

Bendik Steinland Myhren

Bruk av sosiale teknologier for utvikling og deling av kunnskap

Et casestudie gjennomført i EVRY

2014

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag**

Sammendrag

Målet med denne oppgaven er å utforske hvilke, hvordan og i hvilken grad sosiale teknologier brukes for utvikling og deling av kunnskap. Oppgaven er basert på et kvalitativt casestudie i EVRY, en bedrift som leverer IT-tjenester både til offentlig og privat sektor. Dette innebar åtte semi-strukturerte intervjuer med forskjellige ansatte.

Min forskning viser at sosiale teknologier kan bidra til utvikling og deling av kunnskap. Ved hjelp av virtuelle praksisfelleskap kan EVRY oppnå en hybridstrategi med høy grad av kodifisert og personifisert kunnskapsstrategi. Her har ansatte muligheten til å identifisere ekspertise, forenkle kommunikasjon på tvers av organisasjonen og bevare kunnskap. Sammen med sosiale teknologier i eksterne nettverk, kan kunnskapsspiralen strekkes utenfor organisasjonens grenser.

Likevel er det gjort sentrale funn om at tradisjonelle verktøy og metoder for kunnskapsdeling, tiltros for den overnevnte hybridstrategi, brukes i høyere grad enn sosiale teknologier. Ved å se funnene i sammenheng med utfordringer knyttet til den eksisterende kunnskapsstrategien, viser min forskning viktigheten av organisasjonell støtte for bruk av sosiale teknologier.

Abstract

The aim of this study is to investigate what, how and to what extent social technologies are used for creating and sharing of knowledge. This thesis is based on a qualitative case study conducted at EVRY, a company that provides IT services to both public and private sectors. This included eight semi-structured interviews with different employees.

My research shows that social technologies can contribute to the development and sharing of knowledge. By using virtual communities of practice, EVRY can achieve a hybrid strategy with a high degree of codified and personalized knowledge strategy. Here employees can identify expertise, facilitate communication across the organization and retain knowledge. Along with social technologies in external networks, their knowledge spiral can stretch beyond organizational boundaries.

Nevertheless I made a key discovery that traditional tools and methods for knowledge sharing, despite the above hybrid strategy, is used to a greater extent than social technologies. By seeing this in the context of challenges to the existing knowledge strategy, my research shows the importance of organizational support for using social technologies.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Samtidig som arbeid har vært krevende og omfattende, har det i høy grad vært lærerikt. Tålmodighet og god planlegging har vært gode virkemidler underveis.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg gjennomført datainnsamling i EVRY. Jeg ønsker derfor å takke ansatte som stilte opp og hjalp meg med å gjennomføre datainnsamlingen. Jeg vil også rette en stor takk til veilederen min Karl Joachim Breunig. Ved hjelp av god faglig forankring og innsikt, har han bidratt med viktige innspill, råd og veiledninger.

Oslo, mai 2014

Bendik Steinland Myhren

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon.....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	6
1.2 Problemstilling.....	7
2. Teoretisk tilnærming.....	8
2.1 Sosiale teknologier.....	8
2.2 Eksterne og interne nettverk.....	9
2.3 Barrierer for bruk av sosiale teknologier.....	11
2.4 Kunnskapsdeling.....	12
2.5 Kunnskapsstrategier.....	15
3. Modell.....	21
3.1 Bakgrunn for modell.....	21
3.2 Forskningspotensialet.....	22
4. Metode.....	23
4.1 Forskningsdesign.....	23
4.2 Datainnsamling.....	27
4.3 Relabilitet og validitet.....	29
4.4 Ethiske vurderinger.....	31
5. Forskningskonteksten.....	32
5.1 Om EVRY.....	32
6. Funn og analyse.....	33
6.1 Bruk av sosiale teknologier i EVRY.....	33
6.2 Kunnskapsstrategi i praksis.....	43
6.3 Silotankegang.....	48
6.4 Motivasjon.....	50
7. Diskusjon.....	52
7.1 Bruk av sosiale teknologier i EVRY.....	52
7.2 Kunnskapsstrategi i praksis.....	57
7.3 Barrierer for bruk av sosiale teknologier i EVRY.....	61
8. Konklusjon.....	65
8.1 Svar på problemstilling.....	65
8.2 Teoretiske implikasjon og videre forskning.....	66
9. Referanseliste.....	69
10. Vedlegg.....	74

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

For flere tiår siden var det kontroll og bruk av naturressurser som var kilden til konkurransefortrinn (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). I nyere tid har det imidlertid skjedd store endringer i den industrielle økonomien. Ansatte har beveget seg fra å være de som utnyttet konkurransefortrinnet, til å bli selve konkurransefortrinnet (Hansen et al.). Med økende dynamiske omgivelser, settes det derfor krav til hvordan organisasjoner leder deres beholdning av humankapital. Dette innebærer å utvikle ny kunnskap, lære av tidligere hendelser, dele erfaringer, samt gjør seg bevisst på hvilken kunnskap organisasjonen besitter (Hansen et al.).

Hansen et al. (1999) skiller mellom teknologi og sosiale interaksjoner for utvikling og deling av kunnskap. Resultatet er to former for kunnskapsstrategi, personifisert og kodifisert. I motsetning til Hansen et al., mener Wenger, McDermott og Snyder (2002) at utvikling og deling av kunnskap i praksisfelleskap er løsningen for bedrifter som ønsker å konkurrere på kunnskap. Dette er også støttet av Gammelgaard og Ritter (2005), som argumenterer for virtuelle praksisfelleskap. Her kan det sikres både høy grad av kodifisering og personifisering.

Samtidig har det i nyere tid vokst frem nye sosiale teknologier, som flere mener kan ha positiv påvirkning på utvikling og deling av kunnskap (Chui et al. 2012; Kiron, Palmer & Phillips, 2012; Miller et al., 2011). I følge Krogh (2012) er det behov for å utforske hvordan sosiale teknologier stiller seg i forhold til tradisjonell teknologi for kodifisering og personifisering av kunnskap. Dette behovet er også rettet mot barrierer for bruk av sosiale teknologier i organisasjoner (Krogh). Resultatet er et litteraturgap der sosiale teknologier kan kaste et nytt lys over tradisjonelle kunnskapsstrategier, som alle er basert på empirisk forskning av gammel teknologi.

1.2 Problemstilling

Basert på den overnevnte redegjørelse, vil jeg i denne utredningen utforske hvordan kunnskapsarbeidere bruker sosiale teknologier for utvikling og deling av kunnskap. I den anledning har jeg valgt å gjennomføre studie i samarbeid med IT-selskapet EVRY, som leverer en rekke forskjellige tjenester innenfor fagfeltet IT. Strategien deres ligger i å utvikle innovative løsninger for både det offentlige og det private næringsliv. Et sentralt virkemiddel for dette, er faglig utvikling og kunnskapsdeling mellom medarbeidere. På bakgrunn av det overnevnte har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

"Hvilke, hvordan og i hvilken grad brukes sosiale teknologier for utvikling og deling av kunnskap i EVRY?"

Avgrensning

For å sikre at masteroppgaven gjennomføres innenfor den aktuelle tidsrammen, er det gjort avgrensninger. EVRY er en av Nordens største IT-selskaper med over ti tusen ansatte representert på 50 forskjellige lokasjoner. I min oppgave har jeg valgt å avgrense til EVRY sitt hovedkontor på Fornebu.

Utvikling og deling av kunnskap er et stort felt med mye forskjellige teorier og forskning. Jeg har derfor valgt å rette oppgaven mot noen utvalgte temaer. Disse temaene er valgt på bakgrunn av en forutsetning om relevans. For å kunne utforske bruk av sosiale teknologier, har jeg derfor avgrenset til teorier om sosiale teknologier, kunnskapsdeling og kunnskapsstrategier.

2. Teoretisk tilnærming

I denne delen skal det presenteres teoretiske sammenhenger som danner grunnlaget for forskningen. Tilnærmingen skal på den ene siden gi leserne et godt utgangspunkt for å kunne sette seg inn i forskningen. På den andre siden, vil den være sentral for senere analyse og diskusjon.

Teorikapittelet er delt i to deler. For å forstå hvordan og i hvilken grad sosiale teknologier kan bidra til utvikling og deling av kunnskap, er jeg nødt til å gå i dybden på tidligere forskning og teori om sosiale teknologier. Dette gjøres for å få oversikt over hva vi i dag vet om sosiale teknologier for kunnskapsdeling. Dermed er det hensiktsmessig å se nærmere på tidligere forskning og teori om kunnskapsledelse. Resultatet springer ut i en forskningsmodell, som er sentral i det videre forskningsarbeidet.

Til å starte med vil jeg redegjøre for forskjellige typer sosiale teknologier. Dernest vil jeg redegjøre for kunnskapsdeling, før jeg avslutningsvis går nærmere inn på kunnskapsstrategier for deling og utvikling av kunnskap.

2.1 Sosiale teknologier

Sosiale teknologier kan i første omgang assosieres med applikasjoner som gir mulighet for interaksjoner mellom privatpersoner utenom forretning. Imidlertid har bedrifter i nyere tid funnet ut at sosiale teknologier kan ha positiv påvirkning på utvikling og deling av kunnskap (Chui et al. 2012; Kiron et al., 2012).

Ved hjelp av sosiale teknologier kan bedre samarbeid og kommunikasjon sikres. Dette gjelder både internt og på tvers av organisasjoner (Kiron et al, 2012). I følge Chui et al. (2012) kan bedrifter med høy andel av kunnskapsarbeidere tjene på bruk av sosiale teknologier.

Typer sosiale teknologier

I litteraturen er det variasjon i begreper og omfang rundt sosiale teknologier. Chui et al. (2012, s. 4) definerer sosiale teknologier som: "Produkter eller tjenester som muliggjør sosial interaksjon i en digital verden, ved at mennesker kan koble til og interagere virtuelt". På den andre siden benytter Kaplan og Haenlein (2010) begrepet sosiale medier om sosiale

teknologier. Videre mener Kaplan og Haenlein at sosiale teknologier kan deles i seks forskjellige typer. Med tanke på min utredning, har jeg valgt å redegjøre for følgende:

Samarbeidsapplikasjoner

Selve hensikten med slike applikasjoner er at samarbeid mellom flere aktører skal lede til et bedre resultat enn det en aktør kan oppnå alene (Kaplan & Haenlein, 2010). Dette gjøres mulig ved at applikasjoner gir mulighet til at mange brukere, gjennom et samarbeid, kan skape et innhold. Nærmere bestemt vil dette si at brukerne har mulighet til å legge til, fjerne og endre. I tillegg har brukerne mulighet til å samarbeide om å rangere innhold som kan være verdifullt for sluttresultatet (Kaplan og Haenlein).

Sosiale nettverkssider

Sosiale medier innenfor denne kategorien er svært utbredt. Boyd og Ellison definerer sosiale nettverkssider som:

Web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with who they share a connection, and (3) view and travers their list of connections and those made by others within the system (gjengitt etter Kane, Alavi, Libanca & Borfatti, 2014, s. 278).

Med andre ord kan brukere opprette personlige profiler som kan gjøres tilgjengelig for venner og kollegaer, der kommunikasjon gjøres gjennom epost eller direktemeldinger. Den personlige profilen inneholder som oftest informasjon, bilder, video, lydfiler og blogger (Kaplan & Haenlein, 2010).

2.2 Eksterne og interne nettverk

I følge Kubátová (2013) kan sosiale teknologier kategoriseres i interne og eksterne nettverk. Sistnevnte kan forklares som nettverk tilgjengelig for allmenheten. Eksempler på slike er Facebook, LinkedIn, og diverse forumer. Når det gjelder interne nettverk, er dette nettverk som bare er tilgjengelig for selskapets ansatte (Kubátová).

Egenskaper ved interne nettverk

De viktigste egenskapene til sosiale teknologier i interne nettverk, i motsetning til tradisjonelle kunnskapssystemer for lagring av kunnskap, er at de kan håndtere raske endringer i selskapers konkurransesituasjon (Miller et al., 2011). Dette gjøres ved at de sosiale teknologiene gir mulighet til å identifisere ekspertise, forenkle kommunikasjon på tvers av grenser, samt bevare den institusjonelle kunnskapen (Miller et al.). Sosiale teknologier har derfor noen unike kapabiliteter som kan møte de overnevnte konkurranse endringer:

Identifisere ekspertise

Ved hjelp av sosiale teknologier kan ekspertise identifiseres ved at problemløsning blir akselerert (Miller et al., 2011). Ved hjelp av muligheten til å tilslutte temaer av interesse, kan ansatte interagere med langt flere enn de som befinner seg lokalt. Dette gjøres ved hjelp av blogger, wikier og forumer for samarbeid og diskusjon. Problemstillingen blir dermed løst som en gruppe, der den kollektive intelligensen sørger for optimalisering (Miller et al.).

Forenkle kommunikasjon på tvers av grenser

Ved hjelp av sosiale teknologier, kan kunnskap enklere deles på tvers av organisasjoner. Dette gjøres ved at kommunikasjon og interagering gjennomføres utenfor hierarkier. Nærmere bestemt innebærer dette muligheten for samtaler, diskusjoner og dokumentdelinger. På den måten kan ansatte enklere samarbeid på tvers av organisasjonen (Miller et al., 2011).

Bevare den institusjonelle kunnskapen

Ved at samhandling og redigering av dokumenter gjøres i felleskap, blir kunnskap bevart i tillegg til at kvaliteten forbedres (Miller et al., 2011). I motsetning til tradisjonelle kunnskapssystemer, forblir ikke kunnskapen statisk. Sammen med de overnevnte kapabiliteter, er det nettopp derfor sosiale teknologier er egnet til å håndtere utfordrende konkurransesituasjoner (Miller et al.).

Bruk av eksterne nettverk

I følge Shao (2009) kan personer bruke eksterne nettverk på forskjellige måter. I henhold til min utredning, har jeg valgt å redegjøre for muligheten til å konsumere og delta i eksterne nettverk.

Konsumering refererer til personer som ikke deltar, men som ser eller leser innhold som er publisert av andre (Shao, 2009). Når det kommer til selve hensikten, kan det i følge Bowman og Willis (2003) være et resultat av at personer ønsker å forstå eller finne mer ut av hva kolleger har forsøkt å lære dem. Forum og andre sider med brukergenerert innhold, kan derfor fungere som en kilde til å forstå ulik kunnskap fra forskjellige synsvinkler (Bowman & Willis). Ved å benytte søkemotoren Google, kan personer enkelt komme frem til brukergenerert innhold i form av forumer, blogger eller wikier (Blackshaw & Nazzaro, 2004).

I tillegg til å konsumere brukergenerert innhold, kan flere personer være villige til å delta gjennom interaksjon med selve innholdet. Et godt eksempel på dette vil være å kommentere eller rangere mulige problemer som er lagt ut på forumer (Shao, 2009).

Enten det gjelder konsumering eller deltakelse, deler de det faktum at det er en enkel måte for kunnskapsdeling. I følge Rainie og Tancer (gjengitt etter Shao, 2009, s. 16) er dette støttet av en undersøkelse som viser at personer søker kunnskap på nettet på grunn av letthet og ikke nødvendigvis det at informasjonen kan være mer nøyaktig enn andre kilder.

2.3 Barrierer for bruk av sosiale teknologier

Paroutis og Saleh (2009) gjennomførte en studie som tok for seg ulike barrierer ved bruk av sosiale teknologier. De fant ut at de vanligste årsakene til at ansatte er motvillige til å bruke eller bidra i sosiale teknologier, ligger i at ingen andre bruker det.

En annen barriere som ble indentifisert, var mangel på kunnskap om fordeler og hvordan teknologien skulle brukes. Dette hadde sammenheng med mangel på støtte fra ledelsen. Nærmere bestemt innebærer dette å oppmuntre, trene, identifisere innsats og bruke incentiver for deltakelse (Paroutis & Saleh, 2009).

Videre ble det gjort funn som viste viktig av å ha tid til å kunne bidra. Følgende sitat ble brukt for å forklare dette: "Time is the main factor. And it's knowing what is out there and knowing what discussions are going on. Have I got anything to input into them?" (Paroutis & Saleh 2009, s. 56).

Paroutis og Saleh (2009) fant også ut at en av hovedbarrierene for deling og samarbeid ved hjelp av sosiale teknologier, ligger i at ansatte ikke ønsker å endre på den etablerte måten for deling og samarbeid. Nærmere bestemt innebærer dette at ansatte, som i lang tid har brukt tradisjonelle verktøy og metoder for kunnskapsdeling, velger å benytte den tradisjonelle måten. Årsaken ligger i at det er lettere og mer komfortabelt å bruke eksisterende verktøy (Paroutis & Saleh).

Sammen med høy kjennskap og bruk av tradisjonelle verktøy i organisasjonen, kan dette derfor bidra til at det kan være utfordrende å ta i bruk ny sosiale teknologier. Lignende funne ble også gjort av Vuori og Okkonen (2012), der frykten for å kaste bort tid var en viktig barriere. Nærmere bestemt innebærer dette at ansatte som finner det utfordrende, samt at det ikke gir noen fordeler, vil bruke den tradisjonelle metoden for deling av kunnskap (Vuori & Okkonen).

Videre legger Vuori og Okkonen (2012) vekt på betydningen av kultur for bruk av sosiale teknologier. De finner ut at holdningen til kunnskap og kunnskapsdeling er skapt av organisasjonens kultur. Dermed spiller det ingen rolle hvilken kanal som brukes for å støtte deling og utvikling, så lenge ikke den nødvendige kulturen er på plass (Vuori & Okkonen).

2.4 Kunnskapsdeling

Taus og eksplisitt kunnskap

Nonaka og Takeuchi (1995) ser på taus og eksplisitt kunnskap som to forskjellige typer kunnskap. De skiller ved at erfaring er taus, psykisk og subjektive, mens eksplisitt tenderer til å være fornuftig og objektiv. Sistnevnte er kunnskap som kan uttrykkes skriftlig og kan deles ved at tidligere hendelser og objekter dokumenteres i databaser (Nonaka & Takeuchi).

Taus kunnskap derimot, er personlig og kontekstspesifikk, som gjør den vanskelig å formulere og kommunisere (Nonaka & Takeuchi, 1995). Denne kunnskap inneholder kognitiv og tekniske elementer, der sistnevnte består av konkrete tilfeller av “kunne-hva”, håndverk og ferdigheter. Taus kunnskap deles gjennom direkte kommunikasjon mellom individer (Nonaka & Takeuchi).

Kunnskapskonvertering

På bakgrunn av forutsetningen om at kunnskap utvikles gjennom en integrasjon mellom taus og eksplisitt kunnskap, skiller Nonaka og Takeuchi (1995) mellom følgende metoder for kunnskapskonvertering i organisasjoner:

- **Sosialisering** - Fra taus til taus kunnskap
- **Eksternalisering** - Fra taus til eksplisitt kunnskap
- **Kombinering** - Fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap
- **Internalisering** - Fra eksplisitt til taus kunnskap

Sosialisering - Fra taus til taus kunnskap

Ved denne metoden jobber lærlinger med sine læremestre for å lære ferdigheter gjennom observasjon, imitasjon og praksis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Resultatet er utvikling av taus kunnskap gjennom tekniske ferdigheter og delte mentale modeller. Imidlertid forutsetter sosialiseringen at personene som skal dele kunnskap, har en form for felles kunnskap.

Årsaken ligger i at personene lettere skal forstå konteksten (Nonaka & Takeuchi).

