadcasting.

3.8 Teorien sett sammen med tema og problemstilling

Vi har i kapitlene ovenfor vært gjennom flere teoretiske utgangspunkt. Teorien er sentral i forhold til tema og problemstillingene i oppgaven, og hjelper oss samtidig å støtte opp og avklare de funnene som vil komme ut av undersøkelsen. Videre vil de teoretiske begrepene presentert i teorikapittelet være med å danne grunnlaget for forskningen.

Under er temaet og problemstillingene presentert igjen:

Informasjon- og kunnskapsdeling mellom tre selskaper lokalisert i Vietnam, i hovedsak gjennom SharePoint.

- *Hvordan brukes SharePoint? Hvilke informasjon deles?*
- *Er det spesielle utfordringer med å dele kunnskap over store avstander?*
- *Finnes det andre kanaler for kunnskapsdeling (formelle/uformelle), og kombineres SharePoint med disse?*
- *Er det noe som vanskelig lar seg dele ved hjelp av SharePoint?*

Det er undersøkt hva som karakteriserer kunnskaps- og læringsoverføring som skjer gjennom IKT programmet SharePoint (SP). Dette programmet blir brukt av flere selskaper, og her i oppgaven er det intervjuet til sammen tre selskaper som bruker SharePoint for å samordne og kommunisere i forhold til virksomheten de har i Vung Tau. Programmet SharePoint er et dataprogram som kjøres over internett. Internett er som nevnt tidligere en teknologi som er sentral med tanke på økonomisk globalisering (for eksempel deling av informasjon med et tastetrykk).

Videre er forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap sentralt i oppgaven. Ut i fra at SharePoint er et dataprogram, kan det reises spørsmål om at programmet er begrenset til å kun inneholde eksplisitt kunnskap (tall, tegninger, tekst etc). Kan SharePoint kompensere for de arenaene for kunnskapsdeling som nå er forvitret, med tanke på globalisering av næringsklynger?

Sentralt i denne sammenhengen vil det da være å se på hvilke begrensninger SP har, samt hvilke arenaer det eventuelt kompenseres med. I forhold til om det finnes andre kanaler enn SP for deling av kunnskap og informasjon, vil vi blant annet kunne trekke inn buzz og pipeline. Foregår det for eksempel deling av informasjon og kunnskap via buzz?

I tillegg kan vi også her trekke inn presentert teori med tanke på hvilke komponenter som må være til stede for at taus og eksplisitt kunnskap skal kunne deles.

På spørsmål i forhold til om det er noe som vanskelig lar seg dele i SP, eller generelt, kan vi trekke inn Nonakas teori vedr. SEKI og Ba.

Andre sentrale spørsmål vi kan stille oss er om SharePoint kan sies å være en pipeline.

Det er også interessant å se om respondentene mener det foregår mye læring, eller deling av informasjon/kunnskap fra utenlandske arbeidere og til dem (dette kan igjen ses i sammenheng med begrepene exploitation (utnyttelse) og exploration (lete).

Ved bruk av teorien kan vi altså tolke empirien. Teorien kan være hjelpelig og støtte opp under funn.

Kort fortalt vil teorien inneha sentral plass i analysen. Ved å ha teorien i bakhodet, vil det hjelpe oss med å ha et teoretisk utgangspunkt som kan gi oss økt forståelse for temaet for oppgaven. I tillegg vil teorien være med på å gi et godt grunnlag for å analysere det empiriske materialet fra datainnsamlingen. Hvordan datainnsamlingen er foretatt er beskrevet nærmere i kapittelet som følger.

4.0 Metode

Dette kapittelet omhandler valg av metode og undersøkelsesdesign. I tillegg presenteres bakgrunnen for valgt forskningsstrategi, personvern og etikk i forskningsprosessen.

Avslutningsvis følger det eget kapittel som omhandler verdi og gyldighet av metodebruken samt begrensninger i oppgaven.

4.1 Metode og undersøkelsesdesign

Etter valg av tema og problemstilling måtte jeg ta stilling til hvordan data skulle samles inn. I boken *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* er det lagt vekt på at man alltid skal stille seg følgende spørsmål ved valg av undersøkelsesdesign:

«Er det undersøkelsesopplegget vi velger, egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke?» samt «kan det undersøkelsesopplegget vi har valgt påvirke de resultatene vi vil komme fram til?»

(*Jacobsen 2005:87*).

Disse to spørsmålene henger sammen med det vi kaller validitet og reliabilitet. Validitet tar for seg om vi faktisk har målt det vi var ute etter (*2009:134*). Reliabilitet på sin side tar for seg hvor presise og gode måleinstrumentene er, hvor pålitelig og presis informasjonen vi har fått er, og om vi har greid å gjennomføre analysen uten feil og mangler (*Repstad 2009:134*). Validitet og reliabilitet henger sammen. Derfor var det viktig å ha problemstillingen i bakhodet ved valg av datainnsamlingsmåte i oppgave. Jeg ønsket å få fram meninger og ulike synspunkt rundt spørsmålene jeg skulle stille, og valget falt da på intervju som datainnsamlingsmetode.

Jeg måtte også tenke over tidsrammen for gjennomføring av forskningen og oppgaven. I en masteroppgave med 45studiepoeng er det viktig å ta hensyn til tid og tilgjengelige ressurser for gjennomføring.

Det første valget som jeg måtte foreta var avgrensning og valg av tema med problemstilling. Etter dette var fokuset på hvordan jeg skulle samle inn data som kunne eksemplifisere problemstillingene. Med spørsmålene til Jacobsen i bakhodet, ønsket jeg å gå i dybden (og ikke i bredden). Ved å velge intervju som metode, får vi fram ulike erfaringer og meninger. Vi måler for eksempel ikke hyppigheten av hvor ofte noe forekommer.

Grunnen til dette valget var at jeg ved å gå i dybden på fenomenet som jeg undersøker, oppnår en helhetlig forståelse. Dette var det jeg ønsket- forståelse over hvordan kunnskap og informasjon deles.

Hva er så et case?

«Betegnelsen case kommer fra det latinske casus og understreker betydningen av det enkelte tilfellet (...) Ofte er idealet å gå i dybden på en case og presentere en helhetlig analyse (...). Undersøkelsesenheten ses som en et komplekst hele, der mange underenheter og deres forhold til hverandre pensles ut» (*Andersen 1997:8-9, sitert av Jacobsen 2005:90*).

Caset jeg bestemte meg for var et konkret tilfelle hvor man bruker SharePoint som informasjon og kommunikasjonsverktøy. Caset omhandlet tre selskaper som alle generelt

arbeider sammen i Vietnam. Felles for alle selskapene er at de opererer både i Norge og i Vietnam (for eksempel opererer skipsverftet med verft i Norge og i Vietnam).

Selskapene som er intervjuet kan også samarbeide om felles sluttprodukt.

Etter valg av case, måtte jeg foreta valg av undersøkelsesdesign. Vi skiller mellom intensive og ekstensive design (*Jacobsen 2005:85*). Intensive design kan forklares som et design hvor man går i dybden og forsøker å avdekke så mange forhold som mulig og ekstensive design går i bredden og undersøker mange enheter (*Jacobsen 2005:85*).

Valget mitt falt på intensive design, da jeg skulle undersøke et bestemt case. Neste valg som måtte foretas var valg av hvilke data jeg ønsket og samle inn for å belyse tema og problemstillingene jeg bestemte meg for, samt hvilken metode for å gjennomføre innsamlingen av empiri. Dette er ytterligere beskrevet i kapittelet under.

4.1.1 Valg av metode

Hva er metode?

Metode kan forklares som det verktøyet vi bruker for å samle inn data til en undersøkelse, eller data om virkeligheten (*Jacobsen 2005:24*).

Spørsmålet om hvilke data jeg ønsket å samle inn, falt på ord istedenfor tall. Grunnen til dette var at jeg ønsket å foreta undersøkelsen fra et beskrivende ståsted, hvor det var ønskelig å få fram den enkeltes oppfatninger, opplevelser og synspunkt. Ved å innhente meninger ville jeg få et godt og beskrivende bilde av det jeg undersøker.

I tillegg ønsket jeg å gå i dybden for å opparbeide meg en økt forståelse for emnet.

Videre ønsket jeg å angripe problemstillingen fra en deduktiv tilnærming⁸, hvor jeg ønsket å gå inn og gjennomføre undersøkelsen med den tidligere presenterte teorien i bakhodet.

Ved å foreta datainnsamlingen ut i fra denne tilnærmingen, kunne jeg opparbeide meg en ramme som er behjelpelig i hht til å analysere dataene som blir samlet inn. I forskning innebærer dette at vi starter med visse antagelser, at vi går inn og foretar undersøkelse(r) ut i fra antagelsene vi har på forhånd. I denne oppgaven setter teorien som er presentert tidligere antagelser, som for eksempel om SharePoint er å regne som en pipeline.

⁸ Deduktiv tilnærming starter med noen antagelser, dernest samler forskeren inn empiri for å se om antagelsene holder jfr. *Jacobsen 2005:23*.

Ønsket om å finne ut mer om situasjonen som skulle undersøkes var også en av faktorene for å velge kvalitativ tilnærming. En annen faktor som var avgjørende for valget av kvalitativ metode, var tanken om å få vite direkte hvordan Sharepoint brukes, fungerer og oppleves. Repstad (2009:23) forklarer at kvalitative tilnæringsmåter beskriver nyansert det som fins, og er mindre opptatt av hvor ofte det fins (derfor var det også naturlig at jeg ikke valgte for eksempel spørreskjema som datainnsamlingsmetode). I tillegg er kvalitative studier ofte studier av avgrensede enkeltmiljøer, der målet er å gi en helhetlig beskrivelse av prosesser og særtrekk ved nettopp dette miljøet (Repstad 2009:24).

En annen faktor som var avgjørende for den kvalitative metoden, var behovet for å eksplorere problemstillingen. Eksplorering vil ofte kreve åpenhet og fleksibilitet, noe kvalitative tilnæringer gir (Jacobsen 2005:124).

Valg av ønskede respondenter var det neste som jeg måtte ta stilling til. Jeg ønsket å komme i kontakt med mennesker som

1. Hadde erfaring med SharePoint
2. Hadde erfaring med å arbeide i Vietnam

Ved å komme i kontakt med mennesker fra ulike selskaper eller bedrifter som hadde arbeidet i Vietnam og/eller hadde erfaring med SharePoint kunne de fortelle om erfaringene de hadde opparbeidet seg.

Hvordan jeg skulle samle inn data for å belyse tema og dens underpunkter var også noe jeg måtte ta stilling til. Det var ønskelig med tilsammen 4-5 informanter, fra ulike selskaper. Dette ønsket jeg fordi jeg på denne måten kunne få meninger og svar fra ulike respondenter. Ved å intervju forskjellige mennesker fra forskjellige selskaper, vil man også se problemstillingen fra ulike ståsteder, som for eksempel leverandør, verft og rederi.

På denne måten kunne jeg også sammenligne svar og få fram ulike meninger. Det hadde i denne sammenhengen blitt unaturlig med bruk av for eksempel spørreskjema, da jeg ønsket å få høre den enkeltes mening og oppfatning.

I tillegg til å foreta intervju, ønsket jeg å bruke dokumenter informasjon om de ulike selskapene respondentene var ansatt i. Dette ønsket jeg på bakgrunn av muligheten til å bli

kjent med hvilke verdier selskapene står for, og samtidig skaffe meg kunnskap om de ulike selskapene i forkant av undersøkelsene.

Det neste spørsmålet som dukket opp var hvilken metode for datainnsamling jeg skulle benytte. Valget falt på det åpne intervjuet. Metodevalget ble tatt på bakgrunn av at jeg hadde kontakt med respondenter fra tre forskjellige selskaper, samt antall respondenter som skulle intervjues (få enheter). I tillegg ble valget tatt på bakgrunn av at jeg ønsket å se problemstillingen ut i fra respondentenes ståsted, hvordan den enkelte opplever og fortolker «det som skjer».

Hvordan intervjuene ble gjennomført er beskrevet nedenfor.

Jeg sendte e-post til aktuelle kandidater med forespørsel om intervju. E-posten inneholdt også informasjon om hva jeg ønsket å undersøke samt bakgrunnen for kontakten. Tilbakemeldingene var positive og hyggelige, og vi avtalte tidspunkt for intervju. Felles for alle intervjuene var at jeg på forhånd tok kontakt via e-post og/eller telefon, og avtalte tid og sted for gjennomføring av intervju. Under intervjuene noterte jeg, samt brukte båndopptaker (etter samtykke fra de jeg intervjuet på forhånd). På denne måten kunne jeg i ettertid gå tilbake og høre på opptakene (forhindre feiltolkning).

I forkant av intervjuene gjorde jeg meg kjent med hjemmesidene til de som senere stilte til intervju. Dette var for å bli kjent på forhånd med deres verdier og få et innblikk i selskapene på forhånd. Jeg gjorde meg også kjent med deres virksomhetsrapporter/årsrapporter (jeg fikk også med meg et eksemplar av virksomhetsrapporten til rederiet når jeg var å skulle foreta intervju).

Bruk av dokumenter som kilde, kaller man for dokumentundersøkelse.

Dokumentundersøkelser er studier av dokumenter (*Jacobsen 2005:140*).

Informasjonen fra rapportene er brukt i presentasjonen av de ulike selskapene som jeg foretok intervjuene. Disse rapportene er sekundærdata, og er data som er samlet inn av andre enn forskeren, ofte med et annet formål enn det forskeren selv har (*Jacobsen 2005:124*). Dette er det viktig å huske på når man benytter seg av sekundærdata. For eksempel kan det tenkes at det har gått tid siden data ble samlet inn, og at det derfor er informasjon som kan ha forandret seg i etterkant. For eksempel så hadde jeg med spørsmål

i intervjuguiden vedrørende hva som er selskapets verdier, for å sammenligne med det jeg hadde notert fra nettsidene og rapportene på forhånd.

Et annet viktig moment som jeg måtte ta hensyn til er at nettsted, offentlige publikasjoner og årsrapporter er informasjon som er tilgjengelige for alle. Offentlige kilder har som regel til hensikt å skape et spesielt inntrykk av en situasjon (*Jacobsen 2005:181*). Derfor må man være kritisk når man tolker denne typen for data.

Intervjuene ble foretatt ansikt-til-ansikt, og bakgrunnen for dette er at man da kan lese kroppsspråk (fordel ved at man for eksempel kan hoppe til neste spørsmål om noe skulle oppleves ubehagelig). En annen faktor som var avgjørende var muligheten til å få frem den enkeltes syn, og da passet denne formen for datainnsamling ypperlig (*Jacobsen 2005:142*).

Respondentene fordelte seg slik:

Selskap	Antall respondenter	Erfaring med SharePoint	Selskap stasjonert i Vung Tau, Vietnam
Leverandør	1	Nei	Ja
Verft	2	Ja	Ja
Rederi	2	Ja	Ja

I analysen er de forskjellige informantene nevnt som «informant/respondent 1, informant/respondent 2 osv. Fra verftet var det to som stilte til intervju, fra leverandørsiden var det en person og fra rederisiden en. I tillegg fikk jeg mulighet til å foreta en samtale med en ansatt som ikke var avtalt på forhånd ved rederiet, og derfor er de merket med to respondenter i tabellen.

Felles for alle de avtalte respondentene var at de alle hadde over ett års erfaring med arbeid i Vietnam, Vung Tau (gjennomsnitt 4år), og de hadde alle jobbet sammen med andre arbeidstakere fra ulike avdelinger. Noen hadde også delt kontor og/eller arbeidet tett innpå mennesker i ulike avdelinger.

Det første intervjuet ble avholdt ved rederiets lokaler på Sunnmøre i januar. Jeg fikk også kort demonstrert SharePoint. Etter dette intervjuet fikk jeg også spontant mulighet til snakke med en informant som kunne supplere med nyttig informasjon i forhold til SharePoint. Til sammen fikk jeg intervju en person, samt gjennomføre en samtale, hos rederiet.

Jeg fikk så muligheten til å dra ned til Vietnam. De neste intervjuene ble avholdt i Vung Tau i Vietnam (i februar). Også her var fremgangsmåten den samme: først informasjon og samtale om hva jeg ønsket å studere/undersøke, og så avtale videre vedrørende tidspunkt for gjennomføring av intervju. Fra verftet intervjuet jeg to personer.

I tillegg fikk jeg muligheten til å få demonstrert SharePoint. Begge informantene fra verftet viste meg SP sammen (gikk igjennom hvordan programmet brukes og oppbygd).

Det siste intervjuet ble avholdt ved leverandørens lokaler, lokalisert på Sunnmøre. Dette intervjuet ble gjennomført i mars, etter hjemkomsten fra Vietnam. Her fikk jeg intervju en person som hadde erfaring med å arbeide i Vietnam. H*n kunne supplere med nyttig informasjon vedrørende å være lokalisert i Vietnam. Vedkommende supplerte også med mye nyttig informasjon vedr egne opplevelser knyttet til kultur og informasjonsdeling.

Alle intervjuene ble fortatt med relativt kort mellomrom. Muligheten med å få reise til Vietnam Vung Tau og oppleve kulturen og mennesker, gjorde at jeg fikk et «bakteppe» som supplerte meg i forbindelse med forståelsen av opplevelsene til intervjuobjektene. Tabellen under viser hvor de forskjellige respondentene kom fra (omtalt som respondent/informant 1, 2, 3 osv. i analysen).

Selskap	Respondent nr.	Kjennskap til SharePoint	Erfaring med å arbeide i Vietnam
Rederi	1 og 5	Ja	1=ja
Verft	2 og 3	Ja	Ja
Leverandør	4	Nei	Ja

Hvor intervjuene fant sted er av betydning for datainnsamlingen. I forskning snakker man om «forskningseffekt». Med forskningseffekt menes de vridninger i aktørenes atferd som

kan oppstå fordi de vet de er under utforskning (*Repstad 2009:38*). Ved å ha intervjuet i kjente omgivelser for respondenten, minimerer man konteksteffekten. Hvis vi utfører intervjuet i kunstige omgivelser, har det en tendens til kunstige svar (*Jacobsen 2005:147*). Valg av intervjusted var derfor sentralt. All form for datainnsamling ble foretatt i intervjuobjektens kjente omgivelser: ved kontor eller møterom. I tillegg var jeg obs på tonefall og utforming av spørsmålene i intervjuguiden. Jeg ønsker å minimere sjansene for å påvirke respondentenes svar. Ved å være observant, minimerer man sjansene for en betydelig undersøkelseeffekt. I tillegg kan man, i motsetning til for eksempel telefonintervju, lese kroppsspråk (for eksempel kan man gå videre om personen man intervjuer gjesper, eller tydelig viser at h*n er brydd etc.). Uansett er intervju eller annen form for datainnsamling et brudd inn i den enkeltes hverdag, og man kan derfor aldri minimere undersøkelseeffekten 100 %.

Tidsrammen for gjennomføring av intervjuene var satt til maks 1,5 timer på forhånd, og dette er innenfor optimal tidsramme (*Jacobsen 2005:149*). Dette var avklart på forhånd med intervjuobjektene, og vi holdt oss til fastsatt tid.

Intervjuguiden var middels pre-strukturert. Med dette menes det at intervjuguiden hadde en rød tråd (for å forhindre frafall eller bytte av tema underveis), men samtidig var det rom for «å fortelle rundt» spørsmålene. Der hvor spørsmålene var utformet til å kunne inneha «ja/nei» svar, var oppfølgingsspørsmål som «hvordan/hvorfor» tatt med. I tillegg er det tatt med spørsmål som går på forståelsen av begrep, og dette er viktig med tanke på innsamling og senere tolkning av data (er forståelsen til forsker og respondent den samme, eller «snakker man» om forskjellige begrep?). Intervjuguiden var utformet med en innledningsdel, hoveddel og avslutningsdel. Båndopptaker var også brukt, dette var avtalt i forkant av intervjuet. I tillegg til å bruke båndopptaker noterte jeg underveis på egen laptop.

I tillegg til å foreta intervju, fikk jeg demonstrert hvordan SharePoint brukes.

Demonstrasjonen av SharePoint var en supplerings til intervjuene som ble foretatt, og ble avtalt under besøk i Vietnam (jeg fikk også se programmet etter intervju med personen fra rederiet før jeg reiste til Vung Tau, og dette gav meg nyttig forståelse for hvordan programmet brukes på forhånd).

Strukturen på demonstreringen av programmet var åpen. Fremvisningen av programmet ble foretatt på et møterom, hvor SharePoint ble vist på storskjerm. Jeg fikk se hvordan det brukes (alt fra hvordan man logger seg inn til daglig bruk). I tillegg ble det vist kort hvordan SharePoint er oppbygd etc. Min rolle under demonstrasjonen var ikke-deltakende (tok notater, men fikk spørre i ettertid). Aktørene fikk styre visningen av SharePoint selv- de logget seg inn i programmet, fortalte og demonstrerte rundt det. Ved å opptre passivt fikk jeg innblikk i aktørens arbeidsområde, men også her var det viktig å ha undersøkelseeffekt i bakhodet.

Etter demonstrasjonen ble det åpnet for spørsmål om programmet, og jeg fikk også beskjed om at jeg kunne ta kontakt i ettertid om det var noe jeg lurte på eller trengte avklaring på. Denne demonstrasjonen supplerte meg med en grei forståelse på hvordan programmet faktisk fungerer- og var nyttig med tanke på analysen av innsamlet data fra intervjuene.

4.2 Gyldighet og begrensninger

I all forskning vil spørsmålet om man har rene og objektive svar melde seg. I tillegg kan det være flere svakheter i forskningen, som kan ha påvirket resultatet.

I tillegg vil det også oppstå begrensninger i en oppgave, da man må avgrense tema og snevre inn problemstillingen(e) for å bestemme seg for hva man skal undersøke.

I denne oppgaven var det på forhånd samlet inn teori som skulle hjelpe til med å belyse problemstillingen samt tolkning av empirien. Ved å bruke teorien aktivt kan den hjelpe oss med å tolke og forstå empirien. Slik går vi inn i en sirkelprosess der teorien styrer hva vi leter etter i en undersøkelse, samtidig som den hjelper oss ved å sette resultater inn i en større sammenheng (*Jacobsen 2005:378*). Men også her må man foreta begrensninger.

Det kan også være en fare for at teorien gjør forskeren «blind»- ved at vi danner oss konkrete forventninger, begrenser vi informasjonstilgangen, og vi vil kunne risikere at viktig informasjon blir oversett (*Jacobsen 2005:29*).

Et annet forhold som er viktig å ta hensyn til gjelder presentasjonen av de ulike bedriftene som deltok i oppgaven. All informasjon som ble brukt til presentasjonen, var hentet inn av meg direkte fra selskapenes hjemmesider og rapporter. Dette er sekundærkilder. Som nevnt tidligere i metodekapittelet er sekundærdata data som er samlet inn av andre enn

forskeren selv, ofte med et annet formål enn det forskeren har (*Jacobsen 2005:124*).

Informasjonen innhentet fra hjemmesidene og rapportene er forsøkt tolket og fremstilt nøytralt, men allikevel er det viktig å ta hensyn til om selskapene og deres verdier faktisk er slik i virkeligheten som de fremstilles. Det er ikke i denne oppgaven undersøkt om dette stemmer.

Videre er det også brukt andre sekundærkilder i oppgaven, som avisartikler, presentasjoner, rapporter og NOUer (Norges offentlige utredninger). Også her er det viktig å tenke over at disse er utarbeidet for andre formål.

