

Like barn leker best

**- En casestudie av hvordan diversitet
påvirker kunnskapsdeling i team**

Katrin Mjeldheim Holter



Et selskap i NHH-miljøet

**S A M F U N N S - O G
N Æ R I N G S L I V S F O R S K N I N G A S**

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

SNF

Samfunns- og næringslivsforskning AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksterntfinansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskingen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kort-siktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

Institute for Research in Economics and Business Administration

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 13/13

Like barn leker best

— *En casestudie av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team*

av

Katrin Mjeldheim Holter

SNF-prosjekt nr. 4321
FOCUS - Future-Oriented Corporate Solutions

Prosjektet inngår i FOCUS-programmet som er finansiert av:
NARF, Statoil ASA, Telenor ASA, Gjensidige, Deloitte, DNB,
McKinsey&Company

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, NOVEMBER 2013

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling som utskrift og annen kopiering bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

ISBN 978-82-491-0847-3 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0848-0 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Sammendrag

Hensikten med denne utredningen er å gi økt innsikt i team som arena for kunnskapsdeling. Ved å utforske diversitetens effekt på kunnskapsdeling i team retter studiens fokus seg mot sentrale temaer som omhandler kunnskapsdeling, teamsammensetning og individets psykologiske forutsetninger i teamet. Gjennom dybdeintervjuer med medlemmer i tverrfaglige team og fagnettverk har utredningen funnet hvordan diversitet kan påvirke kunnskapsdeling i team.

Fra undersøkelsen i studien er det avdekket forhold ved diversitet som viser seg å påvirke kunnskapsdeling i negativ retning. Utredningens fokus har i utgangspunktet lagt på faglig diversitet i team der medlemmene settes sammen basert på deres ulikhet i fagbakgrunn. Diversitet viser seg likevel å omfatte flere aspekter som sammen påvirker kunnskapsdelingen i teamet. Her er fartstid og personlighet trukket frem som to ytterligere aspekter ved teamsammensetningens heterogenitet som også vil påvirke kunnskapsdeling. Videre er det funnet tre faktorkategorier som forklarer diversitetens påvirkning på kunnskapsdeling i team. Disse omfatter motivasjonsfaktorer som oppgaveidentitet og grad av tilbakemelding, kognitive faktorer som felles mentale modeller, kommunikasjon og ansvarsfordeling, og til slutt sosiale faktorer som samhold og psykologisk sikkerhet.

Funnene som er gjort i denne utredningen vil først og fremst være av nytte for sammensetning og ledelse av kunnskapsmedarbeidere i tverrfaglige team. Samtidig vil de gi en pekepinn på hva som fungerer i fagnettverk, og hvordan slike team bør utvikles og benyttes for å oppnå økt kunnskapsdeling. Generelt vil studiens funn utgjøre et bidrag til å øke forståelsen blant både studenter og medarbeidere i organisasjoner for hvordan kunnskapsdeling foregår i team med ulike grad av diversitet blant sine medlemmer og hvordan denne kan påvirkes med hensikt om å tilrettelegge for hyppigere kunnskapsdeling på tvers av fagdisipliner.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som del av det tverrfaglige forskningsprogrammet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions) ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og ledelse og representerer med dette en avslutning på masterstudiet ved NHH.

Oppgaven søker å gi innsikt i og koble sammen emnene kunnskapsdeling og teamsammensetning. Dette er et interessant og relativt utforsket forskningstema som kan bidra til å avdekke hvilke muligheter som finnes for sammensetning av team med hensikt om å påvirke kunnskapsdeling og gi innspill til design og styring av menneskelige ressurser i teamenheter. Det å forske på temaer som har med mennesker i organisasjoner å gjøre har vært en utfordrende, men spennende prosess som har gitt meg mye erfaring.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle medarbeiderne i casebedriftene for deres bidrag som har gjort det mulig å gjennomføre studien. Her vil jeg først og fremst rette en stor takk til nøkkelpersonene i bedriftene som villig har kommet med forslag om og satt meg i kontakt med teamenheter og informanter. En særlig stor takk går til informantene i teamene for innsiktsfulle samtaler og nyttige innspill.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder, Rune Lines, for konstruktive tilbakemeldinger, gode råd og tålmodighet i forbindelse med oppgavearbeidet mitt. Takk for veiledning og henvisninger basert på din faglig dyktighet og kunnskap om emnet for utredningen. I tillegg vil jeg takke kurslederne i «Team og teamledelse» ved NHH, Therese Sverdrup (koordinator for FOCUS-programmet) og Vidar Schei, for gode tips og nyttige henvisninger.

Avslutningsvis vil jeg takke familie og venner som har støttet meg gjennom arbeidet med oppgaven og stilt seg til rådighet for diskusjon og tilbakemelding.

Bergen, 20. juni, 2013

.....

Katrin M. Holter

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	1
1.1 HVORFOR STUDERE KUNNSKAPSDELING I TEAMKONTEKST?	1
1.2 PROBLEMFOMULERING.....	3
1.3 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	4
2. TEORI.....	6
2.1 TEAM	6
2.1.1 Definisjon og avgrensning	6
2.1.2 Tverrfaglige team.....	8
2.1.3 Fagnettverk.....	9
2.1.4 Oppsummering.....	10
2.2 KUNNSKAPSDELING	10
2.2.1 Kunnskapsbegrepet.....	10
2.2.2 Taus og eksplisitt kunnskap	12
2.2.3 SEKI-modellen.....	14
2.2.4 Kunnskapsspiralen.....	16
2.2.5 Oppsummering.....	16
2.3 HOLDNINGER TIL KUNNSKAPSDELING	17
2.3.1 Motivasjon	19
2.3.2 Jobbdesign	22
2.3.3 Oppfatning om kunnskapseierskap	23
2.3.4 Oppsummering.....	23
2.4 TEAMFORHOLD	24
2.4.1 Teamkultur.....	25
2.4.2 Teamkommunikasjon	27
2.4.3 Ansvarsfordeling.....	30
2.4.4 Oppsummering.....	32
2.5 MODELL.....	33
3. METODE.....	34
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI	34
3.1.1 Kvalitativ metode.....	34

3.1.2	<i>Induktiv tilnærming og eksplorerende forskningsdesign</i>	35
3.1.3	<i>Casestudium</i>	36
3.2	DATAINNSAMLING	36
3.2.1	<i>Kontekst</i>	37
3.2.2	<i>Utvalg</i>	42
3.2.3	<i>Intervjuguide</i>	44
3.2.4	<i>Forberedelse, gjennomføring og transkribering av intervjuer</i>	46
3.3	DATAANALYSE.....	47
3.3.1	<i>Systematisering og operasjonalisering</i>	48
3.3.2	<i>Tematisering, kategorisering og koding</i>	49
3.4	EVALUERING AV METODEBRUK.....	51
3.4.1	<i>Reliabilitet</i>	51
3.4.2	<i>Validitet</i>	53
3.5	ETISKE UTFORDRINGER	54
4.	RESULTATER	55
4.1	RESULTATER – DEL 1.....	56
4.1.1	<i>Kunnskapsdelingsatferd</i>	56
4.1.2	<i>Holdninger til kunnskapsdeling</i>	62
4.2	RESULTATER – DEL 2.....	67
4.2.1	<i>Oppfatninger om teamforhold</i>	67
5.	DISKUSJON	77
5.1	DIVERSITET SOM BARRIERE FOR KUNNSKAPSDILING	77
5.1.1	<i>Hvem deler kunnskap?</i>	77
5.2	MOTIVASJONSFAKTORER	80
5.3	KOGNITIVE FAKTORER	84
5.4	SOSIALE FAKTORER	89
5.5	OPPSUMMERING	94
6.	AVSLUTNING	95
6.1	IMPLIKASJONER.....	95
6.2	BEGRENSNINGER VED STUDIEN	96
6.3	KONKLUSJON	98

LITTERATURLISTE	100
VEDLEGG	105

Figurliste

Figur 1: Teameffektivitetslikningen (Thompson, 2011)	2
Figur 2: SEKI-modellen	14
Figur 3: Konseptuell forskningsmodell	33

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over casebedrifter, bransjer, og antall ansatte.	38
Tabell 2: Oversikt over casebedrifter, team, antall informanter og arbeidsområder.....	39
Tabell 3: Frekvens kunnskapsdelingspreferanser.....	60
Tabell 4: Frekvens kunnskapsdelingsbarrierer	64
Tabell 5: Frekvens teamformål.....	69
Tabell 6: Frekvens teamkommunikasjon	71
Tabell 7: Oversikt bedrift A	105
Tabell 8: Oversikt bedrift B1.....	106
Tabell 9: Oversikt bedrift B2.....	106

Vedleggsliste

Vedlegg A: Tabeller – Kontekst og utvalg.....	105
Vedlegg B: Informasjonsskriv om undersøkelsen.....	107
Vedlegg C: Intervjuguide	108

1. Introduksjon

I dag velger stadig flere bedrifter å benytte seg av ulike teambaserte strukturer som organiseringsform. Organisering av kunnskapsressurser i teamenheter har blant annet som hensikt å tilrettelegge for effektiv kunnskapsdeling slik at bedriftenes forutsetninger for organisatorisk læring og utvikling vil øke. For å kunne utnytte optimalt de synergiene som kommer av kunnskapsutveksling i team satses det i økende grad på sammensetning av team på tvers av fagdisipliner. Argumentasjon for bruk av denne typen teamsammensetning baseres på en forventning om at faglig diversitet vil øke rammene for kunnskapsdeling. Med dette som bakteppe for utredningen ønsker jeg å stille spørsmålstegn ved den faktiske effekten av diversitet på kunnskapsdeling i team. Er det utelukkende slik at team med stor grad av diversitet blant sine medlemmer gir økt grunnlag for utnytting av kunnskapsdeling?

1.1 Hvorfor studere kunnskapsdeling i teamkontekst?

Jeg har valgt team som en arena for kunnskapsdeling ettersom dette er en utbredt form for organisering av kunnskapsressurser som i dag benyttes av de fleste bedrifter. Med fokus på team som kunnskapsdelingskontekst vil jeg kunne avdekke forhold ved kunnskapsdeling som gir innspill til hvordan team bør settes sammen og ledes for å utnytte optimalt de kunnskapsdelingsgevinstene som kan oppnås i teamsammenheng.

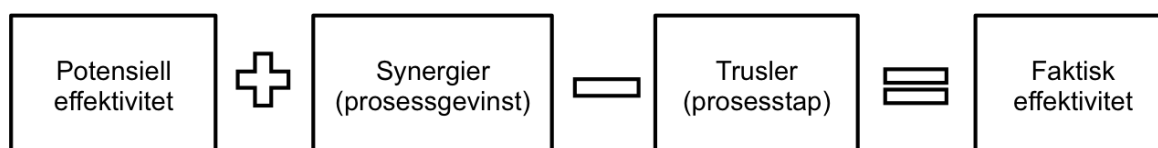
I tillegg til å argumentere for graden av relevans knyttet til team som et populært strukturelement i organisasjoner, vil jeg også presisere at innsnevring av fokus på teamkonteksten vil tillate meg å grave dypere i de mekanismer som ligger til grunn for kunnskapsdeling blant organisasjonsmedlemmer. Dette gjør det mulig å fange opp påvirkende faktorer som ellers ville vært vanskelig å identifisere dersom hele organisasjoner skulle legges til grunn for studien.

Et annet aspekt som tiltaler for team som utgangspunkt for utredningen er teamenes egenskaper og hvordan disse spiller inn på medlemmene i teamet og hvordan kunnskapsdelingsinteraksjonen foregår mellom dem. Kunnskapsdeling i team kan foregå innen en

fagdisiplin eller på tvers av fagdisipliner. Når teamarbeidet krever at kunnskapen blir delt på tvers av disipliner stiller dette større krav til koordinering, interaksjon og integrasjon av den ulike kompetansen. Drucker (1993) fremhever spenningen mellom det å ha medarbeidere som er spesialister med spesialistkunnskap og det å prestere og fungere som et team. Ved å kunne sammenlikne team bestående av medarbeidere med tverrfaglig kompetanse med team sammensatt av medarbeidere som innehar en mer homogen kunnskapsbase, kan noen av utfordringene knyttet til denne spenningen komme til uttrykk.

Synergieffekter som resultat av kunnskapsdeling i team

Tyngdepunktet for valg av team som arena for kunnskapsutveksling ligger i de effekter som forventes å oppnå ved bruk av team. Etablerte fordeler ved teamorganisering som arena for kunnskapsutveksling og læring er for det første at team kan forsterke en organisasjons handlingskapasitet ettersom komplekse og sammensatte oppgaver ikke kan ivaretas av enkeltindivider. Videre kan man oppnå en mer effektiv fordeling og koordinering av ressurser ved at teamet jobber ut fra et felles mål og med likt resultatansvar. Og sist, men ikke minst, ved å integrere teammedlemmenes kunnskap og erfaringer kan dette medføre positive kompetansesynergier som overgår kompetanseutgangspunktet til hvert enkelt teammedlem. En slik tankegang er basert på Thompsons (2011) teameffektivitetslikning (figur 1) der teamets effektivitet vil kunne overgå medlemmenes individuelle effektivitetsbidrag. Imidlertid er det en forutsetning at teamet evner å ta ut de synergier som teamorganiseringen legger grunnlag for, og at disse ikke blir tapt som følge av potensielle effektivitetstrusler som oppstår i teamprosessen.



Figur 1: Teameffektivitetslikningen (Thompson, 2011)

Det viser seg at det å legge til rette for kunnskapsdeling representerer en stor utfordring for de fleste bedrifter. Lam og Lambermont-Ford (2010) trekker i denne sammenheng frem individers villighet til å dele og integrere kunnskap som en sentral barriere mot at

kunnskapsdeling finner sted. Kunnskapsdeling representerer dermed et relativt komplisert konsept ettersom det innebærer medarbeideres holdninger og synspunkter til delingen i tillegg til den faktiske kunnskapsdelende atferden som foregår. Derfor er det viktig å få forståelse for hvorfor noen er mer villige til å dele informasjon og kunnskap enn andre.

Avslutningsvis vil jeg presisere at motivasjonen for valg av team som kontekst for deling av kunnskap ble forsterket på grunnlag av at det finnes relativt lite eksisterende teori om denne koplingen. Riktignok finnes det flere forskningsbidrag som tar for seg effektene av kunnskapsdeling og teamorganisering hver for seg, men som Wang og Noe (2010) påpeker i sin litterære oversikt om kunnskapsdeling, er det behov for videre studier av hvordan teamegenskaper påvirker kunnskapsdeling, med eksplisitt vekt på hvilken rolle diversitet har i dette forholdet.

1.2 Problemformulering

Formålet med utredningen er å gi økt innsikt i hvordan kunnskapsdelingsprosesser foregår i team og med dette kunne bidra med ny forskning som viser hvilken effekt diversitet har på rammene for delingen. Med bakgrunn i det ovenstående, og med Wang og Noes (2010) anmodning om nærmere studie av teamegenskapers påvirkning på kunnskapsdeling har jeg formulert følgende forskningsspørsmål som utgangspunkt for utredningen:

Hvordan påvirker ulik grad av diversitet kunnskapsdeling i team?

I sin litterære oversikt konstaterer Wang & Noe (2010) blant annet relevansen av kunnskapsbehandling for prestasjoner som er teambaserte. Som den ovennevnte problemstillingen antyder, vil denne utredningen undersøke kunnskapsdeling i lys av team med ulik grad av diversitet. Et slikt fokus gir rom for sammenlikning av kunnskapsdeling i omgivelser med ulike forutsetninger.

Kunnskapsdelingsprosesser i organisasjoner inkluderer blant annet kunnskapsledelse (*knowledge management*), som omhandler standardisering, dokumentering, utvikling, lagring, spredning og anvendelse av kunnskap i en organisasjon (Nesheim & Olsen, 2011).

På liknende måte vektlegger en kategorisering gjennomført av Dalkir (2005) at *utvikling* og *anvendelse* av kunnskap representerer essensielle deler av kunnskapsprosessene som foregår i organisasjoner *i tillegg til* kunnskapsdeling. Han skiller her mellom tre delprosesser: utvikling, deling og overføring, og anvendelse av kunnskap. Det å ta for seg alle delprosessene vil imidlertid bli for omfattende for denne utredningen med de begrensninger som er gitt. Derfor vil hovedfokuset ligge på holdninger og atferd knyttet til *deling* av kunnskap på teamnivå. Likevel er det vesentlig å presisere viktigheten av at den delte kunnskapen faktisk blir anvendt slik at organisasjonen faktisk kan nyttiggjøre seg den.

Hovedspørsmålet som vektlegges i utredningen er hvordan faglig diversitet påvirker kunnskapsdelingen sammenliknet med faglig homogenitet. Hensikten er å finne effekten av sammensetning av teammedlemmer med ulik kompetansebakgrunn og om dette påvirker kunnskapsdeling i positiv retning. Hackmans (1987) studier av diversitet og mangfold i team er illustrert i en teammodell som benytter et heterogenitetsbegrep som går ut over ulikheter i kunnskapsbase, og som inkluderer forskjeller når det gjelder alder, kjønn og personlighet. I denne utredningen er det ulikhet i kompetansebakgrunn som står som hovedtema ettersom denne forventes å ha en særlig effekt på kunnskapsutveksling. Det å inkludere et mangfold av ulike diversitetsdimensjoner kan være interessant, men i og med at jeg studerer relativt få team der kjønn og alder fremstår som relativt vilkårlig og basert på tilfeldigheter vil det mest sannsynlig ikke fremkomme nevneverdige forskjeller som kan knyttes til effekt på kunnskapsdeling. Likevel vil jeg være åpen for å inkludere andre variabler dersom det viser seg at disse i stor grad påvirker medarbeidernes holdninger til kunnskapsdeling og den faktiske kunnskapsdelingsatferden.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler og jeg vil gjennom disse besvare utredningens overordnede problemformulering. Etter å ha introdusert emne og problemstilling vil jeg videre i kapittel 2 gi en oversikt over teori knyttet til kunnskapsdeling og team. Dette står som et utgangspunkt for datainnsamlingen og dataanalyse som vil bli gjort rede for i utredningens metodedel i kapittel 3. Resultatene fra undersøkelsen som er utført vil bli

presentert i kapittel 4, inndelt i to underkapitler. Videre fremsetter kapittel 5 en diskusjon av hovedfunnene som er gjort og drøfter dem opp mot teori. Avslutningsvis vil kapittel 6 oppsummere utredningen ved å ta for seg implikasjoner av funn og begrensninger ved studien, og til slutt gi kortere konklusjon.

2. Teori

Den teoretiske referanserammen i utredningen vil bygge på teori om kunnskapsbegrepet og kunnskapsdelingsprosesser, holdninger til kunnskapsdeling og teamforhold som kan påvirke kunnskapsdeling positivt eller negativt. Ved å ta utgangspunkt i disse teoretiske emnene vil jeg i henhold til problemstillingen søke å se hvordan kunnskapsdeling utspiller seg i en teamkontekst preget av diversitet sammenliknet med en teamkontekst der sammensetningen er mer homogen. Jeg vil starte teorikapitlet ved å gi definisjon på og avgrensning av teamkonteksten, og deretter referere til teori som tar for seg kunnskapsbegrepet og kunnskapsdelingsprosessen. Videre vil jeg presentere teori som omhandler holdninger til kunnskapsdeling, og til slutt vil jeg gi en oversikt over teori knyttet til forhold i teamkonteksten som synes å påvirke kunnskapsdeling.

2.1 Team

2.1.1 Definisjon og avgrensning

Utredningens problemstilling setter søkelys på team som kontekst for kunnskapsdeling. Team har som tidligere nevnt blitt en vanlig form for organisering og strukturering av enheter i organisasjoner, der målet er å utnytte de synergieffekter som dannes når flere individer arbeider sammen til forskjell fra når de jobber hver for seg. Team blir ofte brukt for å skape et friere rom for medarbeidere i en organisasjon til å definere og løse sine oppgaver og til å finne metoder og komme frem til resultater (Mohrman & Mohrman, 1997).

Ulike typer grupper og team bestemmes av faktorer som antall medlemmer, grad av samhandling, teamsammensetning, belønningsstruktur, grad av autonomi, og gjensidig avhengighet. I litteraturen blir begrepene team og grupper til stadighet brukt om hverandre for å beskrive det samme fenomenet (Guzzo & Dickson, 1996). Det kan likevel være formålstjenlig å presisere et definisjonsskille mellom henholdsvis grupper og team. I sin enkleste form refereres det til sosiale grupper der definisjonen krever at medlemmene er

bevisst på at de tilhører gruppen og at man dermed kan skille mellom de som er innenfor gruppen og de som er utenfor.

Videre trekkes det et skille mellom sosiale grupper og arbeidsgrupper. Hovedforskjellen mellom de to gruppetyper er at det i en arbeidsgruppe finnes felles formål og mål som er eksplisitt uttrykt. I tillegg vil en arbeidsgruppe være del av en større enhet, de inngår eksempelvis i organisasjoner. Team kan oppfattes som en avansert form for arbeidsgruppe ettersom det eksisterer en funksjons- og ansvarsavhengighet blant medlemmene skapt av relativt utfordrende og differensierte arbeidsoppgaver. Team kan bestå av langvarige nettverksgrupper og lederteam, eller mer kortvarige og intensive prosjektteam. Den mest fremtredende forskjellen mellom definisjoner på grupper og team er hvilket krav man stiller til det kollektive aspektet. Grupper med stor gjensidig avhengighet blant medlemmene for å nå felles mål blir ofte referert til som team. Team vil avhenge av kollektive infrastrukturer, og dermed ha sterkere kollektive føringer for arbeidet med å løse oppgaver gjennom utveksling av informasjon og kompetanse. Hjertø (2008, s. 99) oppsummerer på en god måte denne definisjonen ved å beskrive team i en organisasjon som *«...en arbeidsgruppe som arbeider over en viss tid og med et visst formål, hvor gruppemedlemmene har differensierte roller og oppgaver og et solidarisk ansvar for å innfri gruppens mål, og hvor medlemmene opplever trivsel og læring som gruppens grunnleggende bestanddel»*.

Med utgangspunkt i teamdefinisjonene over vil jeg i denne utredningen fokusere på teamkontekst i form av henholdsvis tverrfaglige team og fagnettverk. Ved valg av teamtyper har jeg hatt som et overordnet krav at teamene har fokus på intellektuelle og kommunikasjonsmessige ferdigheter hos medlemmene, som fagekspertise, evne til å uttrykke seg tydelig, til å lytte og undersøke hva de andre i teamet mener, og til å analysere og vurdere den informasjonen som kommer frem under teamarbeidet. Videre har jeg valgt å trekke et skille mellom tverrfaglige team og fagnettverk ut fra forskjeller i egenskapene ved de to typene team. Disse egenskapene vil bli utdypet i det følgende.