Sosialisering er blant de enkleste formene for deling av kunnskap, men det er samtidig viktig å bemerke at den tause kunnskapen er vanskelig å fange eller skrive ned (Dalkir, 2005). Dette er i følge Davenport og Prusak (gjengitt etter Dalkir, 2005, s. 54) en av årsakene til at ensformig fokus på kunnskapsdeling, basert på denne formen for konvertering, vil være vanskelig i bedrifter.

I følge Chatti, Klamma, Jarke og Naeve (2007) kan sosiale teknologier spille en viktig rolle for å kunne overføre den tause kunnskapen. Gjennom virtuelle felleskap og nettverk, kan ansatte observere, imitere og delta slik at den tause kunnskapen overføres mellom personer (Chatti et al.).

Eksternalisering - Fra taus til eksplisitt kunnskap

I følge Nonaka og Takeuchi (1995), er hensikten med eksternalisering å frembringe eksplisitt kunnskap ved hjelp av taus kunnskap. Typisk gjøres dette ved hjelp av metaforer, sammenlikninger, konsepter, hypoteser eller modeller. Disse er gjerne da uttrykt i form av tekst (Nonaka & Takeuchi). Sammen med at kunnskapen blir konkret og permanent, kan den enkelt deles på tvers av organisasjonen (Dalkir, 2005).

Hvis vi ser eksternalisering i forhold til sosiale teknologier, vil dette typisk innebære blogger og wikier (Chatti et al., 2007). Dette kan forklares ved at teknologiene gir personer mulighet til å fange personlig kunnskap. Denne kunnskapen kan da nå ut til en større gruppe personer som kan bidra til diskusjon. Sammen med direktemeldningsverktøy og telefon, kan kunnskapen eksternaliseres gjennom åpne deltakelser og diskusjoner (Chatti et al.).

Kombinering - Fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap

Kombinasjon er en prosess som omhandler katalogisering av konsepter i kunnskapssystemer (Nonaka & Takeuchi, 1995). Gjennom ulike systemer for å dele og kode kunnskap, kan personer kombinere, sortere, legge til og inndele eksplisitt kunnskap. Resultatet av denne prosessen kan i følge Nonaka og Takeuchi lede til ny kunnskap. Dalkir (2005) mener imidlertid at ingen ny kunnskap oppstår, men snarer en ny kombinasjon av allerede eksisterende eksplisitt kunnskap.

Ved å fange kunnskap, blir kunnskap eksplisitt (Chatti et al., 2007). I motsetning til tradisjonelle kunnskapssystemer, som gjør kunnskap statisk, sørger felleskapet for at innholdet blir spredd på tvers av organisasjonen (Chatti et al.). Ved å delta i diskusjoner i wikier og blogger, i form av å interagere med allerede eksisterende kunnskap, kan kombinering bidra til forhøyet kvalitet. Chatti et al. omtaler dette som den kollektive intelligensen.

Internalisering - Fra eksplisitt til taus kunnskap

Nonaka og Takeuchi (1995) mener at internalisering best kan sammenliknes med læring gjennom øvelse. Videre påpeker de at kunnskap bør verbaliseres eller uttrykkes i form av dokumenter, manualer eller muntlige fortellinger, for å bidra til at eksplisitt kunnskap blir til taus (Nonaka & Takeuchi).

Det er nemlig ikke nok at bedrifter sosialiserer, eksternaliserer og kombinerer. Dette er fordi kunnskap bare gjennom internalisering til taus kunnskap kan skape verdi for individet, deres praksisfellesskap og organisasjon (Dalkir, 2005). Hensikten blir derfor å bidra til at erfaringer blir delt mellom ansatte, slik at de letter kan oppta den tause kunnskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kunnskapsspiral

Det er ikke nok at bedrifter benytter en form for kunnskapskonvertering, hensikten strever mot en organisasjon med høy grad av felles kunnskap ved hjelp av eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Gjennom en integrasjon mellom taus og eksplisitt kunnskap kan organisasjonell kunnskap derfor oppstå, slik at innovasjon kan sikres (Nonaka & Takeuchi).

Det overnevnte vekselspillet formes ved hjelp av de forskjellige måtene kunnskap konverteres på. Nonaka og Takeuchi (1995) kaller denne prosessen for kunnskapsspiralen. Her starter utviklingen på det individuelle planet, før den beveger seg oppover gjennom interaksjon i felleskap, som krysser ulike barrierer som avdelinger, seksjoner og divisjoner (Nonaka & Takeuchi).

2.5 Kunnskapsstrategier

Kodifisert kunnskapsstrategi

Kodifisert kunnskapsstrategi tar utgangspunkt i å kode og lagre kunnskap ved hjelp av informasjonsteknologi (Hansen et al., 1999). Denne kunnskapen gjøres så tilgjengelig for alle ansatte i organisasjonen. Selve delingen skjer ved å omforme kunnskap til kunnskapsobjekter, slik at den eksplisitte kunnskapen kan gjøres tilgjengelig (Hansen et al.). Mentzas, Apostolou, Young & Abecker (2001, s. 97) omtaler kunnskapsobjekter som informasjon som gjennom personer blir transformert til kunnskap, gjerne i form av White Papers, beste praksis, R&D materiale og lignende.

Hensikten med strategien er å effektivisere selskapet, ved at arbeidstakere gjenbraker kunnskap (Hansen et al., 1999). Denne strategien omtales i litteraturen som en kodifisert (Hansen et al.) eller produktsentrert (Mentzas et al., 2001) kunnskapsstrategi.

I forhold til Nonaka og Takeuchi (1995) sine metoder for kunnskapskonvertering, vil denne strategien ha hovedvekt på å konvertere taus til eksplisitt kunnskap. Dermed kan den eksplisitte kunnskapen, ved hjelp av informasjonsteknologi, deles på tvers av organisasjonen (Hansen et al., 1999). Ved hjelp av muligheten til å søke, kan ansatte kombinere og bruke den eksplisitte kunnskapen, slik at kunnskap blir internalisert (Nonaka & Takeuchi).

Personifisert kunnskapsstrategi

Denne strategien omtales i litteraturen som en personifisert (Hansen et al., 1999) eller prosess-sentrert kunnskapsstrategi (Mentzas et al., 2001). Strategien går ut på å dele taus kunnskap på tvers av organisasjonen, som er knyttet til enkelt personer (Hansen et al.). Dette gjøres ved at organisasjonen har oversikt over hvem som besitter den aktuelle kunnskapen. Delingen gjennomføres ved hjelp av direkte kommunikasjonsprosesser mellom ansatte i bedriften. (Hansen et al.).

I forhold til Nonaka og Takeuchi (1995) sine kunnskapskonvertinger, vil hovedfokuset ligge i å overføre taus kunnskap i form av sosialisering. Nærmere bestemt innebærer dette at ansatte, ved hjelp av informasjonsteknologi, søker opp ansatte som kan bidra med den rette kunnskapen (Hansen et al., 1999). Dermed kan de komme i kontakt med personer som kan overføre den tause kunnskapen. Kommunikasjon gjøres enten ansikt til ansikt, eller ved hjelp av telefon, mail eller andre lignende teknologier (Hansen et al.).

I tillegg til å fokusere på å overføre den tause kunnskapen, vil det også være sentralt at ansatte gjør den tause kunnskapen om til eksplisitt. Årsaken ligger i at ansatte med etterspurt kunnskap skal kunne komme opp ved søk på nøkkelord (Hansen et al., 1999).

Bruk av kodifisert og personifisert kunnskapsstrategi

På grunn av sammenhengen mellom kunnskapsstrategi og konkurransestrategi, argumenterer Hansen et al. (1999) for at selskaper bør vektlegge en av kunnskapsstrategiene som hovedstrategi og den andre som støttestrategi.

I følge Hansen et al. (1999) vil organisasjoner som benytter en kodifisert kunnskapsstrategi, skille seg fra konkurrentene ved at de kan tilby troverdig og rask gjennomføring av prosjekter med høy kvalitet. Her vil fokuset ligge på høy vekst og omsetning, der virkemidlene ligger i å investere stort i kunnskap tidlig. Kunnskapen brukes så om igjen for å redusere kostnader og gjennomføringstid av prosjekter (Hansen et al.).

På den andre siden, har vi selskaper som tilbyr analytiske råd på høyt nivå innenfor strategi ved å benytte individuell kompetanse (Hansen et al., 1999). Disse vil vektlegge en personifisert kunnskapsstrategi for å kunne dele den tause kunnskapen som må til for å skape nytenking og innovasjon. Prosjektgjennomføringen er her gjerne en mer langsommere

prosess, da taus kunnskap vil ta tid å dele. Det er gjerne færre konsulenter per partner og opplæringen av ansatte gjennomføres ved hjelp av personlige mentorprogram (Hansen et al.).

Basert på sammenhengen mellom kunnskapsstrategi og konkurransestrategi argumenterer Hansen et al. (1999) for at selskaper bør holde seg til en hovedstrategi. Et bytte i hovedstrategi vil ha store konsekvenser for selskapets konkurranseposisjon (Hansen et al.).

Praksisfelleskap

Praksisfelleskap kan defineres som: "Grupper av mennesker som deler et problem, interesse eller bekymring for et tema, der de utvikler kunnskap og ekspertise gjennom jevnlig interaksjon" (Wenger, McDermott og Snyder 2002, s. 4).

Praksisfelleskap assosieres med lik læring, delt praksis og utforskning av ideer (Wenger et al., 2002). Det kan skilles fra prosjektteam og arbeidsgrupper ved at de er frivillig og selvvalgt. Målene er da ofte varierende og basert på læring, fremfor å være satt av ledere (Wenger et al.). Det er ikke slik at medlemmene er avhengig av incentiver for å investere i felleskapet. Deltakere har imidlertid en tendens til å bli, da belønninger som samarbeid og læring styrker den indre motivasjonen (Hearn & White, 2009).

Praksisfelleskap kan eksistere i en avdeling, på tvers av avdelinger og til og med på tvers av andre organisasjoner (Wenger et al., 2002). Det kan også oppstå spontant uten noe form for organisasjonell innblanding. Dette vil si at medlemmer spontant samles da de ser behovet for et samarbeid med hverandre. Dette felleskapet holdes sammen av individuelle eller små grupper av personer som bryr seg om felleskapet (Wenger et al.). Videre tar disse ofte ansvar for å informere medlemmene om hva som gjøres, samt legge til rette for samlinger der ideer kan deles (McDermott, 1999).

Hvorfor praksisfelleskap

Praksisfelleskap er løsningen for bedrifter som ønsker å konkurrere med kunnskap. Dette er fordi praksisfelleskap tar hensyn til mange utfordringer som oppstår i forbindelse med kunnskapens natur (Wenger et al., 2002).

Kunnskap er ikke statisk, men svært dynamisk (Wenger et al., 2002). Dette innebærer at det som var sant i går, må tilpasses nye faktorer, data, oppfinnelser og problemer (Moe & Blodgett, gjengitt etter Wenger et al., 2002, s. 10). Derfor er oppdatering av eksplisitt kunnskap en av de viktigste oppgavene til praksisfelleskapet. Dermed kan ansatte, ved hjelp av en felles kunnskapsplattform, fokuseres på mer krevende og strategiske problemer (Wenger et al., 2002).

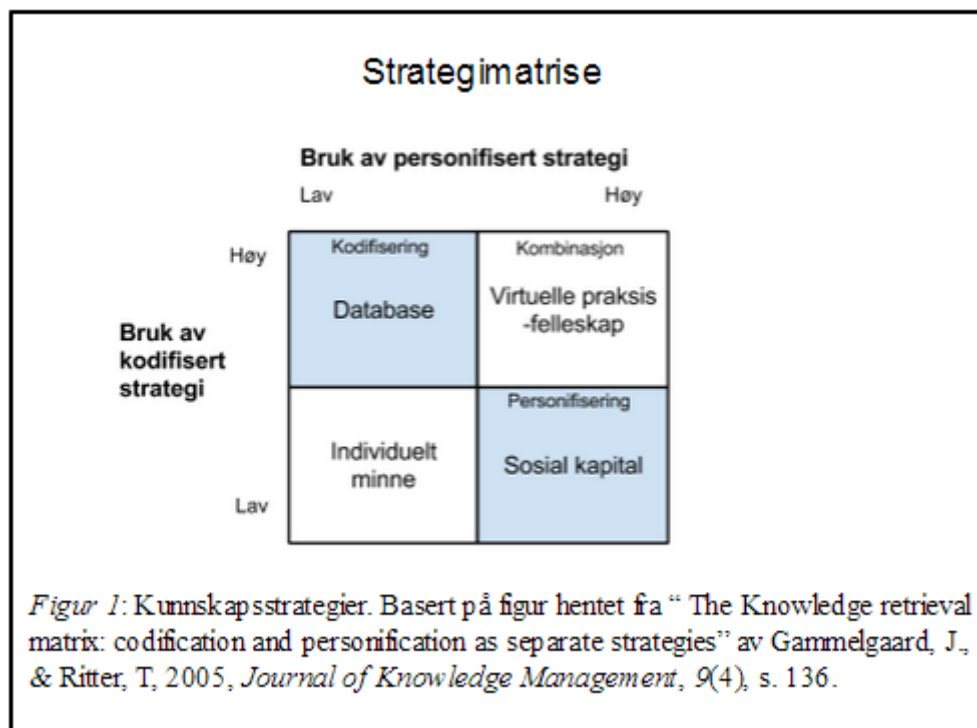
Imidlertid er det viktig å påpeke at evnen til å innhente eksplisitt kunnskap alltid vil være avhengig av personers tause kunnskap, som gjør at ansatte ofte ikke forstår konteksten når eksplisitt kunnskap deles (Tsoukas, 1996). Praksisfelleskapet kan håndtere denne utfordringen ved at det er egnet til å kombinere taus og eksplisitte aspekter (Wenger et al., 2002). Dette gjøres ved at praksisfelleskap gir mulighet for samtaler, fortellinger og veiledninger. På den måten kan den tause kunnskapen overføres, som den eksplisitte kunnskapen er avhengig av (Wenger et al.).

Wenger et al. (2002) mener videre at tradisjonelle kundefokuserte og prosjektbaserte strukturer ikke tar hensyn til kunnskapsrelaterede problemer. Selv om læring oppstår i slike strukturer, kan det forsvinne ganske lett da de er temporære eller at de er for fokuserte på oppnå forretningsmål. Moore og Birkinshaw (gjengitt etter Wenger et al., 2002, s. 23) forklarer dette ved at operasjonelle team ofte er fokusert på deres egne oppgaver, dermed blir kunnskapen ofte beholdt lokalt og separert fra andre som kan dra god nytte av kunnskapen. Praksisfelleskap kan i følge Wenger et al. (2002) være løsningen på de overnevnte utfordringer. Dette kan forklares ved at ansvaret legges på deltakerne om hva som bør genereres og deles av kunnskap (Wenger et al.).

Virtuelle praksisfelleskap

I følge Mukherji (2005, s. 33) er kodifisert og personalisert kunnskapsstrategi, snarere steg i en evolusjon enn gjensidig utelukkende strategier. Kodifisering skal i følge Mukherji bare fungere som et fundament for å skape strategiske fortrinn. Det skal derfor bare bidra til produktivitet for kunden, men for å kunne henge med i konkurransen må de ha nytenking og innovasjon. Dette gjøres kun gjennom mellommenneskelig kommunikasjon, på tvers av ulike avdelinger og grupper (Mukherji, s. 33).

Gammelgaard og Ritter (2005) gjennomførte et litteraturstudie som ser på fordelene ved å kombinere personifisert og kodifisert kunnskapsstrategiene. De fant ut at det i henhold til litteraturen er potensial for en kombinasjon mellom kunnskapsstrategien. Litteraturstudiet ledet til en matrise med fire forskjellige situasjoner kunnskap kan tilegnes på (Gammelgaard og Ritter):



Individuelt minne

Denne kunnskapen gir mening for individ, og kodifiseres derfor bare på det individuelle minnet (Gammelgaard & Ritter, 2005). Dette betyr at kunnskapen ikke er en del av organisasjonsminnet, da den ikke er lagret og tas bare frem ved aktiviteter som krever kunnskapen. Resultatet kan i følge Walsh og Ungson (1991) ha negative effekter for bedriften. Årsaken ligger i at kunnskap innhentes isolert. Resultatet kan bli ansatte i form av eksperter som verken benytter databaser eller personlige nettverk (Gammelgaard og Ritter, 2005).

Database

En database tilbyr oppbevaring av kodifisert kunnskap (Hansen et al., 1999). Her reduseres den individuelle innsatsen som trengs for å innhente informasjon (Huber, 1991, gjengitt etter

Gammelgaard og Ritter, 2005, s. 136). I forhold til Hansen et al. sine kunnskapsstrategier representerer database kodifisert kunnskapsstrategi i matrisen til Gammelgaard og Ritter.

Sosial kapital

I følge McElroy (2002) er sosial kapital verdien av relasjoner mellom ansatte i en bedrift og bedriftens relasjoner til andre bedrifter. Nahapiet og Ghoshal (1998, s. 243) definerer det som: "Summen av aktuell og potensielle ressurser innebygd, tilgjengelig og hentet fra et nettverk av individer eller sosiale enheter". I forhold til Hansen et al. (1999) sine kunnskapsstrategier, vil sosial kapital representere personifisert kunnskapsstrategi i matrisen til Gammelgaard og Ritter (2005).

Virtuelle praksisfelleskap

Med hovedvekt på studiet til McDermott (1999), argumenterer Gammelgaard og Ritter (2005) for at virtuelle praksisfelleskap er løsningen for høy grad av personifisert og kodifisert kunnskapsstrategi. Dette gjøres ved at det legges vekt på eksistensen av virtuelle praksisfelleskap i kunnskapsbedrifter (Gammelgaard & Ritter). Her kan deltakerne gjennom en utmerket plattform, stille spørsmål, ha dialoger, samt dele informasjon seg i mellom. Dermed kan den tause kunnskapen overføres (Bennet & Bennet, 2008).

Forskjellen mellom ikke-virtuelle og virtuelle praksisfelleskap, er at kommunikasjon og koordinasjon av arbeid foregår i det virtuelle rommet ved hjelp av informasjonsteknologi (Gammelgaard & Ritter, 2005).

3. Modell

Etter at det nå er redegjort for den teoretiske tilnærmingen, der jeg har nevnt ulike begreper og teorier som er viktig for å forstå og besvare problemstillingen, er det nå opparbeidet et godt grunnlag for å kunne gjennomføre metode, analyse og diskusjon.

3.1 Bakgrunn for modell

Ved å ha redegjort for litteratur knyttet til både sosiale teknologier, kunnskapsdeling og kunnskapsstrategier, kan det nå dannes en formening om hvordan sosiale teknologier kan bidra til deling og utvikling av kunnskap. Den teoretiske tilnærmingen vil nå diskuteres, der resultatet symboliseres ved hjelp av en forskningsmodell.