En svakhet i denne oppgaven kan være at jeg gjennomførte intervju med kun norske arbeidstakere fra verft, rederi og leverandørsiden.

For å belyse problemstillingen skulle jeg ideelt sett hatt arbeidstakere fra hele arbeidslinjen, samt utenlandske arbeidere som er tilknyttet SharePoint. En «felle» kan være at jeg har foretatt en empirisk generalisering ut i fra de som stilte til intervju og samtale (får svar som kun er representative fra deres synsvinkel).

Det kunne vært interessant å sammenligne svar fra de utenlandske arbeiderene som er tilknyttet SP med svarene fra de norske arbeiderne. Hvis dette hadde latt seg gjøre hadde jeg fått svar fra ulike vinkler som hadde gjort funnene mer valid. Men pga oppgavens lengde, ressurser og tidsperspektiv måtte jeg legge det fra meg.

En annen faktor som kan være en svakhet, er at jeg fra leverandørsiden kun hadde en informant- hvor h*n ikke hadde erfaring med SharePoint. Pga dette er beskrivelsen av hvordan eventuelt en leverandør deltar og kommuniserer ved SP kun basert på informasjon fra andre informanter.

Det kan også nevnes en svakhet som kan knyttes til presentasjonen av SharePoint. Ved å få programmet demonstrert, så kan det tenkes at programmet fremstilles annerledes. Jeg kunne for eksempel ha sendt ut spørreundersøkelse vedr. programmet og deretter sammenlignet funnene med intervjuene jeg gjennomførte. Men også dette måtte jeg legge fra meg på grunn av tidsperspektiv og ressurser.

4.3 Etikk og personvern

Vi skal aldri bare bruke et menneske – sitert Immanuel Kant (*Vetlesen, 2007:21 og Jacobsen 2005:45*). Når man tenker over denne setningen ser man at den kommer i sentral konflikt med forskning. Når man gjennomfører forskning bruker man mennesker bevisst, kun til det gitte formålet. For å bli kjent med mennesker må det skje over tid, og når vi foretar intervju til et prosjekt, så ”hopper” vi inn i livet deres på et gitt tidspunkt, og trekker oss like raskt bort fra dem igjen (*Færø 2011*). Da er det viktig å passe på at man ikke trår over respondentenes grenser, at man holder seg til tema samt gir informasjon før og underveis i intervjuet samt har en god og åpen dialog. Det er viktig å gi intervjuobjektene god informasjon om hva formålet og bakgrunnen med oppgaven er. For eksempel må man avklare på forhånd om det er greit at man bruker båndopptaker under intervjuet og blir enige om når materialet skal slettes.

Når vi gjennomfører intervju skal man tenke på det etiske. Da er det nyttig å ha nytteetikk med oss: vi må hele tiden vurdere nytten av å bryte ulike etiske idealer, oppimot nytten av å bruke dem (*Jacobsen 2005:51*). I denne masteroppgaven blir ikke konfidensiell informasjon rørt og heller ikke sensitive opplysninger som kan knyttes til respondentene i etterkant. Men allikevel må man ha etikken i bakhodet, og være åpne med hva man ønsker å undersøke, om det er til nytte for samfunnet, at det ikke skader respondentene i ettertid.

Når man arbeider med masteroppgaven og utformer intervju bør man gjøre seg kjent med de forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap, jus og humaniora (*Everett og Furseth 2004:25*). Disse er tilgjengelige på internett, og man bør se over punktene (*etikkom.no - forskningsetikk*) i god tid før man setter i gang. Ved å gjøre bevisste og gjennomtenkte valg unngår man å trå over grenser. I tillegg er det viktig å tenke over om temaet er samfunnsmessig relevant og aktuelt (og dermed også kan bidra med muligheter for videre forskning).

Et annet viktig moment som man skal ta hensyn til i forskning, er at respondentene skal bli korrekt gjengitt. I forskningsarbeid har vi tre grunnprinsipper som man må ta hensyn til: de som det forskes på skal bli korrekt gjengitt, at man skal ha informert samtykke og at de som deltar har krav på privatliv (*Jacobsen 2005:45,52*). Personvern hadde jeg fokus på. Jeg fortalte at respondentene kunne få være anonyme i oppgaven min, og dette ble avklart på

forhånd før intervjusettingen. I intervjuguiden min hadde jeg heller ikke spørsmål som kunne knyttes direkte til respondentene i ettertid. Det blir en fare for privatlivet om intervjumaterialet kan identifiseres (*Jacobsen 2005:48*). I tillegg sa jeg i fra om at opptak under intervjuet kun skulle brukes til det gitte formålet (og deretter slettes). Alle som stilte til intervju har fått mulighet til å lese gjennom oppgaven, slik at alt som er skrevet er korrekt gjengitt. I analysen er ingen nevnt med navn eller kjønn.

5.0 Den sosialistiske republikken Vietnam og det første møtet med Vung Tau

I denne delen av oppgaven vil vi bevege oss inn på Vietnam og byen Vung Tau. Landet og havnebyen vil kort bli presentert. Vi vil også kort bevege oss inn på landets økonomi.

5.1 Vietnam- historie og kultur

Vietnam ligger i Asia og grenser til Kina, Laos og Kambodsja. Landet er litt større en Norge, og har et innbyggertall på nesten 90 millioner. Vietnam er inndelt i 8 regioner med 58 provinser og 5 sentralstyrte kommuner (*Store Norske Leksikon*).

Kulturen i Vietnam er en av de eldste i Asia, og strekker seg 4000 år tilbake i tid. I denne perioden regjerte det første vietnamesiske dynasti, Hung-kongene (*Ebbesen 2005:10*). Man ser på disse som grunnleggerne av Vietnam. I år 111 f. Kr erobret Han-dynastiet Vietnam, og erobringen fra kineserne varte frem til 900-tallet. Landet var under vietnamesisk styre til 1407, da det igjen ble okkupert (av Kina). Denne okkupasjonen varte til 1427 (*Ebbesen 2005:14*).

Videre ble landet en fransk koloni på 1800-tallet, og dette igjen endte med en frigjøringskrig i perioden 1946-1954. Denne krigen endte med at Vietnam ble delt i to stater: et sosialistisk Nord-Vietnam og et antikommunistisk Sør-Vietnam (*Globalis 2013/2014*). USA og Sør-Vietnam ønsket ikke at Nord-Vietnam skulle bli under kommunistisk styre, og dette endte i krig (1954-1975). I dag er landet under kommunistisk styresett (og er også en ettpartistat), men har en sosialistisk orientert markedsøkonomi. Vietnam har hatt en økonomisk vekst på om lag 7,5 % per år i løpet av de siste 20 årene som følge av den nye reformen (*Globalis 2013/2014*). Vietnam er også mer og mer populært med tanke på business og turisme, og flere mennesker og bedrifter for øynene opp for Vietnam.

Når vi snakker om kultur, kan vi også gå kort inn på Nonaka. Nonaka tar for seg hvordan kunnskap blir spredd i organisasjoner. Videre kan vi også her nevne at det finnes forskjeller knyttet til vestlig og japansk (asiatisk) organisering i organisasjoner. Disse forskjellene er knyttet opp til om for eksempel hvordan man oppfordrer til arbeid i grupper, mer/mindre autonomi, kontroll med de ansatte, hierarki og avhengighet og underordning (*Færø 2010*).

Dette er interessant i hht problemstillingene med tanke på hvordan kunnskap deles i mellom de ansatte. For eksempel kan det ses i sammenheng med om man deler erfaringer face-to-face, aktiviteter i møter utenom SP og hvor mye kunnskap man selv deler.

5.1.1 Vung Tau

I dette kapittelet er fokuset på Vung Tau og de første inntrykkene i møte med byen.

Vung Tau ligger lokalisert sør i Vietnam (i Ba-Ria Vung Tau provinsen), og har ca. 200 000 innbyggere. Det tar ca. 3.5 time å kjøre fra flyplassen i Ho Chi Minh til Vung Tau.

*Bilde 3: Kart over Vietnam*⁹



Vung Tau er lokalisert ved Sør-Kina-havet.

I Vung Tau bor det også en del mennesker av russisk opprinnelse, i tillegg til mennesker fra Australia.

⁹ Kart fra jettravel.no

De menneskene jeg snakket med kunne fortelle om en rolig og avslappet hverdag. På spørsmål fra meg om hva som var årsaken til at de hadde flyttet til Vietnam og Vung Tau, svarte alle omtrent det samme: klima, kultur og atmosfære.

De fleste vietnamesere arbeider hele uken, inkludert lørdag. Mange er sysselsatt i fiskerinæringen. Det ble også fortalt at mange arbeider innenfor maritim industri- som verftsneringen i byen.

Videre arbeider også en god del mennesker som selgere.

En siste ting som jeg observerte i Vietnam er at menneskene er veldig vennlige og utadvendte.

5.1.2 Globalisert økonomi - Vietnam

«The weather might be very hot in Vietnam, but so is the business climate»¹⁰

Nå opererer mange bedrifter, selskaper, organisasjoner etc. i Asia, og Vietnam er ikke noe unntak. Mange tenker kanskje på Vietnam som et strengt og kontrollert land, men Vietnam har de siste årene opplevd en enorm vekst i økonomien. Vietnams maritime klynge har vært sentral i denne utviklingen, og har en sentral plass i den vietnamesiske utviklingsstrategien (*Laaksonen og Mäkinen 2013:93*).

Vietnam har vært en av de mest suksessfulle landene i Asia, til tross for den asiatiske finanskrisen og kollapsen i 2008-2009 av global handel og finanskrisen i Europa og USA (*Abbott og Tarp 2011*). Vietnam er et av de raskest voksende landene økonomisk sett. I mars var kronprinsparet på besøk i Vietnam for å fremme norsk næringsliv samt for å prøve å få til en frihandelsavtale med landet (*Tandstad og Skrede 2014*). Ole Henæs fra Innovasjon Norge forteller i artikkelen at «stadig flere ser muligheter her (...) og at mange trekte seg bort under finanskrisen, men nå ser at interessen øker igjen (...)». Interessen for Asia som marked er veldig sentralt, og Vietnam er preget av en voldsom vekst der landet er i en stor forandring. Vietnam har hatt en økonomisk vekst på om lag 7,5 % per år (*Globalis 2013/2014*). I tillegg er Vietnam et av landene med høyest inntektsvekst i Sørøst-Asia.

10 *Goglobal 2013*

Vi kan også i denne sammenhengen trekke inn foregin direct investment (FDI). FDI er oversatt til norsk utenlandsinvesteringer, og dette kan defineres som «investeringer som innebærer et langsiktig engasjement fra en investor i et land A i en bedrift i et annet land B» (Claes, Hveem og Tranøy 2012:159).

Utenlandske direkte investeringer har spilt en stadig viktigere rolle i vietnamesisk økonomi siden landet åpnet dørene for utenlandske investorer mer enn to tiår siden. FDI utgjør nå en fjerdedel av totale investeringer i Vietnam og 60 % av eksportinntektene (Vu Trong og Nguyen 2014).

Vietnam har lang kystlinje (som Norge) og Vung Tau ligger mot havet, og derfor er det perfekt lokalisert for den maritime næringen. Majoriteten av aktivitetene til norske maritime selskaper i sør er tilknyttet til Vung Tau. I tillegg er Innovasjon Norge også å finne i Vietnam, og har kontor i Ho Chi Minh (*Innovasjon Norge*).

6.0 Presentasjon av selskapene som deltok i undersøkelsen

Under følger en presentasjon av de selskapene som stilte til intervju i masteroppgaven. Presentasjonen av selskapene er anonymisert i oppgaven. De er derfor ikke presentert direkte med navn i oppgaven, og omtales derfor i oppgaven som skipsverft/verft, rederi og leverandør.

Selskapene som stilte til intervju presenterer ulike sider av kjeden i en prosess (som for eksempel ferdigstillelse av skip).

Felles for selskapene er at de opererer i Norge og Vietnam. All informasjon er hentet fra selskapenes nettsider og årsrapporter.

6.1 Skipsverftet

Skipsverftet er en global skipsbygger, som har spesialisert seg på offshore og spesialiserte fartøy som brukes innenfor offshore olje- og gassnæringen. Skipsverftet opererer med ti verft, og disse er lokalisert med fem verft i Norge, to i Romania, to i Brasil og ett i Vietnam¹¹.

I 2007 etablerte skipsverftet avdeling i Vietnam. Siden den gang har verftet levert skip til forskjellige oppdragsgivere.

Slagordet til verftet er «*Bygget på tillit*». Videre kan vi utdype slagordet med denne setningen fra verftet sin hjemmeside: «*Vi setter vår ære i å levere et høyt nivå av kunnskap, engasjement og dyktighet*¹². Ut i fra deres egen beskrivelse av seg selv kan vi tolke det som om de er opptatt av å inneha et visst kunnskapsnivå.

Vi kan supplere slagordet med selskapets verdier. I følge verftets årsrapport for 2013¹³ opererer de etter følgende verdier:

- *Håndverk*: Bak denne verdien oppgis det å ligge historie til grunn (historie/tradisjon med tanke på håndverk).
- *Felleskap*: Skipsverftet opererer med flere verft, og de er lokalisert i Europa, Asia og Sør-Amerika. Dette punktet kan suppleres med følgende setning, hvor også kunnskapsdeling er nevnt: “The diversity of these cultures is what makes us one – one team sharing knowledge, goals and interests, because we are all shipbuilders at heart”¹⁴.
- *Sjømannskap*: I denne verdien er det oppgitt at de legger kundens ønske til grunn. De har også oppgitt at selskapet har tro på deres ansatte, at de kan ta nødvendige beslutninger for å løse kundenes behov rask (dette punktet kan også ses i sammenheng med problemstillingene i oppgaven, da det å ta beslutninger sammen kanskje kan føre til at det snakkes sammen utenfor den formelle arenaen for kunnskapsdeling).

¹¹ Vard.com

¹² Vard.com

¹³ Annual Report, Vard 2013

¹⁴ Annual Report, Vard 2013

Når det gjelder kunnskap, er det blant annet oppgitt følgende på deres hjemmeside: «*vi er helt avhengig av hverandres kompetanse og oppmerksomhet vedrørende detaljer (...) og vår kunnskap er ført gjennom generasjoner*». Kunnskap som er arvet fra tidligere generasjoner, kan vi relatere til taus kunnskap som også er sentralt i denne oppgaven. Denne kunnskapen kan det være vanskelig å dele gjennom et program, og når dette er sentralt for skipsverftet, hvordan løser de dette?

6.2 Rederiet

Rederiet har sitt hovedkontor i Ålesund, og ble etablert i 1956. Selskapet hadde sin første levering av skip i 1959¹⁵.

Det oppgis på nettsiden til selskapet at deres visjon er «Better by Far». På deres hjemmeside kommer det også fram at de med denne visjonen mener følgende: «Gjennom å etterleve våre verdier skal vi videreutvikle selskapet slik at vi til enhver tid har en ledende og konkurransedyktig posisjon i de markeder hvor vi er representert. For å nå vår målsetting om å være et ledende supplyskiprederi er vi avhengige av å ha kompetente og kunnskapsrike mennesker til å drive vår virksomhet på en sikker og effektiv måte. En moderne og konkurransedyktig flåte er en forutsetning for dette».

Selskapet presenterer seg med følgende verdier: sikkerhetsbevisst, verdiskapende, etterrettelig, inkluderende, synlig og transparent¹⁶. I disse verdiene oppgis det å ligge til grunn (informasjon fra deres nettside) følgende: trygge og sikre arbeidsprosesser og verdiskapende med tanke på samarbeidspartnere, samfunnet og omgivelser. Rederiet legger også til grunn at de har handlekraft, med tanke på beslutninger som er tatt. De oppgir også at de skaper tilhørighet ved å utvikle den enkelte medarbeider, ved å dele kunnskap og erfaring og ved å ta hensyn til individuelle behov. I den siste verdien er det skrevet på nettsiden at de blant annet står for sine beslutninger og at de ønsker å fremstå tydelig.

Verdiene til rederiet er også interessante i hht oppgavens tema og problemstillinger. De kan for eksempel relateres til kunnskaps- og informasjonsdeling (under intervju med

¹⁵ Farstad.com

¹⁶ Farstad.com

representant fra rederiet ble det fortalt at vedkommende mente at disse verdiene skal ligge til grunn for de arbeidsprosessene som den enkelte ansatte utfører (*respondent 1*)).

6.3 Leverandøren

Leverandøren som er intervjuet i denne oppgaven er en internasjonal leverandør av maritime løsninger, men de opererer også i andre bransjer. Leverandøren opererer blant annet i olje- og gassindustrien, offshoreindustrien og i skipsindustrien. I skipsindustrien er noe av fokuset deres på å ha minst mulig utslipp. I tillegg produserer og leverer de ankerhåndteringsmaskiner og «shiplifts». De er etablert i flere verdensdeler og er et globalt selskap. Fordelen med dette kan være at de da er tilgjengelige i flere verdensdeler (som rederi og verft nevnt ovenfor).

Den overordnede verdien kan fra engelsk oversettes til omtrent å høres slik ut på norsk: «Til å stole på vedrørende det å levere kvalitet¹⁷». Denne setningen kan vi liste opp som punkt, og forklare ytterligere (alt av informasjon er hentet fra deres hjemmeside).

- *Til å stole på:* I denne ligger det å oppnå relasjon med samarbeidspartene, kollegaer og kunder.
- *Levering:* Levering av det produkt som er avtalt. Det er også nevnt at denne leverandøren ønsker (og ofte) inngår langtidssamarbeid med kunder.
- *Kvalitet:* God kvalitet er en standard som de ønsker å inneha.

I forbindelse med punktene sitert ovenfor kan vi supplere med denne setningen, som forklarer de ytterligere: “Vi arbeider kontinuerlig for å forbedre kvalitet, ytelse og pris. For å oppnå dette investerer vi i innovasjon, infrastruktur og i den globale arbeidsstyrke” (sitatet er hentet fra leverandørens hjemmeside).

Ut i fra presentasjonen av verdiene deres ser vi at selskapene har kunnskap som en rød gjennomgående tråd. Selskapene er bevisste på at kunnskap og informasjon er sentralt, og bruker dette i forhold til strategier. I tillegg kan utvikling og tilegnelse av kunnskap og informasjon resultere i gode posisjoner i det globale markedet.

¹⁷ *Rolls-royce-com. «Trusted to deliver excellence»*

Lokal kompetanse som brukes ute i en global setting, kan gi konkurransefordeler. Samarbeid er også viktig. Gjennom å bygge avanserte skip sammen, kan de på denne måten dele erfaringer og kunnskap. Man lærer av hverandre, og kunnskapen som deles kan være vanskelig å formidle fra for eksempel en manual. Dette kan også ses i sammenheng med joint venture (fellessamarbeid).

Som nevnt i innledningen, er informasjonen om selskapene hentet direkte fra deres hjemmesider. I fremstillingen er det lagt vekt på hvordan de fremstiller seg selv, da dette kan ha relevans og betydning i forbindelse med SharePoint. For eksempel ser vi at kunnskap og informasjon går igjen som verdier hos rederi- og verftssiden (dette er interessant i forhold til tema og problemstillinger). I tillegg er det også slik at rederi, verft og leverandør har erfaring med å jobbe over landegrensene. Dette gjør at de alle har på en eller annen måte forholdt seg til kommunikasjon over lange avstander.

7.0 Den maritime klyngen i Møre og Romsdal og Vung Tau, Vietnam forholdet mellom Norge og Vietnam.

I dette kapitlet er det tatt for seg den maritime klyngen i Møre og Romsdal og Vung Tau (Vietnam). Forholdet mellom Norge og Vietnam i forbindelse med næring blir også kort presentert.

7.1 Maritime klyngen i Møre og Romsdal fylke

Maritim virksomhet strekker seg langt tilbake i Norges historie. På grunn av landets geografi ble havet en naturlig del å forholde seg til, både som ressurs og som sjøvei. Kompetansen som ligger til grunn for den maritime klyngen er opparbeidet gjennom generasjoner. Under vikingtiden (700-800 tallet) var vikingene de eneste europeiske sjøfolkene som den gangen våget seg så langt til havs at de ikke kunne se land (*Maritim karriere*). Vikingskipene hadde fremragende sjøegenskaper og design, og norsk treverk var lenge et overlegent materiale for skipsbygging (*Reve og Sasson 2012:84*). Gjennom denne bruken av havet og treverk som ressurs, opparbeidet sjøfolkene seg kompetanse. Denne

kompetansen gikk «i arv» til yngre generasjoner, gjennom «learning-by-doing¹⁸». På denne måten opparbeidet sjøfolkene en unik kompetanse, som i dag også er viktig og sentral innenfor alle sektorer i næringen: fiske og hvalfangst, seilskuter til dampteknologi og i nyere tid med offshore fartøy.

Norge, med sin maritime kompetanse, hører til gruppen som har kategori «nøkkelklynge». I rapporten til Laaksonen og Mäkinen er det forklart at nøkkelklynger “share relatively many competitive advantages as well as disadvantages, although all having a somehow unique position in the global picture” (2013:96). Rederiene i Norge utgjør «kjernen i det norske maritime miljøet, særlig ved å være internasjonalt krevende kunder overfor andre deler av klyngen» (Nærings- og handelsdepartementet 2003:36). Det å være «krevende kunder» vil si at man stiller krav til kompetanse, økonomi og konkurransedyktighet. I tillegg er det i klyngene et tett samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner, forsknings- og utviklingsbaser, investorer og kompetent arbeidskraft. De som er tilknyttet klyngen, har samme kunnskapsbaser innad. Dette kan være med på å fremme at klyngen stadig er i utvikling. Tilsammen omsatte den norske maritime næringen for år 2012 nesten 50 milliarder kroner (Hervik et al.2012:7). I 2013 var det en økning i omsetningen på 11 % og det spås en økning fremover med en ny topp i 2020 (Oterhals et al.2013:5,43).

Hvis den maritime klyngen her er en nøkkelklynge, vil det si at de innehar viktig kompetanse og innehar en unik posisjon i det globale markedet. Når man da velger å flytte deler av produksjonen ut i verden (som for eksempel produksjon av skrog) vil dette si at man må «flytte» kunnskap ut til de nye produksjonsplassene. Hvordan kan man få til dette? Hva med den tause kunnskapen som er opparbeidet? Kan den flyttes? Dette er sentrale spørsmål i denne oppgaven.

Begrepet «det norske maritime miljøet» indikerer at det eksisterer en næringsklynge innenfor de maritime næringene i Norge. Av åtte regioner er Møre og Romsdal den regionen med sterkest vekst i verdiskaping. Siden 2004 har den årlige veksten vært på om lag 20 prosent (Gloppen og Wattø 2013). Selve begrepet maritim klynge ble først brukt i den første verdiskapningsstudien, og i denne studien ble den maritime næringsklynge utpekt som den sterkeste og mest dynamiske næringsklyngen i Norge

¹⁸ Learning-by-doing: Kan også ses i sammenheng med taus kunnskap: Kunnskap som man tilegner seg via å praktisk utføre den (for eksempel å seile samt kjenne farvannet man opererer i, dette kan man ikke lære seg fra en håndskreven manual).

(Reve og Sasson 2012:84). I Møre og Romsdal finner vi den maritime klyngen som innehar en ekspertise som er ledende i verden innenfor offshore og subsea fartøy (Laaksonen Eini og Hanna Mäkinen 2013:52). I denne klyngen finner vi verft, utstørsprodusenter, rederier og skipsdesignere. Som nevnt tidligere, arbeider forskjellige aktører tett sammen: “In fact, a global knowledge hub is what Norway is consciously building around the maritime activities with triple helix level support. The state, local universities and the industry are closely cooperating” (Laaksonen Eini og Hanna Mäkinen 2013:54). Når de forskjellige aktørene arbeider sammen på denne måte, vil det hele tiden utvikle seg ny kunnskap som er viktig for næringen, og som gjør at den overlever i markedet, både internasjonalt og lokalt. I tillegg skaper slikt samarbeid grobunn for utvikling og læring.