2.1.2 Tverrfaglige team

Tverrfaglige team vil som navnet tilsier, gå på tvers av fagdisipliner innad i en organisasjon. Disse vil i mange tilfeller være relativt kortsiktige av natur sammenliknet med mer langvarige faglige nettverk i en organisasjon, og settes ofte sammen på prosjektbasis der medlemmene velges ut fra deres kompetanse og den oppgaven de blir satt til å løse. Likevel vil varigheten av teamsammensetningen variere ut fra hvilke krav oppgavene stiller til teamarbeidet.

Tverrfaglige team kan deles inn i tre kategorier: *multiprofesjonelle*, *interprofesjonelle*, og *transprofesjonelle* team (Thylefors, Persson & Hellström, 2005). Første kategori, multiprofesjonelle team, kjennetegnes av å ha liten grad av samhandling mellom teammedlemmene. Her er teammedlemmene mer uavhengig av hverandre når det gjelder egne beslutninger og de møtes hovedsakelig for å dele informasjon om en bestemt problemstilling uten å måtte ta inn over seg de andre medlemmenes innspill. Interprofesjonelle team har derimot relativt stor grad av integrasjon mellom teammedlemmene der måloppnåelse krever høy grad av interaksjon gjennom gjensidig planlegging, kommunikasjon, delt ansvar og kollektiv beslutningstaking (Sicoette, D'Amour & Moreault, 2002). Den siste kategorien, transprofesjonelle team, karakteriseres av mye kommunikasjon og samhandling blant teammedlemmene. Slike tverrfaglige team har relativt uklare profesjonsskiller (Zeiss & Steffen, 1996), og det er vesentlig at hvert teammedlem skal kunne tilegne seg kunnskap om og forståelse for de resterende medlemmenes ekspertise og profesjoner slik at de kan påta seg deler av hverandres roller (Walker et al., 1998). Hensikten med transprofesjonelle team er at det skal eksistere læring og utvikling blant medlemmene ved at det blir utvekslet kunnskap og kompetanse gjennom samarbeidet. Teamkonteksten som er vektlagt i utredningen vil spenne om team med en miks av egenskaper fra de tre ulike tverrfaglige teamtypene da det er vanskelig å definere teamene med utgangspunkt i like skarpe skiller som presisert ovenfor. I tillegg vil det med tanke på problemstillingen for utredningen være hensiktsmessig å inkludere team med ulike egenskaper som kan tenkes å påvirke kunnskapsdeling på ulik måte. Jeg vil komme nærmere tilbake til konkret valg av teamkontekst i metodekapittelet der det vil bli gjort rede for egenskapene ved teamene i større detalj.

Denne utredningen vil fokusere på tverrfaglige team som begrenser seg til beslutningsteam eller problemløsningsteam som er tilknyttet prosjekter eller mer langvarige kundeforhold. De er satt sammen med mål om å utnytte faglig diversitet og består hovedsakelig av teammedlemmer med spesialistroller og en teamleder som er hovedkoordinator for teamets arbeid. I det tverrfaglige teamet er samspill mellom teammedlemmene med utgangspunkt i ulike fagspråk nødvendig for å oppnå resultat og mål. Hva gjelder ansvarsfordeling og rollestruktur vil de tverrfaglige teamene utover det å ha en koordinerende leder være relativt selvregulerende og flate i struktur der mye av poenget er å ha et økt fokus på teammedlemmenes eierskap til oppgavearbeidet og teamprosessen.

2.1.3 Fagnettverk

Fagnettverk eller fagteam er karakterisert av et fellesskap av oppgaver som det kreves noenlunde lik kompetanse for å løse. Mange faggrupper oppstår som sammensetninger av medarbeidere der frekvens, nærhet og sentralisering er av betydning for utveksling av informasjon. De kan også fremkomme som uformelle nettverk som kjennetegnes av mer tilfeldige konstellasjoner med utgangspunkt i felles interesse for praksis eller oppgaveløsning (Nesheim & Olsen, 2011). Utredningen vil imidlertid ta for seg formelt opprettede faggrupper, praksisfellesskap og avdelingsteam som i praksis brukes synonymt med fagnettverk. En slik avgrensning vil gjøre det lettere å sammenlikne faglige og tverrfaglige grupper eller team, og det vil styrke fokuset på det som faktisk er ulikt mellom dem: medlemmenes heterogene eller homogene kompetansebakgrunn.

Fagnettverkene er ofte satt sammen med mål om å utnytte mer generelle synergieffekter i team når det gjelder gevinstene som kan oppnås ved kunnskapsdeling. Dette fordi medarbeidere med allerede lik eller liknende kompetansebakgrunn utfordrer hverandre ved å utveksle kunnskap som bygger på eksisterende tilegnet kunnskap, og dermed utvider sin individuelle kunnskapsbase samtidig som at organisasjonen får mulighet til å utvikle ny kunnskap. I fagnettverk er det ofte snakk om mer langvarige relasjoner enn det som typisk vil gjelde for tverrfaglige team. Medlemmene i slike nettverk snakker det samme fagspråket, og rollefordeling vil ofte være mindre i fokus ettersom man ikke har like oppgavespesifikt arbeid å jobbe med som stiller krav til overholdelse av begrensninger som budsjetter og

tidsfrister. På samme måte vil ikke arbeidet kreve gjensidig avhengighet i oppgaveløsning ettersom det ikke er hovedfokus på spesifikke prosjekter og oppgaveløsning i forbindelse med disse.

2.1.4 Oppsummering

Utredningen legger tverrfaglige team og fagnettverk til grunn for teamkonteksten som studeres. Kunnskapsdelingsprosessen vil kunne utspille seg forskjellig i team med ulik grad av diversitet da hensikten ved teamsammensetningen vil variere. Ved bruk av tverrfaglige team kan informasjon utnyttes på tvers av avdelinger i organisasjoner der hensikten blir å skape kunnskapssynergier for løsning av komplekse oppgaver (Huang & Newell, 2003). Faggrupper eller fagnettverk der medlemmene innehar lik kompetanse, opprettes for å skape arenaer for utvikling og spesifisering av den felles kompetansen. Med dette som utgangspunkt vil jeg undersøke hvilke faktorer som påvirker kunnskapsdeling i team og hvilken rolle diversitet har i dette påvirkningsforholdet.

2.2 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling i en teamkontekst omfatter teammedlemmenes mulighet til å dele og utveksle kunnskap og erfaringer og kan defineres som «*anskaffelse eller mottak av arbeids- og oppgaveinformasjon og kunnskap, samt tilbakemelding relatert til et produkt eller en fremgangsmåte*» (Hansen, 2002, referert til i Filstad, 2010, s. 111). For å kunne oppfatte de nyansene som ligger i denne definisjonen av kunnskapsdeling vil det være hensiktsmessig å dele opp uttrykket og starte med en nærmere presisering av kunnskapsbegrepets betydning.

2.2.1 Kunnskapsbegrepet

Davenport og Prusak (1998, s. 5) refererer til kunnskapsbegrepet som «... *a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a*

framework for evaluating and incorporating new experiences and information». Med dette beskriver Davenport og Prusak kunnskap som et flerdimensjonalt konsept som omfatter en mikse av informasjon, verdier, erfaringer og innsikt. Definisjonen gir uttrykk for at allerede tilegnet kunnskap og erfaringer hele tiden vil stå som et grunnleggende rammeverk for hvordan man oppfatter og tolker nye opplevelser og informasjon. Kunnskap får med dette et dynamisk aspekt ettersom tidligere tilegnet kunnskap hele tiden vil kunne endres og utvikles. Kunnskapsbegrepets komplekse og brede natur som antydnet av det ovenstående sitatet, skaper behov for nærmere innsnevring og konkretisering av begrepets betydning for å presisere hvordan det vil bli anvendt videre i denne utredningen.

Data, informasjon og kunnskap

På det mest elementære plan er det vanlig å skille mellom data, informasjon, kunnskap og kompetanse. Data inngår i informasjonsbegrepet idet informasjonen blir subjektiv og viser til en spesifikk kontekst (Filstad, 2010). Informasjon og kunnskap blir ofte brukt om hverandre i litteraturen for å beskrive det samme fenomenet, i mangel på både behov for, eller konsensus om, distinkte betydningsforskjeller (e.g. Bartol & Srivastava, 2002, Huber, 1991 og Makhija & Ganesh, 1997 referert til i Wang & Noe, 2010). Likevel kan det være hensiktsmessig å konkretisere sammenhengen mellom begrepene. Eksempelvis anser Nonaka og Takeuchi (1995, s. 58) informasjon så enkelt som ”...*a flow of messages*...”, mens kunnskap beskrives som informasjon som er rettfærdiggjort med utgangspunkt i overbevisningene til informasjonsforvalteren. På liknende måte henviser Bakker et al. (2006) til kunnskap som en form for informasjonsbearbeidingsprosess der man gir mening til, eller jobber med, data og informasjon. Slike definisjoner av kunnskapsbegrepet legger opp til en sammenheng mellom data, informasjon og kunnskap, der kunnskapsbegrepet innbefatter noe mer enn bare informasjon: det inkluderer både informasjon og *know-how* (e.g. Kogut & Zander, 1992; Machlup, 1980; Zander & Kogut, 1995 referert i Wang & Noe, 2010).

Av det ovenstående fremkommer det at kunnskapsbegrepet i sin enkleste form omfatter bearbeidning av data og informasjon der alt settes i en sammenheng og gis mening. Videre er det mulig å gi begrepet enda en dimensjon ved å trekke inn koplingen mellom kunnskap og kompetanse.

Fra kunnskap til kompetanse

Kunnskap utgjør en viktig del av kompetansebegrepet, hvilket antyder hvor komplekst kunnskapsfenomenet kan oppfattes å være (Kogut & Zander, 1992). Kunnskap betegnes av Filstad (2010) som et potensial i prosesser der viten, læring, tenkning og anvendelse inngår som viktige elementer. Sammenhengen mellom kunnskap og kompetanse fremkommer tydelig ved Nordhaugs (1993, s. 19) definering av kompetanse: ”... *anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet*”. De sentrale poengene her er kunnskapens faktiske anvendelse i praksis eller potensialet kunnskapen har til å bli anvendt i relevante situasjoner.

Det fremgår av den hittil presenterte teorien at kunnskapskonseptet ikke forholder seg statisk, ettersom det hele tiden vil være i utvikling i en pågående prosess av læring ved tilegning av ny kunnskap. Med utgangspunkt i koplingen mellom kunnskap og kompetanse henviser Filstad (2010, s. 109) til en felles forståelse i teorien av kompetanse som et dynamisk fenomen: «*I litteraturen anser stadig flere kompetanse som en prosess som genererer ny kunnskap forankret i sosial praksis.*» Det sosiale aspektet fremstår med dette som en viktig forutsetning for kunnskapsbegrepets dynamiske egenskap. Omgivelsenes potensielle innflytelse på kunnskap gir i følge Filstad grunn til å hevde at en oppfattelse av begrepets betydning utelukkende som «... *individuelle og mentale prosesser...*» blir for smal, og foreslår derfor at begrepet også bør oppfattes å være et sosialt og kulturelt fenomen. Det dynamiske og reproduserende kunnskapsaspektet vil følgelig bli påvirket av relasjonelle handlinger og relasjonell viten gjennom sosial samhandling blant medarbeidere i organisasjoner. Denne siden ved forståelsen av begrepet vil være vesentlig å inkludere i utredningen da problemstillingen tar for seg kunnskapsdeling, som vil innebære individuell kunnskapsutvikling i samspill med andre.

2.2.2 Taus og eksplisitt kunnskap

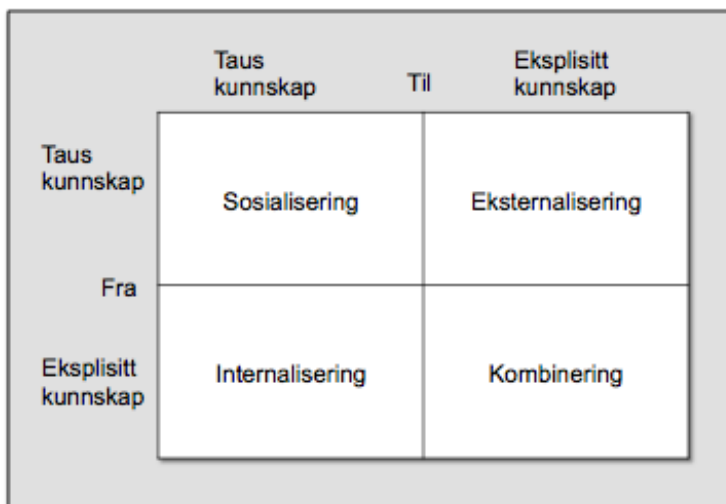
Ved videre utforskning av hvilken betydning teorien tillegger kunnskapsbegrepet vil det være på sin plass å nevne kort om hvilke ulike kunnskapskategorier eller kunnskapstyper som er identifisert og anvendt i litteraturen. Sentralt i litteratur om kunnskap står organisasjonsforskeren Ikujiro Nonakas (1994) skille mellom *eksplisitt* og *taus* kunnskap. I følge Nonakas

klassifisering utgjør eksplisitt kunnskap en form for kunnskap som kan artikuleres, og som er lett å beskrive og dele med andre både muntlig og skriftlig. Dermed kan den betraktes som en objektiv kunnskap og vil typisk inkludere data og informasjon i form av dokumenter, filer og generelle dataregistreringer. Taus kunnskap derimot, består av mer dyptgående kunnskap (eksempelvis erfaring, kompetanse, tenkning, og forpliktelse) som finnes på et mer ubevisst plan. Denne formen for kunnskap kommer til uttrykk i handlinger som inngår i ren rutine, men som kan være vanskelig å uttrykke eksplisitt, og står dermed som en viktig del av den praktiske tilegnelsen av kunnskap. Taus kunnskap kan oppstå ved automatisering av eksplisitt kunnskap slik at den etter hvert blir vanskelig å uttrykke. Her inngår komplekse ferdigheter som intuitivt blir utført uten at man tenker over akkurat hva man gjør eller hvorfor man gjør det. Denne typen kunnskap er personlig og subjektiv og blir dermed spesielt verdifull i sammenheng med kunnskapsdelingsperspektivet som ligger til grunn for denne utredningen. Ettersom taus kunnskap ofte kjennetegnes av å være ikke-imiterbar, eller vanskelig å imitere, vil den kunne utgjøre en stor konkurransefordel for bedrifter som besitter denne typen kunnskap. Filstad (2010) anser atskillelse av taus og eksplisitt kunnskap som lite fruktbart, og mener at disse kan oppfattes som komplementære deler som begge inngår i kunnskapsbegrepet. Eksplisitt kunnskap vil eksempelvis kunne omfatte elementer av taus kunnskap.

Kunnskapstyper klassifisert ut fra kunnskapens tause og eksplisitte betydning kan fremstå som relativt svevende og vanskelige å anvende i praksis. For å få et mer håndfast grep om ulike typer kunnskap kan det være hensiktsmessig å foreta en kategorisering som i større grad virker konkretiserende på skillet mellom de ulike typene. Bakker et al. (2006) skiller mellom anvendbar kunnskap i praksis på følgende måte: (1) kunnskap om *hvordan* ting gjøres – «*know-how*» (prosedyrer, prosesser, etc.); (2) kunnskap om *hvem* som arbeider i organisasjonen – hvem man skal henvende seg til om man har spesifikke problemer som må løses; (3) kunnskap om oppgaver som skal løses – oppgaveinnhold som kan relateres til fakta, modeller, spesifikasjoner, etc.; og (4) kunnskap om *hvorfor* ting gjøres – «*know-why*». Kunnskap kan videre deles i kategorier basert på formålet med kunnskapen eller kunnskapsflyten. Bakker et al. (2006) skiller mellom forklarende (deklarativ) kunnskap og prosedyrekunnskap. Kogut og Zander (1992) har også vektlagt prosedyrekunnskap i sin forskning og definerer denne som hvordan man skal utføre en handling som kan inneholde både taus og eksplisitt kunnskap (*know-how*).

2.2.3 SEKI-modellen

For å oppnå en større forståelse for selve kunnskapsdelingsprosessen vil jeg fokusere på Nonaka og Takeuchis (1995) SEKI-modell som gir en oversikt over fundamentale elementer i prosessen der individuell kunnskap transformeres til organisatorisk kunnskap. Kunnskapsbasen skapes av individet, og blir i interaksjon med omgivelsene, i dette tilfellet team, overført til organisasjonen. SEKI-modellen er mye brukt i forskning på kunnskapsdeling i organisasjoner (Filstad, 2010). Som illustrasjonen av modellen nedenfor viser, og som forkortelsen i navnet tilsier, skiller modellen kunnskapsdelingsprosessen i fire deler: *sosialisering*, *eksternalisering*, *kombinering*, og *internalisering* (SEKI).



Figur 2: SEKI-modellen

Sosialisering

Sosialisering omfatter en prosess der implisitt eller taus kunnskap spres mellom flere personer uten at den skifter form til eksplisitt kunnskap. Kunnskapen som deles baseres på opplevde erfaringer, og omfatter mentale modeller eller tekniske ferdigheter (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dette betyr at man kan tilegne seg kunnskap fra andre uten bruk av verbal kommunikasjon. Erfaringene og ferdighetene blir overført fra person til person heller gjennom observasjon, imitasjon, og praksis. Erfaring er en nøkkelfaktor for at deling skal kunne finne sted, ettersom man må kunne projisere seg inn i tankemåten til andre personer gitt situasjonens begrensninger og betingelser, og emosjonelle elementer avhengig av tid og kontekst.

Eksternalisering

I eksternaliseringsprosessen blir implisitt kunnskap gjort eksplisitt ved artikulering. Den eksplisitte kunnskapen kan formuleres som metaforer, analogier, konsepter, hypoteser, eller modeller (Nonaka & Takeuchi, 1995). Konsepttankegangen er her sentral ettersom kunnskapen fremkommer gjennom dialog eller kollektiv refleksjon. Etter at kunnskapen er gjort eksplisitt gjennom bruk av metaforer, analogier og konseptutvikling, kan den videre uttrykkes ved hjelp av logiske modeller.

Kombinering

Den tredje kunnskapsdelingstypen viser til situasjoner der eksplisitt kunnskap videreutvikles og settes i system slik at man kan utvikle ny eksplisitt kunnskap. Kunnskapskonverteringen finner sted ved individers utveksling og kombinering av kunnskap via dokumenter, møter, telefonsamtaler, eller datakommunikasjonsverktøyer (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Internalisering

Ved internalisering blir eksplisitt kunnskap gjort implisitt. Det er en prosess som innebærer en omdanning av objektiv kunnskap til subjektiv kunnskap. Den subjektive kunnskapen representerer individets personlige kunnskap som omfatter individets tekniske ferdigheter og mentale modeller. I internaliseringsprosessen blir den objektive kunnskapen integrert i hvordan individet tenker eller hvordan det utfører arbeid. Nonaka og Takeuchi (1995) hevder at internaliseringen av kunnskap kan forekomme som et resultat av sosialisering-, eksternaliserings- og/eller kombineringsprosessene.

Det kan stilles spørsmål ved SEKI-modellens generaliserbare relevans ettersom den er bygget på studier av japanske organisasjoner der måten man arbeider på stiller spesielle krav til bruk av taus kunnskap, og der medarbeiderne ofte forblir i samme bedrift gjennom hele arbeidslivet. I vår vestlige verden vil det forekomme hyppigere utskiftninger av medarbeidere i bedrifter som vil kunne påvirke kunnskapsdelingen. I tillegg kan det igjen nevnes at det ofte er lite fruktbart å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap da disse hele tiden vil kunne fungere i et samspill i kunnskapsdelingsprosessen. Til tross for disse ulempene ved modellen er det nyttig å inkludere SEKI-modellen i en oppgave som tar for seg kunnskapsdeling da den fremstiller en helhetlig oversikt over ulike elementer i

kunnskapsdelingsprosessene som vil bidra til å gi økt forståelse for hvordan delingen foregår.

2.2.4 Kunnskapsspiralen

For at kunnskapsdeling i team skal finne sted, er det essensielt at den tause kunnskapen som akkumuleres på individnivå blir sosialisert med de andre teammedlemmene slik at man starter en kunnskapsspiral. Nonaka og Takeuchis (1995) kunnskapsspiral illustrerer hvordan de ovennevnte kunnskapsdelingsprosessene kan sammenkobles i en organisasjon. Filstad (2010) påpeker i denne sammenheng at deling av taus kunnskap forutsetter at medarbeiderne er i direkte relasjon med hverandre, hvilket kan bidra til å skape positive sosiale relasjoner og en felles forståelse av hvilken kunnskap som er viktig i organisasjonen.

Jeg startet delkapittelet ved å referere til Davenport og Prusaks (1998) definisjon av kunnskapsbegrepet. Sett i forbindelse med sentrale elementer som inngår i kunnskapsdelingsprosessen presiserer de at «*In organizations, [the knowledge] often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms*». Utsagnet gir eksplisitt uttrykk for at kunnskap som deles ikke bare forekommer i form av dokumenter, men at de også blir utvekslet via de rutinene, prosessene, og normene som finnes i organisasjonen, og dermed i teamenhetene.

2.2.5 Oppsummering

Av den presenterte teorioversikten ovenfor fremkommer det at kunnskap er et relativt komplekst begrep som omfatter behandling av både data, informasjon og kompetanse. Kunnskap inngår i en evalueringsprosess der ny kunnskap tilegnes slik at kunnskapsbasen stadig endres og utvikles. Denne er i utgangspunktet individuell og mental, men som i samhandling med andre medarbeidere i en teamkontekst vil kunne bli påvirket av sosiale og kulturelle faktorer. Utredningen vil ta utgangspunkt i forståelsen av kunnskapsbegrepet som både taus og eksplisitt da det ut fra et praktisk ståsted kan synes som at disse relativt teoretiserende aspektene ofte opptrer komplementært og dermed kan være vanskelig å skille

mellom. Imidlertid vil jeg komme tilbake til det presiserte skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap i den påfølgende gjennomgangen av teori om kunnskapsdeling da deling av taus og eksplisitt kunnskap vil kunne forløpe seg forskjellig. Hva gjelder mer konkrete kunnskapstyper vil det i utredningen bli lagt vekt på kategorier som omfatter kunnskap om prosedyrer og prosesser, kunnskap om hvem man skal henvende seg til om man har spesifikke problemer som må løses, og kunnskap som knyttes til oppgaveløsning. Jeg vil i utredningen hovedsakelig benytte meg av de disse kunnskapskategoriseringene og kople dem til kunnskapsinnhold og kunnskapsarenaer for å finne hvilke kunnskapstyper som deles blant medlemmer i team.

Ettersom det kan være vanskelig å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap i delingsprosessen. Derfor vil jeg i utredningen legge hovedfokus på eksplisitt kunnskapsdeling som forekommer gjennom samarbeid og kommunikasjon. Imidlertid viser teori i henhold til Nonaka og Takeuchis (1995) forskning at mye av kunnskapsdelingen foregår på et mer ubevisst og implisitt plan. Av den grunn vil jeg gjøre antakelser om at slik kunnskapsdeling forekommer selv om den er vanskelig å uttrykke. Mer spesifikt vil jeg i utredningen behandle kunnskapsdeling og informasjonsdeling synonymt om det å gi og motta råd basert på erfaring, og om det å være åpen for diskusjon, tilbakemelding, nye ideer og forslag.