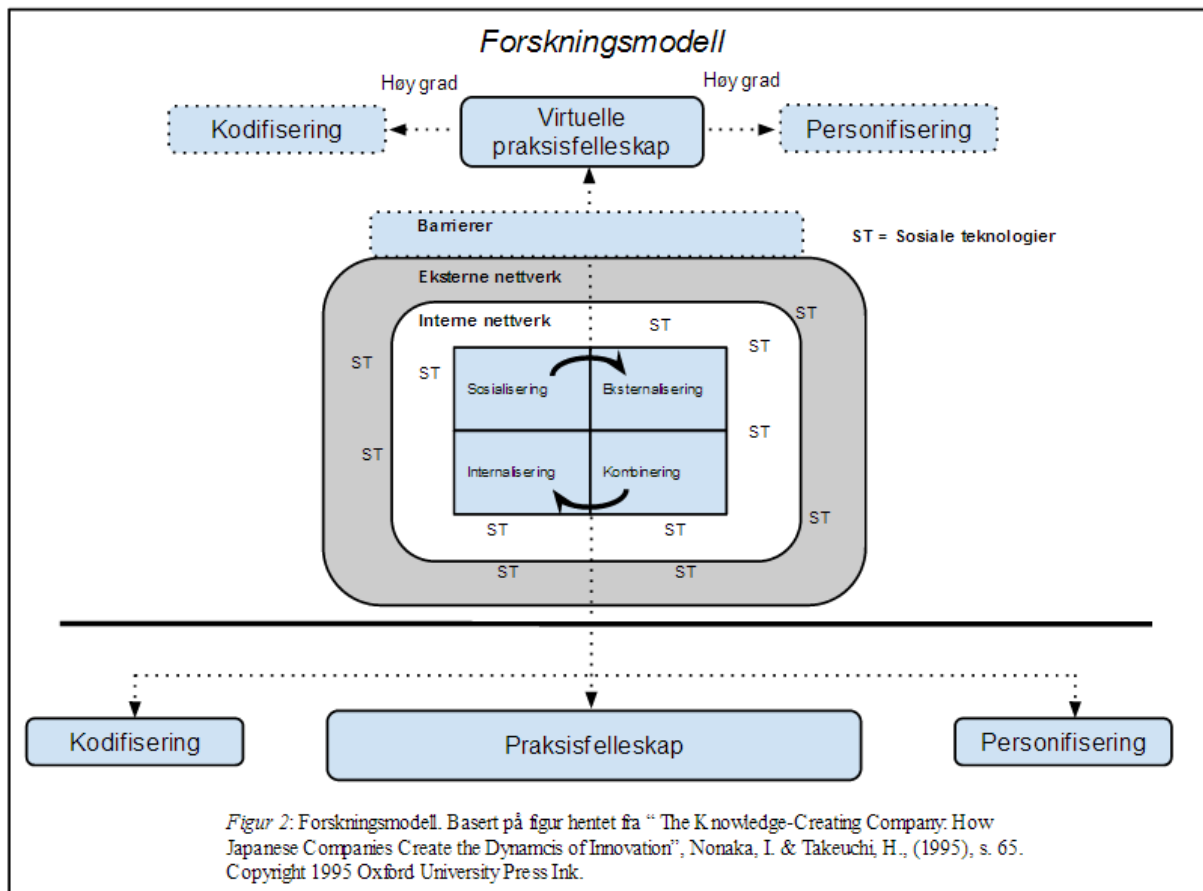
Som det kom frem innledningsvis finnes det forskjellige typer sosiale medier. Disse teknologiene kan ha positiv innvirkning på kunnskapsbedrifter (Chui et al., 2012). Ved hjelp av muligheten til å identifisere ekspertise, forenkle kommunikasjon på tvers av grenser og bevare den institusjonelle kunnskapen, kan organisasjoner håndtere drastiske kunnskapsendring (Miller et al., 2011). Sett i forhold til koverteringsmetodene til Nonaka og Takeuchi, kan sosiale teknologier ha positiv påvirkning på organisasjonens kunnskapsspiral (Chatti et al., 2007).

Når det gjelder sosiale teknologier i eksterne nettverk, kan kunnskapsarbeidere enkelt konsumere og delta i forumer, blogger eller wikier (Blackshaw & Nazzaro, 2004). Ved å se i forhold til den overnevnte kunnskapsspiral, kan sosiale teknologier dermed gi kunnskapsarbeidere muligheten til å internalisere kunnskap som er kombinert og eksterne i eksterne nettverk.

Ved å vurdere de overnevnte egenskaper i forhold til litteraturstudie til Gammelgaard og Ritter (2005), kan sosiale teknologier bidra til utvikling og deling av kunnskap i virtuelle praksisfelleskap. På den måten kan organisasjoner oppnå en hybridstrategi, med høy grad av kodifisert og personifisert kunnskapsstrategi.

Med tanke på problemstillingen, er den overnevnte diskusjon rettet mot hvilke og hvordan. For å utforske i hvilken grad sosiale teknologier brukes. Er jeg nødt til å rette forskningen mot den eksisterende strategien for utvikling og deling av kunnskap. På den måten har jeg også mulighet til å identifisere mulige barrierer for bruk av sosiale teknologier. Følgende figur er

utviklet på bakgrunn av den overnevnte diskusjon:



3.2 Forskningspotensialet

Ved å se på figuren og dens bakgrunn, gis det et inntrykk av hva vi i dag vet om utvikling og deling av kunnskap, samt hvordan sosiale teknologier kan bidra. Imidlertid, når det gjelder sistnevnte, eksisterer det lite empirisk forskning som ser på sammenhengen mellom kunnskapsstrategier og sosiale teknologier. Neste kapittel redegjør for hvilken metode som egnet seg til å besvare problemstillingen.

4. Metode

I dette kapittelet skal jeg vise hvordan forskningsdesign og metode egner seg til å besvare problemstillingen. Nærmere bestemt innebærer dette en redegjørelse for utredningens forskningsdesign, innsamling av data, samt håndtering av relabilitet og validitet.

Avslutningsvis har jeg redegjort for etiske vurderinger som har preget utredningen.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som: "Den logiske sekvensen som kopler empirisk data til forskningsspørsmålet, og til slutt konklusjonen" (Yin, 2009, s. 26). Yin forklarer dette som en logisk plan for å bevege seg fra problemstillingen, til en form for konklusjon på utredningen.

Hensikt og tilnærming

I denne utredningen ønsket jeg å utforske bruken av sosiale teknologier for utvikling og deling av kunnskap. I og med at jeg hadde lite informasjon på forhånd om hvordan kunnskapsdeling gjennomføres i EVRY, bar forskningen derfor preg av å være utforskende (Celsi, Money, Samouel & Page, 2011).

Mye av teorien og forskningen rundt kunnskapsstrategier og kunnskapsdeling, er som nevnt tidligere basert på empiri av gammel teknologi. Sammen med at det eksisterer lite empirisk forskning på bruk av sosiale teknologier for utvikling og deling av kunnskap (Krogh, 2012), var det derfor forventet å identifisere funn som kunne bidra til teoriutvikling. Forskningen bærer derfor induktive trekk (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Dette impliserte at jeg på forhånd ikke forutså hvilke funn som skulle gjøres. Resultatet var derfor at jeg formulerte åpne spørsmål, slik at jeg kunne få dypere innsikt i hvordan sosiale teknologier brukes.

Samtidig som viktigheten av det induktive gjorde seg gjeldene, bar også forskning deduktive trekk. Dette kan forklares ved at jeg på forhånd brukte eksisterende teori og forskning som et viktig ledd, både til forberedelse av datainnsamling og besvarelse av problemstillingen. Dette er i henhold til Jacobsen (2000), som mener at det i nyere tid har blitt vanligere å snakke om mer eller mindre åpne tilnærminger til datainnsamling. Dette innebærer hvor mye begrensninger som legges inn før undersøkelsen skal startes (Jacobsen).

På bakgrunn av det overnevnte, bar utredningen derfor preg av både induktive og deduktive trekk. Oppsummert innebar dette bruk av litteratur for å bedre kunne utforske muligheter og

problemer. I følge Celsi et al. (2011) vil en kvalitativ tilnærming derfor være mest egnet for å kunne besvare problemstillingen.

Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning er drevet etter mening og formålsforklaringer (Ringdal, 2007). Dette innebærer en åpen metode uten mange føringer (Jacobsen, 2000). Med tanke på å utforske, er en kvalitativ metode seg svært godt ved at det legger få avgrensninger. Dermed kunne det unike ved hver respondent fanges (Jacobsen). På den måten var det respondentene som avgjorde hva slags informasjon som ble samlet inn. Dermed kunne jeg hadde jeg mulighet til å utforske det tidligere nevnte litteraturgapet.

Imidlertid kan det knyttes utfordringer til den kvalitative metoden. Først og fremst er det ressurskrevende, da spesielt på tid (Jacobsen, 2000). Intervju er ofte tidkrevende, der en i tillegg må bruke svært mye tid i etterkant for å analysere. Resultatet blir ofte da få respondenter, der et generaliseringsproblem kan gjøre seg gjeldene (Jacobsen). Se delkapittelet om utvalg og validitet for nærmere informasjon.

Casestudie

Jeg valgte å gjennomføre et kvalitativt casestudie i EVRY. Yin definerer casestudie som en: "Empirisk undersøkelse av et samtidig fenomen i sine naturlige omgivelser, der grensefeltet mellom fenomenet og omgivelsene ikke er klare, og det benyttes flere datakilder" (gjengitt etter Ringdal, 2007, s. 149).

Årsaken til at jeg gjennomførte et casestudie, lå i problemstillingens natur. I følge Yin (2009) bør casestudie benyttes når problemstillingen ønsker svar på hvordan og hvorfor, når forskeren har liten kontroll over hendelser, og når det fokuseres på hendelser som skjer i nåtid. Det var derfor naturlig å velge casestudie, da problemstillingen var i henhold til det overnevnte.

Casestudier forutsetter en modell på forhånd, som skal gi et sett med forutsetninger for avgrensning, identifisering og diskusjon av funn (Andersen, 2013). Yin (2009) forklarer dette ved at man ønsker å utvikle en foreløpig teori. Denne utviklingen er sentral, enten man ønsker å utvikle eller teste teori (Yin). I forhold til min forskning, er denne foreløpige teorien uttrykt

i form av den teoretiske forskningsmodellen. Dette kan forklares ved at forskningsmodellen la grunnlag for datainnsamling, analyse og diskusjon.

Design av casestudie

Som en viktig del av et casestudie, må det gjøres valg om hvordan studie skal designes. I følge Yin (2009) går dette valg på antall case og undersøkelsesenheter. Yin skiller mellom design for enkeltcase og flercase. Enkeltcase brukes ofte hvis det representerer et unikt eller kritisk case, men det kan også brukes når caset er typisk eller gir en god mulighet til å observere og analysere fenomener som få har sett på før (Saunders et al., 2009).

Jeg valgte å gjennomføre casestudiet som et enkeltcase. På den måten kunne jeg sikre dypere innsikt i den valgte organisasjonen. Denne innsikten var forutsatt av problemstillingen og innebar forståelse og utforskning av en rekke forskjellige temaer. Dette ville vært utfordrende ved gjennomføring av flere case.

Når det kommer til valg av organisasjon, ble dette gjort på bakgrunn av relevans og tilgjengelig. Ettersom jeg hadde en kontakt i EVERY, som kunne hjelpe meg med datainnsamlingen, kunne jeg frigjøre tid og ressurser. Dermed hadde jeg muligheten til å bruke mer tid på selve forskningen. Valget falt derfor på IT-selskapet EVERY.

Når det kommer til EVERY som case, kan det undersøkes som en helhet eller som mange ulike undergrupper (Saunders et al., 2009). I min utredning valgte jeg flere undersøkelsesenheter. Dette er fordi organisasjonen ikke kan ses på som en helhet, da det eksisterer svært mange avdelinger og grupper av ansatte. Dette var også sentralt for å støtte valget om enkeltcase. Hvordan og hvilke respondenter som velges, redegjøres i utvalgsavsnittet.

Når det gjelder mulighet for å kunne generalisere de funn som gjøres, vil dette være vanskelig ved enkeltcase (Yin, gjengitt etter Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, s. 147). Dette var imidlertid ikke hensikten med denne utredningen. Se delkapittelet relabilitet, for nærmere informasjon.

Hvorfor EVERY?

Som det kom frem innledningsvis i utredningen, kan sosiale teknologier ha stort potensial for bedrifter med høy andel av kunnskapsarbeidere (Chui et al, 2012). Naturligvis impliserte dette valg av en kunnskapsbedrift.

I følge Nordenflycht (2010) er kunnskapsbedrifter, bedrifter der produksjonen av output er avhengig av en stor andel kompleks kunnskap. Dette innebærer at store deler av kapitalen ikke er materielle eiendeler, som lager, fabrikker eller verktøy. På bakgrunn av det overnevnte, kan EVERY derfor klassifiseres som en kunnskapsbedrift da deres IT-tjenester er avhengig av medarbeidernes kunnskap (EVERY, udatert).

EVERY er svært opptatt av at medarbeidere skal delta i faglige nettverk for kompetanseoverføring og faglig oppdatering. Dette er for å sikre at kvaliteten er i henhold til markedets forventninger, og for å påvirke medarbeidere til å ta ansvar for egen læring (EVERY, 2013). De har også tett samarbeid med deres globale teknologipartner slik at de ved behov har tilgang til relevant kompetanse. Samlet vil dette være viktige drivere for å sikre effektivitet og lønnsomhet (EVERY, 2013).

For konsulentene har EVERY tilrettelagt en rekke konsulentnettverk som strekker seg både lokalt og nasjonalt (EVERY, 2013). Hensikten med de overnevnte nettverk er å gi konsulentene mulighet til å etablere relasjoner med kolleger på tvers av selskapet, slik at de kan ta til seg faglig oppdatering på sentrale temaer. For å forenkle denne prosessen, er det lagt til rette for aktivt samarbeid og kompetanseoverføring ved hjelp av diverse samhandlingsverktøy (EVERY, 2013).

I Oslo regionen eksisterer det et fagnettverk på seks forskjellige tjenesteområder. Hensikten er å dekke selskapets kompetansebase. Hvert av disse tjenesteområdene er igjen delt i egne praksisfelleskap, der dedikerte personer har ansvar for faglig oppfølging (EVERY, 2013).

På bakgrunn av det overnevnte, vil EVERY derfor være godt egnet som case, da det legger opp til utvikling og deling av kunnskap mellom medarbeidere både lokalt og nasjonalt (EVERY, 2013). Dette kan støttes av Chui et al. (2012) som mener programvarebedrifter kan oppnå størst fordeler ved bruk av sosiale teknologier.

4.2 Datainnsamling

Når det gjelder datainnsamlingen, vil valget om casestudie ha stor innflytelse. Som Yin (2009) legger vekt på, er casestudie godt egnet til å triangulere datakilder. Økt forskningskvalitet kan derfor sikres gjennom flere kilder til data. Dette innebærer intervju, observasjon og sekundærdata. Når det gjelder førstnevnte, vil det nå redegjøres for hvilket utvalg intervjuene baserte seg på.

Utvalg

Likt som Ringdal (2007), mener Jacobsen (2000) at man bør ta utgangspunkt i forskningsdesign når man skal velge kriterier for utvalg. Deretter kan man selv bedømme hvilke enheter som bør være med, slik at problemstillingen kan besvares (Saunders et al., 2009; Jacobsen). I forhold til min forskning, vil kriteriene være kunnskapsintensivitet, samt variasjon blant respondenten med tanke på avdeling og tjenesteområdet.

Når det gjelder utvalgsmetode, ble utvalget gjennomført med tanke på å finne personer som kunne bidra med informasjon på en best mulig måte (Jacobsen, 2000). Denne utvalgsmetoden ble gjennomført ved hjelp av en nøkkelrespondent. Denne respondenten var strategisk valgt for å øke sannsynligheten for å finne riktige respondenter. Ved hjelp av et personlig nettverk, som strakk seg over forskjellige avdelinger og tjenesteområder, identifiserte respondenten aktuelle personer som kunne bidra med relevant data. Resultat ble en prosjektleder, fem konsulenter i forskjellige tjenesteområder, en selger, samt en redaktør som jobbet tett med ledelsen.

Når det gjelder størrelsen på utvalget, eksisterer det en uenighet i litteraturen. Creswell (gjengitt etter Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, s. 235) mener man bør ha mellom 25 til 30 intervjuer. Saunders et al. mener at det ikke bør stå på antall, men snarer om forskeren selv mener at det er samlet inn tilstrekkelig med data. I forhold til min forskning, ble det samlet inn tilstrekkelig med data gjennom åtte individuelle intervjuer. Dette var også i henhold til tid og ressurser, som var viktige begrensninger for denne utredning (Jacobsen, 2000).

Intervju

Basert på tidligere redegjørelser om forskningsdesign, i tillegg til at intervju er den viktigste kilde til informasjon ved casestudie (Yin, 2009), falt valget naturligvis på bruk av intervju som hovedkilde for datainnsamling. Ved hjelp av intervju kunne jeg derfor få god innsikt i

hva respondentene forklarte, i form av holdninger og oppfatninger. Dette er i henhold til Jacobsen (2000) nødvendig for å sikre respondentenes fortolkning av fenomener.

I følge Jacobsen (2000) innebærer intervju ansikt til ansikt kommunikasjon, der data kommer inn i form av ord, setninger og fortellinger. I forhold til mine intervju, tok denne kommunikasjonen utgangspunkt i en intervjuguide. Denne intervjuguiden sørget for at intervjuet ble gjennomført som et ikke-standardisert intervju (Saunders et al., 2009)

Ikke-standardiserte intervju

Siden min forskning var utforskende, var det i følge Cooper og Schindler relevant å gjennomføre ikke-standardiserte intervjuer (gjengitt etter Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, s. 323). Nærmere bestemt innebar dette en form for åpenhet, med tanke på spørsmålene. På den måten fikk respondentene mulighet til å forklare og bygge videre på de svar som var gitt (Saunders et al.).

Ved bruk av ikke-standardiserte intervju, kan det forekomme at diskusjoner ledes mot områder som på forhånd ikke er planlagt, men som likevel kan bidra forskningen (Saunders et al. 2009). Dette var et svært hensiktsmessig valg, da flere respondenter gikk inn på temaer som på forhånd ikke var planlagt, men som senere ble bruket i analyse og diskusjon.

I litteraturen skilles det mellom ulik grad av åpenhet i intervjuet (Jacobsen, 2000; Yin, 2009, Saunders et al., 2009). Helt åpne intervjuer vil vær mer naturlige og uhøytidelig, der intervjuobjektet har muligheten til å prate fritt rundt temaer, tanker og atferd relatert til problemstillingen (Saunders et al., 2009; Jacobsen, 2000). Imidlertid bør et intervju bære preg av en strukturering (Jacobsen). Nærmere bestemt innebærer dette at man på forhånd bestemmer hvilke temaer som skal være med i intervjuguiden. På den måten unngår man at dataen som blir innhentet, er av så stor kompleksitet at det blir svært ressurskrevende å analysere (Jacobsen).

I forhold til min forskning, der den teoretiske tilnærmingen spilte en avgjørende rolle for datainnsamlingen og analyse, bar intervjuet preg av en strukturering ved hjelp av de teoretiske temaene. I og med at spørsmålene var åpne, var det naturlig å unngå forhåndsbestemt rekkefølge på spørsmålene. Overordnet, kan intervju derfor karakteriseres som et semi-strukturert intervju (Saunders et al., 2009).

Andre kilder til data

Som nevnt tidligere, egner casestudie seg svært godt til å triangulere datakilder for økt validitet (Yin, 2009). I min forskning var en viktig del av denne økningen observasjon. Denne observasjonen ble gjennomført ved hjelp av nøkkelrespondenten som i ettertid av intervjuene, viste meg hvordan flere sosiale teknologier fungerte. Dette bidro til en økt forståelse for mange av de identifiserte teknologiene, som var sentralt for analyse og diskusjon. Observasjonen ble gjennomført åpent og deltakende (Jacobsen, 2000). Årsaken lå i at nøkkelrespondenten var klar over observasjonen, samt at det ble gitt instruksjoner på hva jeg ønsket å vite mer om.