7.2 Den maritime klyngen i Vung Tau, Vietnam

Den maritime klyngen i Vietnam er delt inn i tre sub-klynger, som befinner seg i nord-, sentral- og i sør-Vietnam. I nord finner vi Hai Phong (bulkerklynge), i sentrum av Vietnam ligger både bulker og tankskipklyngen. I sør-Vietnam (i Vung Tau) finner vi offshoreklyngen, hvor også store internasjonale selskaper er representert (Laaksonen Eini og Hanna Mäkinen 2013:93).

Bilde 4. Maritime klyngen i Vung Tau, Vietnam.¹⁹



¹⁹ Innovasjon Norge

Offshoreskipsklyngen ligger ca. 160 km sør for Ho Chi Minh (i Vung Tau). Som nevnt tidligere har Vietnam lang kyststripe, og dette gjør plasseringen av verft ideell.

De fleste bedrifter, selskaper etc. er lokalisert nærme hverandre. I tillegg skaper slike klynger rom for samarbeid, da de som er tilknyttet klyngen ofte arbeider tett på og med hverandre. Slik deler de informasjon og kunnskap, og på sikt kan dette styrke den enkelte bedrift. Vietnam er også medlem av WTO (World Trade Organization), og dette medlemskapet er antatt og ha en positiv effekt på utenlandske investeringer i Vietnam da det styrker økonomiens åpenhet og utvikler markedets størrelse (*OECD 2008*).

Styrken til den maritime aktiviteten i Vietnam kan være at det er relativt billig å drive med produksjon i Asia. I tillegg til dette kan det det også være at det er god tilgang på arbeidskraft. En tredje faktor som også er sentral, er støtten fra regjeringen og det offentlige i Vietnam til den maritime sektoren (*Laaksonen og Hanna 2013:93*). En annen faktor som også spiller inn, er plasseringen av industrien. På grunn av Vietnams plassering med rikelig tilgang til sjø og hav, er det gunstig for verftsindustrien å plassere produksjonen ved havet.

7.3 Norge og Vietnam

Norge og Vietnam har et tett samarbeid. Norge inngikk diplomatiske forbindelser i med Vietnam 25. november 1971, og innvielse av Norges ambassade i Hanoi skjedde 10. september 1996 (*Utenriksdepartementet 2014*). I Asia er det bare Kina som har høyere økonomisk vekst en Vietnam, og Vietnam er derfor er land flere ønsker å investere i og starte businessaktivitet i. Innovasjon Norge har også avdeling i Vietnam. Norske bedrifter som ønsker å starte i Vietnam kan få råd, støtte og veiledning fra Innovasjon Norge. Norge har også godt næringslivssamarbeid, og norsk eksport til Vietnam i 2012 var på 918 000 000 kr, og norsk import fra Vietnam var på 1 891 000 000kr (*Utenriksdepartementet 2014*).

I april 2013 var 42 diplomater på besøk i Sunnmøre for å besøke næringsklyngen (*Gloppen og Wattø 2013*), deriblant representanter fra Vietnam. «Maritim næring er svært global og diplomatene er invitert fordi de er blant de fremste talspersonene inn mot egne land og næringsliv» forteller Camilla Moe Røisland i Rederiforbundet (*Gloppen og Wattø 2013*).

Flere norske selskaper er etablert i Vietnam, særlig innenfor maritim sektor. Med erkjennelsen av at Vietnam er en kystnasjon, utpekte regjeringen allerede på 90-tallet maritim sektor som et satsingsområde (*Skipsrevyen*). Siden den gang har flere forbindelser innenfor maritim sektor oppstått, og fortsatt er Vietnam et attraktivt land å starte virksomhet i.

I forbindelse med Kronprinsparets besøk i Vietnam i mars (vedrørende samarbeid mellom norsk og vietnamesisk næringsliv), var det stor fokus på den maritime sektoren.

Næringsminister Monica Mæland forteller at «Den norske maritime klyngen samarbeider der de kan og konkurrerer der de må (...) Det er veldig bra at norske maritime bedrifter posisjonerer seg og satser på markedene her i Asia. Det vil føre til verdiskapning hjemme i Norge» (*Innovasjon Norge*). På denne måten kan man utveksle erfaringer, kunnskap og ideer. Kunnskap og informasjon kan på denne måten deles og spres over landegrenser mellom aktører som deltar i den maritime sektoren.

I Vung Tau finner vi en av avdelingene til skipsverftet nevnt i denne oppgaven. Der bygges det høsten 2014 plattform supplyskip. Den første båten av samme type, kom fra Norge, der skroget ble levert fra Tulcea (Romania). De opererer i forskjellige land (med forskjellige kulturer), og for å få til en god informasjonsflyt setter dette krav til effektive systemer for overføring av kunnskap og informasjon. «Overføring av kunnskap er en viktig ressurs når du bruker vanlige systemer for felles operasjoner, uavhengig av plassering»²⁰. Når firmaer fra Norge velger å starte virksomhet/operere i utlandet, hvordan kan man da overføre viktig kunnskap og fagtradisjon til den nye regionen? Er det noe kunnskap og informasjon som er vanskelig å dele? Dette er spørsmål som vi kommer nærmere inn på i analysen.

²⁰ VARD Annual report 2013:30

8.0 Analysen

I denne delen av oppgaven vil funnene som ble gjort i datainnsamlingen bli presentert. I tillegg er det supplert med innledende teori som tidligere er presentert i oppgaven.

Problemstillingen og dens underpunkter er sentrale i analysen, og under er tema og problemstillingene gjengitt:

Informasjon- og kunnskapsdeling mellom tre selskaper lokalisert i Vietnam, i hovedsak gjennom SharePoint.

- Hvordan brukes SharePoint? Hvilke informasjon deles?
- Er det spesielle utfordringer med å dele kunnskap over store avstander?
- Finnes det andre kanaler for kunnskapsdeling (formelle/uformelle), og kombineres SharePoint med disse?
- Er det noe som vanskelig lar seg dele ved hjelp av SharePoint?

Hele analysen er basert på informasjon fra informantene gitt under intervju samt egen observasjon (av demonstrasjonen) av SharePoint under besøk i Vietnam. I tillegg er det brukt sekundærkilder (avisutklipp, årsrapporter, presentasjoner etc.).

Med hensyn til personvernet og ønske om anonymitet er ingen nevnt med navn, og er derfor sitert som respondent/informant 1, respondent/informant 2 osv. Tabellen under er gjengitt fra metodekapittelet, og viser hvilke selskap de ulike respondentene kommer fra:

Selskap	Respondent nr.	Kjennskap til SharePoint	Erfaring med å arbeide i Vietnam
Rederi	1 og 5	Ja	1=ja
Verft	2 og 3	Ja	Ja
Leverandør	4	Nei	Ja

8.1 SharePoint- hva er det?

Sharepoint er et verktøy utviklet av Microsoft hvor man kan lagre, dele og organisere og få tilgang til informasjon fra nesten enhver enhet (*Microsoft*). Programmet brukes av bedrifter og selskaper verden over, og går kort sagt ut på at man oppretter egne områder/webområder (kan være interne eller eksterne) og legger inn informasjon etc. som skal være tilgjengelig for hele organisasjonen. Dette kan for eksempel være tegninger, informasjon fra ulike avdelinger etc.

I denne casen er det slik at verftet gir rederiet tilgang til sin SharePoint. Rederiet kjører også sitt eget SP system- og via denne biten lagres informasjon som da også blir tilgjengelig hos dem. I dette systemet blir det også lagt ut teknisk informasjon vedrørende andre leverandører (som for eksempel leverandøren i denne oppgaven). Tilganger og inndelingsstruktur styrer tilgangene i programmet. SharePoint kan i tillegg til å være kommunikasjonsverktøyet også være selskapets intranett. Dette kommer vi ytterligere innpå i analysen nedenfor.

SharePoint (heretter også kalt SP) er også et verktøy som påvirker måten å kommunisere på- man trenger ikke ta hensyn til tidssoner etc. (som for eksempel hvis kommunikasjon foregår over telefon eller videokonferanser). SP blir levert som en standardpakke, men er fullt mulig å tilpasse den enkelte kjøper. Man kan også supplere programvaren med ulike apper, og på den måten skreddersy programvaren til den enkelte bedrift.

Sharepoint kan også gjøres tilgjengelig fra flere enheter (*Microsoft*) slik at man alltid kan være oppdatert (fordel hvis man for eksempel er mye ute på reise).

Man sikrer også at den siste gjeldende dokumentasjonen er tilgjengelig for alle (i motsetning til før hvor man ofte kommuniserte via e-post og måtte passe på hvem man sendte til). Dette er viktig ved operasjoner på tvers av landegrensener, hvor vanligvis tidssoner gjør kommunikasjon vanskelig på «gamlemåten» med telefon, e-post og fax. Ved bruk av SP kan man når som helst logge seg på nettverket for å se siste versjon av et dokument.

SP kan også fungere som en logg, hvor man kan gå tilbake å lese tidligere kommunikasjon, og dette er viktig med tanke på å se for eksempel hva som tidligere er gjort i et prosjekt (kan altså lese logg og tidligere innlagt info).

Før jeg dro ned til Vietnam fikk jeg lov til å se hvordan programmet ble brukt hos rederiet, og hvordan det er linket opp mot ulike samarbeidspartene i prosjekter. Jeg fikk også en god forklaring av hvordan programmet brukes, og hvordan det fungerer i hverdagen. Dette gav meg et grunnlag som var godt å ha med seg videre under innsamling av data i Vietnam.

Under besøket i Vietnam fikk jeg lov til å være med å se en demonstrasjon av hvordan programmet er utformet og hvordan det blir brukt fra verftssiden. SharePoint var tilpasset verftet slik at det i programmet var inndelt etter hvor verftet hadde avdelinger (Norge, Vietnam etc.). Her var det generell informasjon relatert til de ulike lokaliseringer. Forsiden inneholdt også en «extra site» for Norge.

Under hver enkelt verftinndeling var det en fane som het prosjektportal (hvor de ulike prosjektene ligger). Innenfor denne fanen fantes det også ulike underfaner, eller fellesportaler, hvor man kunne legge inn eller opprette informasjon og dele kunnskap. De forskjellige fellesportene var inndelt i claims, improvement, key projects etc. hvor de som var tilknyttet kunne dele informasjon. Dette kunne være informasjon om for eksempel avvik, info relatert til levering av deler, forbedringer, ideer etc. Faenen eller porten «key projects» hadde reder også tilgang til. I denne portalen finner man tegninger, organisasjonskart etc.

«De som er tilknyttet verftet kan laste opp tegninger, som for eksempel her i Vietnam. De som er hjemme i Norge kan også se tegningene, og kommentere disse. Hendig med tanke på når vi bygger søsterskipet hjemme i Tomrefjorden, hvor skroget kommer fra Romania».

Respondent 2

Møtoreferat, byggespesifikasjoner, avvikrappoteringer etc. er det også å finne i SP. Kommentarer, tilbakemeldinger etc. kan legges direkte inn i tegningene, og på den måten er man hele tiden oppdatert på seneste info, uansett hvor i verden man befinner seg (og uavhengig av tidssoner).

SharePoint kan i tillegg til å være et felles webområde også være det interne området (intranett) for selskapet. For eksempel kan man legge inn de ulike avdelingene som grupper: økonomi, personal, design m.m.

SP fungerer altså som en felles plattform for deling av informasjon.

Informasjonen som blir lagt inn i programmet, kan merkes med «tagger» slik at man kan søke på disse i etterkant. Dette stiller krav til alle som arbeider i programmet, og er svært viktig med samarbeid mellom ulike selskaper. Som en respondent uttalte under intervju: *«SP er et verktøy for å dele info, og det er opp til bruker å definere hvordan det skal se ut, hvordan man tagger dokumenter er viktig».*

Informant 1

Taggingen gjør at man i ettertid kan gå tilbake å søke opp tidligere innregistrert informasjon, og på denne måten kan man dele informasjonen og kunnskapen om forskjellige temaer innad i organisasjonen.

8.1.1 Hva ble benyttet tidligere for deling av informasjon?

Jeg ønsket også å finne ut av hvordan informasjons- og kunnskapsdeling foregikk *før* SP ble innført.

Felles for alle de som svarte på overstående spørsmål var at de oppgav e-post, fax og telefon som tidligere kommunikasjonsverktøy. I tillegg ble det nevnt «egen mappestruktur», hvor man hadde egne og lokale mapper lagret på servere. Respondent nr4. kunne også fortelle om hvordan lagring på eget område på datamaskinen oppleves: *«med den egne mappestrukturen, lager alle sin egen struktur for prosjekter og avdelinger»* (Respondent 4). Denne måten og lagre informasjon på ble oppfattet som problematisk i forhold til å finne igjen informasjon.

En annen informant nevnte felles mapper på «fellesområde på serveren», etterfulgt av samme problemstilling med å finne igjen informasjon. Jeg fikk vite under intervju at mappestrukturen opplevdes «grei nok», med unntak av problemstillingen med begrenset mulighet til å søke direkte på for eksempel tags etc. Det kom også fram at man måtte bla seg gjennom mye informasjon samt at det kanskje kunne bli uoversiktlig.

Den samme problemstillingen gjaldt også for lagring og spredning av informasjon via e-post. Følgende spørsmål ble nevnt under intervjuene i forbindelse med dette: Hvem hadde lagret hva? Hvem hadde sendt informasjon til hvem?

Respondent 3 uttalte følgende i forbindelse med overstående:

«Slik det var før, var det vanskelig å huske over tid hvor informasjon var lagret. Kanskje det var sårbart i lengden?».

Sharepoint skulle altså være med på å eliminere problemstillingene som dukket opp når man ikke hadde et felles program for deling av informasjon, og kun brukte telefon, e-post og fax for deling av informasjon og overføring av kunnskap mellom ansatte og eksterne.

I forbindelse med spørsmål vedr innføring av SP, ble *samhandling internt* nevnt som en viktig faktor og «tråd». Informant 5 uttalte følgende i forbindelse med dette:

«Når mail-alderen kom, var det viktig å få sortert e-poster. SP kom som et svar på hvordan man kan ha kontroll på informasjon/dokumentflyt».

Samhandling ble også trukket frem av flere respondenter hvor de mente at dette er viktig for å få SP til å fungere.

SharePoint skulle kort oppsummert altså erstatte de eldre måtene for deling av informasjons- og kunnskap som e-post, mapper osv.

8.1.2 Hvem tok initiativ til implementering av SharePoint?

Jeg ønsket også å vite hvem som tok initiativet til å inkorporere SharePoint i de ulike selskapene, og stilte da spørsmål om dette til respondentene. Alle forklarte mer eller mindre at krav om bruk av SP kom fra ledelsen. Ene respondenten mente at det var et krav fra ledelsen om at de skulle *«fornyes med tanke på hvordan de kommuniserer»*, sitert informant 2. Interne og eksterne arbeidsprosesser ble også nevnt som en faktor av samtlige informanter.

Informant 1 mente også at det kom fra ledelsen, men også at man var påvirket av de man samhandler med i prosjekter: *«Hva skal man dele, hva trenger man og hva skal man dele globalt? Alle disse faktorene er viktig og påvirker hvordan man skal dele informasjon og kunnskap. I tillegg er det viktig at man forstår dokumentflyten, ha tilgang=målet».*

I tillegg til at det var «krav fra ledelsen» kunne også informant 2 opplyse om at programmet hadde vært i drift siden rundt 2007/2008, men at det hele tiden var under forbedring:

«Det er en konstant forbedring, og dette er også relatert til prosesser samt det tekniske innenfor IT. Erfaringer etter hvert gjør at det blir en tilpasning over tid».

Teknologiutvikling, erfaringer og arbeidsprosesser var med på å implementere SP. Det er også interessant å trekke inn globalisering, eller internasjonalisering også.

Det er ikke spurt informantene direkte om globalisering var en av faktorene for at SharePoint skulle tas i bruk, men ut i fra svarene som er avgitt kan vi se dette i sammenheng. Det kan tenkes at dette kan for eksempel ses i sammenheng med outsourcing, med tanke på at deler av arbeidsprosessene flyttes ut av landet. Ut i fra informant nr. 2 sitt svar vedr at det var krav fra ledelsen vedr fornying av kommunikasjonsmåten, så er dette interessant i forhold til globalisering med tanke på at ved å flytte ut deler av arbeidsprosesser vil påvirke måten å kommunisere på (for eksempel ved at mye av den tidligere kunnskapen er tilknyttet lokale forhold).

Informant nr. 1 er nevnte også «hva skal man dele globalt» i sitt svar, og dette er også interessant, med tanke på hva man legger inn i programmet og hvordan det brukes (dette kommer vi ytterligere inn på i kapittelet som følger).

8.1.3 Hvem er det som er tilknyttet Sharepoint, og hvordan brukes programmet?

Alle respondentene fikk spørsmålet om hvem som er tilknyttet SharePoint (*NB: Viktig å supplere at det interne SP og prosjektdelen av SP er adskilt, og at jeg tar for meg i hovedsak prosjektdelen*).

På dette spørsmålet ble det felles svaret at ledelsen har tilgang, men at det også er slik at de som kommer inn i prosjekter får tilgang og kan supplere informasjon til programmet.

Stort sett er tilgangen til SP bestemt av rollene man innehar, og derfor har naturlig nok ledelsen tilgang til «hele» SP. Prosjektgruppene har alltid tilgang, og det samme gjelder for de som driver med design og utvikling.

Respondent 2 kunne supplere med at *«konsulenter som er eksterne, leid inn til et prosjekt, får tilgang om de trenger det»*. Informant 3 kunne supplere med at *«ved nye prosjekt har de «faste» tilgang. Med faste mener jeg de som allerede har hver med på andre prosjekt»*.

På spørsmål om i hvor stor grad utenlandske aktører er med i SharePoint, var svarene nokså like. Informantene mente at det var i stor grad avhengig av prosjektene, og når

prosjektene var tilknyttet «baser» i utlandet var utenlandske aktører også med i stor grad. Dette er interessant i forhold til informasjonen og kunnskapen som deles. Det ble også stilt spørsmål om deltagelsen til de utenlandske arbeiderene, både med tanke på SP og uten bruk av programmet.

Informant 2 mente at *«det i stor grad er utenlandske aktører med i SP, og spesielt innenfor design hvor man arbeider tvers over landegrensener, altså globalt»*.

Informant 4 mente at *«det å arbeide i utlandet gjør at man lærer en del, om ikke alltid i forhold til prosjektene, men hvert fall i forhold til egenutvikling av kunnskap og forståelse»*.

Ut i fra respondents 4 svar, kan det tolkes som at h*n mener at man ved å være stasjonert i utlandet sitter igjen med ny eller videreutviklet kunnskap. Når man arbeider sammen med mennesker fra andre avdelinger (både inn- og utland) så vil alle som deltar i arbeidsprosessen inneha forskjellig informasjon og kunnskap (dette avhenger av tidligere erfaringer, utdanning etc.). Når man arbeider sammen, vil man delta i prosesser som gjør at man kan videreutvikle egen kunnskap. Kanskje kan informasjon gå over til å bli kunnskap for deltagerne, og hvordan denne informasjonen kan gli over til kunnskap er sentralt. Derfor kan det tenkes at hvor mye man sitter igjen med, avhenger av hva slags kunnskap man selv hadde med seg inn (informasjon glir over til kunnskap når man supplerer informasjonen med egne erfaringer etc.). Denne «silingen» av kunnskap kan være et problem. Om vi tenker oss Nonakas teori om at «kunnskap må settes i kontekst for at man skal kunne forstå og lære (...) uten en kontekst, er det bare informasjon for oss» (Nonaka, Toyama og Konno 2001:13). Hvis ikke «alle» har samme bakgrunn (eller mangler/har lite erfaring) kan det muligens oppstå forskjeller med å tolke informasjonen i SharePoint (for eksempel kan det tenkes at en arbeidstegning er lagt inn i SP, denne kan tolkes forskjellig av deltagerne etter hva slags erfaringer de har).

Men om vi snur dette, og tenker oss at man kun har informasjonen fra SharePoint som «bakteppe» kan dette være med på å påvirke egenutvikling av kunnskap og forståelse. Dette kan vi også relatere til respondents nr. 4 sitt svar vedr. at man *«lærer en del, om ikke alltid i forhold til prosjektene, men i hvert fall i forhold til egenutvikling av kunnskap og forståelse»*.

Et annet interessant spørsmål i denne sammenhengen er hvor mye kunnskap som respondentene mener blir overført fra utenlandske arbeidere til de norske, og vil bli behandlet senere i analysen.

I forhold til spørsmålet om hvem som har tilgang til SharePoint, ønsket jeg også å finne ut av hvordan SharePoint brukes, hvordan brukergrensesnittet oppleves generelt og hva som blir lagret.

Vedrørende bruken av programmet kunne respondent 1 fortelle følgende:

«SP brukes for å lagre informasjon, for eksempel når vi mottar ustrukturert informasjon fra båter, personer og innspill underveis: dette er ikke bare mot prosjekt, men også generell informasjon (..) SP var svaret på å strukturere denne informasjonen, hjelpe til å håndtere denne (..). Vi tagger informasjonen som legges inn, og kategoriserer/sorter den. Arbeidsgrupper kan da på et gitt stadium gå inn å vurdere informasjonen, filtrere og sortere. Slik er man sikret at man får med seg innspill fra brukere og andre».

SharePoint brukes altså ikke bare i konkrete prosjekter, men er kontinuerlig i drift (brukes også som nevnt tidligere internt).

Respondent 2 fortalte i forbindelse med bruken av programmet at *«SP er globalt. Informasjon og kunnskap deles på kryss og tvers. Hovedbiten av det som bli lastet opp av info kommer herfra (les: Norge), men man kan gå inn å se/endre statuser og informasjon globalt. Man kan laste ned og jobbe lokalt på egen pc, for å så laste opp informasjon igjen».*

Som nevnt tidligere er SP veldig personavhengig siden det er opptil den enkelte å legge inn informasjon. Dette ser vi også ut i fra sitatet over fra respondent 2.

Respondent 3 nevnte under intervju at *«tagging av informasjon som legges inn er viktig, slik at det blir lett og finne igjen...SP er tidsbesparende, flyten av informasjon og kunnskap er lettere nå en før».*

I forbindelse med hvordan programmet ble brukt, ønsket jeg også å få svar på om SharePoint er «blankt» (uten informasjon) ved et prosjekts oppstart, samt om hvordan informasjon blir kvalitetssikret.

Respondent 2 kunne fortelle at «alt det gamle av informasjon» er registrert og lagret i systemet, men at selve mappen ved opprettelse av nye prosjekt er tom. Etter hvert blir prosjektmappen fylt med informasjon underveis.

Informant 1 fortalte også dette, men kunne også supplere med at *«det er forskjellig fra intern bruk til ekstern. De som arbeider i driftsorganisasjonen bygger seg opp statistikker, trender etc. Personal, mannskap, økonomi etc. er tilsluttet dette»*.

Fra informant 5 fikk jeg vite at etter et prosjekt er ferdig, er infoen arkivert. Informant 3 bekreftet også dette under intervju.