Jeg har i studien valgt å fokusere på faktorer som påvirker den teaminterne kunnskapsdelingen og vil dermed se bort fra kunnskapsdelingen som eventuelt finner sted utenfor teamet. Faktorer som tenkes å påvirke kunnskapsdeling i team vil både utspille seg som individuelle faktorer knyttet til holdninger som finnes blant teammedlemmene, og faktorer som henger sammen med forholdene teamet arbeider under og de forutsetninger som er lagt for kunnskapsdeling.

2.3 Holdninger til kunnskapsdeling

Holdninger til kunnskapsdeling i en teamkontekst vil omfatte teammedlemmenes oppfatning om det å utveksle kunnskap seg i mellom. Det er ikke tilstrekkelig at teammedlemmer hver

for seg innehar de ferdigheter som kreves for å løse oppgaven som de er satt for å løse. Som medlemmer av organisasjoner og team er det også essensielt at de deler kunnskap og ferdigheter seg i mellom for å nå felles mål. Samspillet og samarbeidet som foregår vil enhver tid vil imidlertid bli påvirket av de holdningene individene har til teamet, til sin egen ekspertise og til de andre teammedlemmenes ekspertkunnskap. I stor grad vil disse holdningene bli influert av medlemmenes individuelle motivasjon til å dele kunnskap. Med utgangspunkt i denne koplingen vil jeg i dette delkapittelet referere til faktorer som synes å påvirke individuell motivasjon til å dele kunnskap. Teorien som presenteres er hovedsakelig utledet med utgangspunkt i hele organisasjoner som kontekst. Jeg vil imidlertid anta at de motivasjonsfaktorer som legger betingelser for kunnskapsdeling innen organisasjonskonteksten, også vil gjelde innen kontekst av team.

Til tross for at flere utførte studier antyder at individer er disponert for visse holdninger og atferd i arbeidssammenheng, er det få studier som har empirisk utforsket effekten av individuelle holdninger eller disposisjoner på kunnskapsdeling. Lin (2007 referert til i Wang & Noe, 2010) har studert nærmere bytteideologiens modererende rolle for deling av kunnskap. Denne ideologien innebærer en disposisjonsorientering som definerer forholdet mellom den givende og den mottakende part i en organisasjon. Cabrera et al. (2006) har utforsket åpenhet i forhold til erfaring og funnet at åpenhet er positivt knyttet til individers egenrapporterte kunnskapsutveksling. Det å være åpen overfor erfaring synes å skyldes et høyere nysgjerrighetsnivå hos enkelte individer som vekker en større interesse for andres ideer og innsikter. Et annet interessant forskningsfunn tilknyttet individuelle holdninger er relatert til utdanningsnivå og grad av jobberfaring. Constant et al. (1994) fant at medarbeidere med et høyere utdanningsnivå og lengre jobberfaring trolig deler sin ekspertise i større grad og har generelt sett positive holdninger om det å dele kunnskap. Videre synes kunnskapsdeling å være betinget av individers fortrolighet til å dele nyttig kunnskap med andre. Det å være fortrolig med sin egen evne til å dele nyttig kunnskap vil dermed øke sjansen for at kunnskapsdeling finner sted. Imidlertid har Bordia et al. (2006) funnet at angst for å motta negativ tilbakemelding kan ha en negativ innvirkning på kunnskapsdelingen.

2.3.1 Motivasjon

I en organisasjon vil det kunne oppstå situasjoner der individer er skeptiske til å utføre handlinger som innebærer deling av kunnskap og erfaringer med andre. Manglende vilje til å dele kunnskap kan forklares ut fra individenes opplevelse av å bli «*fratatt "rettighetene" til sin kunnskap*» (Boye & Meyer, 2008, s. 269) sett i lys av at kunnskap eller tilegnet kompetanse representerer kunnskapsmedarbeideres primære ressursverdi overfor organisasjonen som arbeidsgiver. Det som påvirker viljen til å dele kunnskap kan forklares med bakgrunn i teorier om motivasjon.

Motivasjon kan generelt defineres som drivkraften bak en handling. Mer spesifikt betegner Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93) motivasjon som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*». I sammenheng med det å utveksle kunnskap vil motivasjon kjennetegne det som får holdninger og synspunkter om kunnskapsdeling (*intendert kunnskapsdeling*) til å bunne ut i faktisk kunnskapsdelende atferd. Her vil både individuelle egenskaper (e.g. kunnskaper, verdioppfatning, og følelser) og forhold som påvirker individet utenfra (e.g. ledelse, teamstruktur, forventninger fra andre teammedlemmer) kunne ha en innvirkning på den kunnskapsdelende atferden. Mer spesifikt kan man her skille mellom individuelle forutsetninger for atferd og relasjonelle eller sosiale forutsetninger for atferd.

De fleste mennesker er målorienterte, men dersom man opplever hindringer i de organisatoriske omgivelsene kan dette ha negative konsekvenser for hvordan de utfører handlinger. Det er fremlagt flere teorier innen organisasjonspsykologien som søker å forklare forholdet mellom motivert, intendert og faktisk atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Behovsteorier karakteriserer motivert atferd som utløst av individets grunnleggende behov. Kognitive teorier anser motivert atferd som et resultat av et individs forventninger om måloppnåelse, egen ytelse, belønning, og evaluering av motivasjonskilder. Videre tar sosiale teorier for seg motivasjon i lys av rettferdighetsopplevelse av medarbeidere og fordeling av goder. Til slutt omhandler jobbkaraktistika-modellen motivasjonselementer som finnes i selve arbeidet. Denne er utviklet av Hackman og Oldham og tar for seg karakteristikkertilknyttet variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding. Disse karakteristikkene ved arbeidet vil kunne føre til tre psykologiske

tilstander: følelsen av å arbeide med oppgaver som er meningsfulle, oppfatning om å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet, og det å få kjennskap til en evaluering av resultatene av arbeidet man har gjort. Denne motivasjonsmodellen kan dermed legges til grunn ved undersøkelse av koplingen mellom individets motivasjon i arbeidet gitt av arbeidets design og påvirkningen på kunnskapsdeling. Jeg vil komme tilbake til betydningen av jobbens design for kunnskapsdeling senere i delkapittelet. Først vil jeg presentere en modell som gir oversikt over motivasjonselementer som kan påvirke kunnskapsdeling.

Syntesemodell for motivasjon og ytelse

Ut fra teoriene ovenfor har man trukket frem ulike typer motivasjon som T.R. Mitchell og J.R. Larson har inkludert i sin syntesemodell for motivasjon og ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Modellen gir en oversikt over de viktigste faktorene som påvirker motivert atferd, og viser sammenhengen mellom motivert atferd og ytelse. Her vektlegges behov, forventninger og evalueringer blant de indre faktorene som har påvirkning på motivasjon og ytelse. I denne sammenheng er det mulig å trekke paralleller til teori om psykologiske kontrakter som også tar for seg medarbeidernes forventninger til de andre medarbeiderne i teamsammenheng. Ytre faktorer er knyttet til sosiale og oppgaverelaterte faktorer, i tillegg til miljøfaktorer. Det fremkommer av syntesemodellen at motivasjon enten kan trigges fra det indre i en person eller den kan frembringes av utenforliggende faktorer, og man skiller dermed mellom indre og ytre motivasjon.

Ytre motivasjon gir individer mulighet til å tilfredsstille behovene sine på en indirekte måte ved å motta belønning utenfra (penger, forfremmelse, og andre ikke-finansielle belønninger), mens indre motivasjon er motivasjon som kommer fra selve handlingen (Lam & Lambermont-Ford, 2010). Ytre motivasjon kan ha positiv effekt på overføring av eksplisitt kunnskap ettersom denne er målbar. Taus kunnskap er imidlertid vanskeligere å frembringe ved belønning ettersom den er implisitt og ikke mulig å artikulere, og dermed ikke kan fastsettes på samme måte. Indre motivasjon gir umiddelbar behovstilfredstillelse, og omhandler en aktivitet som blir verdsatt for sin egen del og som virker å være selvdrevet (Deci, 1976 referert til i Lam & Lambermont-Ford, 2010). Denne typen motivasjon legger til

rette for generering og overføring av taus kunnskap når betingelsene for ytre motivasjon kommer til kort (Osterloh & Frey, 2000).

Indre motivasjon

Indre motivasjon kan være et litt vanskelig fenomen å få grep om i forbindelse med kunnskapsdelingstemaet. Derfor vil jeg i det følgende gi en presisering av hvordan indre motivasjon kan påvirke kunnskapsdeling. Lam & Lambermont-Ford (2010) skiller i denne sammenheng mellom normativ og hedonisk indre motivasjon.

Normativ indre motivasjon knyttes til individets oppfatning av personlige og sosiale normer, uttrykt på organisasjonsnivå gjennom organisasjonens fastsatte verdier og på individnivå gjennom individets identifisering med de sosiale gruppene det tilhører (Kreps, 1997 gjengitt i Lam & Lambermont-Ford, 2010). I hvilken grad individer handler eller motstår fra å handle når de er normativt motiverte avhenger av viktigheten som tillegges etterlevelse i en gitt kontekst samt den eksterne reaksjonen på ikke-etterlevelse.

Hedonisk indre motivasjon er avledet fra individets selvbestemte, kompetansehevende og positivt oppfattede aktiviteter. Motivasjonen oppnås gjennom fysisk og sosial tilfredsstillelse og forbedring av individets tilstand (Lindenberg, 2001). Når det gjelder kunnskapsdeling vil dette påvirke et individs vilje til å dele kunnskap, avhengig av hvor viktig individet oppfatter en eventuell deltakelse å være med utgangspunkt i oppgavekonteksten og oppfattede karakteristikk ved oppgaven (Lam & Lambermont-Ford, 2010). Etersom sterk hedonisk motivasjon fremkaller kunnskapssøkende atferd og øker kognitiv innsats, har dette vist seg å ha en positiv påvirkning på stimulering av kreativitet og innovasjon (Amabile, 1997).

Indre motivasjon hos medarbeidere i en organisasjon vil som oftest bli påvirket av ytre faktorer for hvordan arbeidet er designet og tilrettelagt, og kan sammen med ytre motivasjon virke inn på medarbeiderens holdninger til kunnskapsdeling.

2.3.2 Jobbdesign

Forskning utført av Foss et al. (2009) gir grunn til å påstå at jobbens design kan påvirke medarbeideres motivasjon til å dele kunnskap. Jobbdesign kan påvirke hvordan medarbeidere organiseres i enheter for å dele kunnskap og dra nytte av denne delingen. Dermed kan jobbdesign øke sannsynligheten for at intendert kunnskapsdelende atferd bunner ut i faktisk kunnskapsdelende atferd.

Det er i litteraturen antatt at stor grad av spesialisering kan føre til en redusert evne blant medarbeiderne til å absorbere kunnskap, og dermed stå som et hinder for kunnskapsdeling. Imidlertid går Foss et al. (2009) vekk fra denne tradisjonelle tilnærmingen og hevder at jobbdesign først og fremst har en motiverende effekt på kunnskapsdeling. De argumenterer for denne påstanden ved å anta at egenskaper som finnes i arbeidsoppgavene vil stimulere til motivasjon til å dele kunnskap gjennom ulik påvirkning på hvordan medarbeiderne sender og mottar kunnskap. Ved å ta utgangspunkt i Hackman og Oldhams jobbkarakteristika-modell har de studert hvordan ulik utforming av jobbdesign kan skape indre, introjektert (internalisert) og ytre motivasjon, og dermed påvirke medarbeideres motivasjon for kunnskapsdelingsatferd.

Tre av jobbkarakteristikkene i Hackman og Oldhams modell blir særlig fremhevet av Foss et al. (2009). I følge dem vil *autonomi*, *oppgaveidentitet* og *grad av tilbakemelding* påvirke de ansattes motivasjon for å dele kunnskap som videre legger grunn for de ansattes kunnskapsdelingsatferd. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver første karakteristikk, autonomi, som i hvilken grad en medarbeider har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon, mens de refererer til andre karakteristikk, oppgaveidentitet, som hvorvidt arbeidet som gjøres blir fulgt gjennom hele prosessen eller om det kun blir utført en mindre del av det. Den siste og tredje karakteristikken dreier seg om i hvilken grad medarbeideren får tilgang på informasjon om resultatene av arbeidet sitt. Det er funnet at tilbakemelding fra leder om hvordan arbeidet er utført og hvilken fremgang som foreligger, virker motiverende på medarbeiderne.

I forbindelse med kunnskapsdeling viser funnene til Foss et al. at autonomi påvirker medarbeiderens indre motivasjon til å dele kunnskap i positiv retning. Videre viser resultatene at oppgaveidentitet øker introjektert motivasjon til kunnskapsdeling, mens

tilbakemelding på arbeidet har positiv effekt på de medarbeidernes ytre motivasjon til å dele kunnskap. Av funnene er det poengtert at de tre formene for motivasjon i forbindelse med jobbdesign har stor betydning for hyppigheten av kunnskapsdeling mellom medarbeiderne. Dette tilsier at man ved utforming av organisasjoner og ved sammensetning av team bør ta hensyn til hvordan de tre motiverende momentene kan påvirke kunnskapsdeling blant medlemmene.

2.3.3 Oppfatning om kunnskapseierskap

Et annet aspekt som i følge Wang og Noe (2010) kan påvirke medarbeideres motivasjon til deling av kunnskap er overbevisning om kunnskapseierskap.

Det er bare utført et fåtall av studier hva gjelder oppfatning av kunnskapseierskap. Her refereres det til forholdet mellom individ og organisasjon og hvem som eier den kunnskapen medarbeiderne innehar og som brukes i organisasjonsarbeidet (Constant et al., 1994). Det viser seg at medarbeidere som oppfatter eierskap til egen kunnskap har lettere for å engasjeres i kunnskapsdelende atferd. Dette kan forklares ut fra et motivasjonsperspektiv der medarbeiderne finner det internt tilfredsstillende å dele kunnskapen med andre. Oppfatning av kunnskapseierskap kan også forklares ut fra hvilken kultur som dominerer i teamet eller organisasjonen. Her kan faktorer som solidaritet og prestasjonsbehov innvirke på eierskapsoppfatning (Jarvenpaa & Staples, 2001).

2.3.4 Oppsummering

I følge teori om organisasjonspsykologi kan det synes som at motivasjon hos det enkelte teammedlem til å dele kunnskap vil kunne bestemme om intendert kunnskapsdelende atferd bærer ut i faktisk kunnskapsdelende atferd. Det virker å være relativt individuelt om medarbeideren oppfatter nytten av kunnskapsdeling basert blant annet på holdningene vedkommende har om oppfattet evne til å dele nyttig kunnskap. Den indre motivasjonen som kommer som følge av tilfredsstillelsen medarbeideren opplever i jobben sin, vil kunne virke inn på holdningene til kunnskapsdeling ved behovstilfredsstillelse, og dersom med-

arbeiderens forventninger og evalueringer blir imøtekommet. Videre viser det seg at utforming av jobbdesign kan påvirke indre, introjektert og ytre motivasjon til kunnskapsdeling. Dette betyr blant annet at individets motivasjon til kunnskapsdeling påvirkes av både individuelle forhold og av forhold i omgivelsene omkring individet. Når det gjelder de individuelle forholdene kan motivasjonen og holdningene bli formet av oppfattelse om kunnskapseierskap som igjen vil bli påvirket av kulturen i omgivelsene, noe som betyr at holdningene vil kunne påvirkes av indre og ytre faktorer simultant. Med dette fremkommer det hvor sammensatt forholdet mellom intensjon om handling og handlende atferd faktisk er når det gjelder kunnskapsdeling. Dette gir grunn til å påstå i det resterende av oppgaven at intendert kunnskapsdeling ikke nødvendigvis vil utløpe i faktisk kunnskapsdelende atferd.

2.4 Teamforhold

Thompson (2011) viser til sammenhengen mellom kunnskapsdeling og team ved å fremheve hvordan teamet søker etter kunnskap, deler kunnskapen, og får den til å stemme overens med teamets mål. Denne prosessen vil kontinuerlig bli påvirket av de forhold som eksisterer i teamet som dermed legger premisser for deling av kunnskap. Studier har vist at forhold som god kultur (Dalkir, 2005; McNeish & Mann, 2010), høy grad av tillit (McNeish & Mann, 2010) og ledelse som er bevisst på og tilrettelegger for åpen kommunikasjon kan føre til økt kunnskapsdeling. Ut fra disse funnene vil jeg i dette delkapittelet trekke frem teamspesifikke forhold som omhandler *teamkultur*, *teamkommunikasjon* og *ansvarsfordeling* som påvirkende faktorer på kunnskapsdeling ettersom de legger grunnlag for hvordan og i hvilken grad medlemmene samhandler med hverandre. Forholdene kan gjelde for både tverrfaglige team og fagnettverk, men som kan være av ulik betydning eller være til stede i ulik grad for de to teamtypene.

2.4.1 Teamkultur

Teamkultur omfatter uuttalte normer og regler som hersker innad i et team, og setter med dette føringer for hvordan teammedlemmene interagerer med hverandre. Wang (2004 referert til i McNeish og Mann, 2010) presiserer at kultur er et kritisk tilretteleggende element for kunnskapsdeling i organisasjoner. Dalkir (2005) hevder i denne sammenheng at kultur som oppfordrer til oppdagelse og nyskaping blant medarbeiderne vil kunne bidra til kunnskapsdeling, mens kulturer som støtter utvikling av individuelle genier kan virke i motsatt retning. Hva gjelder teamkulturens påvirkning på kunnskapsdeling vil jeg i utredningen snevre inn kulturbegrepet ved å ta utgangspunkt i to forhold som inngår i, og påvirker, teamkulturen: graden av samhold blant teammedlemmene og tillitsforholdet blant dem.

Samhold (kohesjon)

Ettersom kunnskapsdeling kan betegnes som en frivillig handling utført av et individ anses samhold eller kohesjon (*cohesiveness*) som en viktig tilretteleggende faktor for at kunnskapsdeling skal finne sted. På det generelle plan omfatter samhold grad av gjensidig tiltrekning, forpliktende engasjement (*commitment*) og gruppestolthet (Hjertø, 2008). Woerkom og Sanders (2010, s. 140) refererer til samholdsbegrepet i henhold til Organ et al. (2006) når de definerer kohesjon som: «*Cohesiveness within a team refers to the affinity between group members and their identification as a group*». Definisjonen legger vekt på teammedlemmenes identifisering med hverandre gjennom teamkulturen de tilhører og hvor sterke bånd som finnes mellom dem. Forskning på samhold i team har funnet at teammedlemmer som har sterke bånd seg i mellom er mer villig til å vise samarbeidsatferd med hverandre i tillegg til å være mer villig til å hjelpe og assistere andre teammedlemmer (Cartwright 1968; Davis 1969; Mullen & Copper 1994; Schachter et al. 1951, som referert til i Woerkom & Sanders, 2010). Dette gir grobunn for å påstå at et godt og tett teamsamhold påvirker kunnskapsdeling i positiv retning.

Som definisjonene over antyder kan samhold i team knyttes til sosialiseringen som oppstår innen teamet. Når teammedlemmer møtes utenfor de oppgaverrelaterte rammer som er lagt i organisasjonen (som å treffes til lunsj, besøke hverandre, etc.) har de mulighet til å bli bedre

kjent med hverandre, styrke relasjonene seg i mellom og øke samholdet i gruppen (Sanders & Van Emmerik, 2004). Når kohesjonen er til stede, gir dette større rom for at teammedlemmene kan bruke sin energi på oppgaverrelaterte aktiviteter fordi behovet for teamvedlikehold er redusert. Team som har stor grad av samhold opplever mindre friksjon mellom medlemmene, økt tillit mellom medlemmene og større mellommenneskelig koordinasjon (Dobbins & Zaccaro, 1986). Funn i forskning på samhörighet viser at det eksisterer positive forhold mellom samhold og de medarbeideres tilfredshet, samt positive forhold mellom samhold og kooperativ atferd (Sanders & Van Emmerik, 2004; Kidwell et al., 1997). Mer spesifikt fant Shaw (1981) at det er større sjans for at medlemmer i team med stor grad av samhold er mer motiverte for å nå teametablerte mål. Videre fant Berman et al. (2002) i en undersøkelse av ledere at vennlighet på arbeidsplassen øker åpenhet, kommunikasjon, og oppgaveoppnåelse.

Kunnskapsdeling med andre teammedlemmer en frivillig handling utført av et individ (Dixon, 2002; Nonaka, 1994) som innebærer en forpliktelse fra både mottakers og givers side i forbindelse med å gi eller motta råd og å utvise åpenhet for det å dele meninger og forslag (Michailova & Hutchings, 2006). Det vil dermed være stor sannsynlighet for at samhold i team spiller en rolle for kunnskapsdelingen. Et annet forhold som er nært knyttet til teamsamhold er tillitsforholdet mellom medlemmene i teamet.

Tillit

Dalkir (2005) gir uttrykk for sammenhengen mellom kultur og tillit ved å hevde at kulturer som anerkjenner gruppearbeid vil bidra til å skape omgivelser basert på tillit. I teorien er det gitt en utallige ulike definisjoner på tillit, noe som gir uttrykk for hvor sentralt begrepet står i sammenheng med studier basert på organisasjonspsykologi, og hvor viktig tillit anses å være i mellommenneskelige relasjoner innad i organisasjoner. Mayer, Davis, & Schoorman (1995, s. 712) definerer tillit som «*the willingness of a party to be vulnerable to the action of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespectively of the ability to monitor or control the trustee.*» I følge Jacobsen og Thorsvik (2008, s. 143) er tillit til en person «... *en forventning om at personen vil handle i samsvar med normer som vanligvis er akseptert i den sosiale gruppen*

som vedkommende er medlem i». Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 358) definerer tillit som: «*En positiv forventning om at en annen person [gjennom ord, handlinger og beslutninger] ikke vil handle rent opportunistisk*». Felles for de disse definisjonene er at tillit i team omhandler det å stole på de andre teammedlemmene, og hva man kan forvente av dem i situasjoner der man ikke kan kontrollere hva hver enkelt gjør. Delte sosiale normer, gjentakende interaksjoner, og delte opplevelser har i forskningen blitt fremsatt som tilretteleggende faktorer for utvikling av tillit (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). I følge Jarvenpaa et al. (1999) legger tillit til rette for åpen informasjonsutveksling i tillegg til å redusere transaksjonskostnader og øke sikkerheten blant medlemmer i organisasjoner.

I sammenheng med temaet for denne utredningen vektlegges tillit som en tilretteleggende faktor for kunnskapsdeling. Det er en vanlig oppfatning i litteraturen at medarbeidere er mer villig til å dele informasjon når det eksisterer tillitsforhold dem imellom (Levin, 1999; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Tsai & Ghoshal, 1998). Dette gir indikasjoner på at man kan forvente en positiv sammenheng mellom tillit og kunnskapsdeling. Imidlertid er det påvist at denne relasjonen ikke er sterkt positiv i alle tilfeller. Eksempelvis har Bakker et al. (2006) i en studie av produktutviklingsteam funnet at tillit alene ikke kan forklare kunnskapsdeling. De forklarer dette resultatet blant annet med at man i produktutvikling er avhengig av kunnskapsdeling for at produktene i det hele tatt skal kunne utvikles.