I tillegg til primærdata, har sekundærdata også blitt brukt. Denne dataen omhandler først og fremst EVRY, og er hentet ut fra årsrapporter og hjemmeside. I tillegg er informasjon mottatt gjennom e-postutvekslinger med enkelte respondenter. Dette ble i hovedsak gjort for å bekrefte informasjon om EVRY. I henhold til Yin (2009), er dette viktig ved bruk av sekundærdata.

Analyse av data

Som en viktig del av forskningen, må den innsamlede dataen analyseres. Etter at hvert av intervjuene var gjennomført, valgte jeg å transkribere. En av fordelene ved å transkribere er at man enklere får et helhetlig bilde av intervjuene (Jacobsen, 2000). Dermed reduseres risikoen for å gå glipp av noe, samt at man får enklere oversikt over funn som er gjort (Jacobsen).

Etter at intervjuene var ferdig transkribert, fordelte jeg data i forskjellige kategorier. I første omgang tok jeg utgangspunkt i de teoretiske temaene som var representert i intervjuguiden. Videre så jeg behov for å dele dataen opp i ytterligere kategorier. Deretter vurderte jeg hver kategori opp mot problemstillingen. De viktigste funnene er derfor redegjort for i kapittel seks, både i form av diskusjon og sitater.

4.3 Relabilitet og validitet

Relabilitet

I følge Ringdal (2007, s. 86) går relabilitet på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Med andre ord vil dette si at en annen person skal komme frem til samme funn og konklusjon ved gjennomføring av likt casestudie med lik

fremgangsmåte (Yin, 2009). utfordringer ligger derfor i hvordan jeg kan ivareta god relabilitet. Som et første steg, er metodekapittelet dokumentert på en best mulig fremgangsmåte (Yin).

Imidlertid kan påliteligheten svekkes ved gjennomføringen av intervju. Saunders et al. (2009) forklarer dette ved at respondentene kan svare det sjefen forventer at de skal svare, de kan ha dårlig tid, jeg kan risikere å tolke svarene annerledes enn det respondenten mener, samt at jeg kan stille spørsmålene forskjellig i hvert av intervjuene. Når det gjelder sistnevnte ble denne situasjonen håndtert ved at jeg valgte å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, med forhåndsbestemte temaer. Videre ble det benyttet båndopptaker for sikre best mulig dokumentasjon før analyse.

Validitet

I og med at jeg gjennomfører et utforskende studie, bør jeg i følge Yin (2009) forsøke å håndtere begrepsvaliditet og ekstern validitet. Når det gjelder førstnevnte, går dette ut på om jeg måler det teoretiske begrepet jeg ønsker å måle (Ringdal, 2007, s. 87).

For å øke grad av begrepsvaliditet er det viktig å være godt forberedt når data skal samles inn ved hjelp av intervju (Saunders et al., 2009). Ved hjelp av den teoretiske tilnærmingen, har jeg opparbeidet meg nødvendig kunnskap for forskningen. Når intervjuet ble gjennomført, var jeg derfor mer rustet til å sette i gang diskusjoner og stille oppfølgingsspørsmål. Videre ga jeg respondentene informasjon på forhånd om hvilke temaer intervjuet vil omhandle. Dette ble gjort for at de skulle ha muligheten til å forberede seg. Videre valgte jeg å gjennomføre flere intervjuer med forskjellige respondenter, og jeg lot også en nøkkelrespondent gå igjennom de resultater jeg kom frem til. Dette er i henhold til Yin (2009) viktig grep for å øke begrepsvaliditet.

Når det gjelder ekstern validitet vil det være utfordrende å generalisere de funn jeg gjort (Yin, 2009). Dette kan forklares ved at jeg i min forskning benytter enkeltcase og det er få respondenter. Imidlertid mener Yin at den eksterne validitet kan økes ved at teori legger grunnlag for analyse og innsamling av data. Ved hjelp av teoretisk tilnærming mener jeg derfor at ekstern validiteten i en viss grad ble håndtert. Det er samtidig viktig å påpeke at generalisering ikke er et mål med denne oppgaven.

4.4 Etiske vurderinger

Etiske problemstillinger oppstår når man skal velge organisasjon for datainnsamling, analysere resultater, samt diskutere funnene (Saunders et al. 2009, s. 183). Det settes derfor krav til at de handlinger jeg har gjort i denne utredningen kan vurderes som etisk gode. Ved å ta utgangspunkt i Saunders, Lewis og Thornhill sine nøkkelsituasjoner for etisk vurderinger, ble etiske situasjoner håndtert på en best mulig måte. Dette resulterte i at jeg fra starten av intervjuprosessen sendte ut informasjonsbrev til de forskjellige deltakerne, der jeg ga informasjon om bruk av båndopptaker og anonymitet. Videre laget jeg en samtykkeerklæring som intervjuobjektet skrev under på etter intervjuet, som blant annet spesifiserte at intervjuet var frivillig og anonymt.

Under selve intervjuet var jeg bevisst på å fremstå hyggelig, jeg ga respondenten god tid til å svare og jeg lot respondenten velge tid og sted for intervju. Hensikten med dette var at respondenten på ingen måte skulle føle seg stresset eller lite komfortabel (Saunders et al., 2009). På bakgrunn av dette mener jeg at det er tatt gode etiske vurderinger.

5. Forskningskonteksten

5.1 Om EVRY

Selskapet EVRY er et resultat av fusjonen mellom EDB og ErgoGroup. EVRY er i dag Nordens neste største IT-selskap, med 10 000 ansatte fordelt på 50 lokasjoner (EVRY, utdatert). De har ansvaret for rundt en tredjedel av alle IT-leveranser i Norge, der de gjennom innsikt, løsninger og teknologi bidrar til å utvikle fremtiden. Ambisjonen er å ha nordisk lederskap innen 2015, som vil si at EVRY skal være den ledende integrerte leverandøren av IT-tjenester i Norden (EVRY, 2013). Dette innebærer at EVRY skal utvikle innovative løsninger med høy verdi for både kunder og samfunn (EVRY, utdatert).

EVRY skal gjennom bredde kunne tilby medarbeidere utviklingsmuligheter gjennom spennende, utviklende og faglig krevende prosjekter (EVRY, 2013). EVRY sin visjon for satsingen i Norge innebærer at de skal være nær kundene (EVRY, utdatert). Dette innebærer en rolle som innovativ pådriver for lønnsom vekst og fornyelse innen både næringslivet og offentlig sektor (EVRY, 2013).

Selskapet er notert på Oslo og har hovedkontor på Fornebu i Oslo. De har rundt 13 milliarder kroner i årlige omsetning (EVRY, utdatert). De tilbyr konsulenttjenester, forretningsløsninger og infrastrukturtenester innenfor IT. Dette gjøres i norske og nordiske næringsliv, finanssektor, samt offentlige virksomheter innen både stat, kommune og helsesektor (EVRY, utdatert).

6. Funn og analyse

I dette kapittelet skal jeg presentere funn som er gjort i forbindelse med datainnsamlingen. Den innsamlede dataen har lagt grunnlag for kapittelets struktur.

Jeg vil starte med å redegjøre for funn som er gjort i forbindelse med bruk av sosiale teknologier. Deretter vil jeg gå nærmere inn på kunnskapsstrategi i praksis. Avslutningsvis vil gå inn på motivasjon og silotankegang for kunnskapsdeling. De mest sentrale funnene vil bli diskutert opp mot teori i neste kapittel.

6.1 Bruk av sosiale teknologier i EVERY

For utvikling og deling av kunnskap er det identifisert bruk av forskjellige sosiale teknologier. Det kan skilles mellom sosiale teknologier i eksterne og interne nettverk. Førstnevnte er tilgjengelig for allmenheten. Interne derimot, er kun tilgjengelig for ansatte i EVERY.

Interne nettverk

SharePoint

SharePoint er et verktøy som er tilgjengelig for alle ansatte i EVERY. SharePoint kan med andre ord omtales som et intranett. Ved hjelp av SharePoint har ansatte muligheten til å dele og samarbeide på dokumenter internt, og på tvers av avdelinger og regioner. Hensikten med SharePoint er å hindre at kunnskap går tapt i interaksjoner mellom ansatte som samarbeider. Brukere har i tillegg mulighet til å redigere de dokumenter som deles, men dette forutsetter at dokumenteieren gir nødvendig tilgang:

"I SharePoint kan man laste opp et dokument og bestemme hvor åpent det skal være for alle andre. Man har leserrettigheter og rettigheter for at andre skal kunne skrive i det, så det blir mye samhandling i form av at dokumentet ikke bare er låst til deg. Flere kan dermed delta og samarbeide".

En SharePoint-selger forklarer at SharePoint spiller en viktig rolle for å holde seg oppdatert ovenfor kunder. Ved å være medlem i et gruppekonsept ved navn Smart Team, der en ansatt i Trondheim er ansvarlig, kan dokumenter deles effektivt i et gruppeområde. Dermed kan selgeren ha tillit til at dokumentet til en hver tid er av den nyeste versjonen. På den måten unngår man at dokumenter og annen informasjon forsvinner i mailbokser.

Det gjøres også funn som viser at SharePoint ikke bare gir muligheten til å dele og redigere dokumenter. I tillegg kan teknologien også brukes til å lokalisere personer med etterspurt kunnskap. Dette fungerer ved ansatte kan søke på forskjellige fagområder, der de kan få opplysninger om personer som kan besitte aktuell kunnskap. Følgende sitat gir forklaring på dette:

"Dette gjøres ved å bruke funksjonen My Site i SharePoint, som lister opp data om hver eneste bruker. Da kan man også se kvalifikasjoner og slike ting. Hvis du søker på SharePoint eller Cisco for eksempel, kan man få opp personer som har den kunnskapen. Det er nyttig. I stedet for å måtte spørre noen, kan man heller finne personen direkte selv".

Når det gjelder i hvilken grad SharePoint brukes, er det få av de åtte respondentene som uttrykker at de bruker teknologien mye. Imidlertid er mange klar over at det ligger et stort forbedringspotensial i bruken av SharePoint. Dette kan forklares ved at de gir uttrykk for at svært få bruker teknologien:

"Vi har også SharePoint som egentlig skal hjelpe. Jeg bruker det ikke. Vet ikke hvem som bruker det. Har aldri satt meg inn i det, kjenner ingen som bruker det heller".

"Får ofte spørsmål fra kunder jeg ikke kan svare på. Da må jeg finne det. Det er hovedsakelig en konsulent som kan svaret. Hvor finner man han? Det er veldig vanskelig, så da prøver jeg å benytte SharePoint først. Da søker jeg etter kompetanse, men dette forutsetter at de har vært flinke til å tagge profilen sin i slike områder. Dette er som oftest ikke gjort".

Basert på den overnevnte redegjørelsen om SharePoint, kan det tyde på at SharePoint brukes i mindre grad blant respondentene både til deling, samarbeid av dokumenter, samt lokalisering av kunnskap.

Yammer

Det gis litt varierende informasjon om den sosiale teknologien Yammer. Enkelte forklarer at Yammer er noe nytt som med tiden skal få større rolle i EVERY, enten i form av en integrasjon med eller ren erstatning av SharePoint. På den ene siden forklarer en av respondentene at Yammer nå befinner seg i en testfase, der et fåtall ansatte er med på å teste teknologien. På

den andre sider mener to respondenter at Yammer har vært i bruk før, men den ble erstattet av den sosiale teknologien Socialcast.

Det kommer imidlertid frem at Yammer nylig ble kjøpt opp av selskapet Microsoft, som også eier SharePoint. Jeg tolker det derfor som om Yammer har blitt brukt før, men har fått et nytt fokus ettersom Microsoft nå er eier. Tiden vil med andre ord vise om Yammer vil få større rolle hos EVRY. Men både konsulenten, og selgeren som er med i testgruppen, kjenner godt til teknologien. Dermed får jeg en god beskrivelse av hvordan teknologien fungerer:

"Blir nesten som et slikt forum på en litt mer strukturert måte. Jeg kan da stille spørsmål, som alle som er medlemmer vil få muligheten til å se og besvare. Akkurat som man ser for seg Facebook, der man legger ut en oppdatering eller spørsmål slik at ansatte kan svare, like, eller videresende. Man kan også laste opp filer og videoer".

Det kommer frem at hver ansatt har en egen brukerprofil med bilde og hva man jobber med. Dermed kan ansatte søke etter personer med etterspurt kompetanse. Yammer kan derfor bidra til å lokalisere kunnskap hvis det brukes ordentlig, men selgeren legger samtidig vekt på at det er lettere sagt enn gjort. Basert på erfaring, gir selgeren følgende forklaring når jeg spør om bruk av Yammer for lokalisering av kunnskap:

"Det er liksom ikke slik det gjøres her, det er mer 'kjenner du noen som kan dette? Jaja, han kan du snakke med'. Det er ofte de samme personene som jobber sammen. Det er ikke samhandling på veldig høyt nivå. Det er 20 Prosent teknologi og 80 prosent kultur. Det handler om å få folk til å bruke det. Hvis noen skal bruke, må nesten alle bruke det".

Både konsulenten og selgeren av SharePoint mener Yammer er den riktige veien å gå for økt kunnskapsdelingen, men selgeren retter imidlertid oppmerksomhet mot den gjennomsnittlige alderen i EVRY. Nærmere bestemt innebærer dette at en bedrift med en stor andel unge ansatte, som er vant til å benytte ulike sosiale teknologier, kan lettere dra nytte av Yammer enn bedrifter med høy gjennomsnittlig alder:

"Yammer blir stort, vi har allerede kunder som begynner å bruke det. Men gjennomsnittlig alder i bedriften er gjerne litt yngre. Når man smatt inn første gang ser det ut som LinkedIn,

Facebook og Twitter. Gjør man det i hverdagen, vil det være lettere å gjøre det på jobb også".

Det kan derfor tyde på at den gjennomsnittlige alderen i EVRY kan ha negativ påvirkning på bruken av sosiale teknologier.

Socialcast

To av respondentene forklarer at de har brukt Socialcast til å dele og tilegne kunnskap. Denne teknologien har vært tilgjengelig i flere år og bærer store likhetstrekk med Yammer. Ved hjelp av Socialcast kan ansatte delta eller opprette faggrupper. Her kan diskusjoner holdes i form av spørsmål og besvarelser. Det er opp til den ansatte om spørsmålet skal være tilgjengelig for alle, eller om det skal stilles i en spesiell faggruppe. Likt som med Yammer brukes også Facebook som eksempel for å illustrere Socialcast:

"Vi har også det som heter Socialcast, det er et sosialt medium som ligner på Facebook. Her kan man ta opp faglige utfordringer og spørsmål som man tror andre kan svare på. Det er tilgjengelig for alle i EVRY. Her legger jeg ut en post på feeden, også kan man like og kommentere".

Det kommer også frem at Socialcast brukes som et virkemiddel for at kunnskapsdelingen ikke bare skal foregå internt i avdelingen. Videre gjøres det også funn som forklarer hvordan Socialcast gir muligheten til å identifisere personer med etterspurt kunnskap. En respondent forklarer at de ved behov, kan stille spørsmål om hvem som kan bidra med etterspurt kunnskap:

"Det kan brukes til å lokalisere kunnskapen. En gang stilte jeg et spørsmål i Socialcast om hvem som hadde skrevet en brukermanual, da jeg ønsket nærmere forklaring. Det viste seg at personen var medlem i den faggruppen jeg stilte spørsmålet i. Dermed kom jeg i kontakt med han".

Basert på den overnevnte forklaringen om lokalisering av kunnskap, kan det derfor antas at kunnskapen kan lokaliseres enten ved at personen selv svarer, eller at andre brukere henviser til den riktige personen. Imidlertid er det nødvendig å se funnene om Socialcast opp mot at de resterende respondentene, ikke benytter teknologien.

Ved hjelp av intervjuene, kommer det frem at flesteparten av respondentene ikke bruker teknologien. Når det gjelder årsaken til den lave bruken, gis det lite forklaring på hvorfor de ikke bruker den. Flesteparten av respondentene vet hva Socialcast er, men bare en av respondentene gir en håndfast forklaring på hvorfor teknologien ikke brukes. Denne forklaringen leder tilbake til de funn som er gjort om den sosiale teknologien SharePoint, nemlig fravær av aktive brukere:

"Jeg er jo avhengig av at mine kolleger også er aktive der, det er ikke vits å slenge ut et spørsmål når ingen av dem har en konto. Det har aldri vært en del av måten å jobbe. Jeg tror knapt folk bruker det".

Ettersom de respondentene jeg intervjuet stort sett jobbet i forskjellige avdelinger, kan dette derfor tyde på at det er stor variasjon i hvilke fagområder som er aktivt representert i Socialcast. Dette kan igjen føre til at det kan ta tid å få svar hvis et spørsmål stilles i en faggruppe med få aktive brukere:

"Jeg tror sosiale teknologier for deling av kunnskap blir vanskelig. Man trenger svar der og da. Min erfaring er at det kan ta tid. Jeg sitter ikke på Socialcast for å se hva folk spør om. Kan ikke bare si til kunden, nei jeg fikk et spørsmål her, må vent med det andre. Det er ikke slik hverdagen er for oss. Bikker man over 40 timer i uken og man vet man må jobbe to timer til for å kunne delta i sosiale teknologier, ryker disse to ganske lett".

For utenom at det kan ta tid å få svar, viser dette sitatet viktigheten av å ha tid til å delta. Dermed kan det hende at ansatte rett og slett ikke har tid til å svare. Dette kan da resultere i frafall av brukere. På den andre siden, betyr det nødvendigvis ikke at Socialcast ikke har et potensial i EVRY. Et sentralt funn ligger i organisasjonell støtte:

"Vi må rett og slett ta opp bruken i organisasjonen. Tror man må knytte incentiver til det. For eksempel, månedens beste på Socialcast".

På bakgrunn av det overnevnte kan det derfor tyde på at det er lite støtte for bruk av Socialcast i EVRY. Dette kan ha blitt bekreftet av en annen respondent som uttrykte et behov om at organisasjonen tok grep, samt prioriterer mer tid og ressursers på å endre den negative

trenden. På den måten kan organisasjonen tettere knyttes sammen.

Intern wiki - Confluence

En av respondentene som jobber som systemutviklingskonsulent, forklarer at de har tilgang til en intern wiki som kan bidra til kunnskapsdeling mellom ansatte. Dette gjøres ved hjelp av en Wikipedia-lignende teknologi med navn Confluence. Her kan ansatte formidle og dokumentere forskjellige problemer. Dermed kan andre enkelt gå inn for å se om deres problem har blitt løst før:

"Der jeg jobbet før fungerte det veldig bra. Der var alle veldig for at man skal dokumentere og lage en FAQ side hvor vi skriver ned ofte stilte spørsmål. Får egentlig svar veldig fort. Men i den nye avdelingen er det ikke så mange som bruker det ".

På bakgrunn av sitatet ovenfor, kan det tyde på at EVRY ikke har hatt noe innflytelse på at ansatte skal bruke teknologien. Snarer er dette opp til avdelingen selv om de skal ta teknologien i bruk. Systemutvikleren forklarer at det mest sannsynlig bare er utviklerne som benytter det:

"Ja Confluence. Alle på EVRY kan bruke det, men jeg tror ikke det blir brukt, kanskje en del utviklere bruker det, men ikke masse prosjektledere".