På spørsmål om kvalitetssikring av informasjonen og kunnskapen som blir lagret i SharePoint, var svarene som følger:

Informant 3 mente at *«det som legges inn er nøye vurdert i forkant, og dette er det opp til den enkelte å gjøre»*. Respondent 2 fortalte at *«kvalitetssikring er det mange som har ansvar for å gjøre, men prosjektleder har det overordnende ansvaret. Alle undergrupper har ansvar for å sørge for at det som blir lagt ut er i henhold til kravene om hvordan ting skal være»*.

Det foregår altså en løpende vurdering av hva som legges inn i SP av den enkelte (under demonstrasjonen av SP fikk jeg se at man kan gå inn for eksempel å rette opplysninger direkte i tegninger, og dette er også en form for kvalitetssikring).

Videre ble det spurt om hvordan brukergrensesnittet oppleves generelt ved bruk av SharePoint. Dette er viktig fordi at hvis programmet oppleves «tungt» og vanskelig, så kan det påvirke måten programmet blir brukt på, ved at man for eksempel som bruker ikke legger inn informasjon, eller at man ikke logger seg inn for å lese oppdatert informasjon. Dette kan også relateres til delproblemstillingene, med tanke på om der er utfordring med å dele informasjon over avstander. Oppleves programmet vanskelig, kan dette være en utfordring.

Informant 3 opplyste om følgende under intervjuet: *«Det er nå lettere en før å logge seg på programmet. Det er akkurat foretatt en oppdatering, og det er hele tiden forandringer i forhold til dette. Det er en konstant utvikling og tilpasning»*. Informant 2 mente at programmet er *«enkelt men detaljert, og kan kanskje forårsake større utfordringer for de som ikke er så kjent med bruk av data. Men alt i alt heilt greit»*.

«Programmet er lav-terskel, og folk er tilfreds. Det er enkelt og greit» mente informant 1, og det samme svaret fikk jeg fra informant 5.

Ut i fra svarene fra intervjuobjektene synes brukergrensesnittet for programmet å være bestemt av om man er kjent med dataverktøy i jobbsammenheng/privat fra før.

På spørsmål om respondentene hadde kjennskap til om det benyttes andre former for fagprogrammer i tillegg til SP, var svarene at det benyttes andre programmer. Dette var i forhold til økonomi, personal etc. Svarene var ulike på dette punktet, men en ting til felles var at de hadde ett eller flere fagprogrammer til, men at disse var tilknyttet andre avdelinger (som for eksempel lageravdelingen med program for oversikt over hva som er på lager til enhver tid). SharePoint var oppgitt som standard for deling av informasjon i prosjekt: *«SP er standarden for prosjektplattformen»*

Informant 2.

Her kan vi også supplere med at det ble det stilt spørsmål omkring hvilke andre kanaler som benyttes for kommunikasjon. Som nevnt tidligere er SharePoint standarden for deling. Finnes det andre arenaer som supplerer SharePoint? Hva med ikke elektroniske arenaer? Her ble det nevnt ukentlige møter, både ad-hoc og faste møter. I tillegg til dette ble det også nevnt *«at det som kan avklares face-to-face, det tar man»*, sitert informant 2 (andre kanaler for deling av informasjon og kunnskap er ytterligere presentert i kapittel 8.2).

SharePoint er altså veldig personavhengig med tanke på hvilken informasjon som legges inn, og derfor er det viktig at det er føringer for hvordan man skal lagre, opprette, tagge, navngi dokumenter og overskrifter etc. Flere av respondentene forklarte at de hadde føringer fra «øverste hold» når det gjaldt hvordan de skulle legge inn informasjon, kommentarer etc., men opplevde i ulik grad hvordan dette ble praktisert.

Det var også fokus på hvilke arbeidsspråk man praktiserte, og flere av intervjuobjektene fortalte at engelsk var satt til formelt arbeidsspråk.

«Ikke krav til at folk skal snakke engelsk, men det er krav til at informasjonen som legges inn skal være på engelsk. Dette henger jo egentlig sammen», informant 2.

Krav til engelsk kunne også bekreftes av en annen respondent:

«Man får kursing i engelsk fra arbeidsgiver. Engelsk er det formelle språket og administrasjonen, formennene og teknisk avdeling bør beherske engelsk», informant 3.

Selv om engelsk var det de egentlig skulle forholde seg til når informasjon var innlagt i SP, opplevde respondentene at dette ble fulgt i ulik grad. En respondent følte at jo mer en arbeidstaker arbeidet på «hjemmebane», jo mindre fokus var det på å bruke engelsk i systemet:

«Det er krav til engelsk. Føler at det er mest de i Norge som slurver, de som er ute korresponderer på engelsk. Tanken er jo at informasjon skal kunne være globalt tilgjengelig, og blir da begrenset ved bruk av norsk. Man har forbedringsmuligheter, tanken er jo engelsk: derfor tilgjengelig» sitert informant1.

Dette setter krav ved samarbeid mellom forskjellige selskaper. Det oppleves som viktig at alle følger «oppskriften» slik at man har tilgang til mest mulig riktig og oppdatert informasjon på tvers av landegrenser. Det ble også under intervjuene nevnt at man ved samarbeid med eksterne selskaper kan dele inn SP i grupper, eller man kan gi eksterne tilgang til allerede opprettede grupper (dette henger også sammen med sikkerhet, se avsnitt nedenfor). Tilgang til informasjonen og kunnskapen som er lagt inn i SP er en gjenganger som mål, og ene informanten forklarte dette godt under intervju:

«Du må egentlig tenke gjennom dine egne arbeidsprosesser, tilpasse deretter. Hva er viktig for oss, hva ønsker vi å dele med andre. Dette gjelder både internt og også globalt. Dele informasjon med andre. Dele info uavhengig av plassering. Ha tilgang = målet»

Informant 1

Et annet moment som dukket opp under intervjuene og som var viktig for respondentene i forbindelse med arbeidsprosesser, var sikkerhet. Med sikkerhet menes det i denne sammenhengen alt fra hvordan man skal hindre uvedkommende å få tilgang til informasjon, hvilke informasjon man skal dele/ikke dele, hvordan man skal sikre at informasjon ikke går tapt (sikkerhetskopiering) og hvordan man skal sikre kvaliteten på informasjonen som blir lagt inn i systemet.

Sikkerhet ble trukket fram som en av grunnene til at de hadde tatt i bruk SharePoint. Dette er interessant.

Det er interessant å se sikkerhet i forhold til hva som blir lagt inn i programmet (for eksempel hva som skal deles og hvilken informasjon vil komme i retur). Det kan foregå en selektiv utvelgelse av hva som legges inn, og dette vil i prinsippet resultere i begrensning i kunnskaps- og informasjonsflyten ved at man ikke legger inn «alt» i SP.

Et annet viktig punkt som kom fram var at ved bruk av SP så ble det hele tiden foretatt sikkerhetskopiering av materialet, og man visste hele tiden hvor man kunne nå den siste og oppdaterte informasjonen. På denne måten var informasjon lagret i et og samme program (og ikke på egne områder i mapper etc.).

8.1.4 Hvilke informasjon deles/lagres i SharePoint, og hva er hensikten med programmet? Hvilken betydning har programmet for mulige forbedringer og innovasjon?

Tidligere i oppgaven har vi vært inne på hvilken betydning kunnskap har for bedrifter som opererer i næringsklynger, og vi har kommet fram til at kunnskap er av stor betydning. Det å inneha nødvendig kunnskap og kompetanse er avgjørende for å være konkurransedyktig og for å være ledende i det globale markedet. Innehar klyngen spesialisert kunnskap så evner det å trekke til seg arbeidstakere og nye selskaper utenifra. Et av kjennetegnene til den norske maritime klyngen er at klyngen innehar evnen til å tilpasse seg (kunnskapsbasert omstilling). Dette krever at man hele tiden er oppdatert og kan omstille seg samt tilpasse seg markedets ønsker.

Vi har tidligere vært innom de tre typene av kunnskap som Reve og Sasson (2012:22) mener til sammen danner en kombinasjon som er sentral:

- Teknologisk kunnskap
- Kommersiell kunnskap
- Erfaringsbasert kunnskap

Kombineringen av disse tre gjør at man oppnår konkurransefordeler.

Med kombinasjonen av disse typene av kunnskap, ville det være interessant og undersøke hva slags informasjon det er som egentlig deles i SharePoint. Hvilken informasjon og kunnskap er det som blir delt i SharePoint, og har denne informasjonen og kunnskapen som blir delt samsvar med punktene i teorien til Reve og Sasson?

Vi vil også i denne sammenhengen gå inn på Nonakas SEKI-modell, Ba og teori vedrørende taus og eksplisitt kunnskap.

Et av spørsmålene som ble stilt i forbindelse med overstående var følgende: «Hvilke informasjon deles i SP? – Eventuelle feil, mulige forbedringer etc.?»

Med dette spørsmålet ønsket jeg å få et nyansert bilde av den informasjonen som deles. Respondent 1 kunne fortelle følgende:

«I SharePoint blir informasjon lagret. Dette kan for eksempel være innspill, ustrukturert informasjon fra båter etc. Kan også være generelle tilbakemeldinger som hvorfor og hva

skal gjøres annerledes. SharePoint hjelper oss å strukturere denne informasjonen (vi kan tagge det som legges inn)».

Respondent 3 fortalte at det som blir lagret i SP er *«tegninger, spesifikasjoner etc. Ja, alt som er av dokumentasjon i forbindelse med prosjekter».*

Alle jeg intervjuet i forbindelse med SP kunne fortelle at utover de «formelle» dokumentene som deles i SharePoint kunne man også dele ulike generelle observasjoner, kommentarer og erfaringer som man hadde merket seg etc. Det var også mulighet for at andre kunne kommentere direkte på kommentarer som tidligere var lagt inn, og man kunne også laste opp dokumenter o.l. som man mente var relevant.

Under demonstrasjonen av programmet kunne jeg notere ned at den informasjonen som deles i SharePoint er byggespesifikasjoner etc. (som tidligere nevnt), og at funksjonen med å kunne gå direkte inn (uavhengig av tidssoner og hvor i verden man befinner seg) er utrolig hendig. Dette gjør at straks man har innspill så kan man logge seg inn og kommentere/dele informasjonen (ikke påvirket av klokkeslett eller tidssoner). Fordelen med dette er at programmet hele tiden er i «bevegelse» og man kan derfor supplere med ny info hele tiden (eller kommentere på tidligere delt informasjon).

En annen funksjon som er hendig, er muligheten for å abonnere på de «postene» man vil i SharePoint. Man kan sette opp såkalte «alerts» som gir en beskjed om når ny informasjon innenfor den kategorien man abonnerer på er lagt inn. Respondent 2 forklarte at *«det er oppsummering hver dag, man får varsel i innboksen for e-post. Dette er hendig med tanke på for eksempel en ingeniør som ønsker oppdateringer innenfor tegninger».* Informant 1 mente at dette *«var veldig hendig, og at det er foretrukket å abonnere på varsler innenfor det prosjektet man er tilknyttet».*

Respondent 2 kom med en fin oppsummering av hva som blir lagret i SharePoint *«det meste blir lagret i SharePoint: alt fra tegninger, hoveddokumenter og informasjon fra underleverandører.. ja, dette er kanskje hovedkommunikasjonen mellom rederi og verft».* Hvis SharePoint er hovedkommunikasjonen mellom rederi og verft, kan dette igjen knyttes til globalisering og internasjonalisering. Teknologi som internett og dataprogram, er sentralt med tanke på «nye måter» å spre informasjon på i en globalisert verden.

Etter å ha gått igjennom hva SharePoint er, hvordan det brukes og hva som lagres kan vi knytte dette til Owen-Smith og Powells begrep pipeline som knyttes til kanalene som brukes for kommunikasjon (*Owen-Smith og Powell 2002, sitert i Bathelt et al.2012:12*). Med begrepet pipeline menes det kanalene som brukes for kommunikasjon når man kommuniserer i fjerntliggende samarbeid (*Owen-Smith og Powell 2002, sitert i Bathelt et al.2012:13*). I tillegg brukes begrepet om de mer formelle kanalene for deling av informasjon og kunnskap (de kanalene som man har brukt tid og ressurser for å opprette). SharePoint blir brukt til nettopp dette- kommunikasjon og deling/lagring av informasjon og kunnskap. Vi kan ut i fra dette konkludere med at SharePoint er en pipeline. Det kan også se ut som SP er begrenset til eksplisitt kunnskap eller taus kunnskap som har blitt eksplisert på bakgrunn av hva som lagres i programmet. Programmet inneholder ord, tegninger etc.

Vi går inn på Reve og Sassons punkter (*2012:22*): teknologisk kunnskap, kommersiell kunnskap og erfaringsbasert kunnskap. Disse punktene kan ses i sammenheng med den informasjonen som blir lagret i SharePoint av aktørene. For eksempel blir det blant annet registrert inn tegninger, kommentarer, informasjon fra leverandører etc. Dette kan knyttes til det første punktet, teknologisk kunnskap (teknologisk kunnskap kan også ses i sammenheng med for eksempel bruk av ny teknologi). Videre kan vi også se hva som blir lagret i SharePoint i forbindelse med Reve og Sassons punkt erfaringsbasert kunnskap. I dette punktet ligger det at kunnskap som er ervervet via erfaring er sentralt for å lykkes i et globalt marked. Erfaringsbasert kunnskap er kunnskap som er tilegnet gjennom å utføre arbeidsprosesser med prøving og feiling, som for eksempel en lærling som praktisk lærer seg faget. For at slik (erfaringsbasert, taus) kunnskap skal kunne legges inn i SP må den skifte status til eksplisitt kunnskap (eksternalisering i SEKI prosessen).

Vi kan også se dette i sammenheng med Nonakas setning vedrørende kunnskap: kunnskap må settes i kontekst for at man skal kunne forstå og lære. Uten kontekst er det bare informasjon (*Nonaka, Toyama og Konno 2001:1*). Kontekst er i denne sammenhengen interessant, og vi kan trekke inn Ba.

Ba er tid-rom bindeleddet, eller en lokalitet som samtidig inkluderer rom og tid (*Nonaka, Toyama og Konno 2001:22*). Vi tenker oss at en arbeidstaker leser en tegning i SP (dette er eksplisitt kunnskap). Så skal arbeideren og andre arbeidere gjennomføre prosessen beskrevet i tegningen. Kanskje har noen av arbeiderene erfaring fra tidligere med arbeidsprosessen som er beskrevet i tegningen, og har da med seg erfaringsbasert

kunnskap (taus kunnskap) inn i prosessen. Da kan det tenkes at arbeideren som kun hadde med seg informasjon (i form av tegningen) inn får inputs og opparbeider seg egne erfaringer- og dermed kan sette informasjonen i kontekst (lære via nærhet til andre). Eller sagt på en annen måte- arbeideren lærer via sosial kontekst.

Tidligere har vi vært innom hva SharePoint skulle erstatte, og respondentene oppga at SP skulle erstatte tidligere gamle og lite effektive programmer for kunnskap- og informasjonsdeling som for eksempel e-post. Dette er overføringsmåter som ikke alltid egner seg med tanke på utfordringer knyttet til tidssoner, datalinjer etc. (viktig å merke seg at e-post etc. fortsatt er i bruk, men at SP skulle erstatte uoversiktlig deling av info o.l.). I sammenheng med dette ønsket jeg å stille følgende spørsmål: hva er hensikten med programmet?

Informant 3 informerte at *«SP har som hensikt å dele informasjon på en lett måte, samle informasjon slik at den skal være lett tilgjengelig i prosjektet. Det skal sikre at alle har rett informasjon (og alle har tilgang)»*. Informasjon fra respondent 2 kan supplere dette med at *«SP systematiserer informasjon fra prosjekter, man sørger for at mange har tilgang til samme informasjon. Dette forenkler kommunikasjon og formelle prosesser mellom reder og verft (for eksempel godkjenning av utstyr og tegninger). Kan fungere som et oppslagsverk. Kort fortalt, hensikten med SP er å systematisere prosesser som for eksempel avvikshåndtering»*.

Under intervju med informant 1 kom vedkommende også med følgende svar på hva som er hensikten med SP: *«hensikten med SP er at programmet skal være et sikrere system for deling av informasjon og kunnskap. Med tanke på globalisering ønsker man til enhver tid å sikre at det er riktig informasjon som er i programmet»*.

Under demonstrasjonen kunne jeg også se at programmet (i tillegg til å erstatte e-post, fax etc. som foretrukket kommunikasjonsmåte) er hensiktsmessig i forhold til informasjon og kunnskap er tilgjengelig med få tastetrykk.

Spørsmål om hvilken betydning SP har for mulige forbedringer samt innovasjon ble også stilt. Hvor stor betydning er SP for mulige forbedringer? Hva med innovasjon? Dette spørsmålet fikk alle som hadde kjennskap til SP.

Respondent 1 svarte følgende: «Via SP får man tilbakemelding på en strukturert måte, og dette gjelder ikke bare på enkelte prosjekt, det er input på generell basis. Kall det gjerne innovasjon. Det finnes kommentarer til valg av løsninger, og det er tett kontakt med brukere av SP, verft og leverandører (...)». Respondent 3 mente at «bruk av SP er av stor betydning (...) man sparer både tid og penger. For eksempel når prosjekt foregår i andre deler av verden, kan vi få inputs her og kommentere det her selv om vi er på forskjellige plasser. Før brukte vi mail, nå er dette historie. SP er som et arkiv hvor man kan lagre og gå tilbake i tid». Respondent 2 mente også at SP er med på å gjøre prosessene formalisert og systematisert uten at det blir for byråkratisk, samme gjaldt de øvrige respondentene som hadde erfaring med SP.

Alt i alt svarte respondentene at SP er sentralt i forbindelse med mulige forbedringer. I forhold til innovasjon var oppfatningen at SP spilte en rolle.

For eksempel mente respondent nr. 1 at «ved å bruke SP kan man få tilbakemeldinger på en strukturert måte, og ikke bare på prosjektet (...) input på generell basis. Kall det gjerne innovasjon. Får kommentarer til valg av løsninger, har tett dialog med brukerne, verft og leverandører. Man prøver nytt utstyr og nye ting».

I forhold til innovasjon mente respondent nr. 3 at «det har betydning mener jeg. Et eksempel kan være med tanke på søsterskip, som bygges parallelt, så kan det være at man finner ut at noe ikke er som det skal være eller må endres. Da kan de gå inn i SP å laste opp ny revidert tegning og så tar vi det opp her og ser om dette er noe som må rettes opp i her også. Det gjør at man for eksempel kan spare kostnader. Tidligere ville man fått slik informasjon på e-post, og nå har man via SP tilgang til historikk etc.».

Om vi tenker oss de sentrale punktene for vellykket kunnskapsbasert omstilling, teknologisk-, erfaringsbasert- og kommersiell kunnskap (Reve og Sasson 2012:22), ser vi at SharePoint berører de. I forhold til rask omstilling kan vi også se dette i henhold til kommentaren sitert respondent nr. 3 ovenfor. Ved å bruke SP ser det ut som omstillinger og endringer går raskere å rette opp i og gi tilbakemelding om.

Som nevnt tidligere brukes SharePoint til å dele og lagre informasjon og kunnskap. For eksempel ligger tegninger lagret og tilgjengelig i SP, og dette kan sies å være teknologisk kunnskap. Alle som er tilsluttet prosjektet har tilgang til SP og på denne måten kan se, kommentere og dele tanker og meninger.

Dette kan tenkes å være informasjon og kunnskap som er ervervet gjennom observasjon, eller absorbert gjennom arbeidsprosesser i relasjon med andre i klyngen. Kommersiell kunnskap er det også å finne. Alt dette er viktig for å oppnå konkurransefordeler.

I teorikapittelet i oppgaven er det også nevnt humankapital. I den forbindelse er det nevnt at vi er inne i en periode hvor den viktigste faktoren for verdiskapning er knyttet til den kunnskapen som mennesker innehar. Teknologi og human kapital er sentralt. Vi kan se dette i sammenheng med SharePoint- SP er et program som man «fyller» med kunnskap fra mennesker.

Vi kan i denne sammenhengen gå inn på teori rundt kunnskapssamfunnet.

Uten å erverve kunnskap, vil ikke et selskap overleve i dagens marked. En av dagens viktigste ressurser for en bedrift eller et selskap er den kunnskapen hver eneste arbeidstaker innehar. Denne kunnskapen som den enkelte besitter, er et resultat av tidligere erfaringer (prøving og feiling). På grunnlag av dette vil alle sitte med forskjellige typer erfaringer og kunnskap som til sammen vil være fordelaktig for bedriften eller selskapet.

I forhold til overnevnte teori, kan vi i denne sammenhengen gå inn på eksplisitt og taus kunnskap. Som nevnt i teorikapittelet er eksplisitt kunnskap den kunnskapen som er synlig for andre- for eksempel en manual for å skru sammen et skap.

Taus kunnskap på sin side er erfaringsbasert og kan ikke overføres via en manual. For eksempel kan dette være hvordan man kjører bil- dette må man lære i praksis.

Både eksplisitt og taus kunnskap kan ses i sammenheng med SEKI-modellen. Hvordan taus og eksplisitt kunnskap deles og overføres kan vi se i sammenheng med modellen.

SEKI-prosessen tar altså for seg hvordan kunnskap formidles.

Som nevnt tidligere, er SEKI-modellen en «evig» prosess som ikke stopper opp ved siste punkt. Derfor vil prosessen hele tiden være som en evig spiral, hvor kunnskap glir over til nye tilstander.

SEKI-prosessen er aktuell med tanke på hvordan informasjon og kunnskap deles i forbindelse med SharePoint. SharePoint er som nevnt et program for overføring av informasjon og kunnskap. Allikevel har man stasjonert arbeidere fra Norge ute ved

utekontorene. Andre kanaler for kunnskaps- og informasjonsdeling må ses i sammenheng med dette, og vi kommer ytterligere inn på dette i kapittelet som følger.

Vi har tidligere konkludert med at SharePoint er en pipeline. Interessant er det i denne sammenhengen å se på pipeline i henhold til andre kanaler for deling av informasjon. I artikkelen til Bathelt (*et al.2012:14*) blir det påpekt at jo mer informasjon som er delt via pipeline, jo mer dynamisk er buzen som deles (og omvendt). Dette er interessant i forhold til om det finnes andre kanaler for informasjonsdeling, samt om SharePoint kombineres med disse andre kanalene. Dette kommer vi ytterligere innpå i kapittelet som følger.

8.2 Kunnskapsflyt, informasjonsflyt og det å være lokalisert i Vietnam

Kunnskap- og informasjonsflyt er sentralt i denne masteroppgaven. Informasjon blir kunnskap når den blir satt i kontekst, jfr. SEKI-prosessen og Nonaka.

For å unngå feilinformasjon og misforståelser, ønsket jeg å stille spørsmål rundt temaet kunnskaps- og informasjonsflyt. Dette var viktig i forbindelse med å se om informantene tolker begrepene likt eller forskjellig, og er også ganske sentralt å ha avklart i forbindelse med forståelse av gitte svar under intervju og observasjon (og derfor nyttig i forhold til analysen).

I tillegg ønsket jeg å undersøke om det foregår kunnskapsdeling ved andre kanaler (supplering til SharePoint). Til sist i dette kapittelet er det sett på hvordan det er å være lokalisert i Vietnam med tanke på kunnskaps- og informasjonsdeling.

Som nevnt i teoridelen i denne oppgaven spiller kunnskap og informasjon en stor rolle i dagens næringsliv.