På liknende måte som ved grad av samhold vil tillit i team kunne relateres til hvorvidt og på hvilken måte teammedlemmene samarbeider og hvordan dette vil øke mulighetene for at kunnskapsdeling skal finne sted dem imellom. Til tross for denne intuitive linken er det ikke nødvendigvis slik at tillit alltid fører til samarbeidende atferd, ettersom tillit ikke er en nødvendig betingelse for at samarbeid blant annet i form av kunnskapsdeling skal kunne inntreffe. Bakgrunnen for denne tankegangen er at det ut fra et risikoperspektiv ikke alltid er slik at samarbeid medfører risiko for partene som igjen skaper tillit i forhold.

2.4.2 Teamkommunikasjon

Ved deling av kunnskap og kompetanse i et team skaper man et kollektivt ønske om å hjelpe andre til å utvikle muligheter og finne alternative løsninger på oppgaver og problemer. I

denne prosessen står kommunikasjon som en viktig forutsetning for deling av kunnskap gjennom diskusjon og dialog (Schein, 1993). I dette delkapittelet vil jeg imidlertid starte med å referere til teori som påstår at språkbruk representerer et fundamentalt element i kommunikasjonsprosessen mellom medlemmene i et team, men som også anser bruk av språk som en utfordring da den kan bli tillagt ulike meninger og funksjoner i sosiale sammenhenger.

Språk bestemt av kultur i inn- og utgrupper

Språket vil være påvirket av den kulturen som medlemmene i et team identifiserer seg med. Hayawakas (1967, s. 1, referert til i Bele & Glasø, 2010) presiserer i denne sammenheng at «*People with common interests talking to each other in their own in-group language, with special terms that reinforce their attitudes toward the world and toward themselves, enjoy a sense of solidarity that can be produced in hardly any other way*». Tverrfaglige team består av medarbeidere fra ulike profesjoner, og vil det vil ofte oppstå inn- og utgrupper basert på kulturen man har lært å kjenne gjennom sin respektive profesjonsbakgrunn. Erfaringer under utdanning eller tidligere jobberfaring fra homogene arbeidsgrupper kan ha bidratt til å utvikle et spesifikt inn-gruppe-språk som gjør at inn-gruppedlemmer kan identifisere seg med hverandre. Et felles språk i en inn-gruppe kan forsterke følelsen av samhold og på samme tid gi økt differensiering mellom inn-gruppen og andre utgrupper hva gjelder holdninger og oppfatninger. En slik differensiering kan føre til at det å kommunisere på tvers av inn- og utgrupper blir utfordrende og at man i verste fall ekskluderer all slik kommunikasjon. På den ene siden kan et vokabular som er lært spesifikt for ulike profesjoner fungere som en tilrettelegger for overføring av tanker og ideer mellom mennesker gjennom kommunikasjon. På den annen side kan kommunikasjonen ha en sosial funksjon der man tildeler status basert på prestisjeoppfatningen av det vokabularet som nyttes, og der det oppleves som forvirrende for dem som står utenfor inn-gruppen ettersom de ikke forstår vokabularet i språket.

Diskusjon og dialog

Diskusjon i en gruppe innebærer innledningsvis en søken etter å overbevise andre gruppemedlemmer om hvilke fremgangsmåter som bør følges for å løse oppgaver eller problemer. Dette kan være en fruktbar prosess dersom medlemmene forstår hverandre ut fra et liknende språk. Thompson (2011) argumenterer imidlertid for at for mye fokus på diskusjon av informasjon vil kunne ha en negativ effekt på effektene av kunnskapsdelingen. Bakgrunnen for et slikt utsagn gjelder spesielt for team bestående av medlemmer som representerer ulike fagdisipliner. Thompson snakker om et avhengighetsproblem når det gjelder utveksling av informasjon i tverrfaglige team der medlemmene har ulik ekspertise og informasjonsbakgrunn det man er avhengig av at all relevant informasjon blir lagt på bordet for å nå optimal oppgaveløsning. En sentral utfordring for tverrfaglige team som er avhengige av å komme frem til en kollektiv beslutning omhandler hvordan man skal få frem ideer, informasjon og ekspertise som finnes i individenes hoder. Thompson fremhever spesifikt én utfordring som ofte gjør seg gjeldende i tverrfaglige team: «*The common information effect*». Denne effekten kjennetegnes av at «... *information held by more members before team discussion has more influence on team judgements than information held by fewer members, independent of the validity of the information*» (Thompson, 2011, s. 129). Effekten kan medføre at teamet kun diskuterer informasjon som allerede er kjent fremfor unik informasjon som hvert enkelt medlem innehar. En konsekvens av dette kan være at teknisk informasjon, som ofte blir unnlatt i diskusjoner ettersom den kan være kompleks og vanskelig å forstå for andre utenfor fagfeltet, ikke blir vektlagt på en tilfredsstillende måte for ekspertene. Slik sett kan effekten sies å ha en negativ innvirkning på kunnskapsdelingen i tverrfaglige team.

For å unngå fallgruver som den som er beskrevet ovenfor, er det viktig å legge vekt på å legge til rette for en åpen dialog teammedlemmene i mellom. Forfattere som Dillen og Romme (1997) og Senge (1990) presiserer at dialog stimulerer teammedlemmer til å tenke sammen slik at den enkeltes meninger spiller en rolle, uten å være avgjørende. Dialog anses som en grunnleggende prosess for å etablere en felles forståelse av hva som er det forestående problemet eller den forestående oppgaven, og hvilken problemløsningsmetode skal benyttes for å komme i mål. Her kan teammedlemmene dele tanker og ideer fritt. Når det finner sted en dialog mellom teammedlemmene er det viktig at det oppfordres til fri utveksling av tanker og erfaring ved at medlemmene lytter til hverandre og engasjerer

hverandre. Teamdialog og kollektivt engasjement kan sette i gang prosesser som nærer deling av ideer og erfaringsbasert kunnskap.

Som tidligere presisert handler delingsprosessen både om det å gi og dele sine tanker og erfaringer, men også om det å kunne være åpen for og motta innsikt fra andre. Her vil tilgjengelighet spille en viktig rolle som beror på en utvikling av felles språk og begreper. Homogene team med et relativt likt kompetansegrunnlag kan ha lettere for å treffe effektive beslutninger og å komme frem til enighet ut fra en grunnleggende felles forståelse. Ved brede, sammensatte, og heterogene team er ofte fokus satt på helheten i oppgavene. Her vil utvikling av gode kommunikasjonsmønstre stå sentralt, da en av utfordringene består i å vite hvem som kan hva og hvem man eventuelt kan henvende seg til for å oppnå slik kunnskap.

2.4.3 Ansvarsfordeling

Hvordan ansvaret er fordelt mellom medlemmene i teamet vil skape ulike betingelser for i hvilken grad medlemmene er gjensidig avhengig av hverandre. Ansvarsfordelingen er bestemt av strukturen i teamet og vil derfor innvirke på interaksjonene som forgår mellom teammedlemmene, når medlemmene utveksler informasjon, når de kommuniserer og når de støtter opp om og hjelper hverandre for å nå teamets mål. I denne utredningen har jeg valgt å fokusere på selvregulerende team slik at ansvarsfordelingen vil bli utdypet med basis i slike team. Selv om selvregulerte team er relativt flate i struktur og har stor grad av selvstyre, finnes det ulike grader av selvstyre. Derfor er det ikke uvanlig at slike team inkluderer en form for leder som innehar den koordinerende rollen i teamet, om ikke mer. Rollefordeling utover dette kan synes å være overflødig i denne typen team, men vil likevel ikke utelukkes fordi det kan være interessant å finne ut om det kreves spesifikk rollefordeling for å lette kunnskapsdelingsprosessen mellom teammedlemmene, og da spesielt i tverrfaglige team der rolledefinering trolig vil utgjøre et viktig aspekt. Jeg vil starte ved å presentere teori knyttet til teamleders posisjon og ansvar, og hvordan dette kan påvirke tilretteleggingen av kunnskapsdeling.

Lederansvar og rollefordeling

Ansvarsfordeling i form av ledelse har mye å si for teamarbeid ettersom leder blant annet har mulighet til å påvirke meningen som tillegges mål og handlinger (Pfeffer, 1981 referert til i Sjøvold, 2006). Lederrollen har med dette mulighet til å påvirke kunnskapsdelingen i positiv retning ved å legge til rette for målforståelse og handling som fremmer kommunikasjon og åpenhet i teamet. For å kunne lede en teamprosess er det flere forhold en teamleder må ta hensyn til. Sjøvold (2006, s. 322) poengterer at teamleder bør kunne «...*fremvise stor grad av empati og interesse for mennesker...*», i tillegg til å ha kunnskap om hvordan team fungerer. Videre påpeker han at god teambygging krever at leder legger til rette for refleksjon og åpen og direkte tilbakemelding. Paul Hare (referert til i Sjøvold, 2006, s. 205) konkluderer med at «*den generelle funksjon av lederrollen og egenskaper ved den som blir ledet er alltid relatert til smågruppers behov, som igjen avhenger av kulturen og medlemmenes personlighet*», et argument som også støttes oppom av Hackman (2002). Av dette fremstilles lederrollen i teamsammenheng som svært variert og kompleks, og at teamleders rolle går ut over ansvaret som omhandler koordinering av oppgavearbeidet i teamet.

Teamlederrollen og det ansvaret som hører til, vil i denne utredningen bli farget av kunnskapsorganisasjonskonteksten og hvilke krav som her stilles til leder. Kunnskapsmedarbeidere er ofte svært ressurssterke og uavhengige og kan dermed være relativt utfordrende å lede. Teamleders oppgave er blant annet å fordele ansvarsområder og teamroller til de respektive teammedlemmene. Det at teammedlemmene tildeles klart definerte roller og ansvar kan bidra til å legitimere deres posisjoner, og dermed gi økt sjanse for kunnskapsdeling ved at det skapes en overordnet oversikt av hvem som besitter relevant kompetanse og hvordan man skal koordinere samarbeidet. Videre er det vesentlig at en utnevnt teamleder kan sørge for tilbakemelding og på den måten tilrettelegge for kunnskapsdeling.

Avslutningsvis vil jeg tilføye funn i litteraturen hva gjelder en sammenheng mellom ansvarsfordeling og kunnskapsdeling i utelukkende selvregulerte eller selvstyrte team. Disse teamene er som nevnt ikke styrt av en leder, ettersom de ønsker å tilrettelegge for individuell selvledelse. Hjertø (2008) presiserer at denne formen for ansvarsfordeling i team kan ha positive effekter på medarbeidernes prestasjoner og motivasjon for blant annet

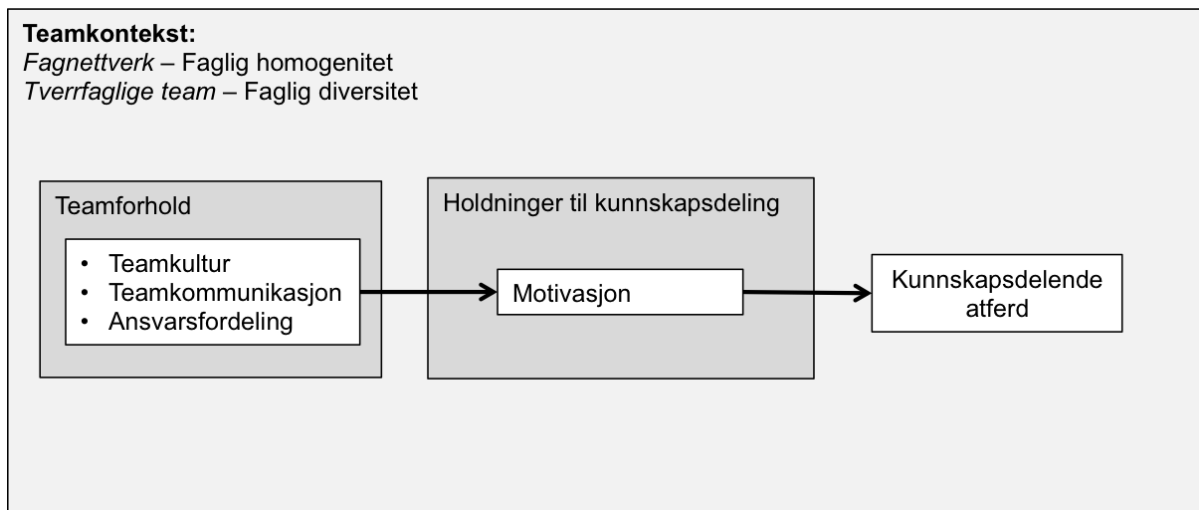
kunnskapsdeling. Økt motivasjon for kunnskapsdeling kan sees i sammenheng med at medlemmene i selvstyrte team får større eierskapsfølelse til teamarbeidet. På den annen side kan det antas at fullstendig selvstyrte team begrenser kunnskapsdelingen dersom rolledefineringen virker uklar. Det kan føre til at teammedlemmene ikke oppnår oversikt over informasjonen som allerede er delt og informasjon som bør deles for at oppgavene skal kunne løses og legge til rette for optimal teamprestasjon.

2.4.4 Oppsummering

Den presenterte teorioversikten viser at forhold som kultur, kommunikasjon og ansvarsfordeling kan påvirke kunnskapsdeling gjennom interaksjonsprosessene som foregår i team. En kultur som preges av tett samhold og høy grad av tillit mellom medlemmene vil øke sjansene for samarbeid og utveksling av kunnskap. Det er også funnet at felles språk i kommunikasjonen blant teammedlemmene gjør det lettere å dele kunnskap, og stiller dermed strengere krav til kommunikasjonen som foregår i team preget av faglig diversitet. Vektlegging av åpen dialog og diskusjon som en sentral forutsetning for kunnskapsdeling synes å være felles for både faglige heterogene og faglig homogene team. I selvregulerte team vil det være ulike grader av selvstyre, og ansvaret som tillegges teamlederrollen vil variere deretter. Fullstendig selvregulerte team vil i følge teorien kunne påvirke kunnskapsdeling både positivt og negativt da selvstyre i seg selv kan motivere de ansatte til å dele kunnskap i sammenheng, mens en uklar rollefordeling kan motvirke denne effekten ved å vanskeliggjøre koordinering blant medlemmene.

2.5 Modell

En forenklet modell er skissert basert på de teoretiske rammeverkene og sammenhengene som er referert til i teorioversikten. Modellen, som vist i figur 3, gir en illustrasjon på hvordan forhold i fagnettverk og tverrfaglige team vil påvirke holdninger til kunnskapsdeling gjennom motivasjon og til slutt hvordan motivasjon legger grunnlag for kunnskapsdelingsatferd. Faktisk kunnskapsdelingsatferd vil dermed påvirkes av en rekke forhold i prosessen. De faktorer som er tatt med i modellen står som et utgangspunkt for hvilke forhold som kan påvirke kunnskapsdelingen, med forbehold om at grad av faglig diversitet også vil kunne påvirke kunnskapsdelingen via andre teamaspekter. Ettersom teamkonteksten er valgt med utgangspunkt i teamenes ulike grad av faglig diversitet er det denne egenskapen som er i hovedfokus i studien av kunnskapsdelingsprosesser i team.



Figur 3: Konseptuell forskningsmodell

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for de metodiske valg og vurderinger som er lagt til grunn for utredningen. Metodekapittelet vil med dette ta for seg de teknikker og prosedyrer som er benyttet for å samle inn og analysere data. Det kan innledningsvis nevnes at jeg i arbeidet med utredningen har benyttet en forskningsfilosofi eller et syn på kunnskap som legger hovedvekt på tolkning av fenomener basert på forskjellige perspektiver. Denne hermeneutiske tilnærmingen bygger i følge Thagaard (2009) på en meningsforståelse dannet i lys av sammenhengen det studerte fenomenet befinner seg i, slik at fokus blir på tolkning av individers handlinger på et dypere meningsgrunnlag. Den hermeneutiske filosofi-tilnærmingen vil dermed være i tråd med utredningens forskningsspørsmål som søker å utforske og finne subjektive forklaringer (individers holdninger og oppfatninger) på et fenomen (kunnskapsdeling) studert i lys av sine omgivelser (teamkontekst basert på diversitet eller homogenitet).

3.1 Forskningsstrategi

Valg av forskningsstrategi står som en viktig del av det metodiske arbeidet da dette utgjør selve rammeverket eller planen for hvordan en studie blir gjennomført (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I det følgende vil jeg gi en grundig beskrivelse av strategien jeg har tatt utgangspunkt i ved utføring av forskningsarbeidet, med den hensikt å gjøre det lettere for andre å kunne etterprøve de resultater som fremkommer i utredningen.

3.1.1 Kvalitativ metode

Ved valg av forskningsmetode har jeg tatt utgangspunkt i den hermeneutiske forskningsfilosofien med formål om å fortolke folks handlinger og subjektive utsagn. Gitt den allerede presiserte sammenhengen mellom valg av filosofi og forskningsspørsmål er det også her naturlig å basere seg på hvordan forskningsspørsmålet er formulert og hva det søker å finne. Jeg vurderer spørsmålet i utredningen som relativt åpent da det retter fokus mot et tema som

det finnes relativt lite kunnskap om: *kunnskapsdeling i team med vekt på ulik grad av diversitet*. Dette vil tilsi en kvalitativ tilnærming ved valg av forskningsmetode ettersom kvalitativ forskning typisk innebærer nær kontakt mellom forsker og forskningsobjekt slik at man kan studere og få forståelse av sosiale fenomener på kloss hold. Kvalitativ metode tillater forskeren å gå i dybden på temaer, noe som vil gi meg mulighet til å tegne et detaljrikt bilde av hvordan kunnskapsdeling utspiller seg i teamkontekster. En slik tilnærming er hensiktsmessig da utredningen problematiserer en relativt kompleks sammenheng – kunnskapsdeling i ulike typer teamenheter – som det finnes lite kunnskap om fra før. I tillegg tillater metoden utvikling av teorier basert på funnene som blir gjort.

Ulemper som kan nevnes i forbindelse med kvalitativ metode er at innsamling og analyse av datamaterialet er utgjør en relativt tidkrevende og omfattende prosess. Imidlertid gir denne prosessen meg mulighet til å grundig analysere og tolke resultatene med utgangspunkt i respondentenes subjektive meningsforståelse.

3.1.2 Induktiv tilnærming og eksplorerende forskningsdesign

Overordnet tema for utredningen kan deles opp i delkomponentene *kunnskapsdeling* og *team*. Behandlet hver for seg finnes det finnes det mye tilgjengelig teori om disse to fagområdene. Sammen derimot, og med fokus på grad av *diversitet* som en påvirkende faktor på kunnskapsdelingen, eksisterer det relativt få litterære bidrag som tar for seg koplingen mellom komponentene, samt effektene av en slik kopling. Derfor har jeg valgt å karakterisere utredningens problemstilling som eksplorerende og følgelig benyttet en induktiv tilnærming i studien for å kunne utvikle en rikere teoretisk forståelse enn det som allerede finnes i litteraturen ved å utføre empiriske observasjoner. Induktiv tilnærming vil således innebære et mer fleksibelt utgangspunkt for forskningen som har tillatt meg å starte arbeidet med blanke ark for etter hvert å utvikle en teoretisk forståelse basert på dataene som ble samlet inn. Dette til forskjell fra deduktiv tilnærming der det blir tatt utgangspunkt i allerede fremsatte teorier som gir grunnlag for formulering av testbare hypoteser (Thagaard, 2009).

Til tross for at induktiv tilnærming i utgangspunktet betyr en utforskende vinkling av forskningsarbeidet der man ut fra empiriske observasjoner utvikler ny teori vil det i de fleste tilfeller være hensiktsmessig å starte arbeidet med en viss teoriforankring. I denne utredningen representerer teorigjennomgangen i kapittel 2 en slik forankring. Selv om teorigjennomgangen vil ligge til grunn for antakelsene som er gjort i forbindelse innsamling av data, vil oppgaven i hovedsak ha et induktivt tyngdepunkt.

3.1.3 Casestudium

Jeg har valgt å benytte casestudium som kontekstuell strategi for å utforske problemstillingen. I følge Yin (referert til i Thagaard, 2009) begrenser casestudier seg til å undersøke fenomener i sin naturlige sammenheng og der undersøkelsen baseres på flere kilder av data. Dette gir forskeren mulighet til å oppnå en dyp og rikholdig forståelse av fenomenet som blir undersøkt og av hvordan prosessene rundt fenomenet betinges av omgivelsene.

Thagaard (2009) påpeker at fokus for analysen i denne typen studie blir rettet mot en eller flere enheter som representerer casene i studien. I utredningen har jeg valgt å fokusere på to casebedrifter med tverrfaglige team og fagnettverk som caseenheter i de to bedriftene. Valg av casestudium i utredningen vil legge begrensninger for generalisering av resultatene da forskningen tar utgangspunkt i et lite utvalg av informanter. Likevel er det ikke min hensikt i oppgaven å oppnå bred representativitet, men heller å kunne fremheve unike og sammensatte funn ved å sammenlikne og trekke paralleller mellom caseenhetene.

3.2 Datainnsamling

I dette delkapittelet vil det bli presentert hvilke data som er innhentet i forbindelse med utredningen og hvordan disse er behandlet. Fokus på gjennomgående god struktur i innsamling av data er viktig for å oppnå høy grad av reliabilitet.

Oppgavens eksplorerende problemstilling er undersøkt ved innsamling av kvalitative primærdata som har gitt meg mulighet til å bekrefte eller avkrefte foreslåtte sammenhenger, samt å avsløre ukjente momenter ved kunnskapsdeling i forbindelse med ulik grad av diversitet i teamorganisering. Det er benyttet en ikke-numerisk og ikke-standardisert datainnsamlingsmetode basert på undersøkelsesdeltakernes subjektive meninger og tolkninger.

3.2.1 Kontekst

Ved valg av forskningsobjekt og forskningsinformanter for utredningen, la jeg vekt på forskningsspørsmålet som søker å utforske teamrelasjoner i kunnskapsorganisasjoner der de ansatte har relativt ulik kompetansebakgrunn og der det finnes ulike faggrupperinger. Oppgaven har tatt utgangspunkt i to casebedrifter der det sammenliknes hvordan kunnskapsdeling foregår blant medlemmene i de to ulike teamtypene, tverrfaglige team og fagnettverk.

Den ene casebedriften som er valgt er en landsdekkende næringsmiddelbedrift som driver med rådgivingstjenester, og vil bli omtalt som bedrift A i utredningen. Selv om bedriften er landsdekkende, representerer teamene som er lagt til grunn for intervjuene en begrenset geografisk region. Det andre caseobjektet som er valgt (bedrift B) er et internasjonalt konsulentselskap som spenner om flere underselskaper, der to av disse underselskaper har bidratt til undersøkelsen, omtalt i utredningen som bedrift B.1 og bedrift B.2. Her er det også hovedsakelig blitt tatt utgangspunkt i teammedlemmer som befinner seg i det samme begrensede geografiske området, med unntak av et par prosjektteam som opererer på tvers av landegrenser. Nedenfor vises en tabell (tabell 1) med oversikt over casebedriftene, bransjene de opererer i, og antall ansatte totalt og i regionen eller avdelingen. Antall ansatte i regionen i bedrift A er kun et anslag basert på en tidligere oversikt over ansatte i regionen.