Denne påstanden kan støttes, da en av respondentene jeg intervjuet var prosjektleder. Det ble nemlig ikke gjort noe funn om at denne prosjektlederen brukte Confluence. Lignende funn ble også bekreftet i et intervju med en annen respondent:

"Også finnes det et business- area som bruker wikis veldig aktivt, men det er bare en del av organisasjonen".

På bakgrunn av det overnevnte, ser man at bruken av Confluence bærer likhetstrekk med de resterende teknologiene, der har fravær av aktive brukere gjøre seg gjeldende.

Eksterne nettverk

Google

Sosiale teknologier i eksterne nettverk er som nevnt tidligere, tilgjengelig for allmenheten ved hjelp av internett. Et sentralt funn er at en stor andel av respondentene nevner søkemotoren Google som en sentral kilde for å tilegne kunnskap. Basert på intervjuene, kommer det frem at Google kan brukes på flere måter:

"Jeg bruker mye Google også. Noen ganger er det lettere føler jeg, hvis det er noe jeg ikke kan så mye om, eller hvis jeg ikke får tak i noen konsulenter. Da er det Google med en gang. Det er jo mye lettere. Der får man svar fort".

"Det hender at informasjonen er så detaljert. Spesielt når det gjelder teknisk. Derfor hender det at jeg ikke forstår hva de sier. Da bruker jeg kompisen min Google, for å lære mer. Det har funket frem til nå".

Videre kommer det frem at Google, ved enkelte problemstillinger, er lettest å bruke. Årsaken ligger i at problemet kan omhandle kunnskap om et produkt, eller et spesielt fagområde. Noen ganger kan det også være en effektiv måte å dobbeltsjekke om arbeid er utført riktig.

En av respondentene forklarer at Google brukes for å komme frem til forumer der kunnskap kan innhentes ved å stille spørsmål, eller lete i tidligere besvarelser og diskusjoner. På samme måte bruker systemutviklingskonsulenten Google aktivt for å løse ulike problemstillinger:

"Hvis jeg lurer på noe i form av for eksempel Java, kan jeg spørre om det på Google. Da kommer sannsynligvis Stack Overflow opp. Dette er et slags forum, der jeg kan stilles spørsmål eller søke på ting som er spurt om, og svart på før. For min del brukes det ofte til løse problemer jeg har".

Basert på de funn som er gjort innenfor denne kategorien, kan det tyde på at flere av respondentene er positive til å bruke Google, både som en sentral og alternativ kilde til kunnskap.

Blogg og Twitter

For utenom Google kommer det frem at forskjellige fagpersoner kan bidra med kunnskap. Dette gjøres ved hjelp av Twitter eller blogg. To respondenter forklarer at de selv velger ut hvilke personer de mener kan bidra med kunnskap:

"Eller så har man jo tro det eller ei, bloggere. Du plukker ut noen blogger du vet kommer med mye bra, eller som det kan være greit å følge med på. De gir bort mye god kunnskap".

"Jeg bruker Twitter masse. Bruker det som en informasjonskanal, der jeg henter kunnskap fra andre. Hvis jeg har vært på et bra foredrag for eksempel, vil jeg gjerne følge personen på Twitter. De legger ofte ut veldig smarte artikler".

Samtidig er det viktig å påpeke at både Twitter og blogg ikke brukes for å løse en problemstilling. Snarere gis det uttrykk for at respondentene bruker tjenestene til å holde seg oppdatert på produkter og teknologier, slik at de ved en senere anledning kan få bruk for kunnskapen:

"Twitter syntes jeg er veldig bra når man skal høre om hva som for eksempel kan skje fremover med et produkt, eller er nysgjerrig på hvordan utviklingen ligger an og slik. Det er veldig kjekt med tanke på når Microsoft har sine happenings".

Facebook og LinkedIn

Når jeg stilte respondentene spørsmålet om hvordan de tilegnet kunnskap, kom det frem at tre respondenter bruker Facebook og LinkedIn som kilde til kunnskap. Dette gjøres ved å stille spørsmål i grupper som er beregnet for fag:

"Også er det jo Facebook, der vi har grupper som er fagorienterte, som for eksempel Microsoft CRM. Her kan jeg legge ut spørsmål. Det er ikke bare EVERY folk her, det er tusenvis. Hensikten er å hjelpe hverandre. Det samme gjelder LinkedIn".

En av fordelene med å tilegne kunnskap på denne måten er at de når ut til svært mange potensielle personer, som kan besvare spørsmålet. Dermed kan resultatet bli av høyere kvalitet. Dette må imidlertid vektas mot det faktum, at det kan ta tid før respondentene får

svar ved slike grupper. Ofte er da enklere å ta kontakt med en ansatt direkte:

"Det tar ofte et par dager før man får svar på LinkedIn. Sender man en mail til en direkte person, får man svar med en gang. Ulempen er at man bare når en person. Er man på LinkedIn, er det liksom 100 personer som ser det. Da kan man jo få bedre svar".

"Facebook er ikke en viktig rolle for meg, når det kommer til å spørre. Er ikke så relevant alltid. Er mer konvertabel med å spørre direkte. Det har noe med tiden man bruker for å få svar".

På den andre siden kommer det frem at Facebook og LinkedIn kan brukes hvis man møter på en situasjon der det kan være vanskelig å finne kolleger i EVRY. Behovet for kunnskap rettes derfor ut fra organisasjonens grenser:

"Facebook er typisk hvis det er en ny oppdatering av et system. Da er det ikke så stor erfaring om akkurat det hos EVRY. Derfor blir det vanskelig å bruke kolleger. Heller da ikke Socialcast som bare gjelder for EVRY, men man kan kanskje da bruke Facebook og LinkedIn grupper. Der er det gjerne alltid andre kunder som har vært der litt før".

På bakgrunn av den overnevnte redegjørelse, kan det derfor indikeres at Facebook og LinkedIn kan brukes hvis ansatte har kunnskapsrelaterte spørsmål. Imidlertid må behovet vektas mot tiden det kan ta før et eventuelt svar foreligger.

Oppsummering

Det er lagt til rette for utvikling og deling av kunnskap ved hjelp av forskjellige sosiale teknologier i interne nettverk. Ved hjelp av SharePoint kan ansatte dele og samarbeid på dokumenter. Her ligger hensikten i å ta vare på kunnskap. Yammer og Socialcast bærer i stor grad likhetstrekk med hverandre. Ved hjelp av en Facebook-lignende teknologi, kan ansatte delta eller opprette faggrupper der kunnskapsrelaterte diskusjoner kan holdes. Sentrale funn er at ansatte kan lokalisere kunnskap og sikre kunnskapsdeling på tvers av avdelinger ved hjelp av slike teknologier.

Det kommer også frem at ansatte har tilgang til en intern Wiki. Ved hjelp av en Wikipedia-lignende teknologi, kan ansatte formidle og dokumentere forskjellige problemer. Hensikten ligger også her i gjenbruk av kunnskap.

Når det gjelder eksterne nettverk, gjøres det funn om at flesteparten av respondenten bruker Google til å tilegne kunnskap. Det kommer frem at dette gjøres på forskjellige måter, men mest sentralt er bruk av forskjellige forumer for kunnskapsrelaterte spørsmål. Blogg og Twitter kan også bidra med kunnskap, men dette brukes mer som en informasjonskanal for å holde seg oppdatert på produkter og teknologier.

Facebook og LinkedIn gir ansatte mulighet til å stille spørsmål i faglige grupper. Imidlertid må dette vektes mot tiden det kan ta før svaret foreligger. Samtidig kan det i noen situasjoner være hensiktsmessige å benytte Facebook og LinkedIn hvis man møter på en situasjon der det kan være vanskelig å finne en kollega med etterspurt kunnskap.

Når det gjelder bruken av de forskjellige sosiale teknologiene i interne og eksterne nettverk, er det bare Google som brukes i høy grad. Med tanke på de sosiale teknologiene i interne nettverk, gis det en felles oppfatning av at det er fravær av aktive brukere. Årsaken kan ligge i manglende støtte for bruk av teknologiene. Med Facebook og LinkedIn, kan årsaken skyldes tiden det tar før et eventuelt svar foreligger. Følgende tabell oppsummerer:

<i>Teknologi:</i>	Interne nettverk	Eksterne nettverk	Lav bruk	Høy bruk
SharePoint	X		X	
Yammer	X		X	
Socialcast	X		X	
Confluence	X		X	
Google		X		X
Blogg/Twitter		X	X	
Facebook/LinkedIn		X	X	

Tabell 1: Oppsummer av sosiale teknologier

6.2 Kunnskapsstrategi i praksis.

Personifisert

Når det gjelder hvordan kommunikasjon foregår mellom ansatte i EVRY, ble det gitt en felles oppfatning om at det foreligger en kultur for å kontakte kolleger hvis det er behov for kunnskap. Følgende sitater gir beskrivelse av hvordan kunnskap deles og tilegnes:

"Mye av det administrative og organisatoriske går på mail. Ja, veldig mye mail. Jeg har også en veldig flink prosjektleder jeg har god kontakt med, som jeg snakker med stort sett en time hver dag".

"Det er jo fagmiljøet her, konsulentene deler veldig mye kunnskap. Jeg får veldig mye hjelp av de rundt meg, har på en måte en mentor også, men det blir veldig hvordan vi deler kunnskap. Det er jo gjennom å snakke med hverandre. Det er jo mest naturlig".

For utenom viktigheten av mail, er det spesielt et verktøy som respondentene retter oppmerksomheten mot. Dette verktøyet er et virkemiddel for å sikre at ansatte effektivt kan samhandle med hverandre. Her har ansatte muligheten til å søke opp andre kolleger, ringe, gjennomføre videokonferanser, samt sende direkte meldinger. En prosjektleder forklarer viktigheten av Microsoft Lync:

"Vi har også den interne chattefunksjon Lync, som vi bruker veldig ofte. Den er veldig bra å bruke fordi vi kan se om vedkommende er i møte, er ledig eller er bort. Vi ser dette ved hjelp av status. Er han opptatt så ringer vi ikke. Står det at han er ledig, ringer vi gjerne".

Når gjelder hvordan spørsmål stilles og besvares ved hjelp av Lync, viser det overnevnte sitatet at ansatte svarer når de har tid. I lys av dette, er det ikke gitt noe uttrykk for at det tar lang tid å få svar, eller besvare meldinger som er sendt på Lync. Dette kan ha en sammenheng med at spørsmål som stilles gjerne er korte og konkrete:

"Jeg syntes ofte at det er lettere at folk svarer på Lync enn at det drukner i en innboks. Vi konsulenter får en del mail om dagen, og hvis vi stiller spørsmål der, blir det fort glemt. Det er derfor lettere at man svarer på Lync. Det er ofte mindre ting også, det er jo ofte en setning eller et eller annet. Det er liksom ikke lange utredninger jeg bør lese".

"Det er mye bedre enn å sende mail, man får det opp på skjermen. En melding der man skriver 'Hei, er du ledig?'. Det blir veldig konkret, derfor kan jeg svare".

Når det gjelder bruk av Lync, forutsetter teknologien at man på forhånd vet hvem man ønsker å kontakte. Årsaken ligger i at Lync bare gir mulighet til å søke opp personer etter navn. Dette impliserer at ansatte må lokalisere kunnskapen først. I den anledning kommer det frem at dette stort sett gjøres ved å spørre kolleger:

"Vi kaller det syvende far i huset, det er sånn at det begynner et sted, også baller det på seg. Snakk med han, snakk med han, så kommer de til slutt til den riktige personen".

Med over 10 000 ansatte er det klart at kunnskapen finnes i EVERY, men de fleste av respondentene uttrykker at det kan være utfordrende å finne riktig person. Når jeg stiller spørsmålet om de opplever at kunnskapen ikke finnes i organisasjonen, gir flesteparten uttrykk for at det kan være utfordrende og tidkrevende å finne den. Seniorkonsulenten og SharePoint-selgeren forklarer:

"Den finnes jo der, men problemet i EVERY er jo å finne den. Vi er jo 10 000 ansatte, så vi må jo vite, men det kan være vanskelig å finne den, det kan det".

"'Kan du hjelpe meg med dette? Nei du bør snakke med den og den personen', så bruker man Lync videre. Men det bruker jeg mye tid på. Bruker mye tid på å få svar på enkle spørsmål. Vi er så mange".

Det gjøres imidlertid et interessant funn om at flesteparten med tiden lærer seg hvor og hvem de skal henvende seg til når de trenger kunnskap. Basert på følgende sitater, kan det tyde på at ansatte utvikler et personlig nettverk, som i høy grad brukes for innhenting og deling av kunnskap:

"Jeg har jo jobbet i firmaet i fire år og jeg kjenner min vei ganske godt. Jeg kjenner mange rundt omkring og jeg kjenner jo da litt forskjellige folk i forskjellige avdelinger. Jeg begynner å kunne klare å navigere. Men sånn sett er jo jeg ganske heldig. Har masse nettverk".

"Man vet stort sett hvem som jobber forskjellige steder. EVERY er en stor bedrift, så det er ofte vanskelig å finne, men jobben blir mye enklere jo flere man kjenner. Man vet jo da som regel hvem som kan forskjellige ting. Man hopper da bare videre".

Basert på de overnevnte funn om personifisert kunnskapsstrategi, gis det indikasjon på at ansatte først og fremst benytter et personlig nettverk ved tilegning av kunnskap. Med unntak av Lynk og mail, spiller teknologi dermed en mindre rolle for kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen.

Kodifisert

Flere respondenter gir uttrykk for at de benytter dokumenter for å tilegne kunnskap. Men dette er imidlertid ikke dokumenter som er publisert av ansatte i EVERY, med hensikt om gjenbruk. Når jeg spør om hvilken informasjon de er avhengig av, får jeg følgende forklaringen fra seniorkonsulenten og intranett-redaktøren:

"Ellers så er det jo generelt, hvordan er virksomheten organisert, hvordan jobber vi i hverdagen, hva trenger jeg å vite, lover, regler og annen nyttig informasjon. Også prøver man å holde seg oppdatert på fagområder og lese fagartikler på nett".

"Det er jo mye forskjellig. Mye kommunikasjon, mye webutvikling, ja ting som går på digital kommunikasjon. Det er det jeg er opptatt av, og det jeg innhenter informasjon om".

Det kommer imidlertid frem at Prosjektlederen er avhengig av dokumenter hvis en eventuell løsning blir for detaljert, men dette er ikke lagret i datasystemer. I stedet er det personen, som det er opprett kontakt med, som deler:

"Når det er teknisk, kan de ofte svare der og da. Men hvis det er noe veldig detaljert, så må man ta det med dokumenter. Jeg er ganske blank på dette her med teknisk, så når jeg får informasjon fra dem, blir jeg på en måte litt utdannet på området".

På bakgrunn av de funn som er gjort ovenfor og tidligere, kan det nå antas at ansatte i liten grad benytter dokumenter som er produsert med hensikt om gjenbruk. Imidlertid eksisterer det en form for koding. Ved hjelp av direktemeldingsverktøyet Lynk, kan diskusjoner kodes:

"Veldig glad i Lync. Jeg har det slik at jeg kan se og lagre alt jeg snakker om, så jeg har fulle logger, der jeg kan søke etterpå. Kjempe greit. Fungerer glimrende, også er det slik at man kan skrive til folk, så svarer de når de har tid".

Imidlertid er dette bare tilgjengelig for de som har kommunisert. Dette kan være uheldig for organisasjonen, ettersom flere gi uttrykk for at samhandling mellom ansatte bør dokumenteres mer:

"Jeg deler mye kunnskap verbalt, jeg sitter nå på et prosjektbord og hvis noen har et problem blir det sagt høyt. Den informasjonen blir jo fort borte igjen, men målet nå er at vi skal bruke veldig mye online-løsninger for å legge ut dokumentasjon og kildekoder. Så slipper vi at det forsvinner".

"Jeg selger løsninger innenfor samhandling, og samhandling handler jo mye om å dele kunnskap. Spesielt om hvordan bedrifter kan utvikle og ta vare på kunnskapen sin, slik at den kan brukes om igjen".

Praksisfelleskap

Det kommer frem at det eksisterer forskjellige faggrupper i de forskjellige tjenesteområdene respondentene jobber i. Et sentralt funn er at disse faggruppene arrangerer møter der både ansatte og eksterne kan interagere. Disse møtene arrangeres normalt en gang i måneden, men det kommer frem at det ved behov kan arrangeres oftere. Dette gjøres hvis en teknologipartner har behov for å dele kunnskap om ny teknologi eller lignende.

Flere av respondentene mener at deltakelse på slike møter er basert på interesse for å lære. Nærmere bestemt innebærer dette at de frivillig velger hvilke møter de ønsker å delta på. Imidlertid er det ofte styrt etter hvilke fagområde man selv jobber med. Følgende sitat fra prosjektlederen, gir god beskrivelse av hvordan faggruppemøter fungerer:

"Faggruppemøter er noe vi har månedlig. Her har vi en faggruppeleder, som setter agenda for hva vi skal snakke om. Hvis man lurer på noe, er dette stedet å spørre. 'Hvordan gjør man dette? Hva er best praksis på ting som kommer opp?' I tillegg kan man få tredjehåndspersoner til å presentere".

Sitatet viser fokus på kompetanseoverføring mellom ansatte. SharePoint-konsulenten forklarer at det ofte er ansatte, som er svært dyktige på sitt felt, som er ansvarlig for å holde foredrag og lignende:

"Under møtene går vi igjennom ulike temaer som kan være nyttig. Ofte er det våre partnere og gjesteforelesere som forteller sistenytt om markedet. Videre har vi noen interne kolleger som har opplevd ulike scenarioer ute hos kunden. Disse er gjerne svært dyktige på sitt felt. Dermed er det svært nyttig for oss alle. Man blir kjent med ulike problemstillinger".

Mange av respondentene forklarer at de stort sett jobber ute hos kundene. Dette gjør at det kan ta lang tid mellom hver gang kolleger ser hverandre fysisk. I denne sammenhengen forklarer prosjektlederen at det ofte oppstår spørsmål som ikke lar seg stilles, eller besvares ved hjelp mail eller telefon. Årsaken ligger i at ansatte kan være opptatt med sitt. På faggruppemøter derimot, stilles det tid til rådighet. Her kan ansatte ta opp kunnskapsrelaterte spørsmål som løses i felleskap. Ofte kan en annen kollega lure på det samme. Dermed får de begge svar samtidig.

Når det gjelder bransjen EVRY opererer i, gjøres det noen interessante funn. Flere av respondentene mener nemlig at bransjen setter krav til kunnskapsdeling. Årsaken ligger i at det ofte er raske endringer i teknologi, som gjør at ansatte er nødt til å dele kunnskap med hverandre:

"IT er jo et felt som oppdaterer seg så utrolig fort. Hvis man ikke utnytter kunnskapen til kollegaene dine, og deler den videre, tror jeg vi ville ha problemer med å holde følge. Derfor har vi slike faglige møter".

I tillegg til faggruppemøter, legger EVRY til rette for faglig utvikling gjennom ulike fagdager. Her kan både ansatte fra Oslo og andre regioner tilegne kunnskap på ønskede fagfelt. For utenom viktigheten av det faglige, nevner flere respondenter at slike faglig felleskap er avgjørende for å skape et nettverk:

"Ja, slike ting er veldig viktig. Det er da ansatte blir kjent med deg. Det er der jeg føler at jeg får mest ut av kunnskapsdelingen. Det er den enkleste måten. Plutselig møter man en fra Bergen som sier at han hadde en kunde som trengte noe for en måned siden. 'Kan ikke vi

jobbe sammen? ' Det er sånn det skjer. Det er ikke en veldig effektiv måte spør du meg, men det er den måten som fungerer best i EVERY".