Om man innehar den rette kunnskapen så kan dette være med på å avgjøre hvilken posisjon et selskap har i det globale næringslivet, hvor stort konkurransefortrinn bedriften innehar samt hvilken arbeidskraft og nye selskaper klyngen(e) tiltrekker seg. I teoridelen var vi innoom kunnskapsnav og superklynger, og vi har sett at de spiller en stor rolle i utviklingen til det lokale og globale næringslivet innenfor maritim sektor. Som Reve og Sasson (*2012:37*) påpeker, er globale kunnskapsnav ikke først og fremst steder for

lokalisering av hovedkontor, men næringsklynger hvor et flertall har av de store globale aktørene har plassert sine «centers of excellence».

Åpenheten av klyngerelasjoner og aktive søk for store eksterne markeder er derfor nøkkelen til å forstå veksten av suksessfulle klynger (*Bresnahan et al. sitert i Bathelt et al. 2012:14*).

Et av de viktigste punktene som må beherskes av et selskap som ønsker å overleve i maritim industri er at det må beherske kunnskapsbasert omstilling. Kunnskapsnavene må inneha fokus på den kreative humankapitalen for å overleve i et globalt konkurransebasert marked.

8.2.1 Kunnskap og informasjon

Jeg spurte alle som jeg intervjuet om hva de legger i begrepet kunnskap og informasjon etterfulgt av om de kunne begrunne svaret de avga. Felles for svarene respondentene avga var at de alle svarte på dette spørsmålet med referanser til arbeidsprosessene som foregår. For eksempel avga respondent 1 og 3 følgende svar:

Respondent 1:

«Informasjon...tenker mot de prosjektene som man holder på med. Jeg tenker at informasjon er at man er fagorientert/teknisk orientert (...) Vi har tilgang til den nødvendige infoen som gjelder dokumenteter, tegninger etc.».

Respondent 3:

«Jeg tenker at informasjon er tegninger, informasjon om deler, teknisk informasjon etc. Kunnskap er noe man må lære og samtidig ha erfaring med. Man må forstå sammenhenger. Informasjon kan være lett å få tak i, men kunnskap må man arbeide med for å lære eller ha talent for»

Både respondent 1 og 3 hadde omtrent samme mening og hva informasjon er. Under følger respondent nr. 4 sitt svar:

«Kunnskap er knowledge. Vi skal være en kunnskapsbedrift hvor vi sørger for at det er kunnskap som er bra (...) on top! Kunnskap som gjør man er i forkant, og dette er viktig for å overleve i business. Kunnskap bør finnes i alle ledd»

Svarene som ble avgitt kan igjen knyttes til SEKI-prosessen og overføring av kunnskap. Det er her interessant å se på forholdet mellom informasjon og kunnskap- at informasjonen

som deles gjennom SP kan gli over til å bli kunnskap for mottaker ved at informasjonen blir satt i kontekst.

Som de fleste svarene avgitt ovenfor indikerer, er det en felles forståelse om at informasjon kan forstås som for eksempel tegninger og teknisk informasjon.

Ut i fra respondent nr. 2 og nr. 4 sitt svar vedrørende kunnskap ser vi at de legger vekt på at kunnskap er noe som må tilegnes (for eksempel via learning-by-doing). Respondent 4 legger også vekt på hvor viktig det er å inneha kunnskap i businessammenheng.

Respondentene er altså bevisst på at kunnskap er noe som er viktig for å ligge frempå. Det kan tenkes at informasjon gli over til å bli kunnskap etter hvert som informasjonen delt i SharePoint blir tilegnet (gjort om til implisitt kunnskap av den enkelte) og satt i kontekst.

For eksempel kan vi tenke oss at dette kan skje når man for eksempel deltar i en arbeidsprosess for første gang, men har informasjonen tilegnet fra SP med seg.

Vi kan også relatere dette til sosialiseringsprosessen i SEKI-modellen, hvor man lærer gjennom interaksjon. I denne sammenhengen er det interessant å se på

sosialiseringsprosessen, da SharePoint er et dataprogram som brukes for å dele informasjon over store avstander. Sosialiseringprosessen kan relateres til nærhet, og forutsetter at aktørene er nære, dvs. samhandler sammen. Kan man tenke seg en sosialiseringsprosess uten denne direkte face-to-face kommunikasjonen?

Sosialiseringprosessen blir nok vanskelig å gjennomføre uten samhandling og nærhet, og derfor er det interessant å se på hvilke andre arenaer for kunnskapsdeling som finnes. Dette kan både være formelle og uformelle arenaer (som for eksempel møter eller uformell prat med en kollega man deler kontor sammen med).

En annen del fra teorien presentert i oppgaven som kan være interessant å nevne her er begrepet «local broadcasting» (*Powell 2002, sitert av Bathelt et al.2012:11*) og «local buzz» (*Bathelt et al.2012:12*). Local broadcasting tar for seg å forsøke å beskrive prosessene som kontinuerlig foregår i klyngene. Med dette menes det de prosessene som finner sted som for eksempel møter, samtaler etc. I disse prosessene foregår det hele tiden en bevisst og ubevisst spredning av informasjon og kunnskap (prosessene blir en del av atmosfæren).

Det samme gjelder for local buzz, dette begrepet tar også for seg informasjon og kunnskap som deles kontinuerlig i klyngen eller regionen mellom de som deltar i sosiale og økonomiske prosesser (*Bathelt et al.2012:12*). Buzzen oppfattes bevisst eller ubevisst, og spres rundt. For eksempel kan det diskuteres en arbeidsprosess i et ad-hoc møte eller man

tilfeldigvis møter på en kollega i gangen og snakker sammen. Dette er interessant i forhold til delproblemstillingen som omhandler andre arenaer for kunnskapsdeling. I tillegg gjør dette seg også gjeldende i forhold taus kunnskap, hvor vi kan tenke oss at noe kunnskap blir delt mellom arbeidere som kanskje tilfeldigvis løser en oppgave sammen (se og lære/learning by doing).

Taus kunnskap kan overføres mellom de aktive aktørene i prosessen. Informasjonen fra SP kan gli over til å bli kunnskap ved at den blir satt i kontekst. Videre kan vi også trekke inn eksternalisering, hvor den eksplisitte kunnskapen blir omgjort til taus (vi kan også tenke på at man kan ha informasjon med seg fra SP, som settes i praksis).

Overstående kan også ses i sammenheng med hvor viktig kunnskap er i konkurransesammenheng i det globale markedet (jfr. kunnskapsnav, superklynge og kunnskapssamfunn). Det er et skifte fra naturressurser og maskiner til denne typen konkurransefortrinn, og det ser ut som at det er fokus på kunnskap (og informasjon) som er nedfelt i mennesker. Dette kan vi relatere til globalisering, da all «standard» informasjon er lett å få tak i via internett. Det som kan være med på å avgjøre om man lykkes eller ei, er kunnskap som er nedfelt i mennesker.

Et annet moment som var sentralt i forbindelse med avklaring av begrepene informasjon og kunnskap, og kan ses i sammenheng med dette, var hva de ulike respondentene mener skal til for å få til en god informasjonsflyt. Å sørge for en god informasjonsflyt kan by på forskjellige utfordringer når man må forholde seg til tidssoner, kultur, lange distanser, dataprogrammer som er avhengig av stabile datalinjer etc. Derfor ble spørsmål om hva som kan hindre informasjons- og kunnskapsflyt ble også stilt i tillegg til dette.

Respondent 2 svarte at *«kommunikasjon er viktig og alle er opptatt over at kommunikasjonen skal være så god som mulig. Vi opererer med mange prosesser og det er viktig å presentere disse så godt man kan. Da unngår man misforståelser etc. Dette er alfa-o-mega»*.

Et annet interessant svar kom fra respondent nr. 3, og omhandlet hvordan vedkommende mener man skal ivareta informasjonsflyten:

«For å få til dette er det viktig å ha ting på stell. Alt skal være godt gjennomtenkt og man skal ha gode system. Først og fremst skal man ha et system for eksempel som SharePoint. Men man kan også ha møter, slik at man får snakke om ting fra forskjellige fagfelt. Med

nøkkelpersoner fra de forskjellige arbeidsområder kan man også passe på at informasjon kommer dit den skal. Folk må ta ansvar for sitt område. Jeg mener det er prosjektleder som må følge med at folk tar ansvar».

Ut i fra dette svaret kan det se ut som at informasjon fra SharePoint er viktig for arbeidstakerne, men at det samtidig er viktig med supplerende møter o.l. for å få inputs fra andre arbeidstakere som representerer andre fagfelt (og dermed i også lære).

Omtrent like svar ble avlagt fra de øvrige respondentene. Felles for alle var at de mener dialog er viktig for å sikre en god informasjonsflyt. Ukentlige møter som en supplerende til SP ble nevnt av samtlige, og de som trakk dette fram mente også at det var viktig å snakke ansikt-til-ansikt. Her igjen kan vi også trekke inn SEKI-prosessen (særlig sosialiseringprosessen). Det ser ut som at det i tillegg til SharePoint ønskes møter for å kommunisere ansikt-til-ansikt. Ved å snakke sammen i ad-hoc møter og avtalte møter, kan man diskutere eventuelle problemer og komme fram til felles løsninger. Man kan da gjøre nytte av de forskjellige tauses kunnskaper som de enkelte innehar, og gjøre disse eksplisitt (prosessen sosialisering og eksternalisering, SEKI). I tillegg kan det også tenkes at arbeidstakerne i en møtesituasjon formidler kunnskap verbalt (eksternalisering, SEKI) og det dermed overføres informasjon (som senere kan bli kunnskap fordi informasjonen blir satt i kontekst).

I denne sammenhengen er begrepet Ba fra teorikapittelet sentralt. Begrepet står for den felles konteksten som kunnskapsproduksjon finner sted i. For eksempel kan dette være en arbeidsprosess med opplæring, eller sett sammen med svarene til respondentene over, et møte. Ba omhandler altså bindeleddet, eller tid og rom som kunnskapen deles i (*Nonaka, Toyama og Konno 2001:16*). Kunnskapen som deles blir satt i kontekst, hvor «tid og rom» eller møtet er bindeleddet, eller konteksten, for at informasjon skal kunne bli kunnskap (for eksempel informasjon fra SharePoint).

Spørsmålet «hva kan hindre kunnskapsflyt/informasjonsflyt?» ble stilt som oppfølgingsspørsmål til alle som deltok på intervju. Bakgrunnen for dette spørsmålet var at jeg ønsket å finne ut om respondentene mener det er noe som eventuelt forstyrrer flyten av kunnskap og informasjon, eller om de opplever/har opplevd noe spesielt som er til hinder. Informant 4 mente at følgende kunne være med på hindre informasjons- og kommunikasjonsflyt:

«Man må jobbe flatt (spørre og snakke sammen på tvers av avdelinger). Terskelen er ikke høy, men burde hvert mye lavere..»

Informant 3 kom med følgende uttalelse *«Om man mister data så kan det være et hinder, men heldigvis har man backup nå...men om nøkkelpersoner flytter, da mister man erfaringer og kunnskap. Menneskelig svikt kan også være en faktor. Via SharePoint så har man mye av den spesielle informasjonen lagret, men mye av informasjon sitter inne i en person...»*. Dette avgitte svaret kan relateres til tidligere spørsmål, hvor det var sett på om SP kan dele taus kunnskap (dele taus kunnskap uten sosialiseringprosessen).

Det ser ut som supplerer fra andre arenaer for deling av info og kunnskap er viktig (buzz, local broadcasting og Ba), og dette kan vi også lese ut i fra svaret til informant nr. 3 presentert ovenfor. H*n trekker frem at et hinder for informasjon- og kunnskapsflyt kan være nøkkelpersoner som flytter. Dette igjen er sentralt i forhold til SharePoint som program, og forsterker antagelsen om at SP er begrenset til eksplisitt kunnskap. I tillegg tyder dette på at ikke all informasjon og kunnskap er/kan lagres i SP, man må supplere med andre arenaer. Det er også viktig å huske på at nøkkelpersoner også blir sendt ned til utekontorene, for å supplere med sin kunnskap.

Ut i fra disse svarene avgitt ovenfor fra informantene kan man se at humankapitalen går igjen som en viktig faktor (mister man nøkkelpersoner så mister man erfaringer og kunnskap, og dette kan være vanskelig å erstatte).

Informant 2 støttet dette, men kan også supplere med følgende på hva som kan hindre kunnskap- og informasjonsflyt: *«Dårlig kommunikasjon mellom mennesker. Vi norske er vant til å dele info og kunnskap, men noen kulturer ønsker å holde det de kan for seg selv, vet at de da er ettertraktet»*.

Svarene som er avgitt ovenfor viser hvor viktig kunnskap og informasjon er for at man skal lykkes i det globale næringslivet. Spørsmålet ble supplert med i hvilke grad den enkelte mener at SP bidrar med å formidle kunnskap og erfaringer fra utenlandske partnere til norske. I tillegg ble det stilt spørsmål om respondentene mener at det foregår en overføring av informasjon fra utenlandske aktører generelt (eller bare enveis), både med tanke i daglige arbeidsprosesser med og uten SP. Mener respondentene at det deles informasjon «begge veier»? Eller er selskapene etablert langveis hjemmefra for å søke ny informasjon og kunnskap (jf. exploration), eller kan det se ut som er de plassert ute i verden på bakgrunn av billig arbeidskraft (jf. exploitation)?

I forbindelse med spørsmål om overføring av informasjon fra utenlandske aktører generelt, kunne respondent 2 kunne fortelle at h*n tror at *«det foregår i stor grad, men at det også er bestemt etter hvor man selv søker informasjon (litt opp til hver enkelt). Hvis vi for eksempel har et prosjekt i systemet hvor vi kan bruke samme løsning som tidligere, blir det litt opp til den enkelte»*. Respondent 2 mente også at det foregår informasjonsdeling begge veier (toveis) og at det i stor grad overføres og formidles kunnskap på tvers av deltagere. I forhold til deling av informasjon- og kunnskap begge veier med tanke på SP svarte h*n følgende: *«Det er en toveiskommunikasjon. Godkjenningsprosessen. Man svarer i kolonnene, man kan se historikken»*.

Respondent 3 mente på sin side at *«det er en begrenset overføring av informasjon fra de utenlandske til norske arbeidere, men at de som er inne i prosjektene kanskje deler mer (...)»*. Respondent 3 mente også at en faktor som kan påvirke delingen av informasjon/kunnskap begge veier kan være varierende kunnskaper innenfor engelsk.

Respondent 4 på sin side mente at *«man lærer av hverandre. Om man ikke lærer nødvendigvis mye nytt innenfor det faglige der og da, så lærer man hvert fall mye på det personlige plan...dette kan ses i sammenheng med at gamle vaner er vonde å vende. Men tror nok at vi lærer en del uten at man nødvendigvis er klar over det»*. I forhold til toveiskommunikasjon i SP mente respondent 3 følgende: *«Kunnskapen går begge veier, inn og ut, man kommenterer jo...»*.

Exploration (lete) og exploitation (utnyttelse) er interessante i forhold til uttalelsene ovenfor. Etablerer selskaper og bedrifter seg i utlandet med sikte på å tilegne seg ny kunnskap, eller etablerer de seg ute for å få tilgang til billig arbeidskraft?

Det er ikke direkte tatt stilling til dette i oppgaven, men det er, som tatt med ovenfor, undersøkt om den enkelte mener at SP bidrar med å formidle kunnskap og erfaringer fra utenlandske partnere til norske, og om det foregår en overføring av informasjon og kunnskap fra utenlandske aktører generelt (eller bare enveis) med tanke på daglige arbeidsprosesser med og uten SP. Det er også viktig å merke seg at intensjonene for å etablere seg i utlandet og det som viser seg å være realitet kan være forskjellig. Et eksempel på dette kan være at noen selskaper ønske å etablere utekontor med tanke på å få tilgang til nye markeder, også kanskje ender de også/eller opp med å få tilgang til ny arbeidskraft som innehar ny kunnskap.

Om vi tolker svarene som er avgitt, kan det se ut som det foregår en informasjons- og kunnskapsflyt mellom utenlandske og norske arbeidere. Med dette menes det her både den formelle informasjonen via SharePoint, men også formell info og kunnskap via mer uformelle arenaer. Respondentene som avga svar i forbindelse med dette mente i ulik grad hvor mye det forekommer, men alle var enig om at det forekommer i ulik grad. Vi kan ved tolkning av svarene avgitt ovenfor konkludere med at det skjer en overføring av informasjon «begge veier», men de er uenig i hvor stor grad. En av de mulige forklaringer på dette kan være hvor man arbeider i selskapet. For at det skal skje en overføring av kunnskap må denne kunnskapen settes i kontekst, og dette skjer igjen via samhandling. Hvis sender og mottaker deler et visst minimumsnivå av felles kunnskap i utgangspunktet, kan man overføre kunnskap (ref. Thorndike).

I forhold til spørsmålet om kunnskapsoverføring fra utenlandske til norske arbeidere, kan vi også trekke inn buzz. Som respondent 4 mente «*man lærer av hverandre (..) Men tror nok at vi lærer en del uten at man nødvendigvis er klar over det*». Læring via buzz kan forekomme på denne måten. For eksempel kan man avvikle lunsj sammen, og mer eller mindre uformelt snakke sammen om arbeidsprosessene man utfører.

Man kan da som deltaker i samtalen snappe opp informasjon og/eller kunnskap, uten at man tenker noe særlig over det.

I tillegg vil begrepet local broadcasting gjøre seg gjeldende. For eksempel kan det tenkes at man ved utførelse av en arbeidsoppgave samarbeider med mennesker fra flere nasjoner, og at man da snapper opp kunnskap, bevisst eller ubevisst.

Spørsmål om samhandling ble også stilt, da det var viktig å få en avklaring i hva de som stilte til intervju legger i begrepet. Oppfølgingsspørsmål vedrørende hva de legger i begrepet fulgte også. Dette spørsmålet var interessant med tanke på at kunnskap oppstår ved samhandling: Bathelt (*et al.2012:1*) hevder at innovasjon, kunnskap og læring forstås best hvis man ser det som et resultat av interaktive prosesser hvor forskjellige typer av kunnskap og kompetanse kommer sammen og utveksler informasjon med samme formål.

Alle som stilte til intervju fikk spørsmålet som nevnt over. Svarene de avga var nokså like eller bar preg av likt syn.

Respondent 2 kunne forklare at h*n mener at samhandling er «*at alle som er involvert i en prosess har samme mål, og da er i stand til å finne en felles vei å nå målet. For å få til god*

*samhandling må man være ydmyk men samtidig sta. Lytte til andre kollegaer er viktig. Se hva slags løsning de har, være fleksibel... gi og ta, da finner man løsning sammen med andre». Respondent 3 kunne supplere med at h*n mente at «samhandling er at man går sammen om å løse en oppgave. Uten samhandling er det umulig å bygge komplekse oppgaver, folk har forskjellige egenskaper... man må bidra gradvis med det man kan. Teamwork!». Respondent 4 mente også at «samhandling er teamwork, mindsetting. Dette er viktig, og hvorfor det er viktig er at til mer man lærer og forstår, til mer finner man ut hva man ikke er god på».*

Essensielt for alle respondentene var at de anså samhandling som viktig. Et annet moment som også gikk igjen var teamwork. Samtlige respondenter mente at dette var viktig for læring. Det ble også nevnt at det «å snakke med andre uavhengig av avdelingstilhørighet» var viktig (utveksle erfaringer etc). Dette kom også fram under demonstrasjonen. Dette kan også ses i sammenheng med at man trenger å ha menneskene (arbeiderne) fysisk til stede for at de skal kunne dele informasjon og kunnskap (supplere SP).

8.2.2 Andre arenaer for kunnskapsdeling

I forrige kapittel var vi inne på hva som deles i SharePoint, som er «standardløsningen» for deling av informasjon- og kunnskap i dette caset. Formell kommunikasjon lagres og deles i programmet. Men hva med formell kommunikasjon som foregår via mer uformelle arenaer? Er dette eksisterende?

Hvilke andre arenaer for kunnskapsdeling finnes? Hvor viktig er de uformelle arenaene for deling av informasjon og kunnskap? Dette var spørsmål som var interessante å få belyst. Det vil også i denne delen av analysen presentert hva de ulike respondentene mener skal til for at det blir delt kunnskap, samt om det finnes kunnskap som respondentene mener vanskelig lar seg dele i SharePoint.

8.2.3 Tilleggsarenaer for deling av informasjon

Vi har tidligere vært innom SharePoint (formelle arenaen for deling av informasjon- og kunnskap). Det første temaet vi nå skal bevege oss innpå er om det finnes uformelle arenaer for deling av informasjon og om kunnskap og informasjon deles begge veier.

Alle respondentene som deltok i intervju fikk spørsmål om de kunne tenke seg noen uformelle arenaer som supplerer med informasjon i tillegg til SharePoint. Med uformelle arenaer menes det i dette tilfellet for eksempel telefonsamtaler, «lokal snakk» (som for eksempel tilfeldige samtaler rundt en arbeidsprosess), tilfeldige samtaler i korridorer etc. Av svarene som ble avgitt var det telefonsamtaler, åpne kontorlandskap, lav terskel for å snakke sammen/gi tilbakemelding etc. Spesielt åpne kontorlandskap ble trukket fram som en viktig arena hvor man kan snakke sammen med lav terskel. I forhold til formelle arenaer ble møter (ad hoc og faste) nevnt.

På denne måten deles kunnskap og informasjon begge veier.

Oppfølgings spørsmål i forbindelse med overstående ble stilt. Dette spørsmålet gikk ut på hvilken betydning den enkelte mener kunnskap delt i uformelle settinger har.

Kun en av respondentene mente at slike uformelle arenaer ikke er med på å spre noe særlig kunnskap, men samtidig allikevel at det kunne forekomme. De resterende av de som stilte til intervju mente at det finnes uformelle arenaer for deling av informasjon og kunnskap i større eller mindre grad. En av respondentene mente at «*dette forkommer, men kanskje de sosiale kontaktene er viktigst? Det er jo bare å se på næringen på Vestlandet...*». En annen respondent mente at «*dette skjer. For eksempel kan man plutselig løse problemer sammen i en tilfeldig gruppe*». Informant nr. 2 mente at «*viktige ting kan oppstå. Man er fri og kan tenke utover boksen, på den måten kan kreative løsninger oppstå. For eksempel kan det være to-tre stykker som snakker sammen*». Dette viser at kunnskap og informasjon «sirkulerer» rundt.

Teorien om buzz gjør seg gjeldende her. Som vi tidligere har vært inne på, så er «buzz» all informasjon som deles kontinuerlig i klyngen eller regionen mellom de som deltar i sosiale og økonomiske prosesser (Bathelt et al.2012:12). Ut i fra de svarene som er gjengitt ovenfor kan vi se at det blir opplyst fra noen av de spurte at man «plutselig løser problemer sammen i en tilfeldig gruppe». Dette vil si at man kan lære, og plukke opp, kunnskap ved å delta i atmosfæren (for eksempel kan man stå å se på at noen løser et uventet problem- og dermed snappe opp kunnskap). Informant nr. 2 kom også med et fint eksempel på dette: «*Viktige ting kan oppstå (...) for eksempel kan det være to-tre stykker som snakker sammen*». Slik kan kunnskap og informasjon spres.

Overstående kan ses i sammenheng med SEKI-prosessen. Som vi tidligere har vært inne på er dette en dynamisk og kontinuerlig prosess som hele tiden er til stede. Ut i fra svarene avgitt ovenfor kan man anta at informasjon glir over til kunnskap, og at man får med seg dette, enten via arbeidsprosesser og møter, eller andre arenaer.