Tabell 1: Oversikt over casebedrifter, bransjer, og antall ansatte.

Casebedrift		Bransje	Totalt antall ansatte	Antall ansatte (region/ underbedrift)
Bedrift A		Næringsmiddel	5.500	ca. 70
Bedrift B	<i>Bedrift B.1</i>	Design, programvareutvikling	1.700	45
	<i>Bedrift B.2</i>	Programvareutvikling		90

Informantene i den gjennomførte undersøkelsen representerer ulike faggrupperinger i de to bedriftene sammensatt i henholdsvis tverrfaglige team og fagnettverk der alle de intervjuede har erfaring med både tverrfaglige team og fagnettverk. Ettersom informantene representerer begge typer teamorganiseringer kan de ha tilegnet seg verdifull erfaring som gir grunnlag til å kunne trekke frem og sammenlikne fordeler og ulemper ved ulik grad av diversitet for kunnskapsdeling i teamene, og hvordan andre faktorer kan påvirke delingen. I tabell 2 som er fremstilt nedenfor vises en oversikt over teamtypene informantene representerer, antall informanter som representerer de ulike bedriftene, og hvilke arbeidsområder de jobber innen.

Tabell 2: Oversikt over casebedrifter, team, antall informanter og arbeidsområder.

Casebedrift	Tverrfaglige team	Fagnettverk	Antall informanter	Arbeidsområder
<i>Bedrift A</i>	Geografiske rådgivningsteam	Fagnettverk, praksisfellesskap	6	SR (strategisk rådgiving) Teamledelse Økonomirådgiving Produktkvalitetsrådgiving Foringsrådgiving Byggteknikkrådgiving
<i>Bedrift B1</i>	Prosjektteam	Avdelingsteam	3	Interaksjonsdesign Prosjektledelse/teamledelse Front-end utvikler
<i>Bedrift B2</i>	Prosjektteam Ledergruppe	Avdelingsteam, faggrupper	1	Ledelse/konsulent utvikler

Næringsmiddelbedrift

Næringsmiddelbedriften er en stor norsk aktør og fungerer som et samvirke eid av sine medlemmer. Bedriften tilbyr rådgiving til sine landbruksprodusenter, der et fåtall rådgivningstimer i året er betalt av fellesskapet, mens rådgivningstimer utover dette må dekkes av hver enkelt produsent. Her møtes rådgivningsvirksomheten av andre potensielle konkurrenter innen rådgiving for landbruksproduksjon, noe som gjør at bedriften til stadighet prøver å utvikle seg og forbedre sine tjenester gjennom å effektivisere sine team. De siste årene har man i næringsmiddelbedriften fokusert på et mer helhetlig tilbud av rådgiving innen fagområdene foring, økonomi, veivalg, produktkvalitet, helse og dyrevelferd, teknikk og produksjonsutstyr, husdyrkontroll og systemutvikling. Målet er å styrke den faglige oppdateringen av sine rådgivere gjennom samordning, og å utvikle kostnadseffektive rådgivingsverktøy. I tillegg til å satse på en større grad av spesialisering og tverrfaglig spisskompetanse er det siden 2006 innført en ny og mer helhetlig rådgiverposisjon som har fast tilknytning til enkelte produsenter i et begrenset geografisk område, slike rådgivere vil bli referert til som strategiske rådgivere. De strategiske rådgiverne fungerer som et bindeledd mellom produsent og fagrådgiver, og har ansvar for å avdekke og ivareta produsentenes behov og for å selge inn rådgiverne med spisskompetanse

på ulike fagfelt som er relevant for produksjonen. Målet er å bli mer konkurransedyktig i bransjen ved å kunne tilby unike og helhetlige rådgivingstjenester til produsentene, noe som igjen vil føre til større inntjening på rådgivingsiden i bedriften. Alle rådgiverne, både spesialister og rådgivere tilknyttet faste produsenter, er koordinert i tverrfaglige geografiske team.

Det er medlemmer fra de geografiske rådgivingsteamene som er intervjuet i forbindelse med utredningen. Til sammen er det intervjuet seks medarbeidere som representerer henholdsvis tre ulike geografisk tverrfaglige team, der alle tilhører, eller har tilhørt, ulike fagnettverk eller praksisfellesskap knyttet til deres respektive kompetanseområder. For kort tid siden ble teamene omorganisert i større enheter slik at de tverrfaglige teamene nå består av flere kontorfellesskap som tidligere representerte egne team. De store geografiske avstandene mellom kontorfellesskapene i distriktene representerer en utfordring for teammedlemmene.

Konsulentselskap

Konsulentselskapet er som nevnt en internasjonal aktør som relativt aggressivt driver med oppkjøp av selskaper og ekspanderer innen områdene design, teknologi og informasjon/management. Målet for selskapet er å kunne gi helhetlige tjenester overfor kundene innen disse disiplinene. Det er intervjuet til sammen to teammedlemmer, en prosjektleder og fagleder/konsulent fra to ulike underselskaper i konsulentselskapet. Konsulenten/faglederen representerer det ene underselskapet som driver med mer langsiktig rettet konsulentvirksomhet i tverrfaglige prosjektteam, mens de resterende medarbeiderne representerer konsulentvirksomhet i tverrfaglige prosjektteam som er mer kortsiktig rettet mot sine kunder. Imidlertid forekommer det at det dannes prosjektteam på tvers av de to underselskapene. Informantene er til daglig del av avdelingsteam som i forbindelse med denne oppgaven vil tilsvare det jeg definerer som fagnettverk. Det er også opprettet muligheter for medarbeiderne å arbeide i frivillige faggrupper der man får satt av tid og lønn til utvikling av ny teknologi av egen interesse. Dette er et tiltak som er blitt iverksatt med formål om å forbedre kunnskapsdelingen mellom medarbeidere som har lik kompetanse, men ettersom det er et frivillig prosjekt, og ingen av teammedlemmene som er intervjuet i forbindelse med utredningen er medlem av slike grupper vil ikke det være relevant for den

videre analysen. Imidlertid er det interessant å se hvor mye bedriftene investerer i det at deres medarbeidere skal være oppdatert på fagkunnskap på høyeste nivå til enhver tid. Andre tiltak som arrangeres for å sikre dette er seminarer og fagkvelder som holdes jevnlig der man kan dele kunnskap også på tvers av fag.

I konsulentselskapet er det et stort fokus på bruk av en metodikk for programvareutvikling som kalles smidig utvikling. Her er det vesentlig at prosjektteamene er selvregulerte i stor grad og består av utviklere, designere, teknisk leder, og prosjektleder.

Likheter og forskjeller mellom casebedriftene

Det kan være hensiktsmessig å nevne noen av forskjellene og likhetene mellom teamene i de to casebedriftene som kan ha innvirkning på hvilke resultater som fremkommer av det innsamlete datamaterialet.

I konsulentselskapet har alle informantene formell utdanning, enten bachelorgrad eller mastergrad fra høyskole eller universitet, og de har som oftest fulltidsstillinger. I næringsmiddelbedriften derimot, er det flere av informantene som har fått tilbud om mer uformell opplæring innen fagområder innad i bedriften, og der mange jobber deltid som rådgiver ved siden av en annen jobb. Teamene i begge casebedrifter er på noenlunde lik størrelse med 6-9/10 medlemmer i hvert team.

Hva gjelder likestilling i betydning av oppdragsutførelse i tverrfaglige team, virker det som om det i bedrift A skilles mellom noen fagfelt som får mer oppmerksomhet enn andre, eksempelvis SR-ordningen som det har blitt lagt stor vekt på de siste årene. Også spesialfagfelt som økonomi og foring har fått mer oppmerksomhet fordi flertallet ønsker å spesialisere seg innen disse feltene, men bare noen får oppfylt ønsket sitt. Dermed kan det også fremstå som at arbeidsfordelingen virker noe diffus i bedrift A sammenliknet med bedrift B. I bedrift B virker teammedlemmene mer likestilte, der alle vil være like viktige for oppgaveutførelse i tverrfaglige team. Dette kan komme av at teamarbeidet i bedrift B er i større grad prosessstyrt enn i bedrift A hvor teamarbeidet er kontinuerlig, men i større grad basert på individuelle bidrag. I bedrift A er de tverrfaglige teamene fastsatt ut fra geografi, mens de i bedrift B er mer eller mindre midlertidige avhengig av prosjektbehov. Det betyr at

i bedrift A er det de tverrfaglige teamene som kan anses som avdelingsteam eller administrative team hvor teammedlemmene er plassert i det daglige, mens det i bedrift B.1 er fagnettverkene som anses som avdelingsteam da det er her man er plassert i det daglige arbeidet. I bedrift B.2 jobber man til daglig vekselvis i avdeling eller nettverk og som konsulent i prosjektteam ute hos kunde.

Det synes ikke å være særlig med utskiftninger i noen av teamene i de to bedriftene, men kanskje i noe større grad i bedrift B sammenliknet med bedrift A. Blant informantene i bedrift B var to-tre av dem relativt nyansatt (1-3 år), mens det var kun to av de seks ansatte i bedrift A som var relativt nye i teamet eller i organisasjonen. Det skal imidlertid nevnes at jeg med vilje plukket ut informanter med ulik fartstid slik at jeg kunne få frem forskjeller på utfordringer hva gjelder kunnskapsdeling blant nyansatte sammenliknet med medarbeidere som har lengre fartstid. Et slikt valg er gjort med hensyn på hvilket utvalg jeg ønsket å konsentrere meg om i utredningen.

3.2.2 Utvalg

Ved utvelgelse av informanter i en undersøkelse vil metoden for utvalg bestemme hvilke data som legges til grunn for videre analyse. I det følgende vil det bli gitt en begrunnelse for hvilket utvalg som er lagt til grunn i intervjuundersøkelsen, samt en presisering for hvorfor akkurat dette utvalget er tatt med i utredningen. En presentasjon av utvalget i utredningen er presentert i tabell 7 til 9 i vedlegg A. Her gis det en oversikt over informantene som er intervjuet fra de casebedriftene, anonymisert ved bruk av nummer, samt deres respektive utdanningsbakgrunner, arbeidsområder og teamtilhørighet.

Utredningens utvalg er strategisk plukket ut med hensyn på problemstillingen da det ikke er et mål å oppnå representativitet ved utvalget i en casestudie som denne. Det er derimot gjort valg med bakgrunn i heterogenitet i medarbeidernes kompetanseområder. Hovedfokuset i denne oppgaven vil være diversitet basert på ulik kompetanse, men som tidligere nevnt finnes ulike grader av diversitet innen team hva gjelder kompetanse. Det har ikke vært et krav at intervjuobjektene har ulik utdanning. Imidlertid er det vesentlig at de i de tverrfaglige teamene jobber med oppgaver som krever ulik kompetanse og spesialisering til en viss grad.

Ved valg av informanter har det som nevnt blitt vektlagt at disse er medlem av team, helst både tverrfaglige team og homogent sammensatte faggrupper. Det er til sammen intervjuet 10 teammedlemmer i undersøkelsen, seks medarbeidere i næringsmiddelbedriften og fire i konsulentselskapet. Det at utvalget er litt skjevt mellom de to selskapene vil ha liten betydning for undersøkelsens resultater ettersom det har deltatt tilstrekkelig med tverrfaglige teammedlemmer for å kunne gjøre seg opp et bilde av hvordan teamene fungerer i hver av virksomhetene.

I næringsmiddelbedriften som driver med rådgivingstjenester overfor sine produsenter, er tverrfaglige team som nevnt satt sammen basert på geografiske lokasjoner. De seks informantene som har deltatt i undersøkelsen jobber med rådgiving innen økonomi, byggeteknikk, foring, og ventilasjon. Fagnettverkene eller praksisfellesskapene som teammedlemmene tilhører baseres på deres respektive oppgavekompetanse, og spenner både lokalt, regionalt og landsdekkende.

Alle de fire teammedlemmene som er intervjuet i konsulentselskapet representerer forskjellige prosjektteam i de to virksomhetene. Innen prosjektteamene har informantene følgende stillinger: interaksjonsdesigner, prosjektleder, front-end utvikler og utvikler. De har alle utdanningsbakgrunn innen informasjonsteknologi, bachelorgrad eller mastergrad, men arbeider altså med ulike spesialfelt innen informasjonsteknologiområdet. Informantene tas ut i tverrfaglige prosjektteam etter behov, og er til daglig medlemmer av fagnettverk eller avdelingsteam som er et mer korrekt begrep i deres bedrift. Teammedlemmene i begge virksomheter i selskapet har i tillegg til sin tilhørighet i avdelingsteamene mulighet til å delta i faggrupper som tidligere nevnt. Ettersom informantene ikke var medlemmer av slike grupper har jeg valgt å utelate dette perspektivet fra undersøkelsen.

De tverrfaglige teamene som er lagt til grunn for undersøkelsen i oppgaven er tverrfaglig sammensatt i den betydning at det kreves ulik kompetanse for oppgaveløsning i teamet. Undersøkelsens utvalg av informanter i næringsmiddelbedriften representerer som nevnt tre ulike geografiske rådgivingsteam. I konsulentselskapet er skillet mellom de ulike prosjektteamene mer vagt ettersom disse ofte er mer kortsiktige og settes sammen ved behov basert på oppdrag fra kunder. I prosjektteamene er det større grad av gjensidig avhengighet for oppgaveløsning enn i rådgivningsteamene der man kan komme med egne bidrag eller

rapporter som del av oppdragsgjennomførelsen i rådgivningstjenesten. Det har vært hensiktsmessig å inkludere både team med stor grad av gjensidig avhengighet for oppgaveløsning blant teammedlemmene, og team der medlemmenes bidrag er mer individuelle og selvstendige for å kunne sammenlikne hvordan oppgavekarakteristikker kan påvirke kunnskapsdeling i teamene.

I begge casebedrifter er det intervjuet både teamledere og teammedlemmer da det var ønskelig å få en helhetlig forståelse for ulike perspektiver av leders ansvar og hvordan dette kan påvirke kunnskapsdeling. Videre har jeg som nevnt plukket ut teammedlemmer med ulik fartstid for å undersøke om dette kan ha en effekt på kunnskapsdelingen. For å få en grundig sammenlikning av kunnskapsdeling basert på diversitet i kompetanse for oppgaveløsning, har undersøkelsens deltakere blitt bedt om å trekke frem likheter og forskjeller mellom kunnskapsdeling i de respektive tverrfaglige teamene som de tilhører og de faglige nettverkene som de er en del av. Det antas å være en utpreget forskjell mellom fagnettverk og tverrfaglige team med hensyn på at fagnettverk ofte eksisterer med mål om økt kunnskapsdeling, mens tverrfaglige team har som mål å løse oppgaver og at kunnskapsdeling skjer som følge av dette.

3.2.3 Intervjuguide

Valg av metode for datainnsamling er gjort på grunnlag av formålet med studien. Da formålet med denne oppgaven er å utforske hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team, var det vesentlig å velge primærdata som råmateriale for studien. Primærdataene har blitt innhentet i form av dybdeintervjuer med mål om å oppnå en rik forståelse av temaet. Intervjuobjektene inkluderer representanter fra både fagnettverk og tverrfaglige team. Ettersom medarbeiderne representerer begge teamorganiseringer ble det mulig å foreta en mer gjennomgående sammenlikning av kunnskapsdelingen i de to organiseringsformene. Oppgavens fokus har i så måte lagt på medlemmenes egen tolkning av hvordan utvekslingen av kunnskap foregår. Sammenlikning av kunnskapsdeling i tverrfaglige team versus fagnettverk har imidlertid også blitt gjort utenom intervjusettingen ved en komparativ tolkning av intervjubesvarelsene.

I intervjuene ble det benyttet semi-strukturerte intervjuguider der de mest sentrale teoriene i litteraturen om kunnskapsdeling og team, som referert til tidligere, ble tatt opp (se vedlegg C). Dette gav rom for en viss standardisering, men også fleksibilitet, noe som var aktuelt for denne studien som har som hensikt å ta for seg både kjente og ukjente sammenhenger. I tillegg var det mulig for intervjuobjektene å komme med vurderinger og betraktninger i dybdeintervjuene som ikke var kartlagt fra før.

Den delvis strukturerte intervjuguiden ble basert på relevante tema med hensyn til problemstillingen. Temaene omhandler forhold ved teamet, oppgavekarakteristikker, samt individuelle oppfatninger om kunnskapsdelende atferd og holdninger som vist i den konseptuelle modellen (figur 3). Noen av temaene er rettet mot fagnettverk, mens andre tar utgangspunkt i sammenlikninger mellom team og nettverk. Eksempelvis ble det i intervjuguiden tatt opp temaet om definerte roller i team. Dette var stort sett aktuelt i forbindelse med tverrfaglige team ettersom disse er opprettet med mål om å løse oppgaver som dermed krever større grad av rolledefinering.

I ett av de innledende spørsmålene om kunnskapsdeling ble det lagt opp til at informantene selv skulle gi en tolkning av hva kunnskapsdeling er, i tillegg til at jeg presiserte en definisjon som vektlegges i oppgaven. Videre ble kunnskapsdelingsbegrepet i mange av spørsmålene delt opp i dimensjoner som inngår i begrepet, eksempelvis deling av råd, ideer og informasjon. Det kan også være interessant å finne ut hva respondenten legger i begrepet ettersom en forståelse av temaet vil påvirke hvilke svar som gis i den videre utspørringen. Gjennom intervjuene ble det også fokusert på at informantene kunne komme med konkrete eksempler på situasjoner der kunnskap har blitt delt eller der det har vært utfordrende å dele kunnskap. Eksempelvis ble det stilt spørsmål om eksempler på situasjoner der rolledefinering kan ha påvirket graden av kunnskapsdeling.

Valg av dybdeintervju som datainnsamlingsmetode ble tatt på bakgrunn av at denne metoden innebærer flere fordeler for en oppgave som baseres på en eksplorerende problemstilling. Blant annet gav metoden meg mulighet til å se intervjuobjektens reaksjoner på spørsmålene, i tillegg til at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål og oppklare eventuelle uklarheter der og da. Av de negative sidene ved personlig intervju som kunne ha talt i mot bruk av en slik metode kan det nevnes at intervjuobjektene kan føle et visst press til å følge

sosiale aksepterte normer ved besvarelse av spørsmål, og dermed unngå å svare deres egentlige meninger om saken. Imidlertid la jeg vekt på å skape en god og tillitsbekreftende atmosfære helt fra starten i intervjuene slik at respondentene ikke skulle føle seg presset til å svare annet enn det de faktisk mente om temaet. I tillegg ble det tatt forholdsregler for å unngå et eventuelt opplevd tidspress ved at intervjuguiden ble testet både på medstudenter og på venner i arbeidslivet før de faktiske intervjuene fant sted. Til tross for at hvert intervju er unikt med tanke på hvor mye intervjuobjektet har å si om temaene som tas opp, gav dette en pekepinn på gjennomsnittsvarigheten av intervjuene, og dermed en viss forsikring om at lengden på intervjuguiden holdt seg innen grensen på én time. Pilotintervjuene gjorde det også mulig å få testet spørsmålene slik at disse kunne endres på dersom noe ble opplevd som uklart eller overflødig.

3.2.4 Forberedelse, gjennomføring og transkribering av intervjuer

For å finne ut hvem som kunne være aktuelle å intervjuer i casebedriftene, kontaktet jeg først nøkkelpersoner i casebedriftene, representert ved henholdsvis distriktssjef og prosjektleder som var behjelpelig med å henvise til, og plukke ut, relevante intervjuobjekter i casebedriftene. Informantene ble valgt ut på grunnlag av variasjon i arbeidsoppgaver og utdanning, fartstid, og hvilket nivå i teamhierarkiet de representerte (medlem og leder). Ettersom det ble forventet noe igjen for den hjelpen bedriftene har bistått med i studien er det avtalt at de kan få en kopi av oppgaven etter at studien er gjennomført, og at de de funn som fremkommer skal presenteres for teamene i næringsmiddelbedriften i det distriktet hvor mesteparten av dataene ble innsamlet.

Som del av forberedelsene til intervjuene, og som tidligere beskrevet, ble intervjuguiden testet i forkant av intervjuene for å sikre at spørsmålene var klare og relevante og for å få kjennskap om tidsbruken. Videre ble det sendt ut skriftlig informasjon om undersøkelsen til informantene som skulle intervjues slik at de ble forberedt på hva som ville komme og kunne føle seg trygge på prosessen (se vedlegg B). Her ble utredningen presentert, samt at det ble forklart kort hva som var formålet med undersøkelsen og hvilke temaer som ville bli tatt opp.

I informasjonsskrivet om undersøkelsen ble det også inkludert informasjon om hvordan intervjuet ville bli gjennomført, eksempelvis at det ville bli benyttet en lydopptaker for å ta opp intervjubesvarelsene, samt informasjon om at informanten ville bli sikret full anonymitet gjennom hele oppgaveprosessen. Intervjuene ble gjennomført individuelt og for det meste på møterom i casebedriftene ettersom dette var enklest å gjennomføre da intervjuobjektene har travle arbeidsdager og begrenset med tid satt av til intervjuene. Det kan her påpekes at man helst bør utføre undersøkelsesintervjuer på et nøytralt sted fordi det da vil være lettere for intervjuobjektet å føle seg trygg på å kunne si sin egen mening uten å være redd for at andre på arbeidsplassen oppfatter det som blir sagt. Imidlertid ble intervjuene for det meste gjennomført i møterom med lukket dør, noe som begrenset sjansen for forstyrrelser fra arbeidsomgivelsene og økte muligheten for at intervjuobjektene kunne snakke fritt.

Intervjuøktene fordelte seg over fem intervaller der de to første foregikk over to dager med en dags mellomrom på to forskjellige lokasjoner i casebedrift A, og der de tre siste var fordelt over tre dager med opptil to ukers mellomrom. Varigheten av hvert intervju lå i gjennomsnitt på rundt en time. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd, for å få økt fokus på intervjuobjektets respons og for at jeg kunne få sjanse til å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. I tillegg noterte jeg ned noen stikkord i løpet av intervjuet, i tilfellet noe burde presiseres eller dersom det mot formodning skulle være noe i veien med lydopptaket. Både lydfiler og nedskrevne notater ble gitt koder av tall og bokstaver slik at informantene forble anonymisert i den videre databehandlingsprosessen i forskningsarbeidet. I etterkant av intervjuene ble lydopptakene på til sammen rundt 11 timer transkribert i sin helhet til 123 sider med rådata.