På bakgrunn av det overnevnte kan det derfor tyde på at fagmøter og fagdager spiller en avgjørende rolle for deling og utvikling av kunnskap. Spesielt med tanke på å utvikle det personlige nettverket, som tidligere har blitt identifisert som sentralt for lokalisering av kunnskap.

Oppsummering

Når det gjelder hvordan kunnskap tilegnes og deles mellom ansatte, gjøres dette for det meste ved hjelp av mail eller direktemeldingsverktøyet Lynk. Imidlertid gir flere uttrykk for at det kan være utfordrende å lokalisere etterspurt kunnskap, men et personlig nettverk kan her spille en avgjørende rolle.

Når det gjelder koding av kunnskap, gis det indikasjoner på at respondentene i liten grad tilegner og deler kunnskap ved hjelp av dokumentsystemer. Likevel kodes det, men dette er som oftest samhandling mellom ansatte ved hjelp Lynk. Denne kodingen er ikke tilgjengelig for andre enn de som har kommunisert. I den anledning, mener flere at samhandling bør dokumenteres og gjøres mer tilgjengelig. Dermed kan kunnskapen brukes ved senere anledning.

Et sentralt funn er at EVERY legger til rette for utvikling og deling av kunnskap ved hjelp av faglige møter og samlinger. Deltakelse på slike møter er basert på interesse for å lære. Her er fokuset på kompetanseoverføring mellom ansatte. Ofte gjøres dette ved at erfarne ansatte holder foredrag og lignende. Flesteparten av respondentene mener dette er svært viktig for EVERY.

6.3 Silotankegang

Som det kom frem tidligere, gjennomføres mye av kunnskapstilegningen ved hjelp av kommunikasjon mellom ansatte. Imidlertid gjøres det samtidig funn om at det kan være utfordrende å tilegne kunnskap med ukjente. Prosjektlederen forklarer:

"Noen er litt redd for å spørre, det er derfor man har gode relasjoner. For min del prøver jeg ikke å spørre de jeg ikke kjenner".

Det overnevnte sitatet bekrefter viktigheten av det tidligere nevnte nettverket for kunnskapsdeling. Videre gjøres det ytterligere funn som styrker verdien av nettverk. Flesteparten av respondentene mener nemlig at kunnskapsdelingen stort sett flyter innad i avdelingen, og lite på tvers. Følgende sitater gir god beskrivelse av hvordan respondenten opplever kunnskapsdelingen:

"Det virker som om folk ikke har lyst til å samarbeide så mye mellom avdelingene. Jeg mener det er viktig å formidle kunnskap eksternt, men det er bedre internt da man kjenner hverandre. Blir litt stopper føler jeg".

"Det er litt for mange mennesker. Hvor begynner man? Det blir jo slik at man må jobbe med sitt. Vi er jo flinke til å dele kunnskap i avdelingen, vi sitter jo sammen. Det deles mye, men ikke på tvers".

Det gjøres imidlertid et interessant funn i forhold til det overnevnte. Når det gjelder konsulentene er det ikke nødvendigvis slik at det bare er mangel på kjennskap alene som er årsak til at det deles lite på tvers. Flere uttrykker at årsaken også kan ligge i måten konsulentavdelingene er organisert på. Følgende sitater fra SharePoint-konsulenten og systemutviklingskonsulenten gir støtte for dette når jeg stiller spørsmålet om hjelp utenom avdelingen:

"Det er litt høyere terskel for å gjøre det. Jeg tror det er litt sånn for mange konsulentbedrifter at du kan spørre spørsmål til en viss grad, men skal man ha hjelp noe, blir avdelingen fakturert fordi de må bruke av sin tid. Jeg syntes dette er uheldig. Man prøver å finne det fra nærliggende først".

"Jeg fikk spørsmål fra en annen avdeling som hadde et problem. Jeg sa ja til å hjelpe, men det tok to timer, som er ganske mye av en arbeidsdag. Var ikke noe problem som avdelingen min har ansvar for å løse. Sjefen lurte da litt på hva jeg har drevet med. Skulle egentlig ta betalt for det, men blir jo litt dumt å måtte ta betalt når det er samme firma".

Ved å ha intervjuet en respondent som jobber tett med ledelsen, får jeg indikasjon på at EVRY er klar over at det deles lite på tvers av avdelinger. Dette vil jo være naturlig, da kollegaer i avdelingene stort sett jobber med det samme. Imidlertid gis det uttrykk for at det ofte er situasjoner der ansatte, i ulike regioner eller avdelinger, kunne ha samarbeidet. Årsaken ligger i at de jobber med det samme, uten å være klar over det:

"Nå sitter kanskje noe i Trondheim og tenker ut noe lurt, også sitter det noen i Stavanger og tenker ut noe lurt. Hvis de hadde snakket sammen, kunne de ha brukt halvparten av tiden og de kunne ha laget noe som er tre ganger så lurt".

6.4 Motivasjon

Som et viktig ledd i å forstå hvordan kunnskap deles i EVRY, ønsket jeg å stille spørsmålet om de så på kunnskapsdeling som en ekstra arbeidsoppgave. Dette gjorde jeg for å få inntrykk av motivasjon for kunnskapsdeling. Alle respondentene utenom en, nevnte at det var en naturlig del av arbeidsdagen. Følgende sitater fra Prosjektlederen og SharePoint-konsulenten gir en god beskrivelse hva de forskjellige syntes:

"Det er en naturlig del av dagen både det å dele og tilegne seg kunnskap. Det er en del av arbeidsoppgavene".

"Nei, man får så mye tilbake. Det er jo vanskelig å se på det som slitsom arbeid, så lenge det føles givende. Blir jo en naturlig del av arbeidsdagen".

Når det gjelder det sistnevnte sitatet, går SharePoint-konsulenten inn på en viktig egenskap ved å dele kunnskap. Nærmere bestemt innebærer det at kunnskap deles med tanke på at man selv har vært i situasjonen, samt at de forventer å få noe tilbake. Følgende sitater gir god beskrivelse av dette når jeg spør hvorfor de deler kunnskap:

"Det er fordi jeg er interessert i at mine kolleger skal få til det de prøver på. Jeg vet at jeg har vært i den situasjonen mange ganger før og jeg setter stor pris på å få hjelp".

"Det er jo, hva er det man sier? 'You scratch my back, I Scratch your'. Det er jo for å hjelpe hverandre til å bli bedre, man vil jo at avdelingen skal gå bra".

Disse funnene viser at respondentene i stor grad er avhengig av å dele og tilegne kunnskap med andre kolleger, som igjen indikerer at kunnskapsintensiviteten er høy. Imidlertid viser det nederste sitatet noe som går igjen hos flere respondenter, nemlig det at delingen handler om at avdelingen skal prestere. Dette er med på å støtte funnene som er gjort tidligere om silotankegang.

7. Diskusjon

Som en viktig del av å kunne svare på problemstillingen, vil jeg i dette kapittelet ta utgangspunkt i de mest sentrale funnene fra kapittel 6. Nærmere bestemt innebærer det å diskutere funn opp mot eksisterende teori og forskning.

Jeg vil starte med å diskutere funn i forbindelse med sosiale teknologier. Det tenkes da på hvilke og hvordan sosiale teknologier bidrar til utvikling og deling av kunnskap. Deretter vil jeg diskutere funnene som er gjort i forbindelse med kunnskapsstrategi. Dette ble gjort for å kunne besvare problemstillingens siste ledd, nemlig i hvilken grad sosiale teknologier brukes for utvikling og deling av kunnskap i EVRY. Dette ledet diskusjonen videre til barrierer for bruk av sosiale teknologier i EVRY.

7.1 Bruk av sosiale teknologier i EVRY

Interne nettverk

Basert på funnene i kapittel seks, fant jeg ut at det er lagt til rette for bruk av tre typer sosiale teknologier i EVRY. Dette er SharePoint, Socialcast og Yammer. Når det gjelder sistnevnte, vil denne teknologien bli utelatt i den videre diskusjon. Årsaken ligger i at Yammer bare er i en testperiode og bærer store likhetstrekk med Socialcast.

SharePoint

SharePoint brukes for samarbeid og deling av dokumenter. Som det er redegjort for i den teoretiske tilnærmingen, skiller Kaplan og Haenlein (2010) mellom tre typer sosiale teknologier. Basert på funn, kan SharePoint klassifiseres som en samarbeidsapplikasjon. Dette er fordi teknologien gir mulighet til samarbeid ved at brukere kan legge til, fjerne og endre (Kaplan & Haenlein).

Sett i forhold til Nonaka og Takeuchi (1995) sine metoder for kunnskapskonvertering, kan SharePoint brukes for eksternalisering og kombinerings av kunnskap. Dette gjøres ved at dokumenter redigeres i felleskap og gjøres tilgjengelig for andre. Dermed kan SharePoint spille en viktig rolle for deling av den eksplisitte kunnskap.

Det kommer også frem at deler av SharePoint kan falle inn under kategorien sosiale nettverkssider (Kaplan & Haenlein, 2010). Dette er fordi brukere har mulighet til å søke på

nøkkelord for å finne mennesker med spesielle ferdigheter eller erfaringer. Dette er i første omgang identifisert av Miller et al., 2011 som en av de viktigste egenskapene til sosiale teknologier. Men som det kommer frem i kapittel seks, er denne muligheten avhengig av at ansatte har tagget profilen sin med nøkkelord. Funnene viser at dette ikke er tilfellet.

Videre er det samtidig viktig å påpeke at SharePoint bare gir muligheten til å dele og samarbeide på dokumenter i forhåndsbestemte grupper. De unike egenskapene til Miller et al. (2011) forutsetter derimot at ansatte har muligheten til å tilslutte temaer av interesse, der spørsmål kan stilles og besvare i form av blogger, wikier eller forumer. Dermed vil SharePoint i mindre grad ha muligheten til å bidra til sosialisering og deling av kunnskap på tvers. Snarere vil det være et verktøy for ansatte, som på forhånd har inngått et samarbeid.

Socialcast

Basert på observasjon og funn i kapittel seks, bærer Socialcast likhetstrekk med den sosiale tjenesten Facebook. Nærmere bestemt innebærer dette sosiale interaksjoner mellom brukere, ved hjelp av personlige brukerprofiler og verktøy for kommunikasjon.

I forhold litteraturstudie til Chatti et al. (2007), kan Socialcast bidra til eksternalisering og kombinerings av kunnskap. Årsakene ligger i at enkelte respondenter forklarer at de har deltatt i diskusjoner, enten ved å stille spørsmål eller besvare andres. Dermed kan den eksplisitte kunnskapen, som både eksternaliseres og kombineres, internaliseres ved at ansatte bruker kunnskapen i jobbsammenheng (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Socialcast kan også spille en sentral rolle for overførsel av taus kunnskap. I henhold til Chatti et al (2007) gjøres dette ved hjelp virtuell sosialisering. Nærmere bestemt innebærer dette kunnskapsoverførsel gjennom observasjon, imitasjon og praksis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Videre viser funnene at teknologien også kan brukes til å lokalisere etterspurt kunnskap. Dermed bidrar Socialcast til at ansatte raskt og enkelt kan komme frem til den etterspurte kunnskapen.

Ved å se funnene i forhold til Miller et al. (2011) sine unike kapabiliteter, kan en ytterligere forståelse for teknologiens egenskaper forklares. Årsaken til dette ligger i at faglige diskusjoner kan holdes virtuelt. Ved hjelp av forumer og personlige brukerprofiler, kan den

kollektive intelligensen sørge for ekspertise. Dermed blir kunnskapen optimalisert gjennom kombinasjon, som senere kan internaliseres (Nonaka og Takeuchi, 1995). I henhold til Miller et al., kan derfor kunnskapen enklere deles på tvers av organisasjonen. Dette ble bekreftet i min forskning, ved at en av respondentene brukte Socialcast med en slik hensikt.

Dette leder mot viktigheten av å kombinere personifisert og kodifisert kunnskapsstrategi. I motsetning til Hansen et al. (1999), viser Socialcast at både høy grad av koding og personifisert kunnskapsstrategi kan sikres. Dette er i henhold til Mukherji (2005) som mener at kunnskapsstrategiene snarere er steg i en evolusjon, enn gjensidig utelukkende strategier. I forhold til litteraturstudiet til Gammelgaard og Ritter (2005), viser funnene at Socialcast er i henhold til det forfatterne beskriver som virtuelle praksisfelleskap. Dermed kan EVRY ved hjelp av Socialcast, oppnå en hybridstrategi.

Intern wiki - Confluence

En av respondentene uttrykker at en intern wiki ble aktivt brukt i tidligere avdeling. En slik wiki kan likt som teknologiene ovenfor bidra til både eksternalisering og kombinerings av kunnskap (Chatti et al., 2007). Årsaken ligger i at det kan kategoriseres som en samarbeidsapplikasjon. Her kan brukerne gjennom et samarbeid, legge til, fjerne og endre eksternalisert kunnskap (Kaplan og Haenlein, 2010).

I motsetning til Socialcast, vil det ikke være noe muligheten for sosial interaksjon mellom brukere. Snarere vil fokuset ligge i å spre eksplisitt kunnskap av høy kvalitet på tvers av organisasjon og avdeling. Dette gjøres ved at ansattes kunnskap eksternaliseres og gjøres tilgjengelig for kombinerings gjennom kollektiv intelligens (Chatti et al., 2007). Dermed blir den institusjonelle kunnskapen bevart og forbedret (Miller et al., 2011).

Eksterne nettverk

Google

Et sentralt funn i denne utredningen er at flere respondenter bruker Google som kilde til kunnskap. Blant disse respondentene, var det en felles oppfatning om at søkemotoren er en effektiv og rask måte å få svar på kunnskapsrelaterte spørsmål på. Dette funnet stemmer

overens med forskningen til Rainie og Tancer (gjengitt etter Shao, 2009, s. 16) om at det er svært enkelt å bruke.

Når det kommer til hvordan Google brukes, gjøres dette på forskjellige måter. Blant annet forklarte en prosjektleder at søkemotoren brukes når det er vanskelig å forstå hva en kollega forsøker å dele. Bowman og Willis (2003) mener dette er en viktig egenskap ved bruk av eksterne nettverk. Videre fant jeg ut at flere bruker Google for å innhente nødvendig informasjon, eller komme frem til forumer der fagrelaterte spørsmål kan stilles og besvares. Ser vi dette i forhold til forskningen til Shao (2009), stemmer dette overens med de ulike måtene å benytte brukergenerert innhold på.

Når det kommer til selve årsaken til at personer hjelper andre personer i eksterne nettverk, viser min forskning at dette kan handle om et ønske om å lære selv. Forklaringen ligger i at EVRY kan tjene på at ansatte svarer på spørsmål som er publisert i eksterne nettverk. Som funnet i kapittel seks viser, innebærer dette at ansatte kan øke sitt eget kunnskapsnivå ved å besvare kunnskapsrelaterte spørsmål.

Blogg og Twitter

I tillegg til viktigheten av Google, fant jeg også ut at flere respondenter bruker Twitter og blogger som kilde til kunnskap. Imidlertid, som det kommer frem i kapittel seks, brukes ikke disse tjenestene til å besvare en problemstilling, men til å holde seg oppdatert på produkt eller fag. Dette betyr at blogger og Twitter ikke spiller en vesentlig rolle for deling og utvikling av kunnskap i EVRY. Snarer kan det brukes for kombinerings (Nonaka & Takeuchi, 1995), ved en senere anledning.

Facebook og LinkedIn

Et sentralt funn i denne forskningen, er at Facebook og LinkedIn kan brukes for å tilegne kunnskap. To av respondentene forklarte at de enkelte ganger stiller spørsmål i faggrupper. Det mest sentrale funnet i forhold til dette, er at teknologiene kan være aktuelt å bruke når det kan være utfordrende å lokalisere kunnskap i EVRY.

En av disse faggruppene er Microsoft Dynamics CRM. Ved hjelp av observasjon, kommer det frem at hensikten ligger i å diskutere spørsmål relatert til CRM-teknologien til Microsoft.

Videre viser observasjonen at ansatte ved hjelp av kapabilitetene til Facebook, kan ha dialoger og dele informasjon med eksterne brukere. Dermed kan faglige diskusjoner holdes.

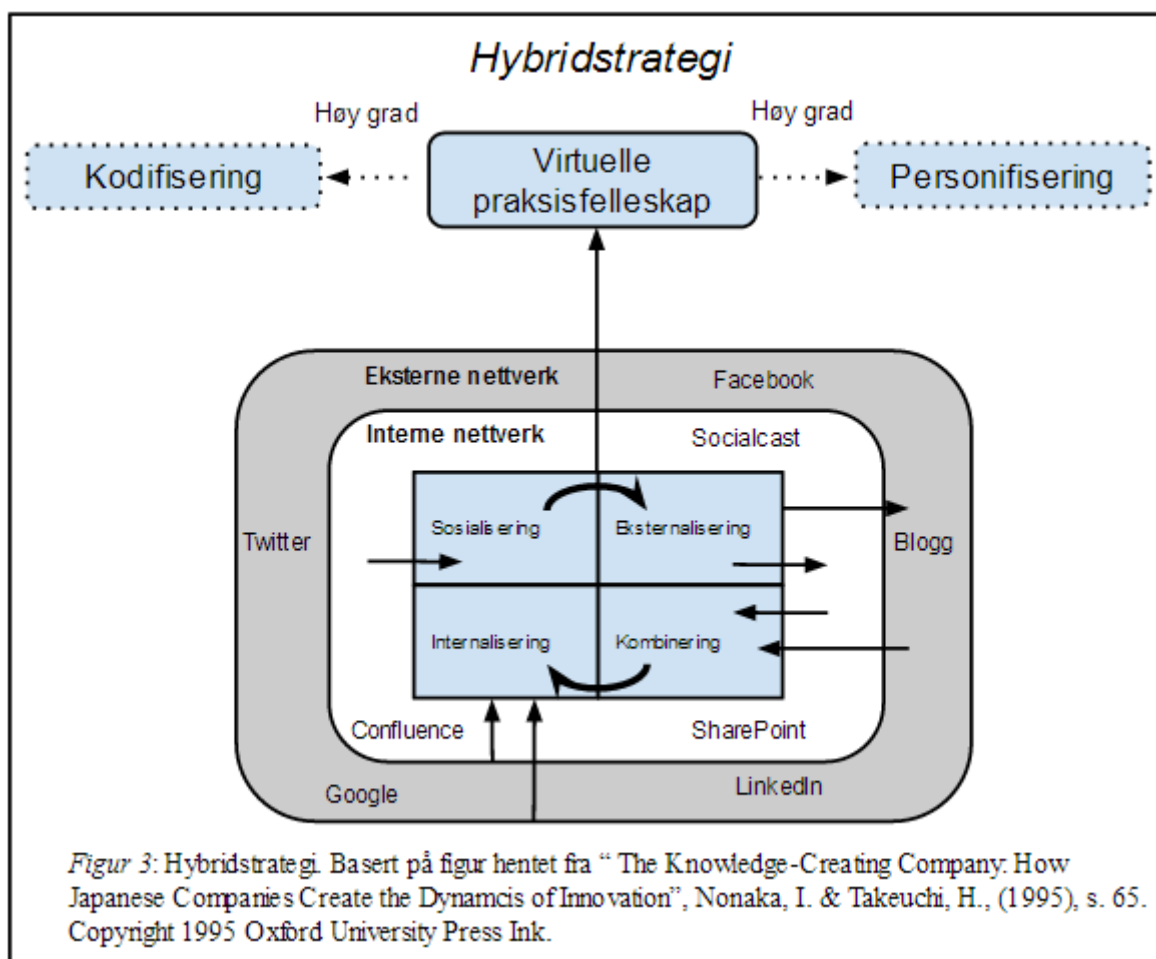
I forhold til Kaplan og Haenlein (2010) faller Facebook og LinkedIn under kategorien sosiale nettverkssider. Imidlertid viser min forskning at det er behov for å oppdatere den nevnte kategorien. Funnene viser nemlig at kommunikasjon ikke trenger å gjøres mellom bekjent, ved hjelp av direktemeldningsverktøy eller epost (Kaplan & Haenlein). Snarer, kan ukjente holde faglig diskusjoner i forumer tilgjengelig for allmenheten.