Taus kunnskap og eksplisitt kunnskap kan for eksempel deles mellom to som diskuterer en prosess og kommer fram til løsning basert på den kunnskapen og informasjonen de innehar.

Under demonstrasjonen kom det fram at det i tillegg til SP også er ukentlige faste møter for supplering av ny info etc. (også bekreftet under intervju). Møter ble avholdt både i Norge og i Vietnam.

I Vietnam var møtene var bestemt på forhånd, og var ca. avholdt en gang per uke.

Deltagere på møter var alle som «hadde behov» eller de som deltar i arbeidsprosesser. Agendaene for møtene, eller det som ble tatt opp i møtene var diverse knyttet opp mot arbeidsprosessene. Det kom også fram at det også kunne bli avholdt ad hoc møter- og at møtene innebar spillerom for å dele tanker, observasjoner etc. Ved å avholde ad-hoc samt planlagte møter kan man dele erfaringer i en formell setting. Dette kan ses i sammenheng med local broadcasting, som tar for seg de prosesser som skjer i en klynge, hvor informasjon og kunnskap blir spredt. Møter (og andre prosesser) blir en del av atmosfæren.

Oppsummert kan vi ut i fra svarene som ble avgitt anta at deling av informasjon og kunnskap også eksisterer utenfor SP. Kanalene dette forekommer i er for eksempel tilfeldige samtaler rundt en prosess, i en korridor og åpent kontorlandskap. På spørsmål om hvor viktig disse arenaene er for spredning av kunnskap var det kun en respondent som mente at dette ikke var sentralt, men kunne forekomme.

8.2.4 Å fremme deling av kunnskap- er det noe som vanskelig lar seg dele?

I forrige kapittel var vi innom hvilke faktorer som gjør at kunnskap deles. I denne delen vil fokuset være på hva de enkelte respondenter mener skal til for å fremme deling av kunnskap samt hva de mener skal til for at det blir delt mer kunnskap. I tillegg vil det presenteres hvilken kunnskap de mener det er viktig å ha fokus på.

I tillegg ønsket jeg også å undersøke om det er kunnskap og informasjon som vanskelig lar seg dele via SharePoint.

Hvilken kunnskap mener den enkelte det er viktig å ha fokus på? Ut i fra svarene som ble avgitt var det særlig erfaringsbasert kunnskap som gikk igjen som en viktig faktor. Svaret som respondent 2 avga oppsummerer dette godt: *«i den jobben vi har er det erfaringen som våre norske kollegaer samt rumenske kollegaer har utviklet over tid som er viktig å ta med seg hit til Vietnam. Det er viktig å huske på at de som allerede er her nede i Vietnam ikke starter med blanke ark, men har skipsbyggingstradisjon selv også. Overføring av denne kunnskapen er viktig for alle».*

Respondenten mener altså at den kunnskapen man har utviklet over tid er viktig (den erfaringsbaserte kunnskapen). Hvordan skjer overføringen i praksis? Kan noe bli borte i denne prosessen? Hva med informasjon fra SP?

For å forsøke å finne svar på overstående spørsmål tenker vi oss SEKI-prosessen og dens underpunkter igjen (sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering).

Sosialiseringprosessen innebærer at man lærer via interaksjon, som for eksempel tidligere skipsbyggingsprosess. Prosessen blir supplert med å stasjonere mennesker som innehar erfaring opparbeidet over tid. Det som her deles er tidligere erfaringer o.l.

Videre går vi til eksternaliseringsprosessen som tar for seg når taus kunnskap skifter kontekst til eksplisitt, og kan illustreres med at de norske og rumenske arbeiderne hjelper de andre med å tolke for eksempel tegninger (samme tegning kan jo gi ulike resultat, avhengig av tolkning). Denne prosessen skjer via interaksjon, som for eksempel samtaler. Samtaler åpner også for interaksjon og reflektering, og dette er med på å omdanne taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap.

Kombineringsprosessen er også sentral- dette er prosessen hvor eksplisitt kunnskap blir ny eksplisitt kunnskap (for eksempel kunnskap i SharePoint eller byggespesifikasjoner).

Den siste prosessen i SEKI er internalisering- når objektiv kunnskap blir til subjektiv kunnskap for eksempel ved at man nå behersker byggespesifikasjonen selv.

I sammenheng med overføring av erfaringsbaser kunnskap og SEKI-prosessen kan man stille spørsmål om noe faller bort i prosessen. For eksempel i henhold til eksplisering av taus kunnskap, er det noe som faller bort i denne artikuleringen?

Det som er viktig å huske på i denne sammenhengen er at selv om man for eksempel kan sette ord på ting, artikulere, er det allikevel ikke gitt at man kan det i praksis. Feil informasjon kan da bli delt- og dette kan da resultere i at mottaker da ikke klarer å nyttiggjøre seg av informasjonen/klarere ikke sette den i kontekst (og dermed resulterer dette i at informasjonen ikke går over til kunnskap). Dette kan ses i sammenheng med SharePoint, da deling av kunnskap via programmet forutsetter at kunnskapen er eksplisitt. Hvis man kan sette ord på ting, men allikevel ikke kan det i praksis, kan feil info legges inn i programmet. Resultatet blir at mottaker ikke klarer å forstå informasjonen (eller sette den i kontekst) og viktige deler faller bort.

Et annet punkt kan være at deler faller bort, pga av at mottaker ikke får med seg alt av det som forsøkes læres bort. Det kan jo tenkes at mottaker for eksempel ikke mottar «alt» fordi han/hun mangler kunnskap fra før (eller at den som deler og mottaker ikke innehar felles sett av verdier).

En annen ting som også kan påvirke deling av kunnskap kan være at mottaker oppfatter alt som nytt- og derfor ikke blir mottakelig for informasjonen.

En siste ting kan være at deler av det man forsøker å lære vekk faller bort ved overføringen. Kanskje får kun mottaker med seg fragmenter, og dermed ikke klarer å sette det i kontekst.

Respondent 4 mente også at *«kunnskap i hele kjeden er viktig, man må sitte med kunnskap. Man kan ikke være tydelig utad om dette ikke foreligger»*.

Alle respondentene som avga svar var opptatt av erfaringsbasert kunnskap. I tillegg var de obs på at kunnskapen som man bør ha fokus på blir tatt vare på videre (og for eksempel ved hjelp av SharePoint).

I sammenheng med overstående spørsmål ble det også stilt spørsmål om hva den enkelte respondent mener skal til for at det blir delt mer kunnskap.

Det som kom fram var blant annet at det må være et fokus på å dele den kunnskapen man sitter med. Respondent 4 mente at det var *«viktig med arenaer for samhandling. Med arenaer så mener jeg for eksempel møter, hvor man for eksempel reiser ut å møter folk. Dette fordi at ting ofte forandrer seg totalt etter at folk har møtt hverandre. Face-to-face er viktig»*. Her kan vi trekke inn nøkkelpersoner igjen. Mange selskaper sender nøkkelpersoner ut til utekontorene sine- nettopp for at de skal bistå i arbeidsprosesser «der ute». Disse personene kan inneha taus kunnskap som vanskelig lar seg dele SharePoint.

Fokus på verktøy for deling av kunnskap var også sentralt. Respondent 2 trakk fram SharePoint, men supplerte også med at *«om det skal kunne deles kunnskap, må man være villig til å meningsutveksle, dele kunnskap og være åpen. Det å bygge opp de man har rundt seg er viktig»*.

Kort fortalt var det fokus på arenaer som tillot meningsutveksling.

Det ble også stilt spørsmål om hvordan kommunikasjonen mellom deltagere foregår. Her var svarene nokså like. Informant nr. 2 kunne fortelle at *«internt er det hovedsakelig samtaler, møter og e-post. Det som kan avklares face-to-face, det tar man. Unngår e-poster om dette kan gjøres. Vi har møter der vi diskuterer (også faste møter). Ser an, men hovedsakelig faste møter»*. Møter ble både avholdt i Norge og i Vietnam.

Informant nr. 3 kunne også fortelle at *«kommunikasjonen mellom folk foregår i møter (faste), e-post og telefon. Har også planer og arbeidsfordeling. Flyten vedrørende det tekniske går greit, men om det er spesielle problemer roper en inn en eller to ingeniører, og tar det direkte over bordet»*.

Svarene i forbindelse med overstående viser at det foregår en del kommunikasjon utenfor SharePoint. Dette er interessant i forhold til hvordan kunnskap sprer seg. Når man snakker sammen face-to-face, deler man informasjon og kunnskap. Bevisst eller ubevisst deler man erfaringer og synspunktet. Face-to-face kommunikasjon kan ses i sammenheng med teorien om vedrørende buzz. Buzzen spres mellom aktørene som deltar, og blir en del av atmosfæren i klyngen. Eneste «kravet» til at buzzen skal kunne spres, er at man er tilstede (deler samme atmosfære). Buzzen er spontan og flytende (Bathelt et al.2012:11). Det ser ut til at buzz og face-to-face interaksjon i utlandet forekommer.

Ut i fra svarene avgitt tidligere vedr. uformelle arenaer og kunnskapsdeling, kan vi anta at buzz forekommer mellom norske og utenlandske arbeidere (kun en respondent mente at

uformelle arenaer ikke er med på å spre noe særlig kunnskap, men mente samtidig allikevel at det kunne forekomme).

I forbindelse med hva som skal til for å dele kunnskap, ønsket jeg også å vite om det var noe kunnskap som respondentene mente vanskelig lar seg dele gjennom SharePoint. Dette ønsket jeg også å undersøke i og med at det tidligere også var fokus på at andre arenaer (i tillegg til SP) også er sentrale i forhold til at kunnskap og informasjon blir delt. Spørsmålet ble derfor stilt til alle som deltok til intervju.

En av respondentene mente at det for eksempel kunne være vanskelig å dele taktiske løsninger, forhandlingskunnskap, spesifikke produksjonselement osv. I tillegg ble «learning-by-doing» nevnt (dette er kunnskap som man har opparbeidet seg via prøving og feiling/erfaringer). En annen respondent nevnte at selv en detaljert tegning kunne bli vanskelig- fordi man selv ikke hadde arbeidet med denne fra starten av. Dette er interessant med tanke på at tegningen har skiftet kontekst fra taus til eksplisitt kunnskap (for å kunne legges inn i SharePoint). En tegning er ikke bare uttrykk for formell kunnskap, det ligger erfaringsbasert kunnskap til grunn.

Både learning-by-doing/erfaringsbasert kunnskap er kunnskap som man har opparbeidet seg. Dette kan også være taus kunnskap. Kort fortalt, kunnskap som er forankret i en selv. Human kapital er også et viktig stikkord i denne sammenhengen. Dette er kunnskap som er nedfelt i mennesker, og ikke kan erstattes av en maskin. Dette kan vi også se i sammenheng med hva som kan være vanskelig å dele via SharePoint.

Alle som var intervjuet nevnte erfaringsbasert kunnskap som noe som er vanskelig å dele via programmer som SharePoint (og dette kan ses i sammenheng med at SharePoint ser ut til å være begrenset til eksplisitt kunnskap).

8.2.5 Det å være lokalisert i Vietnam

Innledningsvis i oppgaven var vi innom den maritime næringen som finnes i Norge og Vietnam. Begge lokasjoner har historie og erfaring innenfor skipsnæringen og næringsklyngene innehar kompetanse som er spesiell for regionen. Denne kompetansen er viktig med tanke på å være ledende i det globale markedet. Åpenhet av klyngerelasjoner

og aktive søk for store eksterne markeder er derfor nøkkelen til å forstå veksten av suksessfulle klynger (*Bresnahan et al. sitert i Bathelt et al.2012:14*).

Ved å etablere seg i utlandet kan dette være med på å tiltrekke seg arbeidskraft, samt å åpne nye dører til nye markeder.

Respondentene ble spurt om de kunne gi eksempler på hva de mener er det mest positive med å etablere seg i utlandet (og om de mener det er noe negativt). Informant 2 kunne fortelle at h*n opplever at ved å etablere seg i utlandet gjør at man får økt kunnskap om markedet, at man oppnår en økt kulturforståelse og at det er med på å øke konkurranseevnen i gruppa. En annen informant mente at ved å etablere seg i utlandet så tiltrekker man seg dyktige arbeidsfolk.

Ingen av de spurte hadde noen spesielle negative erfaringer å fortelle.

Hvor stor betydning det har at man deler kunnskap globalt med tanke på innovasjon ble stilt som oppfølgingsspørsmål. Felles for alle informanter var at de mente det hadde betydning i forhold til innovasjon. En informant mente at dette var sentralt, spesielt med tanke på verftene fra Vestlandet. H*n trakk inn at dette er med på å fremme innovasjon i den maritime industrien, fordi man må tenke nytt.

En annen informant mente at det gjør at man blir effektiv med tanke på utvikling. Samme informant supplerte med at man får inputs fra folk som er like gode som «oss», at man tenker ikke på gamle løsninger, men er med på å tenke nytt.

Informant nr. 4 mente at det å lære av hverandre er sentralt.

Ut i fra overstående svar, kan vi trekke inn begrepene exploration og exploitation (lete og utnyttelse). Som nevnt tidligere kan intensjonen for å etablere seg ute i nye markeder skille seg fra hva informantene opplever. I oppgaven er det ikke spurt om hva som var intensjon med å etablere seg i utlandet, men ut i fra svarene avgitt ovenfor kan det se ut som det forekommer dialog og inputs fra utenlandske arbeidere til de norske.

I forbindelse med at SharePoint blir brukt av alle som er tilknyttet de samme prosjektene var spørsmål om det oppleves noen kulturelle barrierer ved å bruke SP (og/eller det å arbeide i Vietnam). En av de spurte i forbindelse med intervju mente at «*det ikke var noen særlige barrierer..*». Respondent nr. 2 mente at «*det ikke er noen spesielle kulturelle barrierer. Tror at nordmenn har et menneskesyn som passer bra (alle er like etc.) (...)*»*Beslutningen i en organisasjon skal gjøres så lavt som mulig*».

Respondent nr. 3 mente at *«det ikke er noen kulturelle barrierer ved bruk av SP. Nordmenn og vietnamesere oppleves å være ganske like: likeverd er sentralt for begge»*. Kort fortalt så synes det ikke å oppleves noen spesielle kulturelle barrierer.

Det ble stilt spørsmål om hva den enkelte tenkte er det viktigste resultatet av å etablere seg i utlandet (og om det er noe spesielt i Vietnam). Respondent nr. 3 mente at det å etablere seg i Vietnam kan være en døråpner til markedet i Asia. H*n trakk også frem personlige resultater/opplevelser som økt kulturforståelse etc. Informant nr. 2 mente at *«kanskje det viktigste er at man styrker gruppen sin evne til å levere konkurransedyktige priser og kvalitet til kunder. Konkurransedyktige produkt oppnår man gjennom de ressurser vi har her. Samarbeid er og viktig, nå er vi sentral i Asia og kjenner markedet»*.

Alle respondenter som ble intervjuet fikk spørsmålet, og en punktvis oppsummering av de viktigste stikkordene følger under:

- Økt kulturforståelse
- Kjennskap til markedet (Asia)
- Personlig utvikling

Åpenheten av klyngerelasjoner og aktive søk for store eksterne markeder er derfor nøkkelen til å forstå veksten av suksessfulle klynger (*Bresnahan et al. sitert i Bathelt et al.2012:14*).

Som nevnt tidligere kan det å etablere seg i nye områder gi økt tilgang til ny arbeidskraft. På denne måten kan man tilegne seg ny kunnskap eller videreutvikle gammel kunnskap. I tillegg vil det å etablere seg i andre områder åpne nye dører i forhold til markeder.

8.3 Utfordringer og fordeler med SharePoint

Avslutningsvis i intervjuene ble det stilt spørsmål omkring SharePoint som program. Ønsket var å finne ut av utfordringer og fordeler med programmet.

Spørsmål om hva som blir sett på som den største utfordringen ved bruk av SharePoint og/eller innenfor kunnskaps- og informasjonsdeling ble stilt respondentene. En av meningene som kom fram under intervju var *«å få alle til å gjøre sin del, og at det er sentralt for at programmet skal fungere optimalt»*.

Respondent nr.2 mente at «*utfordringen har vært å få en hel organisasjon til å bruke det slik det er tenkt. Forandring fra tidligere til det nye. Viktig at alle bruker det slik det er tiltenkt*».

En annen mening som kom fram under intervju var at programmet tok tid til å få innarbeidet i organisasjonen. I tillegg kunne det være utfordringer i forbindelse med internetthastighet og kraftige datamaskiner. I tillegg kunne lagringskapasiteten være en faktor i forbindelse med utfordringen av å bruke SP.

Andre utfordringer som også kom fram under intervju dreide seg om svakt nettverk. Dette kunne for eksempel by på problemer i forbindelse med kommunikasjon via ulike avdelinger. Problemer med stabilt nettverk ble trukket fram som en utfordring og ulempe med tanke på bruk av programmet.

Generelt vedrørende kunnskapsdeling og utfordringer i forbindelse med dette, ble det nevnt fra informant nr. 4 at «*vi må passe på at kunnskapen ikke smuldrer bort. Det tror jeg er en fare. Vi bør ha sterke «centers of excellence», og aller helst ha disse i Norge*». Dette kan vi se i sammenheng med teorien presentert i forbindelse med klynger.

Klyngene er dynamiske, og man finner en kombinasjon av rivalisering samt samarbeid mellom de som opererer innenfor klyngen. De som er tilsluttet klyngen konkurrerer, samtidig som det er en forståelse for hva som er allmenningen som alle bedriftene tar nytte av (*Reve og Sasson 2012:33*). Et eksempel fra media som illustrerer dette er uttalelsen fra konsernsjefen fra rederiet i artikkelen *Skapt av klyngen*: «*Vi konkurrer når vi må og samarbeider når vi kan*» (*Otterlei 2014*).

En tredje utfordring var bruk av språk. I noen tilfeller kunne noen «glemme seg» å skrive inn informasjon på norsk (og ikke engelsk som ønsket). Dette kunne by på problemer i forhold til ikke-norsktalende som er deltagende i prosjekter.

En fjerde utfordring som kom fram var bruken av «tagger» i informasjonen som ble lagt inn i SP. Ved uriktige tagger ble man sendt til feil sted (feil informasjon) og ved å glemme å tagge var det vanskeligere å finne fram til riktig informasjon igjen. Dette kunne skape problemer med for eksempel tanke på nye prosjekter hvor man ønsket å gå tilbake i tid å søke på tidligere lagret informasjon ved hjelp av tagger.

Generelt ble ulik erfaring med bruk av datasystemer trukket fram som en mulig ulempe og svakhet ved bruk av SharePoint. Ulik erfaring kunne påvirke hvilken informasjon som ble lagret i SP (og kvaliteten på denne).

Hva mente respondentene var det mest positive ved bruk av SharePoint?

Det første spørsmålet som ble stilt var om deltagerne kunne trekke fram noe der SP har vært av stor betydning. En av respondentene svarte følgende:

«Jeg har vanskelig for å se andre måter å dele informasjon effektivt med sikker tilgang til alle. Det er generelt gode og store fordeler ved dette programmet. Informasjon og tilbakemelding skjer på en annen måte...man må ha et verktøy. Det er et stort fremskritt på håndtering av prosjekt og deling av kunnskap. Man er trygg på at informasjonen du har gitt er sporbar og gitt på et offisielt område. Generelt veldig mange gode store fordeler. Hvis alternativet er tungtvinnende måter, som for eksempel mail, å dele informasjon, så er SP best».

En annen respondent mente at h*n ikke kunne gi konkrete eksempler på hvor SP har vært av stor betydning, men at *«generelt er prosessene bedre. Summen av det hele gjør det bra».*

Et tredje moment som kom fram var at *«SP er en sentral del i dokumentflyten. Tillit er nå sentralt»* (Respondent nr. 3).

Et annet moment som oppleves positivt var muligheten til å koble Lync (Microsoft program for chat, videokonferanser etc.) til SharePoint. På denne måten kunne alle kontaktene være synkronisert med hverandre.

Mente så intervjuobjektene at forventningene til programmet var innfridd? Dette spørsmålet ble stilt til alle som deltok til intervju og hadde erfaring med SharePoint. Samlet tilbakemelding var at de fleste følte at programmet var bra og at det hadde gjennomgått en stadig utvikling. En av de spurte respondenter mente at programmet kanskje kunne oppleves tungvint i bruk til tider i forbindelse med trege datalinjer o.l.

Jeg ønsket også å finne ut av hva respondentene mente var det viktigste resultatet som hadde oppstått ut av SharePoint. Et av svarene som kom fram under intervju var at effektivisering samt samling av informasjon på en plass var sentralt.

En annen av de spurte trakk fram systematisering og effektiv deling av dokumentene som en viktig og sentral faktor.

På spørsmål om forventningene var innfridd, var det entydig svar om at programmet er et bra program, men at det hele tiden er rom for forbedringer.

Ut i fra informasjonen mottatt under intervju kunne det virke som SharePoint som program generelt oppleves bra, og at det påvirker arbeidshverdagen med tanke på effektiv deling av informasjon.

8.4 Resultater ved bruk av SharePoint

I dette kapittelet følger en oppsummering av hvilke resultater som kom fram ved bruk av SharePoint/SP. Oppsummeringen er basert på informasjonen som ble mottatt under intervju, samtale og demonstrasjon av SharePoint.

I analysens første del er det nevnt at SharePoint er et verktøy som påvirker måten å kommunisere på. Ved bruk av SP kan man kommunisere over store avstander, eneste kravet er at man har internett og pc som kan kjøre programmet. I tillegg er det en fordel av man innehar en felles plass å lagre dokumenter o.l. Dette letter prosessen med å sikre at alle hele tiden har tilgang til samme dokumenter og oppdatert informasjon (det som er lagret i SP, er siste versjon).

Noe av det som kom fram fra respondentene i datainnsamlingen var at det nå oppleves enklere å finne igjen informasjon i motsetning til tidligere. Før var e-post, fax, telefon osv. vanlige kommunikasjonsverktøy. I tillegg var det slik at man før SP brukte sine egne områder på datamaskiner for å lage informasjon. Dette kunne føre til at alle hadde forskjellige informasjon lagret, i tillegg til at man kun hadde oversikt over sitt eget område.

Lignende meninger var det med sammenligning av SP og bruk av e-post. Respondentene fortalte at ved bruk av e-post som kommunikasjonsmetode, var det vanskelig å vite hvem som hadde mottatt hva, om siste oppdaterte dokument eller siste beskjed var sendt til alle som skulle ha den, hvor man hadde lagret mottatt informasjon selv etc. Det opplevdes en større kontroll eller oversikt nå ved bruk av SP.

Videre ble det trukket fram en annen fordel med SP, dette gjaldt lagring og backup av informasjon. Når dokumenter og informasjon blir lagret i SP, betyr dette også at det jevnlig blir tatt backup av serverne. På denne måten er man sikret en backup, i motsetning om man lagrer andre plasser (som eksempel ble det trukket fram at man kunne slette e-poster).

En annen fordel ved SharePoint som ble nevnt, var at programmet ikke berøres på samme måte av tidssoner som fax, telefon etc. Om man skulle ringe og foreta en samtale før, var man avhengig av å ringe på visse tidspunkt pga tidsforskjeller. SP gjør at man når som helst og hvor som helst kan logge seg inn i programmet og dermed alltid ha tilgang til sist oppdaterte informasjon.