3.3 Dataanalyse

Den kvalitative vinklingen vil tilsi en relativt subjektiv tolkning av de kvalitative dataene ettersom formålet er å gjøre seg bedre kjent med kunnskapsdelingsstemaet i teamkontekst. Når det gjelder metode for analyse av datamaterialet, avhenger denne av hvilken forskningsmetode man har tatt utgangspunkt i. I henhold til prosedyre i kvalitative studier vil analysedelen ta for seg en kategorisering og summering av data for å kunne etablere

sammenhenger (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Her gjelder det å velge ut informasjon av betydning for studien og sammenstille denne slik at man får et mer håndterlig datamaterialet å jobbe med. I arbeidet med kategoriseringen har jeg valgt å benytte meg av kodingsstrategi i henhold til empiribasert teori eller «grounded theory» for å analysere det innsamlete datamaterialet. «Grounded theory» er en systematisk metodikk der poenget er å analysere data med hensikt om å utvikle ny teori.

Kategoriseringen og kodingen av datamaterialet i henhold til en empiribasert teoretisk metodikk gjør det mulig å foreta sammenlikninger mellom ulike hovedkategorier som belyser hovedfunnene i studien. For å kunne poengtere hovedfunnene har jeg plukket ut noen få sitater fra intervjuene som fremhever de spesifikke sammenhengene. Imidlertid er det ikke kun empiribasert teori som legges til grunn for utredningens funn ettersom den også baseres på allerede presentert teori. Det vil dermed være en studie der teori brukes både som utgangspunkt og som sluttprodukt, slik at forståelsen av funnene i tillegg til å baseres på de mønstrene som dataene uttrykker, også tar utgangspunkt i den forståelsen som er gitt ved den allerede presenterte teorioversikten. Dataanalysen inkluderer gjennomføring av en deskriptiv analyse av funnene. Funnene er videre analysert komparativt der empirien knyttes opp mot allerede gjennomgått teori, og der ny teori presenteres.

3.3.1 Systematisering og operasjonalisering

I analysedelen har jeg valgt å benytte meg av en analyseprosess som først tar utgangspunkt i empiri og systematisering av data, kategorisering av disse, for til slutt å diskutere kategoriene som er fremkommer i forhold til teoretisk relevante begreper som det allerede finnes kunnskap om. Dermed vil tilnærmingen gå fra å være hovedsakelig utforskende eller induktiv til i større grad å bli deduktiv ved å fokusere på hypoteser fra tidligere teorier og sammenlikne disse med funnene i denne utredningen. I følge Thagaard (2009) er det vanlig å veksle mellom induktive og deduktive faser i kvalitative studier ettersom forskningsprosessen innebærer både inspeksjon av data og utvikling av ideer basert på overordnede teoretiske perspektiver.

3.3.2 Tematisering, kategorisering og koding

Ettersom jeg i hovedsak har valgt en induktiv tilnærming til denne utredningen, betyr det at det ikke har vært et formål å kunne *bevise* empiriske sammenhenger. Det metodiske formålet med utredningen har vært å eksplorere og avdekke mønstre ved å finne likheter og variasjon i de innsamlete dataene. Analysen har i så måte dreid seg om en kategorisering og under denne en sammenlikning av de dataene som fremkommer i hver kategori og underkategori. Kategoriseringen er basert på en temasentrert tilnærming, der presentasjon av datamaterialet blir systematisert etter hovedtema og undertema. En tematiserende metode for analyse stiller krav til relativt dyptgående diskusjon av hvert enkelt tema eller kategori med hver informant, er det grunnlag for å påstå at dette ikke er forenelig med en ustrukturert intervjuprosess der det vil være variasjon i spørsmålene som stilles i hvert enkelt intervju. Imidlertid har det vært et mål å komme seg gjennom de samme temaene i hvert intervju, om enn som uttrykk i andre dimensjoner ettersom spørsmålene og tidsbruk på hvert tema har variert. Det kan da være hensiktsmessig i en studie som denne og benytte seg av en personsentrert tilnærming. Bruk av både personsentrert og temasentrert tilnærming i analysen av resultatene vil gi rom for å gi et mer sammensatt blick på problemstillingen da personlige betraktninger som ikke er direkte sammenliknbare dras frem. Thagaard (2009) påpeker i denne sammenheng at en kombinasjon av temasentrert og personsentrert tilnærming i en studie vil kunne gi et mer helhetlig bilde av resultatene som fremkommer i studien.

For å kunne få frem noen begreper av dataene i de transkriberte dataene er det som nevnt brukt koding i henhold til dataanalyse i «grounded theory» for å identifisere hvilke nøkkelbegreper som er tilknyttet de ulike kategoriene. Ved bruk av kategorisering og koding er det viktig å presisere at dette ikke gjøres ved bruk av mekaniske prosesser, men gjennom prosesser karakterisert av refleksjon der interessante dimensjoner identifiseres og legges til grunnlag for videre analyse.

Åpen koding

Den innledende kodingsprosessen, åpen koding, har som formål å redusere datamengde og kontekster. I følge (2010) er det fruktbart å starte analysen av datamaterialet med å stille noen sentrale spørsmål til materialet. Slike nøkkelspørsmål utgjør sentrale perspektiver i

materialet og hvordan de ulike perspektivene forholder seg til hverandre (Thagaard, 2009). Til å begynne fulgte jeg denne metoden ved å velge ut nøkkelspørsmål som kunne identifisere hovedtemaene i de transkriberte intervjuene. Ett av spørsmålene som ble valgt for å identifisere tema dreide seg om *hvem informantene foretrekker å dele kunnskap med*, og det ble i tilknytning til dette spørsmålet opprettet et hovedtema som tok for seg kunnskapsdelingspreferanser.

Aksial koding

Aksial koding har som formål å analysere og modifisere kategoriene etter den åpne kodingen. I den aksiale kodingsprosessen utvikles kategoriene fra den åpne kodingsprosessen systematisk for deretter å finne en sammenheng mellom kategorier og underkategorier (Strauss & Corbin, 1990). Det handler om å finne forbindelser mellom kategorier, og å dele opp og sette sammen kategorier på nye måter. Denne prosessen omfattet en konstant vurdering av hvordan de åpne kodingskategoriene kunne systematiseres og sammenstilles til mer konkrete kategorier. Spesielt gikk vurderingen ut på å skille mellom kategorisering av holdninger og oppfatninger som gjelder uavhengig av teamkontekst (tverrfaglige team og fagnettverk) og kategorisering som spesifikt refererte til situasjoner i tverrfaglig eller fagnettverk. I resultatdelen vil dette vises ved at kategoriene rapporteres i henhold til teamkontekst, eksempelvis ved at de er avhengig av fagtilhørighet eller ikke. På den måten vil holdninger knyttet til faglig diversitet i team komme tydeligere frem.

Selektiv koding

Siste steg i kodingsprosessen kalles selektiv koding. I følge Strauss & Corbin (1990) utgjør selektiv koding en prosess der man velger en kjernekategori og systematisk knytter denne til andre kategorier, validerer sammenhengene mellom dem og legger til kategorier som krever videre avgrensning og utdyping. Hovedkategoriene ble i denne prosessen knyttet til underkategorier. I de tilfellene der kategoriene viste seg å være overflødige ble disse flyttet til andre mer passende hovedkategorier eller eliminert dersom de ikke hadde betydning for sammenhengen i noen av hovedkategoriene. De selekterte hovedkategoriene og underkategoriene kommer frem ved gjennomgang av resultatene i kapittel 4.

3.4 Evaluering av metodebruk

3.4.1 Reliabilitet

Ved gjennomføring av en studie bør det tas hensyn til studiens pålitelighet. I dette delkapittelet vil jeg gi oversikt over de metodiske valg som er tatt for å heve utredningens pålitelighet i intervju- og analysearbeidet. Dersom forskningens krav til reliabilitet overholdes skal det være mulig for en annen forsker å komme frem til de samme resultatene ved å anvende de samme metodene. Med formål om å gjøre det lettere for andre å vurdere studiens reliabilitet har jeg hittil gitt detaljerte beskrivelser av metodevalg for strategi og analyse og ved å trekke frem svakheter og styrker ved metodebruken. Videre vil jeg følge opp fokuset på gjennomsiktighet i studien ved å ta for meg forhold som kan ha påvirket påliteligheten i arbeidet med intervjuene og analyseprosessen.

Reliabilitet i intervjuene

Det er viktig å være oppmerksom på at reliabiliteten i en studie kan svekkes dersom det har oppstått feil eller skjevhet ved intervjuobjektene deltakelse og spørsmålsbesvarelse i undersøkelsen (Thagaard, 2009). For å unngå slike skjevheter er det essensielt å skape en god og tillitsbetryggende atmosfære i intervjusituasjonen slik at intervjuobjektene føler seg komfortabel med besvare spørsmålene på en oppriktig måte. Jeg har tatt flere grep for å skape en tillitsfull atmosfære i intervjusituasjonen.

Innledningsvis i hvert intervju brukte jeg tid på å presenterte jeg både meg selv og oppgaven og takket informantene for at de tok seg tid til å delta i undersøkelsen. I tillegg spurte jeg hver enkelt informant om tillatelse til å benytte lydopptaker og refererte til presiseringen fra informasjonsskrivet om at all informasjon som fremkom i intervjuet ville bli behandlet fullt ut anonymt ved videre behandling av datamaterialet. Det å bruke tid på introduksjonen anså jeg som essensielt for å skape et godt tillitsforhold til informanten helt fra starten av i intervjusituasjonen.

Videre tok jeg hensyn til at intervjuobjektene kunne bli påvirket av omgivelsene der intervjuet ble utført og tidspunktet de ble intervjuet på. Derfor ble flertallet av intervjuene

gjennomført på felles møtelokaler på informantenes arbeidsplass. Møtelokalene ble booket på forhånd slik at sjansen for forstyrrelser ble redusert, og for å unngå at informantenes anonymitet ble truet. Jeg sørget også for at informantene fikk god nok tid til å besvare spørsmålene i intervjuet og at de fikk mulighet til å utdype sine svar og komme med refleksjoner der de mente det er viktig. Intervjuguiden fungerte i så henseende som kun en veiledende guide, der fokus på og rekkefølge av tema varierte fra intervju til intervju. Det kan her nevnes at guidens mulighet for variasjon i oppfølgingsspørsmål og refleksjoner vanskelig gjorde en gjennomgående standardisering av prosessen. Imidlertid la jeg vekt på at rammene rundt intervjuene ble så nøytrale og identiske som overhodet mulig. For å oppnå høy grad av konsistens i den kvalitative datainnsamlingen prøvde jeg å forholde meg nøytral i intervjusituasjonen for å redusere sjansen for misoppfattelser mellom intervjuobjekt og jeg som intervjuer. Det at intervjuene er utført av en og samme person kan også ha bidratt til økt pålitelighet i intervjubesvarelsene. I tillegg valgte jeg å benytte lydopptaker for å sikre at dataene som ligger til grunn for analysen i minst mulig grad ble farget av mine oppfatninger, noe som kan forekomme ved bruk av egenskrevne notater.

Andre feilkilder som jeg var gjennomgående oppmerksom på i intervjuene var respons fra informantene som gav uttrykk for å være «fasitsvar». Bakgrunnen for slik respons kunne være at respondenten ville fremstille sitt team i et mer flatterende lys eller at de ønsket å hjelpe meg som intervjuer ved å gi det svaret de mener er «korrekt». De gangene jeg opplevde nøling i intervjusituasjonen valgte jeg å løse det enten ved å hoppe over spørsmålet eller ved å relatere det til forhold som tidligere hadde blitt nevnt i intervjuet. I tillegg var det i denne forbindelse viktig å presisere at all informasjon som kom frem i forbindelse med intervjuene ville bli behandlet anonymt og konfidensielt i det videre arbeidet med studien, og at lydopptak og transkriberte utskrifter ville bli slettet og makulert etter endt arbeid med oppgaven.

Reliabilitet i dataanalysen

Hva gjelder reliabilitet i dataanalysen har jeg prøvd å behandle de innsamlede dataene så objektivt som mulig for å bevare troverdigheten av informantenes besvarelser i analysen. Likevel har det vært en utfordring å sikre fullstendig objektivitet ved gjengivelse av

resultater ettersom jeg har valgt å utelate beskrivelser av kroppsspråk og uttryksbruk basert på variasjon i dialekter. Lydopptakene er skrevet om til bokmål både av hensyn til anonymitet og for å lettere kunne lese og forstå det som ble sagt. Jeg har imidlertid gjengitt lyduttrykk som «eh» og «hm» i det transkriberte materialet for å sikre at informantenes holdninger til temaene kom bedre frem.

3.4.2 Validitet

Validitet omhandler gyldigheten av funn i en studie basert på en vurdering av tolkningene som er gjort opp mot hvordan dette faktisk forholder seg i virkeligheten (Thagaard, 2009). Som et tiltak for å styrke validiteten i et forskningsarbeid er det hensiktsmessig å vektlegge gjennomsiktighet eller transparens av fortolkninger ved å gi en grundig beskrivelse for de konklusjoner som trekkes. Jeg har i denne studien tatt hensyn til dette ved å utdype hvordan jeg tolker mine funn.

Validitetsbegrepet kan deles opp i intern og ekstern validitet som sier noe om henholdsvis funnenes grad av riktighet knyttet opp mot den gjennomførte studien, og funnenes grad av gyldighet i andre sammenhenger (Thagaard, 2009). Den eksterne validiteten har ikke være sentral i en kvalitativ casestudie som denne da den ikke har som hensikt å finne generaliserbare resultater. Likevel kan studien inspirere til videre forskning om temaet kunnskapsdeling i team. Dersom funnene anses som relevante og støttende for det teoretiske bakteppet, kan det være grunn til å vurdere muligheten for generalisering innen teorien.

Den interne validiteten i studien dreier seg om i hvilken grad mine tolkninger av det innsamlete datamaterialet faktisk reflekterer hvordan kunnskapsdeling foregår i team og hvordan diversitet påvirker kunnskapsdelingsprosessen. For å sikre at det finnes en årsakssammenheng mellom den presiserte problemstillingen og dataene som er innsamlet, har jeg hatt som kriterium ved valg av undersøkelsesdeltakere at disse inngår i kategorien kunnskapsmedarbeidere og at de representerer team med ulik grad av faglig diversitet. I resultatdelen har jeg valgt å inkludere sitatutdrag fra det transkriberte datamaterialet, samt å vise til tabeller med oppstilte resultater for å øke gjennomsiktigheten slik at andre kan følge tolkningen min og selv trekke konklusjoner.

3.5 Etiske utfordringer

Avslutningsvis i metodekapittelet vil det være på sin plass å nevne kort de etiske utfordringene forbundet med gjennomføringen av studien. I denne sammenheng står prosessen sentralt. Forskningsetikk omhandler det å ta moralske og anstendige valg gjennom hele forskningsprosessen ettersom forskning på individnivå vil berøre de personene som er involvert.

Thagaard (2009) beskriver det som et viktig etisk prinsipp at informantenes deltakelse i undersøkelser gjennomført i forbindelse med forskningsprosjekter ikke på noen måte skal bidra til å skade informantene. I den forbindelse ble det fra første kontakt med bedriftene presisert at deltakelsen i undersøkelsen var frivillig basert. Likevel var det vanskelig å blande seg inn i hvordan casebedriften plukket ut relevante intervju kandidater. I stor grad vil dette basere seg på tilgjengelighet i en travel arbeidshverdag. Fra min side ble det presisert at deltakelse var basert på frivillighet, og at deltakerne ubegrunnet kunne trekke seg fra prosjektet også etter at intervjuene var gjennomført forutsatt at dette ble gjort innen en fastsatt tidsfrist. Imidlertid var det ingen av informantene som valgte å trekke seg, og flere av dem uttrykket i etterkant av intervjuene at det synes det var kjekt å kunne bidra. Dette gir en antydning om at ingen av dem følte seg presset til å gjennomføre intervjuene.

Hva gjelder anonymitet og konfidensialitet, ble det etablert enighet på et tidlig tidspunkt mellom informantene og meg om hvordan informasjonen i studien skal behandles. I hvert av intervjuene samt i informasjonsskrivene om undersøkelsen ble det presisert at intervjuobjektene sikres fullstendig anonymitet ved behandling av dataene som fremkom i intervjuene. Bedriftene og teamene som er valgt som case er også sikret anonymitet ved å referere til dem som bedrift A og bedrift B (B.1 og B.2), og informantene som har bidratt er referert til ved bruk av tallkoder eller omtalt som «vedkommende».

4. Resultater

Resultatkapittelet er delt i to hoveddeler, der første del tar for seg resultater knyttet til kunnskapsdelingsforhold, mens andre del tar for seg resultater som går på teamforhold. Under hver del vil resultatene bli presentert etter kategorisering av hovedtema som er brutt ned i underkategorier der likhet og variasjon i informantenes besvarelser vil bli presentert.

Den første resultatdelen tar for seg hovedkategorier som omhandler kunnskapsdelingsatferd tilknyttet følgende tema: *kunnskapstype*, *kunnskapsdelingsarena*, og *kunnskapsdelingspreferanser*. Fra teorigjennomgangen i kapittel 2 er det gitt en oversikt over ulike kunnskapskategorier, som kunnskap som er muntlig mediert, kunnskap som er mediert gjennom bruk av dokumenter og prosedyrer eller kunnskap som er virtuelt mediert ved bruk av virtuelle kommunikasjonskanaler som e-post og internettsider. Her ble det også presisert at kunnskap deles gjennom erfaringsutveksling og gjennom det å gi og motta råd. Dette er momenter som vil fremkomme i resultatgjennomgangen ettersom hovedkategoriene i stor grad reflekterer teorien som er gjennomgått. Likevel vil det også fremkomme andre aspekter ved delingen som omfatter hvor kunnskap deles og hvem man foretrekker å dele kunnskap med. Det siste emnet kan kobles videre til teori om holdninger til kunnskapsdeling som vil ligge til grunn for resultater knyttet til neste hovedtema i del 1 av resultatkapittelet. Holdning til kunnskapsdeling vil her omfatte informantenes oppfatning om *hensikt ved kunnskapsdeling* og *kunnskapsdelingsbarrierer* og vil i den grad kunne avsløre deres motivasjon til å dele kunnskap.

Den andre delen i resultatkapittelet tar opp informantenes oppfatninger om vesentlige teamforhold: *teamformål*, *teamkommunikasjon*, *teaminteraksjon*, *teamstruktur* i *tverrfaglige team*, og *ansvarsfordeling* i *tverrfaglige team*. Disse er i utgangspunktet basert på behandlingen av emnene i teoridelen, men vil deles inn i flere kategorier for å skape et mer helhetlig bilde av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling. Her kan det presiseres at teaminteraksjonskategorien vil inkludere forhold som har med teamkultur å gjøre.

Siden oppgaven tar for seg diversitet i team og ettersom det er spurt i intervjuene om informantene kan sammenlikne erfaringer i både tverrfaglige team og fagnettverk, vil dette også gjennomsyre resultatdelen. Kun et fåtall resultatforhold ser ut til å gjelde for begge

typer team, likevel er det viktig å få frem disse siden de representerer noe som er relativt universelt for kunnskapsdeling i team, uavhengig av teamtype og om det finnes ulike grader av kompetansediversitet. Jeg har benyttet meg av tabeller ved behandling av enkelte av kategoriene for å vise eksplisitt hvordan rapporteringsfrekvensen forholder seg blant teammedlemmene.

4.1 Resultater – del 1

4.1.1 Kunnskapsdelingsatferd

Kunnskapsdelingsatferd gir uttrykk for hvordan kunnskap deles mellom medlemmene i teamene, og inkluderer forhold som hvilken type kunnskap som deles, hvor kunnskapen deles, og hvem man deler kunnskapen med.

Kunnskapstype

Hvilken type kunnskap som deles vil ofte være situasjonsavhengig. Derfor er det rimelig å anta at denne vil variere mellom tverrfaglige team og fagnettverk. Likevel viser det seg av de innsamlete dataene at det er flere av de delte kunnskapstypene som går igjen både når det gjelder deling på tvers av fag og innad i nettverkene.

I forbindelse med hvilken type kunnskap som blir delt i teamene, fremkommer det av informantenes besvarelser at det i de fleste tilfeller blir delt kunnskap som går på rådutveksling basert på tidligere erfaringer, og da hovedsakelig erfaringer tilknyttet tidligere arbeidsutførelse. Dette gjelder kunnskap både i relasjon med oppgaveløsning i tverrfaglige team og i forbindelse med spisskompetansedeling tilknyttet fagspørsmål i fagnettverk. Kunnskap i form av tilbakemelding på utført arbeid eller tilbakemelding på mer generelle henvendelser er også noe som går igjen som en kunnskapstype hos flere av informantene, i litt større grad innad i fagnettverk fremfor på tvers av fag. I både casebedrift A og B blir det uttrykt at mye av informasjonen som deles er knyttet til administrasjon av teamene, samt

kunnskap som omhandler kjennskap til de andre teammedlemmenes kompetanseområder på tvers av fag i forbindelse med oppgaveløsning.

Når det gjelder variasjon i besvarelsene er det kun av noen få av informantene som understreker deling av oppgaverelatert kunnskap som tar for seg prosedyre- og prosessutførelse i teamarbeidet. Videre kan det synes som om at et fåtall deler kunnskap som baseres på nye forslag og ideer. Slik kunnskap deles i relasjon med fagspørsmål.

Kunnskap som deles kan også bli beskrevet som mer uformell. Det fremkommer av besvarelsen til et fåtall respondenter som deler informasjon om de kollegiale forhold i teamene – i følge to informanter i begge casebedrifter, generelle sesongbetonte tema – i følge én informant i casebedrift A, og tips til inspirasjon – nevnt av én informant i casebedrift B1.

Kunnskapsdelingsarena

Arena for kunnskapsdeling legger grunnlag for hvor utveksling av informasjon og kunnskap foregår i teamsammenheng. Det fremkommer av intervjubesvarelsene at kunnskap deles på flere forskjellige arenaer i forbindelse med arbeid i team. De fleste formelle arenaene er felles for kunnskapsdeling på tvers av fag og innad i fagnettverk, som muntlig mediert deling i henholdsvis statusmøter og avdelingsmøter, og over telefon, og virtuelt mediert deling via virtuelle kanaler som e-post og prosjektsider eller fagområder. Standardiserte dokumenter og rapporter ser ut til å bli hyppigst brukt i teamarbeid som går på tvers av fag og som er tilknyttet spesifikke oppgaver. Virtuelt mediert deling foregår også via kommunikasjonsverktøy som chatterom og Skype eller andre former for videokonferanseverktøy, og blir hyppig brukt i casebedrift B ettersom prosjektteamene her ofte samarbeider på ulike lokasjoner. I casebedrift A blir slike verktøy helst brukt i tilknytning til fagnettverk ettersom medlemmene i nettverket her befinner seg på ulike lokasjoner.

Workshops, kurs, seminarer og fagkvelder blir brukt hyppig av respondentene i casebedrift B både i forbindelse med fagnettverk og på tvers av fag. I casebedrift A gir informantene uttrykk for at slike tilstelninger i hovedsak blir benyttet i fagnettverk og praksisfelleskap, men at det forekommer presentasjoner av enkelte fagemner i tverrfaglig teamsammenheng.