Oppsummering

Den overnevnte redegjørelsen viser at sosiale teknologier kan brukes for utvikling og deling av kunnskap. Mye av årsaken ligger i at teknologiene kan støtte koverteringsmetodene sosialisering, eksternalisering og kombineringsmetodene. Imidlertid bør mest av oppmerksomheten rettes mot den sosiale teknologien Socialcast.

Ved hjelp av muligheten til å identifisere ekspertise, forenkle kommunikasjon på tvers av organisasjon og bevare kunnskap (Miller et al., 2011), kan Socialcast alene støtte alle koverteringsmetodene til Nonaka og Takeuchi (1995). Dermed kan teknologiene være svært sentral for å sikre høy grad av personifisert og kodifisert kunnskapsstrategi. Dette gjøres ved hjelp av virtuelle praksisfelleskap.

Sammen med blogg, Twitter, Google, LinkedIn, Facebook og andre brukergenererte innholdssider, kan kombineringsmetodene og internalisering også gjøres på bakgrunn av kunnskap som er eksternalisert utenfor EVRY. Resultatet er en kunnskapsspiral som ikke bare spinner innad i organisasjonen. Konsekvensene for problemstillingen blir dermed at EVRY, ved hjelp av sosiale teknologier i både eksterne og interne nettverk, kan bidra til utvikling og deling av kunnskap i en hybridstrategi. Med utgangspunkt i forskningsmodellen, er følgende figur utviklet:



7.2 Kunnskapsstrategi i praksis

Nå som det i henhold til problemstillingen er redegjort for hvilke og hvordan, er det nå tid for å gå videre i forskningsmodellen. Nærmere bestemt innebærer dette i hvilken grad sosiale teknologier brukes for utvikling og deling av kunnskap i EVRY.

Personifisering

Blant de respondentene som er intervjuet, gis det en felles oppfatning om at det å dele og tilegne kunnskap for det meste gjennomføres ved å ta direkte kontakt med kolleger. Dette gjøres enten ansikt til ansikt, eller ved å benytte mail, telefon eller direktemeldningsverktøy.

Som funnene viser, vil et viktig ledd for slik kunnskapsdelingen omhandle det å finne frem til personer med etterspurt kunnskap. I forhold til rammeverket til Hansen et al. (1999), kan dette indikere en personifisert kunnskapsstrategi med fokus på overføring av taus kunnskap. Imidlertid er det viktig å rette oppmerksomheten mot at taus kunnskap er vanskelig å formulere og kommunisere (Dalkir, 2005)

Overførsel av taus kunnskap er gjerne en langvarig prosess, som forutsetter sosialisering over lengre tid (Hansen et al., 1999). I min forskning derimot, viser funnene at mye av delingen gjøres ved hjelp av kort spørsmål og besvarelser i Lync. Dette reduserer muligheten for sosialisering i henhold Nonaka og Takeuchi (1995).

Den personifiserte kunnskapsstrategien til Hansen et al. (1999) forutsetter også at bedriften har systemer med oversikt over hvem som innehar aktuell kunnskap. Funn viser at dette ikke er tilfellet, snarere belyser respondenten viktigheten av et personlig nettverk. Nærmere bestemt innebærer dette en felles oppfatning om at personlig nettverk er avgjørende for å lokalisere etterspurt kunnskap.

Konsekvensene for problemstillingen blir dermed at sosiale teknologier brukes i mindre grad for personifisert kunnskapsstrategi (Hansen et al., 1999). Årsaken ligger at direktemeldingsverktøy og mail brukes i høyere grad, der et personlig nettverk er avgjørende for lokalisering av kunnskap.

Kodifisering

Når det gjelder kodifisert kunnskapsstrategi, gis det liten indikasjon på at det brukes mye tid på å dele og innhente kunnskap ved hjelp av dokumentsystemer. Imidlertid er det viktig å rette oppmerksomheten mot at det har skjedd mye siden Hansen et al. (1999) gjennomførte sin forskning. Spesielt gjelder dette bruk av teknologier i eksterne nettverk, som i min forskning brukes aktivt i forhold til dokumentsystemer. Men det betyr ikke at det er totalt fravær av koding.

Som redegjørelsen om SharePoint viser, gir teknologien mulighet for at ansatte kan legge til, endre eller fjerne dokumenter som er publisert. Dermed forblir ikke kunnskapen statisk. Imidlertid er det dokumenteieren selv som bestemmer tilgjengelighet på dokumentet. Resultatet blir derfor at kodingen forblir mellom ansatte som har samarbeidet på dokumentet.

Videre, ved hjelp av tidligere funn om Socialcast, er det variasjon i hvilke tjenesteområder som bruker teknologien. Høy grad av kodifisert kunnskapsstrategi vil derfor bare eksistere i enkelte tjenesteområder og avdelinger. Dette er også identifisert om den interne wikien.

Når det gjelder kommunikasjonsverktøyet Lync, kan ansatte sende korte direktemeldinger. Et sentralt funn er at disse kan lagres for senere bruk. På den andre siden, kan ikke Lync klassifiseres som noe sosial teknologi. Årsaken ligger i at kodingen ikke er tilgjengelig for andre enn de som har kommunisert.

Ved å ha sett kunnskapsdelingen i forhold kodifisert kunnskapsstrategi (Hansen et al., 1999) kan det nå være hensiktsmessig å vurdere funnene opp mot litteraturstudiet til Gammelgaard og Ritter (2005). Dette er fordi litteraturstudiet kan brukes for å danne et bilde av situasjonen. Nærmere bestemt indikerer dette, på bakgrunn av den overnevnte redegjørelsen, at EVRY kan være i en situasjon med lav grad av kodifisert kunnskapsstrategi. De overnevnte funn om kunnskapsstrategi, sammen med at respondenter ønsker mer dokumentering av samhandling, støtter denne påstanden.

Konsekvensene for problemstillingen blir dermed at sosiale teknologier i eksterne nettverk bidrar til å sette kodifisering i et nytt lys, da ansatte nødvendigvis ikke er nødt til å innhente kunnskap i tradisjonelle kunnskapssystemer. Likevel brukes ikke interne sosiale teknologier i høy grad, da ansatte for det meste deler ved hjelp av direktemeldingsverktøy og mail. Dermed blir koding mellom de som samarbeider.

Praksisfelleskap

Som det kommer frem i forskningskonteksten, tilrettelegger EVRY for relasjonsbygging og faglig oppdatering ved hjelp av faglige nettverk. I Oslo regionen eksisterer det et fagnettverk på seks forskjellige tjenesteområder. Mine respondenter var representert i flere av disse.

Det kommer frem at tjenesteområdene arrangerer faggruppemøter. Ved å se beskrivelsen om hvordan møtene fungerer, kan det i følge definisjonen til Wenger et al. (2002) indikere at deling og utvikling av kunnskap gjennomføres ved hjelp av praksisfelleskap. Det kommer også frem at enkelte personer har ansvar for å arrangere og lede møtene. I forhold McDermott (1999) er dette typiske måter et felleskapet holdes sammen på.

Et sentralt funn er at faggruppemøtene er frivillige, og det gis ikke noe form for incentiver for deltakelse. Snarere gir flere respondenter uttrykk for at møtene er avgjørende for utvikling og deling av kunnskap. I forhold til forskningen til Hearn og White (2009), stemmer dette overens med belønninger i form av samarbeid og læring

I følge Wenger et al. (2002) er praksisfelleskap løsningen for bedrifter som ønsker å konkurrere på kunnskap. I forhold til min forskning, kan dette bekreftes ved hjelp av funnet om at møtene er viktig for å holde seg oppdatert på nye områder. I henhold til Moe og Blodgett (gjengitt etter Wenger et al., 2002, s. 10) er dette en av de viktigste egenskapene til praksisfelleskapet.

Ved hjelp av tredjehåndspersoner og erfarne ansatte med ekspertise på ulike fagområder, kan ansatte få faglig oppdatering gjennom foredrag og veiledning. I forhold til Wenger et al. (2002), innebærer dette utvikling av en felles kunnskapsplattform. Imidlertid er det viktig å påpeke viktigheten av taus kunnskap for å forstå den eksplisitte (Tsoukas, 1996). Basert på redegjørelsene om hvordan kunnskap deles i faggruppemøtene, legges det derfor til rette for overførsel av taus kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Et sentralt funn ligger i viktigheten av å se andre kolleger fysisk. Ved hjelp av faglige gruppemøter og samlinger, kan ansatte bygge nettverk på tvers av organisasjonen. Som identifisert tidligere, er slike nettverk viktig for kunnskapsdelingen. Videre gis det også uttrykk for at for mange tilbringer mye tid ute hos kunden. Uten å være klar over det, kan flere derfor søke den samme kunnskapen. Ved hjelp av møter basert på fag, kan slike situasjoner håndteres. Sett i forhold til tidligere forskning, støtter dette studiet til Moore og Birkinshaw (gjengitt etter Wenger et al., 2002, s. 23) om ulempene ved at kunnskap blir behold lokalt.

Konsekvensene for problemstillingen kan nå gjøre seg gjeldene, ved at praksisfelleskap kan være svært sentralt for utvikling og deling av kunnskap i EVRY. I den anledning, kan det derfor indikeres at Socialcast ikke brukes i høy grad for utvikling og deling av kunnskap i virtuelle praksisfelleskap.

Oppsummering

Det gis en felles oppfatning om at det å dele og tilegne kunnskap for det meste gjennomføres ved å ta kontakt med kolleger i et personlig nettverk. Dette gjøres stort sett ved hjelp av mail og Lync. Imidlertid reduserer dette muligheten for overførsel av taus kunnskap.

Når det gjelder kodifisering, viser diskusjonen at dette gjøres i lav grad. Snarere, som det er redegjort om tidligere, bruker respondentene i større grad eksterne nettverk for å tilegne kodet

kunnskap. Direktemeldingsverktøyet Lynk er også sentralt for koding av kunnskap, men denne koding forblir imidlertid mellom de som kommuniserte. Flere ser dette som uheldig.

På bakgrunn av det overnevnte, kan det derfor antas at det ikke eksisterer noen kunnskapsstrategi som er i henhold til Hansen et al. (1999) sine tradisjonelle kunnskapsstrategier. Likevel viser funnene at tradisjonelle verktøy for personifisering fortsatt brukes i høy grad.

Sammen med de overnevnte verktøy legger EVRY til rette for utvikling og deling av kunnskap i praksisfelleskap. Flesteparten av respondentene mener dette er svært viktig for kunnskapsdeling mellom ansatte. Her kan overførsel av taus kunnskap sikres mellom deltakerne.

Konsekvensen for problemstillingen blir dermed at sosiale teknologier ikke brukes i høy grad for utvikling og deling av kunnskap. Dette er imidlertid svært interessant, ettersom utredningen viser at hybridstrategien kan ha positiv påvirkning på den allerede eksisterende strategien for utvikling og deling av kunnskap. Diskusjonen ledes derfor mot barrierer for bruk av sosiale teknologier

7.3 Barrierer for bruk av sosiale teknologier i EVRY

I dette delkapittelet ønsker jeg å gå nærmere inn på selve årsaken til den lave bruken av sosiale teknologier. I den anledning, skal jeg her forsøke å identifisere barrierer for bruk av sosiale teknologier i EVRY.

Gjennomsnittlig alder

Et sentralt funn, som kan tilføres Paraoutis og Saleh (2009) sine barrierer for bruk av sosiale teknologier, er at gjennomsnittlig alder i bedriften kan ha påvirkning på bruken av sosiale teknologier. Dette er fordi yngre ansatt kan finne det enklere å sette seg inn i sosiale teknologier, da de allerede har god erfaring fra privat bruk.

Ettersom det kommer frem at den gjennomsnittlige alderen i EVRY er høy, kan dette ha negativ påvirkning på bruken av sosiale teknologier. Basert på tidligere funn, kan dette lede til færre brukere, som igjen kan føre til at andre avstår fra teknologien.

Tid

Når det gjelder bruk av Socialcast, LinkedIn og Facebook, gjøres det funn som beviser viktigheten av tid både ved tilegning og deling av kunnskap. Når det gjelder bruk av sosiale teknologier i interne nettverk, kan årsaken til dette skyldes få brukere innenfor tjenesteområdet. På den andre siden, kommer det frem at arbeidssituasjonen kan gjøre det vanskelig å få tid til å svare på spørsmål som er publisert.

Ved å se de overnevnte funn i sammenheng med hverandre, ser man at de begge kan føre til lavere bruk av sosiale teknologier i interne nettverk. Dette stemmer overens med studiet til Paraoutis og Saleh (2009), som så på hvorfor sosiale teknologier ikke blir brukt. Imidlertid, kan det i følge Paraoutis og Saleh være ytterligere årsaker til den lave bruken. Funnene mine leder derfor diskusjonen mot viktigheten av organisasjonell kultur og støtte for bruk av sosiale teknologier.

Kultur og støtte

Som det kom frem i kapittel seks, kan vellykket bruk av sosiale teknologier være et resultat av 20 prosent teknologi og 80 prosent kultur. Dette funnet springer ut fra SharePoint-selgeren, som har erfaring med å selge og implementere Yammer for samhandling. Ser vi dette i forhold til studiet til Vuori og Okkonen (2012), stemmer dette overens med at fravær av kultur kan være en barriere for bruk av sosiale teknologier.

Likevel er det viktig å vurdere den overnevnte påstandene opp mot de resterende funnene om kultur og motivasjon for kunnskapsdeling. Blant respondentene gis det nemlig et inntrykk om at det eksisterer en god kultur for kunnskapsdeling. Men et sentralt funn ligger i at flere mener at for mye av delingen foregår internt i avdelingene, og lite på tvers. For at kunnskapsdelingen skal gå utenfor avdelingen, er ansatte avhengig av nettverk.

Med utgangspunkt i matrisen til Gammelgaard og Ritter (2005), kan den overnevnte situasjonen føre til høy grad av sosial kapital innad i avdelingene, og liten grad i organisasjonen. Resultatet kan derfor bli at avdelingene utvikler et individuelt minne, som ikke er en del av det organisasjonelle (Gammelgaard og Ritter). Dermed kan det oppstå en situasjon der ansatte i EVERY går glipp av muligheter til å effektivisere og forbedre arbeid. Funn i kapittel seks støtter dette.

Ved å se de overnevnte utfordringer i sammenheng med bruk av sosiale teknologier i interne nettverk, kan årsaken til den lave bruken indikeres. Vuori og Okkonen (2012) omtaler denne barrieren som den tradisjonelle metoden. På grunn av få aktive brukere, kan ansatte derfor være motvillige til å bruke sosiale teknologier. Ansatte kan derfor hvile på sitt eget personlige nettverk, i stedet for å bruke sosiale teknologier. Sammen med bruk av mail og direktemeldingsverktøy, kan det bli lite kunnskapsdeling på tvers avdelinger. Funn i kapittel seks viser at flere respondenter ser dette som uheldig.

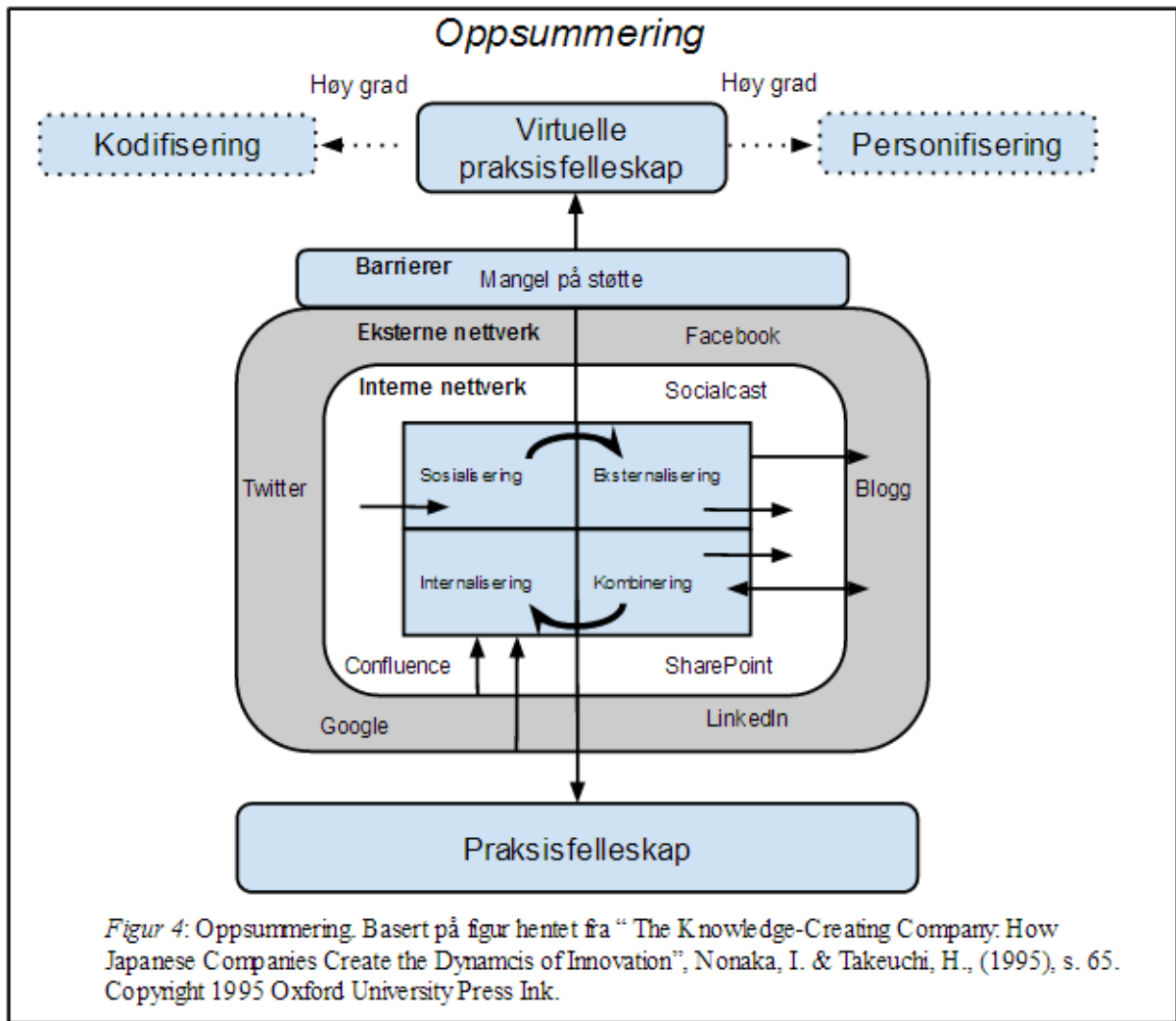
Basert på det overnevnte, kan viktigheten av støtte for bruk av sosiale teknologier gjøre seg gjeldende. Nærmere bestemt innebærer dette at sosiale teknologier, tiltros for at min forskning viser at sosiale teknologier kan være løsningen på de overnevnte utfordringer, brukes i liten grad. Paroutis og Saleh (2009) omtaler manglende støtte som en av hovedbarrierene for bruk av sosiale teknologier. Dette innebærer kommunikasjon av fordeler og tilrettelegging for bruk. Sammen med at flere ikke hadde hørt om Socialcast, gir følgende sitat støtte for det overnevnte:

"Det finnes ikke retningslinjer i organisasjonen for hva man skal bruke i dag. Det er derfor vi i dag jobber med å få organisasjonen mer samkjørt. Årsaken er at vi ser behov for at ansatte ikke bare skal snakke med bekjente".