Et annet punkt som ble trukket fram som positivt var at man har mulighet til å abonnere på de postene og varslene man vil (såkalte alerts). Dette ble trukket fram som svært hendig med tanke på at man da kan motta akkurat den informasjonen som er relevant for seg. I en hverdag preget av stor informasjonsflyt var denne muligheten til å «luke ut» relevant informasjon hendig.

Det kom også fram at sikkerhet var sentralt for respondentene. SharePoint oppleves som et sikkert program for å lage informasjon samt kommunisere. I forhold til sikkerhet ble det trukket fram muligheter for å gi tilganger.

Det ble også nevnt at SP oppleves som et program som hindrer uvedkommende tilgang til informasjon. SP oppleves sikkert av respondentene.

Brukergrensesnittet ble også trukket fram, og ut av svarene jeg mottok kunne det tyde på at opplevelsen av programmet (om det var lett å forstå eller vanskelig) hang sammen med om hvor stor kjennskap man hadde til pc-bruk og ulike dataverktøy fra før av. Stort sett kom det fram at programmet opplevdes greit.

Det kom fram under intervju at man i tillegg til bruk av SharePoint hadde ukentlige faste møter og at man i tillegg de faste møtene kunne ha ad-hoc møter om det var nødvendig. Man kunne også «ordne opp» i ting der og da, om det lot seg gjøre og muligheten var til stede.

Det ble det stilt spørsmål til respondentene om hvor stor betydning de tror uformelle settinger har i henhold til deling av informasjon. Ut i fra svarene jeg fikk viste det seg at kun en av de spurte mente at uformelle arenaer ikke er med på å spre noe særlig kunnskap, men at det allikevel kan forekomme. Ut i fra dette kan vi si at det forekommer deling via andre kanaler.

Det som ble trukket fram som mindre positivt, var at programmet ikke alltid fungerte 100 %. Dette måtte man se i forhold til datalinjer, det ble nevnt at det ikke alltid var kjøring av programmet fungerte som det skulle. Men respondentene mente at dette ikke var selve programmets feil, men at det kunne være en utfordring å tilpasse datautstyr og hastighet på internettlinjene til å kjøre programmet med mange brukere feilfritt.

En annen faktor som ble nevnt, kunne være mindre heldig var bruken av språk ved ulike operasjoner i SP. Som det ble fortalt under intervju, var *«jo mer en arbeider på hjemmebane, jo mindre fokus ble det på å bruke engelsk i systemet»* (respondent 1). Dette kunne resultere i at informasjon og kommentarer kunne bli liggende i programmet på norsk- og dermed ikke være tilgjengelige for eksempel arbeidstakere som ikke var norske.

9.0 Avslutning

I dette kapittelet følger det en drøfting av de viktigste empiriske funnene sett i lys av oppgavens tema, tese og problemstilling. Videre følger konklusjonen.

I det siste kapittelet i oppgaven blir forslag til andre forskningstemaer presentert, etterfulgt av avslutning.

9.1 Drøfting og konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg kunnskaps- og informasjonsdeling over store avstander, med hovedvekt på SharePoint. Nå er det slik at flere og flere selskaper flytter hele eller deler av produksjonen til utlandet, og denne outsourcingen har utfordret klyngenes kommunikasjons- og informasjonsflyt. Konkurransfordelene for næringslivet som opererer globalt er også knyttet opp mot kunnskap og informasjon. For klyngene har ofte kunnskap og informasjon vært knyttet til de lokale forholdene (som for eksempel den kunnskapen og informasjonen som er knyttet opp mot enkeltmennesket). Dette har også vært koblet til atmosfæren i klyngen, og sentralt er det å nevne at atmosfære vanskelig lar seg flytte (fordi den er steds spesifikk). Spørsmålet som er sentralt er følgende: Hvordan skal man kompensere for dette og få til en slik kunnskapsflyt og læring i produksjonskjeden over stor avstand, geografisk og kulturelt?

Hovedtemaet i oppgaven var

Informasjon- og kunnskapsdeling mellom tre selskaper lokalisert i Vietnam, i hovedsak gjennom SharePoint.

Via dette temaet har et sentralt spørsmål vært hvordan man skal kompensere for kunnskapsflyten som tidligere eksisterte mellom ulike ledd i en lokale produksjonskjeden. Temaet ovenfor har vært belyst med til sammen fire problemstillinger. Disse presenteres under:

- Hvordan brukes SharePoint? Hvilke informasjon deles?
- Er det spesielle utfordringer med å dele kunnskap over store avstander?
- Finnes det andre kanaler for kunnskapsdeling (formelle/uformelle), og kombineres SharePoint med disse?
- Er det noe som vanskelig lar seg dele ved hjelp av SharePoint?

Det første som var undersøkt var hvordan SharePoint brukes og hvilken informasjon som deles i programmet. SharePoint kan brukes både som internt og ekstert system for lagring, deling og organisering av informasjon. I denne casen var SharePoint undersøkt med fokus på kommunikasjon og deling av informasjon eksternt: verftet gir rederiet tilgang til sin SharePoint, og her blir også den tekniske informasjonen lagt ut (også til til leverandører). Dette forenkler måten man kommuniserer på, for eksempel kan man logge seg inn og kommentere direkte på tegninger som ligger lagret. Programmet kjøres over internett- og dette vil si at man kan ha tilgang til programmet uansett hvor i verden man befinner seg. Det kan tenkes at dette forenkler informasjonsflyten, i motsetninger til de eldre måtene å kommunisere på (som for eksempel fax og e-post).

Det ble også opplyst om at man tidligere også brukte mapper og fellesområder for å lagre. Ut i fra respondentenes avgitte svar, ser det ut som at informasjon og kunnskap nå er lettere å finne igjen, og at det nå oppleves økt kontroll på informasjon og dokumentflyt. Det som deles i programmet er alt fra tegninger, kommentarer, tilbakemeldinger, møtereferat etc. Det ble også nevnt at det kan lagres generell informasjon som ikke nødvendigvis var knyttet opp til prosjekter.

I analysen er det ut i fra overnevnte nevnt om programmet SharePoint kan bindes til begrepet pipeline, som knyttes til kanalene for kommunikasjon over lange avstander (*Owen-Smith og Powell 2002, sitert i Bathelt et al.2012:12*). Begrepet kan også knyttes opp til de kanaler som brukes for kommunikasjon når man kommuniserer i fjerntliggende samarbeid (*Owen-Smith og Powell 2002, sitert i Bathelt et al.2012:13*). Ut i fra dette og oppgaven analyse kan vi konkludere med at SharePoint er å regne som en pipeline.

I sammenhengen om hva som lagres i SP, er det naturlig å avklare hva som ligger i begrepene kunnskap og informasjon. Dette er sentralt med tanke på hva som lagres i programmet fordi vi kan se om SP kun er begrenset til visse typer kunnskap eller informasjon. Kunnskap er både input i og resultatet av læringsprosessen (*Hustad 1998:57*). Kunnskap er noe som blir «felles anerkjent». En påstand må rettferdiggjøres før en kan si at det representerer kunnskap (*Hustad 1998:57*). Altså, kunnskap må settes i kontekst for at man skal kunne forstå og lære. Uten en kontekst, er det bare informasjon for oss (*Nonaka, Toyama og Konno 2001:13*). Ut i fra dette kan man si at informasjon er en del av kunnskapen (kunnskap uten kontekst). Informasjon kan gli over til å bli kunnskap når man supplerer informasjonen med en kontekst som egne erfaringer og tanker. Kan det i denne

sammenhengen tenkes at informasjon glir over til å bli kunnskap ved at deltagerne bruker informasjon fra SharePoint og setter dette sammen med egne erfaringer? Under intervju ble det nevnt at det er tegninger m.m. som lagres i SharePoint. Ved utførelse av prosesser beskrevet i SharePoint vil arbeideren gjøre seg opp erfaringer (learning-by-doing). Dette kan vi også knytte til utstasjonering av nøkkelpersoner- man lærer bort kunnskapen som man besitter (taus kunnskap).

Dette kan også ses i sammenheng med ba. Ba begrepet tar for seg den felles konteksten for kunnskapsproduksjon (*Nonaka, Toyama og Konno 2001:16*). I begrepet ligger også «tid og rom» (*Nonaka, Toyama og Konno 2001:22*). Her kan vi tenke oss en felles arena for deling av informasjon, hvor informasjonen også blir satt i kontekst (for eksempel opplæring). På denne måten kan det tenkes at informasjon blir kunnskap, eller at informasjon fra SP går over til å bli kunnskap, ved at informasjon fra SP brukes sammen med egne erfaringer.

Dette kan også ses i sammenheng med taus og eksplisitt kunnskap- taus kunnskap er kunnskap forankret i en selv, som for eksempel hvordan man lager «bestefars lapskaus», og eksplisitt kunnskap er kunnskap man kan skrive ned. Ut i fra teorien kan det avklares at SharePoint er begrenset til eksplisitt kunnskap eller kunnskap som er blitt eksplisert (kan ha vært tidligere taus, for eksempel en beskrivende arbeidsprosess). SharePoint brukes til å dele tegninger, informasjon vedrørende avvik etc. og informasjonen som deles er begrenset til dette (begrenset til eksplisitt kunnskap).

Videre har det også vært undersøkt om det er spesielle utfordringer med å dele kunnskap over store avstander.

På den ene siden var det gitt uttrykk for under intervju at SharePoint forenkler informasjons- og kunnskapsflyten. Det ble fortalt at det oppleves mer oversiktlig og økt sikkerhet rundt lagring. Men på den andre siden kan dette være med på å danne en utfordring med tanke på hva som kan lagres og hva som kan deles i programmet (som for eksempel taus kunnskap).

For eksempel kan sikkerhet være en utfordring med tanke på å dele kunnskap over store avstander, fordi at sikkerhet kan resultere i en selektiv utvelgelse av hva som legges inn, og dette vil i prinsippet resultere i begrensning i kunnskaps- og informasjonsflyten ved at man ikke legger inn «alt» i SP. Dette kan utdypes nærmere: Under intervju ble det nevnt at man kunne gå inn å oppdatere direkte på tegninger o.l. Det ble også nevnt at man bør tenke over egne arbeidsprosesser, hva som er viktig for en selv og hva som ønskes delt med

andre. For eksempel kan det være at man ikke ønsker å dele alt med de andre deltagerne som har tilgang i programmet. Ser vi dette i sammenheng med sikkerhet igjen, kan det tenkes at det vurderes fortløpende hva som skal legges inn- og dermed blir ikke alt registrert. Man kan for eksempel unnlate å legge inn informasjon som er sensitiv. Det at det brukes et program kan gjøre at det blir begrenset hva som deles.

Det kom også fram under intervju at informasjonen som blir lagt inn i SharePoint kvalitetssikres, og at denne kvalitetssikringen gjøres av den enkelte. I forbindelse med dette ble det også nevnt fra en informant at det var flere som hadde ansvar for kvalitetssikring, men at prosjektleder har det overordnede ansvaret. Ved kvalitetssikring av opplysninger kan det også tenkes at det kan være med på å filtrere opplysninger. Kanskje blir informasjonen endret i etterkant eller underveis.

Under demonstrasjon av SP fikk jeg også se at man kan gå inn å rette opplysninger direkte, og dette kan også sies å være en form for kvalitetssikring.

I forhold til utfordringer med deling av kunnskap over store avstander, kan vi også trekke inn begrepet pipeline (*Owen-Smith og Powell 2002, sitert i Bathelt et al. 2012:13*). Pga samarbeid med andre må man hele tiden foreta valg om hva som skal deles. Dette påvirker hva som lagres/legges inn ved at man igjen kanskje ikke ønsker å dele alt med «alle». Man kan bli selektiv i forhold til hva som deles, som for eksempel forretningshemmeligheter, da dette kan leses av alle som er deltagende i SharePoint. I artikkelen til Bathelt (*et al. 2012:19*) er det også nevnt at en av grunnene til at selskaper deltar i pipelines, er nettopp fordi de ønsker å tilegne seg ny kunnskap. Dette kan vi også relatere til teori vedrørende klynger: Det ligger flere selskaper i samme område som rivaliserer, men også samarbeider. Et eksempel fra media som illustrerer dette er uttalelsen fra konsernsjefen fra rederiet fra artikkelen *Skapt av klyngen*: «Vi konkurrer når vi må og samarbeider når vi kan» (*Otterlei 2014*). Som nevnt tidligere kom det fram under intervju at man må tenke over hva som deles, og at det er opp til en selv hva som legges inn og hvordan programmet brukes. Det vil si at det foregår en selektiv utvelgelse av all informasjon som skrives inn i SP, og dette kan være en utfordring med tanke på hva som lagres og hvordan.

Et annet moment som er sentralt og bør nevnes i denne sammenhengen er at det kan tenkes at SharePoint som en pipeline blir en utfordring i seg selv. Med dette menes det at kan begrense informasjonsflyten pga programmet ofte inneholder en stor andel positiv enn negativ informasjon (*Bathelt et al. 2004:43*). Men er det virkelig slik at det finnes

utelukkende positiv informasjon i programmet? Interessant var det at det under intervju ble nevnt at det også legges inn informasjon vedr. avvik inn i SharePoint. Dette er viktig med tanke på å dele informasjon og kunnskap- ved å ha tilgang til hva som tidligere har gått galt, eller ikke helt svart til forventninger, kan man unngå å gjøre samme feil to ganger. Som nevnt under intervju kan dette tenkes å være spesielt nyttig med tanke på bygging av søsterskip, og man kan på denne måten spare kostander og tid (lagrer infoen i SP, sender ikke lengre ut via e-post o.l.). Man lærer av tidligere gjennomførte arbeidsprosesser. I artikkelen til Bathelt (*et al. 2004:43*) er det nevnt at det i pipeline blir i høyere grad filtrert bort negativ informasjon. Men dette betyr ikke at pipelines kun utelukket inneholder positiv info. Dette kan vi se i sammenheng med SP. Som nevnt ovenfor blir for eksempel også avvik lagret i programmet. Men samtidig kan dette være en begrensning på hva som legges inn i SP (filtrering).

En annen utfordring knyttet til det å dele kunnskap over store avstander er bruk av engelsk som språk. Det ble opplyst om at ikke alle var like flinke å lagre informasjon på engelsk. Konsekvensen for dette kan være at ikke all informasjon eller kunnskap blir gjort tilgjengelig for alle pga språk, og at man dermed kan gå glipp av viktig informasjon. I tillegg til det formelle arbeidsspråket ble brukergrensesnitt nevnt, men oppsummert synes ikke dette å være et stort hinder. Til sist ble datalinjer nevnt. Det var nevnt at SharePoint ikke alltid kjørte som det skulle pga problemer med nettverket.

Det er både norske og utenlandske arbeidstakere som deltar i SharePoint. I denne sammenhengen ble det under intervju nevnt at dårlig kommunikasjon mellom mennesker også kunne være en faktor med tanke på hva som kunne hindre kunnskaps- og informasjonsflyt. Det ble også nevnt at terskelen for å snakke sammen ikke var høy, men kunne vært lavere. Det ble også trukket fram at noen kulturer ønsker å holde kunnskap mer for seg selv, pga de da oppleves som ettertraktet. Konsekvensen kan da være at de ikke legger inn «alt de vet» inn i SP, men filtrerer det til kun generell og mindre spesiell informasjon. Dette gjelder også i henhold til å lære bort kunnskap man besitter. En mulig forklaring på dette kan være at man kanskje ikke ønsker at andre skal absorbere den spesielle tause kunnskapen man innehar.

Menneskelig svikt med tanke på at nøkkelpersoner som flytter var også en av faktorene som ble nevnt. Interessant er dette med tanke på hva som lagres i SP. Som ene informanten nevnte, kunne det være et hinder om data skulle forsvinne. Samme informant påpekte at

det ligger mye spesiell informasjon i SP, men at det også er mye informasjon som «sitter i» nøkkelpersoner. Det å dele taus kunnskap er en utfordring sett i lys av det å dele kunnskap over store avstander. Vi nærmer innpå taus kunnskap i avsnittet som følger.

Annet sentralt moment i lys av eventuelle utfordringer med å dele kunnskap og informasjon over store avstander, kan være deling av den tause kunnskapen. SharePoint er begrenset til eksplisitt kunnskap (tegninger, beskrivende arbeidsprosesser etc.).

Kan det tenkes å dele taus kunnskap via et dataprogram? Å dele taus kunnskap et program er nok vanskelig, fordi at taus kunnskap er lagret i oss selv og er resultat av blant annet erfaringer. Taus kunnskap kan overføres mellom ulike aktører- men dette krever samhandling, som for eksempel lokale arbeidere som er sendt ned til utekontorene for å bidra med sin erfaringsbaserte kunnskap. Her kan også eksplisitt kunnskap gå over til ny eksplisitt kunnskap (som sett i kombineringsprosessen i SEKI-modellen).

Til dette kan vi også knytte inn sosialiseringprosessen i SEKI-modellen. Samhandling og nærhet er sentralt, og til dette kan vi igjen se i sammenheng med SharePoint. Det kan også tenkes at kunnskap fra SP kombineres med erfaringer (og derfor kan taus kunnskap bli eksplisitt kunnskap). Dette har vi sett eksempel på i analysen. Under intervju ble det nevnt at SP inneholder mye spesiell informasjon, men at nøkkelpersoner også er viktige (nøkkelpersoner blir sendt ned til utekontorene) med tanke på den kunnskapen de innehar. Dette viser også at ikke «alt» kan deles via SharePoint, men må suppleres med andre kanaler for å kunne deles/overføres.

Sentralt med dette kan vi knytte inn andre arenaer for kunnskaps- og informasjonsdeling.

På den ene siden har man SharePoint som skal forenkle det å dele/lagre info, samt kommunisere og dele kunnskap over store avstander. På den andre siden er programmet begrenset til eksplisitt kunnskap. I lys av dette kan vi også si følgende: Hva med all kommunikasjon som er knyttet til atmosfæren i klyngen, som buzz? Med atmosfære mener vi her Marshalls begrep med tanke på at det foregår prosesser kontinuerlig hvor de som befinner seg i klyngen deltar i bare ved å være til stede (*Marshall 1927, sitert av Bathelt et al.2012:10*). Med andre ord så kan vi si at atmosfæren er stedsspesifikk.

Atmosfæren med delingen av kunnskap og informasjon som foregår naturlig, er en spesiell utfordring med tanke på deling av informasjon og kunnskap over store avstander. Man kan ikke bare flytte en atmosfære.

Dette kan vi knytte til begrepet local buzz. Local buzz er all informasjon som deles kontinuerlig i klyngen mellom de som deltar i sosiale og økonomiske prosesser (*Bathelt et al. 2012:12*). Buzzen ligger naturlig i klyngen, og snappes opp av deltagerne. I undersøkelsen ble for eksempel nevnt at «man lærer en del uten at man nødvendigvis er klar over det» samt at «man kan løse problemer som oppstår der og da mellom kollegaer». Det kan for eksempel tenkes at man løser en oppgave sammen, med bruk av informasjon fra SP kombinert med kunnskapen som en arbeidstaker innehar. SharePoint og buzz blir da kombinert.

I artikkelen til Bathelt (*et al. 2012:24*) nevnes det «at local buzz er absolutt avhengig av spesielle lokale forutsetninger, men det viktige poenget er at det i stor grad tar vare på seg selv (...) Til kontrast, er det global pipeline som krever støtte, med tanke på infrastruktur og institusjonell støtte». Formulert på en annen måte kan vi si at buzzen lever sitt eget liv i motsetning til pipelines som trenger support for å komme i gang og fungere. Buzz kan sies å være en mindre formell kanal enn SharePoint, da SharePoint trenger planlegging for implementering og gjennomføring.

Sentralt i denne sammenhengen er også begrepet local broadcasting/lokalkringkasting (*Powel 2002, sitert av Bathelt et al.2012:11*). Dette begrepet kan også ses i sammenheng med atmosfæren- begrepet tar for seg prosessene som foregår kontinuerlig i klyngen. Eksempler på dette kan være møter og samtaler. Disse prosessene er med på å fremme deling av kunnskap og informasjon (og at dette blir en naturlig del av klyngen). Vi kan her også knytte inn ba (felles kontekst). For eksempel kan det være en som lærer noe av en annen i en arbeidsprosess.

En av problemstillingene var knyttet til om det finnes andre arenaer for kunnskapsdeling, både uformelle og formelle. De uformelle arenaene som ble nevnt under intervju av informantene var telefonsamtaler, åpne kontorlandskap, lav terskel for å gi tilbakemelding «der og da» o.l.

I forhold til hvor stor betydning uformelle arenaer har, mente kun en informant at slike uformelle arenaer ikke er med på å spre noe særlig kunnskap, men at det samtidig kan forekomme. Et annet viktig synspunkt som en av informantene påpekte, var i forhold til at man plutselig kunne løse problemer sammen i en tilfeldig gruppe. En annen påpekte at man kunne tenke utenfor boksen, og da kunne kreative løsninger oppstå.

I forhold til relevant teori kan vi også her se dette i tilknytning til local buzz og local broadcasting, og kan ses i sammenheng med begrepet atmosfære (som her i oppgaven er ment som noe som ligger i luften og oppstår naturlig, jfr. Marshall).

Ut i fra dette kan vi konkludere med at SharePoint ser ut til å kombineres med andre kanaler for deling av informasjon og kunnskap.

Om det er noe som vanskelig lar seg dele i SharePoint var også en sentral del av problemstillingen. I forhold til dette kan vi igjen nevne at SharePoint er knyttet til eksplisitt kunnskap. Dette gjør at programmet er begrenset, pga det ikke kan overføre erfaringer, eller prosesser som er vanskelig å formidle uten bruk av ord. Derfor kan vi si at taus kunnskap vanskelig lar seg dele ved bruk av SharePoint. For å dele taus kunnskap må man kombinere SP med andre arenaer, som for eksempel buzz. Dette kom også fram under intervju, der en av informantene mente at erfaringsbasert kunnskap er vanskelig å dele. Et annet eksempel fra intervju var fra en informant som nevnte at selv en detaljert tegning kunne bli vanskelig- fordi man selv ikke har arbeidet med denne fra starten av. Selv om man har informasjonen (tegningen) så er det allikevel kanskje ikke sikkert at man behersker den i praksis. Kanskje må man kombinere det med andre kanaler for å kunne nyttiggjøre seg av informasjonen (som for eksempel opplæring).

Dette er interessant med tanke på at tegningen har skiftet kontekst fra taus til eksplisitt kunnskap (for å kunne legges inn i SharePoint). En tegning (eller en arbeidsprosess som er nedfelt i ord) er ikke bare uttrykk for formell kunnskap, det ligger erfaringsbasert kunnskap til grunn. Å tolke og forstå forutsetter at man har felles erfaringer o.l. til grunn. På bakgrunn av dette ser vi at SharePoint kombineres med andre kanaler for informasjons- og kunnskapsdeling.

Ovenfor er de viktigste funnene drøftet og oppsummert. Temaet for oppgaven var *Informasjon- og kunnskapsdeling mellom tre selskaper lokalisert i Vietnam, i hovedsak gjennom SharePoint*. For å besvare temaet var temaet belyst med til sammen tre problemstillinger. Vi gjentar problemstillingene under, etterfulgt av konklusjon ved hjelp av funnene gjort i denne oppgaven:

1. Hvordan brukes SharePoint? Hvilke informasjon deles?

Kort fortalt blir SharePoint brukt som internt og eksternt system for lagring, deling og organisering av informasjon. Programmet brukes over internett, og i denne oppgaven brukes programmet i forbindelse med kommunikasjon og deling av informasjon eksternt mellom verft, rederi og leverandører over store avstander. Det lagres informasjon i forbindelse med felles prosjekt. I tillegg til dette lagres generell informasjon uavhengig av prosjekt. SharePoint inneholder kommentarer, tilbakemeldinger, tegninger, avvik, referat o.l. Dette innholdet er innhold som man kan sette ord på.