Informant 5 uttrykker imidlertid et behov for at denne typen presentasjonsarena bør tilbys til alle medlemmene i teamet og ikke bare til de nyansatte spesialistene:

Nei, vi som er nyest har fått presentert hva vi har gjort, men det kunne godt ha vært satt av fast at de som har drevet en stund også gjør det, for når det har gått en stund, så er det byttet ut en del folk og så...

Videre presiseres også kunnskapsdeling som den umiddelbare tilbakemeldingen man får på utført arbeid i forbindelse med presentasjoner i plenum:

Da må de presentere en sak som de har jobbet med for det er først da du får detaljer...for når du har drevet med en ting lenge nok, da blir på en måte detaljer bare en del av jobben din...men det er detaljer som andre går glipp av... Og da får du vurdering andre veien også...fordi du får sparringpartnere på om den jobben du gjorde der faktisk...om du fikk med deg alle momentene...for da sitter det 10-12 rådgivere der som er interessert i det du gjør...

I begge bedrifter kan slike kunnskapsdelingsarenaer foregå på tvers av både team og bedrifter i bransjen. Likevel kan det være vesentlig å ta med fordi informantene bruker slike arenaer til å ta til seg kunnskap som de selv kan bringe videre til sine team, både tverrfaglige og fagnettverk. Prosjekt- og teamleder i bedrift B.1 presiserer at det til en viss grad er hans ansvar å se til at medarbeiderne påtar seg lærerrollen:

Det blir en av mine oppgaver å se hvem er det nå som på en måte bør kunne dele av sin kunnskap basert på erfaringer på det og det og det prosjektet, eller det seminaret han eller hun var på i England i en langhelg. Da forventer man at vedkommende kommer tilbake og sier noe om det.

De uformelle arenaene som fremkommer i datamaterialet begrenser seg til kunnskapsdeling som skjer ved arbeidspulten og ved kaffemaskinen eller i matpausen. Informant 2 trekker spesielt frem dette i forbindelse med valg av kontor på arbeidsplassen fremfor hjemme-kontor:

Jeg velger å ha kontor her og det har med det sosiale å gjøre...du har de jeg spiser matpakken med, og så har du mange småspørsmål som du egentlig ikke tenker over at du stiller til dine kolleger, men det er så viktig å få gjort det og det gjelder alle veier.

I tillegg nevnes det av noen at kunnskap også deles i sosialiseringssettinger utenom arbeidstiden. Felles for responsen om uformelle delingsarenaer er at den uformelle delingen synes å begrense seg til å forekomme på den tildelte arbeidsplassen hvor man oppholder seg mest.

Kunnskapsdelingspreferanser

Kunnskapsdelingspreferanser omhandler hvem teammedlemmene foretrekker å dele kunnskap med i teamsammenheng. Dette trenger ikke nødvendigvis å være de man deler mest kunnskap med, men det virker å være et mønster i besvarelsene i intervjuene som tilsier at man deler mest med de man faktisk ønsker å dele med. En oversikt over kunnskapsdelingspreferanser er vist i tabell 3 nedenfor. Her er det skilt mellom preferansekategorier som vil gjelde uavhengig av fagtilhørighet, og preferansekategorier som avhenger av fagaspektet i teamkonteksten.

Tabell 3: Frekvens kunnskapsdelingspreferanser

Kunnskapsdelingspreferanser (hvem deler kunnskap?)	
Uavhengig av fag	Informant (nr.)
Liker å gi (lærerrolle)	2, 5, 6
Liker å motta (mottakerrolle)	3
Liker å gi og motta	5, 7, 8, 9, 10
Deler med de jeg får tilbakemelding fra	2, 6, 7, 9
Deler med de jeg har god kjemi med	6, 7, 8
Deler mest med de jeg jobber tettest med	1, 2, 5, 7, 8, 9
Avhengig av fag	
Deler mest med medlemmer av nettverk	2, 3, 4, 6
Deler mest med medlemmer av tverrfaglig team	1, 9

De første preferansene som vises i tabellen er oppgitt uavhengig av fagkontekst. Det å dele kunnskap innebærer både en lærerrolle, der noen gir vekk informasjon eller kunnskap, og en mottakerrolle, der noen mottar informasjonen eller kunnskapen. Tre av informantene i casebedrift A rapporterer at de liker å gi kunnskap, og at de dermed føler de for det meste går inn i en lærerrolle ved deling av kunnskap. Dette kan være knyttet til rollefordelingen ettersom disse innehar spesialistroller og dermed føler de må bruke tiden på å lære opp de andre medlemmene om sin spesialistkunnskap. Informant 4 gir følgende respons om temaet:

Men det som har med mitt fag det blir mer sånn at jeg forteller dem ting om mitt fagfelt, ikke noe utveksling, men enveis informasjon...

Flesteparten av informantene nevner at de liker å både gi og motta i delingsprosesser, der kun én skiller seg ut som en som hovedsakelig liker å motta. Videre fremhever flere av informantene viktigheten av å vite at man får tilbakemelding på det man deler, og setter det som et bestemmende kriterium for preferanser om hvem man deler med. Dette gjelder også

for andre preferansekriterier som hvem man har god kjemi med og de man jobber tettest med. Preferanse om å dele med de man jobber tettest med er gjennomgående et dominerende trekk i besvarelsene.

Sett i forbindelse med problemstillingen for denne utredningen, hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team er det vesentlig å inkludere et skille mellom kunnskapsdelingspreferanser i tverrfaglig og faglig sammenheng. I casebedrift A rapporterer flertallet at de helst deler med medlemmer av det faglige nettverket, mens bare to, en informant fra hver av bedrift A og B.1 svarer at de deler mest med medlemmer av det tverrfaglige teamet. Her kan det være hensiktsmessig å presisere at den ene informanten er teamleder i bedrift A, mens den andre er helt nyansatt i bedrift B.1 og har kun jobbet i ett prosjektteam siden vedkommende begynte i stillingen.

Oppsummering

Kunnskapsdelingsatferden viser seg gjennom typen kunnskap som deles, hvor og hvordan den deles, og til slutt hvem man velger å dele med. Det finnes et mønster i datamaterialet som tilsier at mye av delingen som foregår baseres på tidligere erfaringer. Hva gjelder arena for deling er dette avhengig av hvordan teammedlemmene er plassert. Det fremstår som lettere for de fleste å dele kunnskap med dem som sitter nær på kontor eller i prosjekt-sammenheng fordi mye av kunnskapsdelingen som foregår ikke knyttes til spesifikke utfordringer, men som heller viser seg å være ubevisst, i den daglige delingen av småsaker gjerne gjennom visuell demonstrasjon. Kunnskapsdelingspreferansene uttrykker både hvem man foretrekker å dele kunnskap med, og hvem man faktisk deler mest med. I tillegg gir preferansene et inntrykk av hvilken rolle informantene ønsker å påta seg i delingsprosessen. Også her viser det seg at nærhet spiller en viktig rolle for hvem man helst deler kunnskap med. Halvparten av informantene viser at de liker å både gi og motta kunnskap. Dette utelukker imidlertid ikke at de foretrekker å påta seg lærerrollen, noe som kan leses av frekvenstabell 1.1 der informant 5 uttrykker at vedkommende liker å gi og motta kunnskap, men foretrekker å ha lærerrollen i utvekslingsprosessen.

4.1.2 Holdninger til kunnskapsdeling

Hva gjelder teammedlemmenes holdninger til kunnskapsdeling har disse kommet til uttrykk i form av hvilken hensikt de mener kunnskapsdelingen har eller rettere sagt årsaker til kunnskapsdeling, og hvilke forhold som etter deres oppfatning skaper barrierer mot det å dele kunnskap i teamsetting.

Kunnskapsdelingshensikt

Kunnskapsdelingshensikt tar for seg responsmønstre i besvarelsene som omhandler informantenes individuelle betraktninger hva gjelder årsaker til kunnskapsdeling. Det kommer tydelig frem blant flere av informantene at de liker å dele kunnskap for delingens skyld, fordi de ser den generelle nytten av delingen. Videre er det et mønster at flere deler kunnskap for å løse komplekse oppgaver i tverrfaglige team. Dette perspektivet fremheves spesielt konkret av informant 8:

...man trenger en fellesforståelse for hva som menes og hva som altså... de ulike fagretningene har behov for å forstå hverandre. Det er jo et samspill...

Likevel er det et flertall som presiserer at de deler kunnskap i hovedsak for å utvikle egen fagkunnskap. I denne sammenheng uttrykkes det av informant 2 at vedkommende har stor glede av å utvikle fagkunnskap via nettverk:

... jeg er rimelig sikker på at kunnskapsdeling har gjort oss bedre generelt, men hele tiden så blir det nok slik at jeg tenker mer på den faglige nettverket...altså faglig utveksling mellom folk som jobber med samme deler av oppgavene våre... det skinner kanskje gjennom at jeg selv føler at jeg har mye mer glede og utbytte av de faglige nettverkene enn av de tverrfaglige nettverkene da.

Informant 4, 5 og 8 hevder på liknende måte at det er lettere å se nytten av å dele felles kompetanse. Informant 10 påpeker at kunnskap deles fordi det trigger en stolthetsfølelse av det å dele noe man er ekspert på til andre. Alle informantene bortsett fra én trakk frem at de deler informasjon og kunnskap med formål om å få konstruktiv tilbakemelding og at de ønsker en slags bekreftelse på nytten av delingen. Det å diskutere saker med andre og få

tilbakemelding på det arbeidet som er gjort fosterer et behov hos informantene for å dele kunnskap.

Alle informantene i casebedrift B er enige om at hensikten ved kunnskapsdeling er å få større forståelse for andre fagområder og øke fellesforståelsen i teamet. Flesteparten av informantene i casebedrift A og et par fra casebedrift B uttrykker at kunnskapsdeling finner sted fordi det er et krav eller forventet fra ledelsen.

Informant 6 presiserer at vedkommende deler kunnskap fordi det er artig, mens en informant 5 antyder at det gir sikkerhet i arbeidet. Kun en av informantene knytter hensikten ved delingen opp til formålet ved teamarbeidet, at delingen skjer for at teamet skal kunne levere bedre helhetlige tjenester.

Kunnskapsdelingsbarrierer

Selv om teammedlemmene kan se nytten i det å dele kunnskap med andre, enten på tvers av fag, innad i fagnettverk eller i begge kontekster, finnes det barrierer mot kunnskapsdeling som vanskeliggjør utveksling av kunnskap og kompetanse.

I intervjubesvarelsene er det gitt en rekke eksempler på forhold som virker utfordrende på kunnskapsdeling og som dermed kan forhindre at delingen finner sted. De fleste av barrierene virker å være felles for de flere av informantene, som vist i tabell 4 nedenfor.

Tabell 4: Frekvens kunnskapsdelingsbarrierer

Kunnskapsdelingsbarrierer	
Barrierer uavhengig av fag	Informant (nr.)
Tidsbegrensning, arbeidspress ved tverrfaglig oppgaveløsning	1, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Utilgjengelighet/mangel på tilstedeværelse	7, 9, 10
Lite relevans/nytte for eget fag	2, 3, 4
Innadventd personlighet	1, 9, 10
Ulik lokasjon/plassering	6, 7, 9, 10
Kulturelle forskjeller/språkforskjeller	7, 8, 9
Kort fartstid (nyansatte)	4, 7, 8, 9
Ulik grad av respekt for hverandres tverrfaglige spesialitet	1, 2, 4, 5, 6
Omstillinger i organisasjonen som skaper misnøye	1, 3, 6
Frivillighetsperspektiv	4, 5
For lite tilbakemelding	4, 5, 6, 7, 9
For mange/kompliserte kommunikasjonskanaler	3, 6, 7, 8, 10

Tabellen gir en oversikt over frekvensen av besvarelser som omhandler oppfattede barrierer for kunnskapsdeling i teamarbeidet. Resultatene er oppstilt uavhengig av heterogent eller homogent fagaspekt da flere av barrierene vil gjelde uavhengig av type teamkontekst. Likevel fremkommer diversitetsperspektivet i noen av kategoriene, som tidsbegrensning/arbeidspress ved tverrfaglig oppgaveløsning, liten nytte for eget fag og ulik grad av respekt for andres fagspesialiteter.

Som tabellen gir uttrykk for nevner flertallet av informantene tidsbegrensning eller arbeidspress i tverrfaglige team som en viktig barriere mot kunnskapsdeling. I casebedrift A uttrykker flere informanter at etter at man fikk den nye rådgivingsordningen, er det lagt et

stort fokus på administrasjon av det tverrfaglige teamet, slik at tidsbruken i teammøtene hovedsakelig blir brukt på administrasjon fremfor faglig diskusjon, noe som fremkommer i besvarelsene til informant 6:

Jeg ser behovet for at vi skulle hatt litt mindre administrasjon og litt mer fag, men det viser seg at det ikke er så lett å få til i praksis så det er en utfordring vi har...

På liknende måte presiserer informant 4 følgende om fokus i de tverrfaglige teammøtene:

... Veldig mye sånn om hvordan du er som rådgiver og at du skal være coach og liksom hvordan du skal se produsenten og se helheten og ja...det er omgjort veldig mye slike ting som de har fokusert på og så er den fagbiten litt glemt.

I casebedrift B blir det uttrykt at «ringrevene» i selskapene ofte har mindre tid til å dele sin kunnskap og sine erfaringer fordi de har et større arbeidspress på seg ettersom de ofte må balansere en større arbeidsmengde enn sine yngre og mer uerfarne kolleger. Likevel kan også kort fartstid føre til at det deles kunnskap i mindre grad da de nyansatte ikke kjenner sine nye kolleger like godt og i mange tilfeller kan være motvillige til å ytre sin mening fordi de er redd for at denne representerer overflødig informasjon overfor kollegene som har lengre fartstid. Dette kan eksemplifiseres ved følgende utsagn fra informant 7:

... jeg føler at min kunnskap på en måte ikke holder helt mål da eller på en måte at de andre er mye mer erfaren og jeg er helt nyutdannet. Litt skumlere å dele noe hvis det viser seg at det ikke er noe nytt, men noe som man har visst lenge... du føler at det ikke er vits i å dele noe som du tror alle vet fra før.

På tvers av bedriftene uttrykkes det at for lite fokus på tilbakemelding kan virke negativt på kunnskapsdelingen da man blir mindre motivert til å dele kunnskap der man ikke kan de nytten. I tillegg kommer det tydelig frem at bruk av for mange eller for kompliserte kommunikasjonskanaler, stort sett virtuelle, kan ha motsatt virkning på informasjons- og kunnskapsdelingen. Dette i forbindelse med at det ikke finnes en samstemming om hvilke av kanalene brukerne skal benytte seg av, eller fordi opplæringen i bruk av de multiple kanalene har vært mangelfull eller dårlig.

Ulik lokasjon og plassering er et mønster som går igjen i datamaterialet. I tilknytning til dette er det flere som nevner at utilgjengelighet eller mangel på tilstedeværelse står som en utfordring hva gjelder deling av kunnskap når man ikke befinner seg på samme kontorlokasjonen. Informant 9 trekker spesielt frem dette da flesteparten av teammedlemmene vedkommende jobber i prosjektteam med befinner seg i et annet land:

E-post er det lettest å sende, det er mye vanskeligere å ta kontakt på Lync eller Skype... eller høyere terskel for det selv om jeg gjør det hele tiden... på Lync så kan du sette statusen din til enten å være opptatt eller å være tilgjengelig... og da er det jo veldig mange som setter den til opptatt hele tiden. Da tar ikke jeg kontakt, men jeg passer på å alltid sette den til tilgjengelig. Hvis du er opptatt kan du heller logge deg av, for jeg trenger å ha kontakt med dem da..eh... og spesielt når vi sitter på to forskjellige plasser, når jeg trenger å ta kontakt da, og når de sitter og er "opptatt", og hvis jeg skal sende en e-post... en e-post er mer slik at det kan ta litt tid før du får svar og det er litt mer sånn....ligger mellom linjene at her er det lov til å vente en stund med å svare.

Informant 2, 3, og 4 nevner at en barriere for kunnskapsdeling er at det har lite relevans eller nytte for eget fag. Det er også et mønster i besvarelsene til informantene fra bedrift A at kunnskapsdeling hemmes fordi det hersker ulik grad av respekt for medlemmenes tverrfaglige spesialitet. Dette kan synes å ha en sammenheng med den nylige omstillingen i organisasjonen og det økte fokuset på spesialister. Omstillingen medfører at ikke alle får velge å jobbe med de spesialitetene de egentlig ønsker, og dermed har det oppstått en misunnelseskultur basert på en rangering av rådgivingsspesialiteter. Videre nevner informant 4 og 5 at det kan være negativt med frivillighet i deltakelse i tverrfaglige gruppemøter da dette kan føre til at teammedlemmer som hadde hatt mye å komme med i slike sammenhenger, ikke får mulighet til de da de velger ikke å delta. Det kan skyldes at man har en innadvendt personlighet og ikke foretrekker deltakelse i teamet mer enn det som er høyst nødvendig. Sistnevnte forhold er trukket frem som en forhindrende faktor for kunnskapsdeling av et par informanter i casebedrift B.

Alle informantene i bedrift B.1 mener at kunnskap unnlates å deles i sammenheng med kulturelle forskjeller og språkforskjeller blant teammedlemmene. Bakgrunnen for dette

ligger i at bedriften er internasjonal og noen av teamene, både tverrfaglige og avdelingsteam, spenner over landegrensene.

Oppsummering

Oppfatning om hva informantene mener er hensikten bak kunnskapsdeling kan få frem hvilke faktorer som fremmer kunnskapsdeling. Disse står i kontrast til kunnskapsdelingsbarrierene som representerer faktorer som kan forhindre at deling av kunnskap finner sted. Resultatene her fremstår som relativt delte da noen mener at kunnskap deles for å løse komplekse oppgaver i tverrfaglige team, mens andre mener hensikten er å utvikle egen fagkunnskap i nettverkene. Barrierene virker som å være mer teknisk rettet som tidsbegrensninger og utilgjengelighet. Likevel fremkommer det holdninger blant noen av informantene at de ikke ser relevansen for sin faglige utvikling og at det hersker ulik respekt for de ulike tverrfaglige retningene i teamet.

4.2 Resultater – del 2

4.2.1 Oppfatninger om teamforhold

Sentralt i denne utredningen er konteksten hvor kunnskapsdelingen foregår – i team. Oppfattelse av teamkonteksten vil dermed være en viktig del av hvordan sammenhenger mellom informantenes besvarelser kan utforskes og tolkes videre i analysen. I det følgende vil det bli gjennomgått fem temaer som spesielt har blitt trukket frem ved besvarelse av spørsmålene i dybdeintervjuene. De kategoriserte temaene er kodet induktivt, det vil si at de er valgt med bakgrunn i begreper fra fagteori om team. Dette for å skape en større struktur og systematisering i de besvarelsene som er gitt.

Teamformål

Oppfatning om hva som er formålet med teamsammensetningen kan legge føringer på teammedlemmenes kunnskapsdelingsholdninger og kunnskapsdelingsatferd da dette kan påvirke deres evne til å se nytten av delingen i teamkonteksten.

Her vil det være vesentlig å dele opp resultatene etter om konteksten er tverrfaglig team eller fagnettverk, et skille som er vist i tabell 5 der fordelingen av resultatene er oppstilt i henhold til besvarelseskategorier knyttet til oppgaveløsning i tverrfaglige team. Her er det et mønster i respondentenes utsagn som henspiller på oppfatning av formål om å utfylle hverandre som spesialister og bruke hverandres spesialistkunnskaper for å gi et helhetlig tilbud til kunden. Det er også svart at den tverrfaglige teamorganiseringen har som formål å øke kompetanseflyten og dermed effektivitet i organisasjonen.

Tabell 5: Frekvens teamformål

Teamformål	
Tverrfaglige team (i forbindelse med oppgaveløsning)	Informant (nr.)
Utveksle informasjon, kunnskap og erfaringer	7, 8, 10
Kunne overta andres oppgaver ved sykdom/for stor arbeidsbelastning	1, 2
Øke kompetanseflyt og effektivitet	1, 2, 6, 9
Utfylle hverandre som spesialister/bruke hverandre for å gi et helhetlig tilbud til kunden	1, 2, 3, 5, 10
Fordele arbeidsoppgaver blant spesialister	2, 3, 6, 10
Fagnettverk	
Administrativ kontroll	8, 9
Spre eksisterende kunnskap	2, 5, 6, 7, 8
Utvikle ny kunnskap	10

Blant informantene i casebedrift A presiseres det at det tverrfaglige teamet er satt sammen for å fordele arbeidsoppgaver blant spesialister. Et par legger mer vekt på at teamet skal gjøre det mulig for dem å overta andres oppgaver ved sykdom eller dersom noen trenger letting av arbeidsbelastningen. I casebedrift B er det større enighet om at prosjektteamene hovedsakelig eksisterer fordi man skal kunne utveksle informasjon, kunnskap og erfaringer.

I kontekst av fagnettverk som utgangspunkt for de siste besvarelseskategoriene opplistet i tabellen mener flertallet at slike nettverk eksisterer for å spre eksisterende kunnskap. Det er bare en av informantene, informant 10, som legger vekt på at slike nettverk har som hensikt

å utvikle ny kunnskap. Til gjengjeld er det et par informanter i casebedrift B.1 som uttrykker at avdelingsteamene som de tilhører har tjener til formål som har med administrativ kontroll å gjøre. Likevel kan det synes som om det er en felles oppfatning om at fagnettverkene er utelukkende er opprettet med den hensikt om at medlemmene skal få en arena der de kan dele kunnskap og erfaringer.

Teamkommunikasjon

Hvordan kommunikasjonsforholdene er blant medlemmene i et team vil også kunne påvirke kunnskapsutvekslingen dem i mellom. En oversikt over resultatene i forbindelse med dette temaet er gitt i tabell 6 som vist nedenfor. Her fremkommer informantenes rapporteringsfrekvens av forhold ved teamkommunikasjon som de mener er av betydning for kunnskapsdeling. Disse forholdene er rapportert uavhengig av fagtilhørighetsaspektet da kommunikasjon vil stå som en grunnleggende forutsetning for eksplisitt kunnskapsdeling i enhver teamkontekst.

Tabell 6: Frekvens teamkommunikasjon

Teamkommunikasjon	
Uavhengig av fag	Informant (nr.)
Kommunikasjonskanaler viktig for åpen dialog og diskusjon	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Metode for oppgaveløsning påvirker kommunikasjon positivt	5, 8, 10
Åpen kommunikasjon viktig for økt samhandling	1, 10
Lavere terskel for direkte kommunikasjon i fagnettverk	1, 2, 4, 5, 6, 7, 10
Både leders og medlemmers ansvar å legge til rette for åpen kommunikasjon	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Misnøye med rolleendring virker negativt på kommunikasjon	1, 3, 4, 6

Som det fremgår av tabellen viser det seg at gode kommunikasjonskanaler er viktig for åpen dialog og diskusjon i teamene. Dette er en påstand som går igjen i besvarelsen til alle informantene. Likedan fremkommer det av alle besvarelsene at det er både teamleders og teammedlemmers ansvar å legge til rette for åpen kommunikasjon. Flesteparten erkjenner også at det er lavere terskel for direkte og ærlig kommunikasjon i fagnettverk sammenliknet med tverrfaglige team, og presiserer at dette kan ha noe å gjøre med at det er lettere å ta opp faglige problemstillinger i denne teamkonteksten.