Oppsummering

I dette delkapittelet har jeg forsøkt å identifisere årsaken til at sosiale teknologier brukes i lav grad. Et sentralt funn er at høy gjennomsnittlig alder kan ha påvirkning på bruk av sosiale teknologier. Videre kan mangel på tid påvirke bruken. Dette kan imidlertid lede til færre brukere, og være et resultat av få brukere.

Samtidig gjøres det funn om at for mye av kunnskapsdeling gjennomføres i avdelingene, og lite på tvers. Sett i forhold til den lave bruken av sosiale teknologier, kan hovedbarrieren ligge i mangel på organisasjonell støtte for bruk av sosiale teknologier. På bakgrunn av forskningsmodellen kan følgende figur oppsummere diskusjonskapittelet:



8. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å svare på følgende problemstilling: "Hvilke, hvordan og i hvilken grad brukes sosiale teknologier for utvikling og deling av kunnskap?". Som et viktig ledd i denne besvarelsen, valgte jeg å ta utgangspunkt i IT-selskapet EVERY. Ved hjelp av et kvalitativt casestudie, ble det gjennomført åtte individuelle intervjuer.

8.1 Svar på problemstillingen

Min forskning viser at sosiale teknologier kan ha positiv påvirkning på utvikling og deling av kunnskap. Årsaken ligger i muligheten for en hybridstrategi, med høy grad av personifisert og kodifisert kunnskapsstrategi. Denne strategien baserer seg på en kunnskapsspiral bestående av forskjellige sosiale teknologier, både i interne og eksterne nettverk.

Funn viser at den sosiale teknologien Socialcast, gir muligheten til å dele og utvikle kunnskap i virtuelle praksisfelleskap. Her kan ansatte identifisere ekspertise, forenkle kommunikasjon på tvers av organisasjonen, samt bevare kunnskap. I tillegg kan Socialcast alene bidra til eksternalisering, kombinerings og sosialisering (Nonaka og Takeuchi, 1995). På den måten vil Socialcast være selve ryggraden i den overnevnte hybridstrategi.

Likevel viser utredningen at kunnskapsspiralen ytterligere kan støttes. På den ene siden, gjøres dette ved hjelp av samarbeidsverktøyet SharePoint og den interne wikien Confluence. På den andre siden, kan bruken av sosiale teknologier i eksterne nettverk gjøre seg gjeldene. Som forskningsmodellen viser, gjøres det nemlig funn om at kunnskapsspiralen ikke bare baserer seg på kunnskapsdeling innad i organisasjonen.

Ved hjelp av Google, blogg, Twitter, LinkedIn og Facebook, kan ansatte tilegne og dele kunnskap på forskjellige måter. Størst interesse bør imidlertid rettes mot bruken av Google. Årsaken ligger i at flesteparten av respondentene oppgir å bruke Google aktivt. Her kan ansatte konsumere og delta i diverse forumer for kunnskapsdeling. Sammen med en indikasjon på at Google spiller en større rolle enn tradisjonelle dokumentsystemer, kan Google derfor være en sentral kilde for kunnskapstilegning.

Når det gjelder i hvilken grad sosiale teknologier brukes, viser min forskning, med unntak av Google, at de sosiale teknologiene brukes i liten grad. Dette kan forklares ved at respondenten

for det meste deler og tilegner kunnskap ved å ta direkte kontakt med kolleger. Her brukes tradisjonelle verktøy som mail og direktemeldningsverktøy i høy grad. Når det kommer til selve lokaliseringen av kunnskap, gjøres det sentrale funn om at respondentene bruker et personlig nettverk.

Med tanke på eksisterende kunnskapsstrategi, viser funn at EVERY legger til rette for utvikling og deling av kunnskap i praksisfelleskap. Flesteparten av respondentene ser dette som svært viktig for organisasjonen. Ved å ha fått innsikt i eksisterende kunnskapsstrategi, kan forskningen derfor indikere at sosiale teknologier brukes i lav grad for personifisering, kodifisering og virtuelle praksisfelleskap.

Det er imidlertid av stor interesse at de sosiale teknologiene ikke brukes mer, ettersom hybridstrategien kan ha positiv påvirkning på den eksisterende kunnskapsstrategien. Oppmerksomheten rettes derfor mot funnene om at det kan være utfordrende å lokalisere kunnskap, samt at det er for lite kunnskapsdeling på tvers av avdelinger. Min forskning viser nemlig at hybridstrategien kan håndtere de overnevnte utfordringer knyttet til den eksisterende kunnskapsstrategien. Hovedbarrieren kan derfor ligge i mangel på organisasjonell støtte for bruk av sosiale teknologier.

Basert på det overnevnte, har utredning besvart hvilke, hvordan og i hvilken grad sosiale teknologier brukes for utvikling og deling av kunnskap. På den måten er det kastet et nytt lys over tradisjonell teori og forskning om kunnskapsdeling og kunnskapsstrategier (Nonaka & Takeuchi, 1995; Hansen et al., 1999; Wenger et al., 2002; Gammelgaard & Ritter, 2005), som alle var basert på empiri av gammel teknologi. Viktigheten av teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning har derfor gjort seg gjeldende.

8.2 Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning

Ved hjelp av et kvalitativt casestudie basert på et enkeltcase, hadde jeg mulighet til å utforske bruk av sosiale teknologier i en kunnskapsbedrift. Imidlertid er det i den anledning vanskelig å generalisere funnene som er gjort (Yin, 2009). Samtidig har det også dukket opp problemstillinger som det kunne vært hensiktsmessig å følge opp, men som har falt utenfor utredningens rammer. I den anledning er det derfor utarbeidet forslag til proposisjoner, som kan danne grunnlag for videre studier.

Bruk av kunnskapsstrategi

Min forskning kan vise at bedrifter ikke nødvendigvis må velge en av kunnskapsstrategiene til Hansen et al. (1999) som hovedstrategi. Ved hjelp av sosiale teknologier, kan kodifisert og personifisert kunnskapsstrategi snarere bli to komplementære strategier. I den anledning hadde det vært spennende og sett nærmere på om hybridstrategi er fordelaktig uansett konkurransestrategi. Følgende proposisjon er utledet:

P1: "Hvordan og hvorfor er hybridstrategi fordelaktig i en kunnskapsbedrift, uavhengig av konkurransestrategi?"

Overførsel av taus kunnskap i virtuelle praksisfelleskap

Ved å ha vurdert funnene om Socialcast i forhold til tidligere litteratur, gir teknologien mulighet for overførsel av taus kunnskap (Chatti et al., 2007; Gammelgaard & Ritter, 2005). Imidlertid er det ikke gjort noe funn som kan bevise en overførsel. Det hadde derfor vært interessant å ha sett nærmere på overførsel av taus kunnskap i virtuelle praksisfelleskap. I den anledning er følgende proposisjon utarbeidet:

P2: "Hvordan og hvorfor overføres taus kunnskap i virtuelle praksisfelleskap?"

Ekstern kunnskapsspiral

Min forskning viser at kunnskapsspiralen til Nonaka og Takeuchi (1995) ikke bare befinner seg innad i organisasjonen. Likevel er det ikke gått dypt inn på betydningen av ekstern kunnskap i forhold til den interne. Videre er det også gjort funn som viser at deltakelse i eksterne nettverk er drevet av et ønske om å lære. Basert på det overnevnte, er følgende proposisjoner utarbeidet:

P3a: "Hvilken betydning har ekstern kunnskap for utvikling og deling av kunnskap i kunnskapsintensive bedrifter?"

P3b: "Hvordan og hvorfor deler ansatte kunnskap på tvers av organisasjoner?"

Gjennomsnittlig alder som barriere

I denne utredningen er det gjort funn som indikerer at høy gjennomsnittlig alder kan ha påvirkning på bruken av sosiale teknologier. Det hadde derfor vært spennende å ha sett nærmere på sammenhengen mellom bruk av sosiale teknologier og gjennomsnittlig alder i organisasjonen. Følgende proposisjon er utledet for videre studier:

P4: "Hvordan og hvorfor har gjennomsnittlig alder påvirkning på bruk av sosiale teknologier for utvikling og deling av kunnskap i organisasjoner?"

9. Litteraturliste

Andersen, S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlag.

Bennet, D., & Bennet, A. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. *VINE: The Journal Of Information & Knowledge Management Systems*, 38(1), 72-94.

Blackshaw, P., & Nazzaro, M. (2004). Consumer-generated media (CGM) 101: Word-of-mouth in the age of the web-fortified consumer. *A Nielsen BuzzMetrics White Paper, Second Edition, Spring*. Hentet 17. februar 2014 fra http://www.brandchannel.com/images/papers/222_cgm.pdf

Bowman, S., & Willis, C. (2003). We Media: How Audiences Are Shaping the Future of News and Information. Reston, Va.: *The Media Center at the American Press Institute*. Hentet 23. februar 2014 fra http://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf

Celsi, M. W., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2011). *Essentials of business research methods* (2nd ed.). New York: ME Sharpe.

Chatti, M. A., Klamma, R., Jarke, M., & Naeve, A. (2007). The Web 2.0 Driven SECI Model Based Learning Process. *International Conference on Advanced Learning Technologies*, 5, 780-782. doi:10.1109/ICALT.2007.256

Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., ... & Westergren, M. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. *McKinsey Global Institute*, 1-22 Hentet fra http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/Insights%20and%20pubs/MGI/Research/Technology%20and%20Innovation/The%20social%20economy/MGI_The_social_economy_Executive_Summary.ashx

- Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Inc.
Hentet 27. februar 2014 fra
<http://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>
- EVRY. (udatert). *Om EVRY*. Hentet 16. februar 2014 fra
<https://www.evry.no/bedrift/om-evry/>
- EVRY. (udatert). *Hva tilbyr vi?*. Hentet 16. februar 2014 fra
<https://www.evry.no/karriere/hva-tilbyr-vi/>
- EVRY. (udatert). *Visjon og verdier*. Hentet 16. februar 2014 fra
<https://www.evry.no/bedrift/om-evry/visjon-og-verdier/>
- EVRY. (2013). *Årsrapport 2012*. Hentet fra <http://hugin.info/194/R/1695107/557683.pdf>
- Gammelgaard, J. & Ritter, T. (2005). The knowledge retrieval matrix: codification and personification as separate strategies. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 133-143.
doi: 10.1108/13673270510610387
- Hansen, T, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*. 77(2), 106-116.
- Hearn, S. & White, N. (2009) Communities of Practice: Linking Knowledge, Policy and Practice, Background Note, *Overseas Development Institute*. Hentet 5. mars 2014 fra
<http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/1732.pdf>
- Jacobsen, D, I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kubátová, J. (2013). Effective Knowledge Sharing Through Social Technologies. *Proceedings Of The European Conference On Knowledge Management*, 1 372-379. Hentet 2. mars 2014 fra
http://www.researchgate.net/publication/259503387_Effective_Knowledge_Sharing_Through_Social_Technologies/file/9c96052c58dc5e9310.pdf

- Kane, G. C., Alavi, M., Labianca, G. J., & Borgatti, S. P. (2014). WHAT'S DIFFERENT ABOUT SOCIAL MEDIA NETWORKS? A FRAMEWORK AND RESEARCH AGENDA. *MIS Quarterly*, 38(1) 275-304. Hentet 24.februar 2014 fra http://www.profkane.com/uploads/7/9/1/3/79137/kane_et_al_2013_share.pdf
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68
doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kruschwitz, N. (2012). Social Business: What Are Companies Really Doing. *MIT Sloan Management Review*. Hentet fra http://deloitte.wsj.com/cfo/files/2012/07/MITSloan_Deloitte-report.pdf
- Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 154-164.
- McDermott, R. (1999). Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review*, 41(4), 103-117. Hentet fra <http://search.ebscohost.com.ezproxy.hioa.no/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=2237082&site=ehost-live>
- McElroy, M. W. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.
doi:10.1108/14691930210412827
- Mentzas, G., Apostolou, D., Young, R. & Abecker, A. (2001). Knowledge networking: a holistic solution for leveraging corporate knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 94-107. doi:10.1108/13673270110384446

- Miller, M., Marks, A., DeCoulode, M., Hagel, J., Brown, J. S., & Kulasooriya, D. (2011). Social software for business performance The missing link in social software: Measurable business performance improvements. *Deloitte Center for the Edge*. Hentet fra http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/TMT_us_tmt/us_tmt_%20Social%20Software%20for%20Business_031011.pdf
- Mukherji, T. (2005). Knowledge Management Strategy in Software Service Organisations: Straddling Codification and Personalisation. *IIMB Management Review*, 17(3), 33-39. Hentet fra <http://search.ebscohost.com.ezproxy.hioa.no/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=18594576&site=ehost-live>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). SOCIAL CAPITAL, INTELLECTUAL CAPITAL, AND THE ORGANIZATIONAL ADVANTAGE. *Academy Of Management Review*, 23(2), 242-266. doi:10.5465/AMR.1998.533225
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
- Paroutis, S., & Al Saleh, A. (2009). Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 52-63. doi:10.1108/13673270910971824
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students* (5.utg.). Essex: Pearson Education Limited.

- Shao, G. (2009). Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective. *Internet Research*, 19(1), 7-25. doi:10.1108/10662240910927795
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, 17(1), 11-25.
- Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592-603. doi:10.1108/13673271211246167
- Yin, K. R. (2009) *Case Study Research: Design and methods* (4. utg.). California: SAGE Publication Inc.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91. Hentet 23. februar 2014 fra http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1255442505000_1811726224_21686/Organizational
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

10. Vedlegg

Vedlegg 1.

Intervjuguide

- *Takke for at personen tok seg tid til intervju*
 - *Presentasjon av meg selv og hensikten med dette intervjuet*
 - *Presentere de ulike temaene spørsmålene skal stille etter*
 - *Forespørsel om bruk av båndopptaker*
 - *Gi informasjon om at lydbånd slettes etter bruk*
 - *Gi opplysninger om anonymisering, samt respondentens rettigheter*
 - *Legge frem samtykkeerklæring*
-

Tema: *Generelle introduksjonsspørsmål:*

1. Stilling:
 2. Avdeling:
 3. Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?
 4. Hvordan er en typisk arbeidsdag for deg?
-

Tema: *Strategi*

1. **I hvilken grad mener du kunnskapsdelinger er viktig?**
 2. **Hvordan mener du det legges til rette for deling og utvikling av kunnskap i EVERY?**
 1. **Variasjon?**
 3. **I jobbsammenheng, hva mener du er viktigst for utvikling av kunnskap?**
-

Tema: *Deling av kunnskap*

1. **Hvordan vil du definere kunnskapsdeling?**
2. **Hvordan deler du kunnskap?**
3. **Hva slags kunnskap er det som deles?**
4. **Hva er årsaken til at du deler kunnskap?**
5. **Hvem deler du kunnskap med?**

1. Hvordan kommer dere i kontakt med hverandre?
- 6. Hvilke verktøy benyttes?**
1. Hvordan fungerer disse verktøyene?
 2. Hvor viktig mener du bruken av disse er for å kunne dele og utvikle kunnskap?
 1. Hvorfor?
- 7. Ser du på kunnskapsdeling som en ekstra arbeidsoppgave?**
1. Hvorfor?
- 8. Opplever du problemer med at andre ikke forstår det du forsøker å dele?**
1. Hvorfor?

Tema: *Tilegning av kunnskap*

1. Hva slags kunnskap er du avhengig av?
2. Hva bruker du denne kunnskapen til?
3. Hvordan tilegner du deg denne kunnskapen?
4. Hvilke verktøy brukes?
 1. Hvordan fungerer disse verktøyene?
 2. Hvor viktig mener du disse verktøyene er for din utvikling?
5. Hvem deler kunnskap med deg?
6. I hvilken grad opplever du problemer med å forstå det andre deler med deg?
7. I hvilken grad opplever du at den riktige kunnskapen ikke finnes i EVRY?
 1. Hva gjør du da?

Tema: *Deltakelse i praksisfelleskap*

1. Hvilke faglige nettverk er du deltaker i?
 1. Hvordan bruker du disse/dette nettverket?

2. Hvorfor benytter du disse/dette nettverket?
3. Er det frivillig?
2. **Hvilke ansatte er med i nettverkene?**
3. **Hvordan deles kunnskap i nettverk?**
4. **Hvor ofte bruker du nettverk?**
5. **Hvilke verktøy benyttes?**
6. **Hvor viktig mener du faglige nettverk er for utvikling og deling av kunnskap?**
 1. Hvorfor?

Takk for at du tok deg tid til dette intervjuet!

Vedlegg 2.

Informasjonsbrev

Til deltaker

Informasjon om intervju

Som en avsluttende del av min mastergrad på Høgskolen i Oslo og Akershus skriver jeg nå masteroppgave om utvikling og deling av kunnskap ved hjelp av sosiale medier. Jeg ønsker å få nærmere innsyn i hvordan dette foregår ved å utforske hvordan dere deler og utvikler kunnskap. Dette ønsker jeg å gjøre da det er gjennomført lite forskning på temaet.

Gjennom intervjuet kommer jeg til å stille spørsmål som omhandler, hvordan du jobber, hvordan du deler og tilegner kunnskap, hvilke verktøy som brukes, samt deltakelse i faglige nettverk. Intervjuet vil bli gjennomført som et semi-strukturert intervju. Dette betyr at jeg kommer til å følge en intervjuguide med temaer jeg ønsker samtalen skal knyttes opp mot. Lengden på intervju kan variere, men jeg tror det vil vare rundt 60 minutter.

Under intervju ønsker jeg å benytte båndopptaker. Årsaken til dette er at jeg ønsker å fange opp all relevant informasjon, som senere skal analyseres. Dette lydopptaket slettes umiddelbart etter at innholdet er analysert og du som deltaker vil være anonym under videre bruk av den innsamlede dataen.

Hvis du har spørsmål eller ønsker mer informasjon om oppgaven, ta gjerne kontakt med meg på e-post.

På forhånd, tusen takk

Med vennlig hilsen

Bendik Steinland Myhren

Vedlegg 3.

Samtykkeerklæring



Bruk av sosiale teknologier for utvikling og deling av kunnskap

Masteroppgave ved Høgskolen i Oslo og Akershus - våren 2014

Prosjektansvarlig

Bendik Steinland Myhren

Veileder

Karl Joachim Breunig

Intervjuobjektet samtykker

- At deltakelsen er frivillig
- At intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd
- At intervjuet i etterkant vil bli brukt i analyse
- At all referanse til intervjuet i masteroppgaven vil være anonymt og konfidensiell
- At deltakelse kan bli sitert anonymt i masteroppgaven

Ved å signere dette dokumentet godtar jeg de overnevnte vilkår, samt at jeg kan trekke meg som deltaker i denne masteroppgaven innen 15. april 2014.

Dato og Sted

Underskrift intervjuobjekt