Ut i fra svarene avgitt fra intervju og drøftingen ovenfor kan vi se at SharePoint er begrenset til å dele eksplisitt kunnskap.

2. Er det spesielle utfordringer med å dele kunnskap over store avstander?

En utfordring med å dele kunnskap over store avstander er linket til informasjonen og kunnskapen som er knyttet til lokale forhold (atmosfæren). Transporteringen av dette er en utfordring fordi det er vanskelig å flytte atmosfæren. Mye av denne kunnskapen er kunnskap som er taus, og SharePoint er begrenset til eksplisitt kunnskap eller taus kunnskap som har blitt eksplisert (for eksempel tegninger, beskrivelser av arbeidsprosesser o.l.). Utfordringen er å dele taus kunnskap mellom deltakerne gjennom et program. Det ble også nevnt at kultur kunne være en utfordring, med tanke på at noen kulturer ønsker å holde noe kunnskap og informasjon for seg selv.

3. Finnes det andre kanaler for kunnskapsdeling (formelle/uformelle), og kombineres SharePoint med disse?

I denne oppgaven har vi sett at det finnes andre kanaler for kunnskapsdeling. Disse er både uformelle og formelle. Sentralt kan vi nevne de prosessene som foregår i atmosfæren, og local broadcasting er essensielt i denne sammenhengen. Begrepet kan blant annet knyttes opp til møter og samtaler (prosesser som foregår i klyngen).

Videre er local buzz er en av de andre kanalene som er gjeldende i oppgaven. Andre mindre formelle kanaler var åpne kontorlandskap (tilfeldige samtaler og dermed flyt av informasjon og kunnskap), tilfeldige sammenkomster av arbeidstakere som løser en oppgave (knyttet til det «å tenke utover boksen» og danne kreative løsninger «der og da»). At nøkkelpersoner også reiser ned til utekontorene kan sies å være sentralt- kanskje supplerer disse personene informasjon fra SharePoint med sin erfaring (taus kunnskap som de besitter). Det foregår kontinuerlig prosesser i atmosfæren.

Vi kan ut i fra analysen konkludere med at SharePoint kombineres med andre arenaer.

4. Er det noe som vanskelig lar seg dele ved hjelp av SharePoint?

Ut i fra innsamlet data har det vist seg at erfaringsbasert kunnskap (taus kunnskap) er det som er vanskeligst å dele gjennom et dataprogram, og i drøftingen ovenfor har vi sett at SharePoint er begrenset til eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap lar seg vanskelig dele uten samhandling, og lar seg derfor vanskelig overføres gjennom et program.

Kort oppsummert kan vi fortelle at SharePoint oppleves som et program som har lettet arbeidshverdagen ved at kommunikasjons- og informasjonsflyten er mer oversiktlig og strukturert.

Overføring av kunnskap og informasjon skjer ved bruk av SharePoint supplert med buzz og andre kanaler.

Summen av disse kanalene gjør at kunnskap og informasjon deles over lange avstander.

9.2 Forslag til videre forskning og avslutning

Denne oppgaven har tatt for seg informasjon og kunnskapsdeling mellom tre selskaper lokalisert i Vietnam. Under arbeidet med oppgaven fikk jeg flere ideer til temaer som kunne vært interessant å undersøke. For eksempel kunne det vært interessant å undersøke hvordan de ulike selskapene bruker SharePoint internt. Man kunne ha gjennomført intervju for å få fram individuelle meninger om programmet, og deretter kombinere dette med spørreskjema o.l.

Det kunne også vært interessant å undersøke hvordan SharePoint blir brukt av andre selskaper og deretter sammenlignet dette opp mot hverandre.

Et annet forslag til forskning kunne ha vært å undersøke konkret om bedrifter setter produksjonen ut til fjerntliggende land med det mål å tilegne seg kunnskap, eller med tanke om billigere produksjon (jf. begrepene exploration og exploitation). I forbindelse med dette kunne man også ha undersøkt om resultatene hadde vært i samsvar med opprinnelig ønske og mål.

Ut i fra arbeidet med denne oppgaven har jeg fått mer innblikk i hvordan det er å arbeide med prosjekter i et marked som er preget av globalisering. I tillegg har jeg fått sett hvor viktig det er med systemer for deling av informasjon og kunnskap.

Gjennomføringen av oppgaven har vært utrolig givende.

Alt i alt har det vært en lærerik og spennende prosess, som gjør at jeg sitter igjen med mange nyttige erfaringer som jeg vil ta med meg videre.

Referanseliste

- Abbott, Philip og Finn Tarp. 2011. "Globalization Crises, Trade and development in Vietnam". Tilgjengelig fra: http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/2011/en_GB/wp2011-020/ (Lest: 08.10.2013).
- Amdam, Rolf Petter. 2013. "Verden på Vigra". *Dagens Næringsliv*.
- Arbo, Peter og Tor Selstad. 2004. "Kunnskapssamfunnets institusjoner og transformasjoner". Peter Arbo og Hallgeir Gammelslæter (red), *Innovasjonspolitikken scenografi. Nye perspektiver på næringsutvikling*. Tapir akademiske forlag, Trondheim:25-50.
- Aufderheide Arthur. Quote. Tilgjengelig fra: <http://learnstreaming.com/50-quotes-about-knowledge/>
- Bathelt, Harald, Anders Malmberg og Peter Maskell. 2012. "Cluster and Knowledge: Local Buzz, Global pipelines and the Process of Knowledge Creation". *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*.
- Bathelt, Harald, Anders Malmberg og Peter Maskell. 2004. "Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation". *Progress in Human Geography* 28 (1):31-56.
- Bjarnar, Ove. 2010. Powerpoint, forelesning i ADM 530 Globalisering.
- Clegg Stewart, Chris Carter, Martin Kornberger og Jochen Schweitzer 2011. *Strategy, theory & practice*. SAGE Publications Ltd.
- Claes Harald, Helge Hveem og Bent Sofus Tranøy 2012. *Global økonomi, krise og politisk styre*. Universitetsforlaget.
- Dunning, J.H. 2000. "Regions, globalization and the knowledge economy". *Chapter 6 in Dunning: Global Capitalism at Bay*. London, Routledge: 198-233.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. 2009. Etske retningslinjer for forskning. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etske-retningslinjer/Forskningsetisk-sjekkliste/>
- Everett Euris Larry og Inger Furseth. 2012. *Masteroppgaven, Hvordan begynne- og fullføre*. Universitetsforlaget.
- Farstad Shipping ASA. Informasjon om rederiet. Tilgjengelig fra: <http://www.farstad.com>. (Lest 01.10.2013)
- Farstad Shipping ASA. 2012. Virksomhetsrapport 2012. Tilgjengelig fra: https://www.farstad.com/prod_images/doc_999_10.pdf

Finansdepartementet. *Finansforetak mv*. NOU 1998:14. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1998/nou-1998-14/6/2/2.html?id=349497>

Fink Ebbesen, Niels 2005. *Turen går til Vietnam*. Politikens Forlag AS.

Fonbæk, Dag. 2014. "Selger Norge på Times Square". Tilgjengelig fra: <http://www.vg.no/forbruker/reise/reiselivsnyheter/selger-norge-paa-times-square/a/10131000/> (Lest 03.05.14).

Færø, Kathrine. 2011. *Hvordan blir varslervernet ivaretatt i arbeidslivet?* Hjemmeeksamen, JUR200 Retts sosiologi. Høgskolen i Molde.

Færø, Kathrine. 2010. Notater, forelesning. ADM505 Kunnskaps og organisasjonslæring. Høgskolen i Molde.

Globalis. U.d. Vietnam. Tilgjengelig fra: <http://www.globalis.no/Land/Vietnam>

GoGlobal. 2013. "Hot Vietnamese business climate". <http://startvaekst.dk/goglobal.dk/ggnyheder/562000> (Lest: 10.10.2013)

Gloppen, Helge og Staale Wattø. 2013. "Diplomater besøker næringsklynge". Tilgjengelig fra: <http://www.smp.no/nyheter/article7460129.ece> (Lest 06.01.2014).

Hervik Arild, Oterhals Oddmund, Øivind Opdal, Gøran Johannessen og Bjørn G. Bergem. 2012. Møreforskning Molde. *NCE Maritime Klyngeanalyse. Status for maritime næringer i Møre og Romsdal*.

Hervik Arild, Oddmund Oterhals, Øivind Opdal, Gøran Johannessen og Bjørn G. Bergem. 2013. Møreforskning Molde. *NCE Maritime Klyngeanalyse. Status for maritime næringer i Møre og Romsdal*.

Hustad, Wiggo 1998. *Lærande organisasjoner: organisering for kunnskapsutvikling*. Det Norske Samlaget.

Innovasjon Norge. Kontorer i utlandet. <http://www.innovasjon norge.no/no/kontorer-i-utlandet/vietnam/>

Innovasjon Norge. Bilde, maritime klyngen i Vung Tau. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/no/kontorer-i-utlandet/vietnam/marked-og-muligheter/a-destination-for-norwegian-maritime-companies/>

Innovasjon Norge. 2014. "Næringsministeren åpnet ny norsk fabrikk i Vietnam". Tilgjengelig fra: <https://www.ntbinfo.no/release?releaseId=3831772> (Lest: 25.03.2014).

Jacobsen, Dag Ingvar 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget.

Jettravel.no. 2009. Vietnam, kart. Tilgjengelig fra: <http://jettravel.no/Vietnam/tabid/65/Default.aspx>

Kaspersen, Line. 2012. "Asia er fremtiden for norsk næringsliv". Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article2424475.ece> (Lest: 10.01.2014).

Kunnskapsdepartementet. 2003. *Kultur for læring*. St.meld. nr. 30 (2003-2004)

Kunnskapssenteret.com. *Outsourcing, definisjon*. Tilgjengelig fra: <http://kunnskapssenteret.com/sourcing/>

Laaksonen Eini og Hanna Mäkinen. 2013. *Maritime Sector developments in the global markets*. Tilgjengelig fra: <http://www.cb-smartcomp.eu/index.php/materials> (Lest: 07.04.2014)

Lillebrygfjeld, Lise and Ove Bjarnar. 2014. "Social fields of knowledge flows: A regional cluster in a global context". In the social dynamics of innovation networks: From learning region to learning in socio-spatial context, edited by Roel Rutten, Paul Benneworth, Dessy Irawati and Frans Boekema. Routledge.

Maritim karriere. Norsk sjøfartshistorie. Tilgjengelig fra: <http://www.maritimkarriere.no/sjoefartsnasjonen-norge.164629.no.html> (Lest: 18.04.2014).

Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama og Noboru Konno. 2001. "SECI, Ba and leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", in Nonaka, I. and Teece, D. (ed): *Managing Industrial Knowledge*, Sage Publications, London 2001.

Norwegian Centers of Expertise. "Et lærende næringsliv: En kunnskapsbasert næringslivsnasjon". Tilgjengelig fra: <http://www.delfindesign.no/nce-el/index.php/artikler/114-en-kunnskapsbasert-naeringslivsnasjon> (Lest: 30.04.2014).

Nærings og handelsdepartementet. 2003. *Vilje til vekst- for norsk skipsfart og de maritime næringer*. Meld. St. 31. (2003-2004).

Repstad, Pål 2009. *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget.

Reve, Torgeir. 2009. *Fra næringsklynger til kunnskapsnav*. <http://www.bi.no/pages/121927/pof-3-2009-2-reve.pdf> (Lest: 01.05.2014).

Reve Torgeir, Amir Sasson. 2012. *Et kunnskapsbasert Norge*. Universitetsforlaget AS

Rolls-Royce. Informasjon om Rolls-Royce. Tilgjengelig fra: <http://www.rolls-royce.com/about/index.jsp>

SEKI-prosessen illustrert. Tilgjengelig fra: www.emeraldinsight.com

Stewart Clegg, Kornberger Martin, Pitsis Tyrone 2011. *Managing & organizations- An introduction to theory & practice*. SAGE Publications Ltd.

Microsoft. *Hva er SharePoint?* Tilgjengelig fra: <http://office.microsoft.com/nb-no/sharepoint-foundation-help/hva-er-sharepoint-HA010378184.aspx>

- Skipsrevyen. Informasjon om hva som bygges i Vung Tau, Romania og Langstein. Tilgjengelig fra: <http://www.skipsrevyen.no/nyheter/136552.html> (Lest 06.10.2013).
- Skipsrevyen. 2014. *Skaper maritime muligheter i Vietnam*. Tilgjengelig fra: <http://www.skipsrevyen.no/skaper-maritime-muligheter-i-vietnam/> (Lest 10.04.2014).
- Store Norske Leksikon. Tema: Edward Lee Thorndike. Store Norske Leksikon (snl.no). Tilgjengelig fra: http://snl.no/Edward_Lee_Thorndike
- Store Norske Leksikon. Tema: Kunnskap er makt. Store Norske Leksikon (snl.no). Tilgjengelig fra: http://snl.no/Francis_Bacon/filosof
- Store Norske Leksikon. Tema: VARD. Store Norske Leksikon (snl.no). Tilgjengelig fra: http://snl.no/Vard_AS
- Store Norske Leksikon. Tema: Vietnam. Store Norske Leksikon (snl.no). Tilgjengelig fra: <http://snl.no/Vietnam>
- Synnes, Marianne. 2014. *Oppklipping av regionen eller nye muligheter?* Tilgjengelig fra Sunnmørsposten 24.06.2014 . (Lest 24.06.2014).
- Tandstad, Bent og Kirsti M. Skrede. 2014. *Kronprinsparet på plass for å selje Noreg i Vietnam*. Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/verden/skal-selje-noreg-til-vietnam-1.11613606> (Lest 19.03.2014).
- Organisation for Economic Co-operation and Development / OECD. 2008. *The shipbuilding industry in Vietnam 2008*. Tilgjengelig fra: <http://www.oecd.org/countries/vietnam/42033324.pdf> (Lest 20.03.2014).
- Oterhals Oddmund, Arild Hervik, Øivind Opdal og Bjørn G. Bergem. 2008. Rapport fra Møreforskning. *Internasjonaliseringen av offshore servicevirksomheten i Møre og Romsdal*. Tilgjengelig fra: <http://www.moreforsk.no/publikasjoner/rapporter/naringsokonomi/internasjonalisering-av-offshore-service-virksomheten-i-more-og-romsdal-globaliseringen-har-styrket-maritim-klynge/1077/1498/>
- Otterlei, Inger. 2014. *Skapt av klyngen*. Tilgjengelig fra: <http://www.smp.no/naeringsliv/article9107131.ece> (Lest:17.02.2014)
- Porter, Michael 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillian Press LTD.
- Porter, Michael 1998. *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, 76 (6): 77-90
- VARD. 2013. *Annual Report*. Tilgjengelig fra: <http://www.vard.com/newsandmedia/news/Pages/VARD-Annual-Report-2013.aspx>
- VARD. *Informasjon om VARD*. Tilgjengelig fra: <http://www.vard.com/about/Pages/default.aspx> (Lest 06.10.2013)

Vetlesen, Arne Johan 2007. *hva er ETIKK*. Universitetsforlaget.

Vu Trong, Khanh og Anh Thu. Oil-Rig Standoff With China Won't Hurt FDI, Vietnam Says. *The Wall Street Journal*. Tilgjengelig fra <http://online.wsj.com/articles/oil-rig-standoff-with-china-wont-hurt-fdi-vietnam-says-1410254314> (Lest 08.10.2014).

Ung.no. *Globalisering - Verden blir mindre*. Tilgjengelig fra: http://www.ung.no/miljo/1752_Globalisering_-_verden_bli_r_mindre.html (Lest 06.10.2013).

Utenriksdepartementet. 2014. *Informasjon om Vietnam etc*. Tilgjengelig fra <http://www.landsider.no/land/vietnam/generell/>

Ødegård, Anne Mette. 2012. *Stor arbeidsinnvandring etter EU utvidelsen*. Tilgjengelig fra: <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsinnvandring/Stor-arbeidsinnvandring-etter-EU-utvidelsen/> (Lest 10.10.2013).

Vedlegg- intervjuguide

Intervjuguide:

«Globalisering av næringsklynger setter utfordringer til deling av kunnskap/informasjon.

I oppgaven ønsker jeg i hovedsak å se på hvordan kunnskap/informasjon blir delt, og det er sharepoint jeg ønsker å få vite mer om. Jeg er interessert i hvordan sharepoint brukes, hvilke informasjon som deles og om det eventuelt finnes andre kanaler for kunnskapsdeling/informasjonsdeling».

Fase 1, innledning:

- Innledning (hilse, gjenta kort informasjonen fra e-posten som er sendt på forhånd og informere kort om oppgavens formål/tema).
- Spør igjen om det er greit med opptak/båndopptaker av intervjuet.

Fase 2, rammen:

Innledningsspørsmål:

- 1) Hva er din rolle i Vietnam/sharepoint? Hvor lenge har du arbeidet med dette?
- 2) Hva legger du/dere i begrepet informasjon og kunnskap? Begrunn svaret.
- 3) Hva mener du er sentralt for å få til en god informasjonsflyt?
- 4) Hva kan hindre kunnskapsflyt/informasjonsflyt?
- 5) Hvilke programmer for deling av informasjon kjenner du til? Har disse vært i bruk på prosjekter du kjenner til?
- 6) Bruker dere andre fagprogrammer (eller er sharepoint standard)?
- 7) Fortell kort om sharepoint:
 - Når tatt i bruk?
 - Eget program utviklet for dere i denne bransjen? Hvis ikke, noe som «kun er for dere»?
 - Hvem tok initiativet?
- 8) Hvilke informasjon deles i sharepoint? (Eventuelle feil, forbedringsmuligheter etc.?)
- 9) Hvilket program ble brukt til deling av informasjon før sharepoint? Var det oppbygd på samme måte?
- 10) Hvilken hensikt har sharepoint?
- 11) Hvilke problemer skal løses ved bruken av dette?
- 12) Hva slags erfaring har du (dere) med sharepoint? Positiv eller negativ?
- 13) Kan du si noe om hvordan bruken av sharepoint oppleves generelt? (lett brukergrensesnitt?)
- 14) Har løsningen vært i bruk på andre prosjekt? Hvilke?

Fase 3, hoveddelen:

Hovedspørsmål:

- 1) Hvordan foregår kommunikasjonen mellom deltagere? Mest e-post, telefon, snakk etc? Eller formelle kanaler?
- 2) Hvem er utvalgt til å være med i sharepoint? Er det flest norske aktører?
- 3) Hvorfor akkurat disse deltakerne?
- 4) I hvor stor grad er utenlandske aktører med og deler informasjon? (Ikke bare via sharepoint). Mener du det skjer en overføring av informasjon?
- 5) I hvor stor grad bidrar sharepoint med å formidle kunnskap og erfaringer fra utenlandske partnere til norske deltakere?
- 6) Mener du det skjer overføring av informasjon fra utenlandske aktører generelt? Eller bare «enveis»?
- 7) Hva legger du i «samhandling?»
- 8) Hva mener du skal til for å få til god samhandling?
- 9) Har menneskene som er deltagende i sharepoint (formelle) møter for å dele informasjon/kunnskap rundt prosjektet?
- 10) Er sharepoint en standard løsning for deling av informasjon/kunnskap i deres prosjekter? Hvorfor/hvorfor ikke?
- 11) Er sharepoint et «tomt» program i starten som underveis fylles med informasjon i prosjekter, eller ligger tidligere tilegnet informasjon i programmet?
- 12) Når ny informasjon blir lagt inn i sharepoint, hvordan får deltagere beskjed om dette?
- 13) Hvordan blir kunnskap og informasjon hentet inn i sharepoint, og formidlet videre til de som ikke deltar i sharepoint med jobber i organisasjonen?
- 14) Kan alle som er ansatt dele informasjon i sharepoint? De som kun er leid inn også?
- 15) Er det noen i sharepointgruppen som bare er tilsluttet dette prosjektet? Hvorfor er de med, og hvilken betydning mener du det har for sharepoint?
- 16) Kan du trekke frem noen eksempler der sharepointløsningen har vært av stor betydning?
- 17) Overføres kunnskap og informasjon «begge veier», eller fungerer Sharepoint som en veileder?
- 18) Hvilke betydning har sharepoint for mulige forbedringer? Hva med innovasjon? Noen eksempler?
- 19) Om ny kunnskap/informasjon kommer fram under et prosjekt, kan det få betydning for neste oppdrag/prosjekt? (Eksempel)
- 20) Hva skjer når et prosjekt er over? (Blir informasjonen som er tilegnet, og samlet i sharepoint, arkivert/tatt videre vare på?).
- 21) Hvordan er informasjonen/kunnskapen kategorisert i programmet? (Arkivnøkkel, tema etc.?)
- 22) (Følger spørsmålet ovenfor):Er denne informasjonen tilgjengelig for «alle» i etterkant? (Hvem har tilgang?)
- 23) Blir det foretatt kvalitetssikring av informasjonen? Hvem gjennomfører «oppdyddingen» og hva blir tatt vare på?

- 24) Hvilke betydning tror du kunnskap delt i uformelle settinger har?
- 25) Hva med uformelle arenaer for deling av informasjon? Kan du tenke deg noen?–
Telefoner, lokal snakk. Snakker alle sammen, eller er det selektiv?(tvers?)
- 26) Hvor viktig mener du uformelle arenaer er for kunnskapsdeling? Tenker da på for eksempel flyturen hjem, tilfeldig snakk på kontorer mellom ansatte
- 27) Hva mener du er det viktigste resultatet som har oppstått av å etablere seg i utlandet? Noe spesielt i Vietnam?
- 28) Hvilke type kunnskap mener du det er viktig å ha fokus på?
- 29) Hva tror du fremmer deling av kunnskap?
- 30) Hva mener du skal til for at det blir delt mer kunnskap?
- 31) Er det noe du tenker vanskelig lar seg dele gjennom sharepoint, eller andre programmer? (For eksempel taus kunnskap)
- 32) Er det noe krav til formelt arbeidsspråk hos dere?
- 33) Hva mener du er det mest positive med å etablere seg i utlandet? Noe negativt?
- 34) Hvor stor betydning tror du det har at man deler kunnskap globalt, med tanke på innovasjon?
- 35) Føler du det er noen kulturelle barrierer ved bruk av sharepoint/ ved å arbeide i Vietnam?

Fase 4, avslutningsspørsmål:

Avslutning:

- 1) Hva mener du er det viktigste resultatet som har oppstått av å etablere seg i utlandet? Noe spesielt i Vietnam?
- 2) Hva mener du er det viktigste resultatet som har oppstått ut av sharepoint?
- 3) Hva ser du på som den største utfordringen ved bruk av sharepoint/ kunnskaps- og informasjonsdeling?
- 4) Er forventningene til programmet innfridd?
- 5) Er det noe du mener kan forbedres? Hva?
- 6) Noen svakheter?
- 7) Til sist: Hva er de overordnede verdiene selskapet?

Fase 5, oppsummering og avslutning:

- 1) Er det noe du anser som vesentlig som ikke har kommet fram under intervjuet?

Sluttord:

- Spør respondenten om noe er uklart (og at de bare kan ta kontakt med meg om de ønsker i etterkant).
- Spør om det er noe respondenten(e) lurer på.
- Spørre om det er greit om at jeg tar kontakt via telefon eller e-post om jeg har noen spørsmål. Takke så mye for at informanten stilte opp, og at jeg fikk lov til å komme.