Hva gjelder variasjoner i besvarelsene mener informant 5, 8 og 10 at metode for oppgaveløsning i tverrfaglige team påvirker deling positivt. I casebedrift A går oppgaveløsningen som tidligere nevnt ut på at man skal selge inn hverandre som rådgivere og dermed ha kjennskap til hverandres spesialfelter, mens det i casebedrift B.1 og B.2 jobbes

i iterasjoner eller løkker der man stadig kan gå tilbake og forbedre produktet på et tidligere nivå i prosessen. Begge metoder for oppgaveløsning vil dermed påvirke hvordan medlemmene kommuniserer med hverandre i prosessen.

To av teamlederne som er intervjuet på tvers av casebedriftene mener at åpen kommunikasjon er viktig for å oppnå økt samhandling i teamet. Halvparten av informantene som representerer team i bedrift A mener at misnøye med endring av roller som følge av innføringen av SR-ordningen virker negativt på kommunikasjonskulturen mellom teammedlemmene fordi man føler seg verdsatt på ulik måte. Informant 6 uttrykker følgende:

... ja, litt sånn, litt sånn misunnelsesaktig har det vel vært, ja... Vi har hatt et system som har gjort det at når vi gikk over fra bare gratistjenester og til slagstjenester, så har ledelsen kanskje overfokusert på salg og de personene som utfører salgstjenester. Når alle søyler og statistikker og slikt kommer opp så er det de som har utført salgstjenester som og kan vise til resultater og slikt som har blitt dratt frem og noen føler at de på en måte ikke har blitt verdsatt og sett på samme måten. Der har vi noe å hente på hvis vi skal sammenliknes...at vi sammenliknes på et annet grunnlag enn krone inn. For en SR han utfører mye fellesfinansierte tjenester slik at det må også verdsettes i presentasjoner like høyt.

Teaminteraksjon

Teamkommunikasjon og teaminteraksjon kan til en viss grad overlappe i forbindelse med spørsmål om hvordan kunnskapsdelingen foregår da interaksjon vil være en betingelse for kommunikasjon og omvendt.

I forhold til problemstillingen i denne utredningen er det nyttig å utforske informantenes ønske om deltakelse i tverrfaglige teamkontekst ettersom det er her det faktiske oppgavearbeidet foregår i de ulike casebedriftene. Det fremkommer ganske tydelig et skille mellom besvarelsene i casebedriftene hva gjelder ønske om deltakelse i hele teamprosessen versus deltakelse i bare deler av prosessen. I bedrift B ønsker alle informantene å delta i hele teamprosessen. I bedrift A derimot, antyder alle informantene at de kun ønsker å delta i deler av prosessen, med unntak av én besvarelse tilhørende teamleder i bedrift A. Vedkommende slutter seg til besvarelsene som uttrykker deltakelse i hele prosessen i det tverrfaglige

teamarbeidet. Det er imidlertid bred enighet, uavhengig av kontekst og casebedrift, at man ønsker å legge til rette for at nyansatte integreres og dermed lettere og fortere interagerer med de resterende medlemmene i teamet.

Videre fremkommer det at det er relativt lite sosial interaksjon i de tverrfaglige teamene i både bedrift A og B. Imidlertid rapporteres det om sosial omgang i pauser og til en viss grad utenom arbeidstid hva gjelder kontorfellesskapene som finnes i de geografiske teamene i bedrift A. Slik sosial omgang kan relateres til det sosiale fellesskapet som i følge informantene eksisterer i fagnettverkene i bedrift B. Generelt sett kan det virke som om de ulike geografiske lokasjonene i bedrift A som gjelder både tverrfaglige team og fagnettverk vanskeliggjør sosial omgang og ellers nær interaksjon blant teammedlemmene. I fagnettverkene i bedrift B forteller informantene om stor grad av teaminteraksjon gjennom sosiale fellesskap også utenom arbeidet. En av informantene viser til det sterke samholdet i nettverket ved å referere til teammedlemmene der som «oss», mens vedkommende snakker om medlemmene i det tverrfaglige prosjektet som «de». Det er et interessant funn at de fleste oppgir at de stoler på de andre teammedlemmene i den grad de individuelt kan utføre arbeidsoppgavene sine. Det å stole på at andre tar kontakt dersom det er behov for deling av kunnskap virker som å være mer uklart ut fra det informantene forteller. Forventninger om interaksjon som går på direkte og ærlige tilbakemeldinger virker som å være mest utbredt i fagnettverkene, og at slik interaksjon sjelden forekommer i tverrfaglige team.

Teamstruktur i tverrfaglige team

Det er allerede gjennomgått hvilken type struktur som dominerer i de tverrfaglige teamene i casebedriftene. Selvregulerende og selvbestemte team vil kunne påvirke medlemmenes mulighet til å interagere og bestemme over disponering av arbeidstiden i team.

I forbindelse med teamstruktur nevnes det at det til tross for en relativt flat og selvregulerende struktur er behov for en klar definering av roller og fordeling av oppgaver blant teammedlemmene. Dette for å gjøre det lettere å vite hvem som vet hva, og hvem man eventuelt skal ta kontakt med om man har spørsmål angående oppgaveløsning. I noen av teamene fungerer teamleder som kontaktperson som man kan henvende seg til dersom man er usikker på hvem av teammedlemmene som har den relevante kunnskapen i spesifikke

saker. Likevel er det flere som presiserer at de liker selv å ha oversikten over hvem som kan hva, og at dette blir klarere etter hvert som man arbeider tett sammen over tid.

Et annet interessant moment som fremkommer av de transkriberte intervjuene er at standardiserte prosesser er viktig i det tverrfaglige teamarbeidet for at den selvregulerende formen skal kunne fungere. Det virker som om det legges størst vekt på standardiserte prosesser i casebedrift B, da teammedlemmene her arbeider relativt metodisk ettersom de tar utgangspunkt i en spesifikk arbeidsmetode, smidig utvikling. I casebedrift A er det også et visst fokus på bruk av standardiserte prosesser i teamarbeidet, men ettersom det er noen få som jobber tett sammen her, gjenspeiles det i en mindre grad av standardisering i arbeidsprosessen mellom teammedlemmene. Imidlertid uttrykker informant 4 som er relativt ny i teamet en større standardisering av prosessen når det gjelder det å gi tilbakemelding på rådgivingsarbeid som er utført hos en produsent. Det er mulig for rådgiverne å følge med på en historikkutvikling hos hver enkelt produsent, men det virker som om kommunikasjonsprosessen mellom SR og spesialist kunne blitt standardisert i noe større grad.

I casebedrift B er det enighet om at det er viktig med selvregulerende teamstruktur slik at teammedlemmene kan være på beslutningene som tas og dermed skape eierskap til prosjektarbeidet. Dette mener de vil gjøre det lettere for medlemmene å opprettholde en lav terskel for det å ta kontakt med hverandre, og bistå hverandre i saker som krever ekstra arbeidsinnsats. I stedet for at man ser på problemløsning som veldig fordelt mellom teammedlemmene, oppleves det i større grad at man sammen har ansvar om å ferdigstille et produkt, og dermed ønsker å være mer involvert i hverandres oppgaveløsningsarbeid.

Ansvarsfordeling i tverrfaglige team

Basert på datamaterialet som er innsamlet er det blitt klart at ansvarsfordeling kan ha en innvirkning på kunnskapsdelingen som foregår i tverrfaglige team. Ansvarsfordeling henger til en viss grad sammen med hvilken teamstruktur som finnes i teamet. Som nevnt over er det flere strukturelle forhold som virker viktige til tross for at teamene stort sett er selvregulerende i høy grad.

Flere av informantene vektlegger at det finnes en klar ansvarsfordeling i det tverrfaglige teamet, med unntak av informant 4 som uttrykker spesifikt at vedkommende opplever en relativt diffus ansvarsfordeling til tross for at det i hovedsak eksisterer en klar rollefordeling. Leders tilstedeværelse er også av betydning for flere av informantene. Likevel er det uenighet om hvilken rolle lederen bør inneha i det tverrfaglige teamet. Alle informantene som jobber tett opp mot leder mener at leder har det overordnede koordineringsansvaret. Informant 6 presiserer at leder har ansvar for å følge opp vedtatte saker på teammøtene, og sammen med informant 4 og 5 (alle fra casebedrift A) mener at teamleder har ansvar for møteinnkalling og møteagenda. Alle informantene fra casebedrift B mener at leder har ansvar for oppgavefordeling og planlegging av videre arbeid, her presiserer også et par av dem at det er vesentlig å fordele spesifikke roller i teamet fra starten av et prosjekt slik at man unngår kaos i forbindelse med ansvarsområder utover i prosjektet. Det er interessant å registrere at alle de nåværende teamlederne (informant 1, 8 og 10) og en tidligere teamleder (informant 9) påpeker at leder har ekstra ansvar for tilrettelegging av kommunikasjonskanaler.

Oppsummering

Oppfatninger om teamforhold omfatter de gjennomgåtte temaene: teamformål, teamkommunikasjon, teaminteraksjon, teamstruktur og ansvarsfordeling. Temaene henger til en viss grad sammen i teamkonteksten og vil sammen og hver for seg kunne påvirke hvordan kunnskap deles mellom teammedlemmene. Teaminteraksjonen viser seg å være ulik i de to casebedriftene både når det gjelder ønske om å delta i teamprosessen, og hva gjelder aspekter ved teamkultur og samhold. I bedrift B virker det som å være større grad av teaminteraksjon i de tverrfaglige teamene enn det som er tilfelle i bedrift A. Likevel rapporteres det om bedre samhold i fagnettverk enn i de tverrfaglige prosjektteamene i bedrift B. Viktigst her er blant annet teamkommunikasjon der alle informantene er enige om at gode kommunikasjonskanaler er viktig for åpen dialog og diskusjon. Imidlertid fremkom det under barrierer mot kunnskapsdeling at for mange eller komplekse kommunikasjonskanaler kan påvirke deling av kunnskap i negativ retning. Dette er et viktig poeng ettersom teamene avhenger i stor grad av flere og relativt komplekse kommunikasjonskanaler og siden mange av teamene fungerer over større geografiske avstander. Det er også et

interessant funn at flesteparten av informantene rapporterer om oppfatning av lavere terskel for direkte kommunikasjon i fagnettverk og at teamformålet i større grad knyttes eksplisitt til kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i fagnettverk sammenliknet med i tverrfaglig teamkontekst. Til slutt kommer det tydelig frem at til tross for at teamene i stor grad er selvregulerende, ønsker man en klar rolle- og ansvarsfordeling for at oppgaveløsning og kunnskapsdeling i tverrfaglige team skal kunne fungere optimalt.

5. Diskusjon

Formålet med denne utredningen har vært å undersøke hvordan ulik grad av diversitet påvirker kunnskapsdeling i team, med hovedvekt på faglig diversitet. Diskusjonskapittelet vil ta for seg funnene som er gjort i undersøkelsen og drøfte disse opp mot teori. Det er her tatt utgangspunkt i en annen tematisk struktur enn den som er benyttet i teorikapittelet og resultatkapittelet ettersom strukturen bestemmes av de funn som er gjort og hvordan disse tolkes. Jeg har valgt å tolke resultatene fra undersøkelsen dit hen at diversitet påvirker kunnskapsdelingsholdninger og kunnskapsdelingsatferd gjennom ulike forklaringsfaktorer. Med dette som bakteppe har jeg valgt å skille mellom motivasjonsrelaterte faktorer, kognitive faktorer og sosiale faktorer. Disse vil representere hovedstrukturen når det gjelder forklaringen på hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling. Innunder disse vil jeg fremheve teamforhold som særlig virker å ha en effekt på kunnskapsdelingen. Basert på informantenes utsagn i resultatdelen tolker jeg det som et hovedfunn i analysen at diversitet står som en barriere og ikke en tilrettelegger for kunnskapsdeling. Hovedfunnet vil stå som utgangspunkt for diskusjonen, og som jeg videre vil prøve å forklare ved å belyse forhold ved teammedlemmene og ved teamet. Ved diskusjon av resultatene fra datainnsamlingen vil jeg kunne bekrefte eller avkrefte om allerede presiserte sammenhenger gjelder for kunnskapsdelingen som foregår i utvalget som er studert. I tillegg har det fremkommet enkelte uventede forhold og mønstre som viser seg å ha en påvirkende effekt på kunnskapsdeling. Disse vil bli identifisert og diskutert, og linket til eksisterende teori dersom mulig.

5.1 Diversitet som barriere for kunnskapsdeling

5.1.1 Hvem deler kunnskap?

Da utredningen har som hensikt å finne om diversitet øker rammene for kunnskapsdeling i team er det relevant å vinkle diskusjonen av resultatene ut fra dette perspektivet. Imidlertid fremkommer det av resultatene fra undersøkelsen at det ikke bare er faglig diversitet som vil virke inn på kunnskapsdeling i team. Diversitet i form av forskjellig fartstid og personlighet

kan også synes å ha en effekt på kunnskapsdelingen som finner sted. Dette bekrefter logikken bak Hackmans (1987) teammodell om teammangfold og hvordan det vil påvirke de prosesser som foregår i teamet. Det vil være aktuelt å inkludere disse diversitetsmomentene i diskusjonen om kunnskapsdeling fordi dette vil gi et mer utfyllende bilde av hva som faktisk påvirker delingen. Undersøkelserresultatene gir grunn til å hevde at kunnskapsdeling i team foregår i et samspill av ulike typer diversitet der sammensetning av tverrfaglighet, ulik fartstid og personlighet påvirker medlemmenes holdninger til kunnskapsdeling i teamet. Samspillet kan gjøre det vanskelig å skille ut kun ett diversitetselement uten å se på hele sammenhengen. Likevel vil jeg i de påfølgende avsnittene ta for meg diversitetsaspektene hver for seg for å fremheve deres påvirkning på kunnskapsdeling.

Fartstid og personlighet

I datamaterialet presiseres det av de nyansatte blant informantene at de oppfatter seg selv som mer tilbakeholdne når det gjelder deling av kunnskap. Dette kan forklares ut fra argumentet om at de i mindre grad er fortrolige med egen evne til å dele nyttig kunnskap med andre sammenliknet med medarbeidere som er mer erfarne. De virker redde for å komme med utsagn om informasjon og kunnskap som allerede er kjent, og dermed bekrefte sin uerfarenhet overfor andre medlemmer i teamet. Dette gir grunn til å påstå at fartstid påvirker kunnskapsdelingen, noe som støttes av Constant et al. (1994) som fant at lengre arbeidserfaring påvirker holdninger til kunnskapsdeling i positiv retning. Imidlertid blir det presisert i casebedrift B at nyansatte i utgangspunktet kan fremstå som ivrige til å dele kunnskap da de ønsker å vise andre hva de kan og har et større behov for å utvikle seg ved å motta kunnskap fra andre. Dette til forskjell fra de mer erfarne medarbeidere som i større grad må bli pushet av ledelsen for å dele kunnskap med andre utover den generelle delingen som skjer til dagen. Det at erfarne medarbeidere deler kunnskap i mindre grad enn sine yngre kolleger kan imidlertid ikke forklares ut fra en motvilje til å dele. Etersom erfarne medarbeidere ofte har ansvar for en større arbeidsmengde i teamet, fører dette til at de blir mer presset i tidsbruken, slik at de ser seg nødt til å nedprioritere sitt bidrag til kunnskapsdeling i teamet. Det at arbeidsbelastning og tidsbegrensninger kan virke negativt inn på kunnskapsdelingen er ikke et nytt funn. Eksempelvis rangerer Skyrme (2002) dårlig tid blant medarbeidere som den fremste årsaken til manglende kunnskapsdeling. Han hevder

at erfarne medarbeidere som besitter mye kunnskap vil ha relativt store arbeidsbelastning ettersom deres ferdigheter vil være mye etterspurt i organisasjonen. Dermed kan tidsbegrensninger og arbeidsbelastning komme i veien for kunnskapsdeling.

Av det ovenstående fremkommer det at fartstid har påvirkning på kunnskapsdeling. Til tross for at det er identifisert et slikt mønster er det vanskelig å fastslå i hvilken retning fartstiden påvirker delingen. Dersom nyansatte unnlater å dele kunnskap fordi de ikke er trygge på seg selv og sin kunnskap vil dette si at kunnskapsdelingen fra deres side vil bli redusert. Dersom de i motsetning er ivrige og ønsker å gi kunnskap til andre samtidig som de mottar fra andre vil dette påvirke kunnskapsdelingen positivt. Imidlertid vil det være mange medarbeidere som har lengre fartstid som gjerne ønsker å dele kunnskap, men som ikke har mulighet til å gjøre fordi de har begrenset med tid på grunn av stor arbeidsbelastning. Det at medarbeidere med ulik fartstid får mulighet til å dele kunnskap seg i mellom vil være av interesse for organisasjoner da nyansatte vil ha stor nytte av å motta kunnskap fra erfarne kolleger. Her vil det altså være av betydning for teamsammensetningen at man balanserer antall nyansatte og mer erfarne medarbeidere for å sørge for at kunnskapsdelingen skal finne sted i teamet.

De motstridende holdningene som kommer frem i diskusjonen over hva gjelder holdninger til kunnskapsdeling blant nyansatte og erfarne medarbeidere kan i stor grad forklares ut fra at holdningene vil være påvirket av deres respektive personlighet. Resultatene fra undersøkelsen gir grunn til å påstå at personlighet i mange tilfeller styrer medarbeidernes villighet eller evne til å dele kunnskap i team. Enkelte av teammedlemmene gir uttrykk for å ha et høyere nysgjerrighetsnivå som vekker økt interesse for andres ideer og innsikt, også på tvers av fagbakgrunn. Andre presiserer at de ikke liker å ta ordet for eksempel i teammøter eller ved presentasjoner. Slike holdninger kan forklares med en innadvendt personlighetstype som de selv mener virker negativt på deres bidrag til kunnskapsdeling. Et slikt funn støtter forskningen til Cabrera et al. (2006) som tar for seg viktigheten av åpenhet i delingsforholdet mellom kunnskapsgivende og kunnskapsmottakende part. Dersom noen medarbeidere unnlater å dele kunnskap i teamsammenheng på bakgrunn av deres innadvendte personlighet eller dersom de som personer har mindre nysgjerrighetsbehov for å høre om andres kunnskaper og erfaringen, vil dette virke negativt inn på deling av kunnskap. Holdningene kan i denne sammenheng beskrives som individualpsykologiske i henhold til Kaufmann og Kaufmanns (2009) klassifisering av psykologiske trekk ved mennesket. Individuelle faktorer

som kan påvirke kunnskapsdelingen omfatter ferdigheter, frivillighet og subjektiv mestringsevne. Subjektiv mestringsevne kan defineres som et individs tro på seg selv til å lykkes med en arbeidsoppgave (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Den subjektive mestringsevnen kan knyttes til Wang og Noe (2010) konklusjon om at personer som er sikre på seg selv og sine evner til å dele kunnskap, i større grad engasjerer seg i en slik kontekst sammenliknet med medarbeidere som er mer usikre.

Faglig diversitet

I resultatene fra undersøkelsen, finnes det en gjennomgående holdning blant informantene om større vilje til å dele kunnskap i team der medlemmene har homogen fagbakgrunn. Selv om man kanskje ser den overordnede rasjonelle nytten i å dele kunnskap på tvers av fag, som rapporteringen av teamformål vitner om, foretrekker de fleste å dele kunnskap med andre som innehar samme kunnskapsbase som en selv. Dette ser ut til å gjelde på tvers av faktisk profesjon og uavhengig av jobboppgaver. Spørsmålet er hva som er bakgrunnen for en slik utbredt holdning. I det følgende vil jeg prøve å besvare dette spørsmålet ved å fokusere på motivasjonsrelaterte, kognitive og sosiale elementer som til sammen synes å forklare hvorfor faglig diversitet står som en barriere for kunnskapsdeling i team.

5.2 Motivasjonsfaktorer

Jobbdesign

Hva gjelder jobbdesign viser resultatene fra undersøkelsen at oppgaveidentitet og grad av tilbakemelding virker inn på medarbeidernes motivasjon til å dele kunnskap i team. Autonomi derimot, har en uklar effekt på motivasjon for kunnskapsdeling, og må eventuelt sees i sammenheng med hvor avhengig teammedlemmene er av hverandre ved oppgaveløsning. I gjennomgangen av jobbkarakteristikkens effekt på kunnskapsdeling vil jeg prøve å sammenlikne og trekke koplinger mellom teamene i de to casebedriftene da dette kan få frem nyanser som bidrar til å forklare sammenhengen mellom jobbdesign og deling av kunnskap.

Undersøkelseresultatene viser at det finnes flere barrierer mot kunnskapsdeling i de tverrfaglige teamene i bedrift A sammenliknet med bedrift B. Dette kan forklares ut fra det faktum at teammedlemmene i bedrift A har mindre behov for å interagere med hverandre i teamarbeidet. Teorien påpeker at oppgaveidentitet dreier seg om i hvilken grad medarbeiderne er med på hele arbeidsprosessen, eller om de bare utfører deler av den. Utformingen av teamarbeidet i bedrift A legger stor vekt på medlemmenes individuelle arbeidsbidrag. Kun det som jeg har kalt for SR-rollen har et mer overordnet ansvar for sine produsenter slik at det kreves samarbeid i oppdragsutførelse med spesialistrådgiverne. Imidlertid foregår dette samarbeidet separat og relativt adskilt fra en helhetlig prosess. Det kan dermed påstås at egenskapene ved teamarbeidet i de tverrfaglige teamene i bedrift A medfører at teammedlemmene ikke klarer å identifisere seg med oppgavene. Dette fører til at medlemmene ikke evner å oppleve eierskap til arbeidsprosessen i teamet. Uten eierskapsfølelse til prosessen reduseres sjansen for økt motivasjon og vilje til å dele kunnskap. I bedrift B virker det som om metoden som benyttes for oppgaveløsning, smidig utvikling, fører til at medlemmene i prosjektteamene i større grad ønsker å delta i alle steg i arbeidsprosessen og følge produktet helt til det er ferdigutviklet. Slik sett kan det se ut som at oppgaveformen i bedrift B som innebærer utvikling av et helhetlig produkt sammen med fokuset på prosessen, oppfordrer teammedlemmene å ta eierskap til både prosess og produkt. Dermed kan det argumenteres for at tilretteleggelse av jobbdesign med fokus på eierskapsfølelse vil føre til økt samhandling mellom teammedlemmene, og at dette igjen vil skape større muligheter for deling av kompetanse og ferdigheter. Identifisering med oppgaveutføring vil i så måte føre til indre eller introjektert motivasjon til kunnskapsdeling ettersom selve oppgavearbeidet bringer motivasjon i seg selv.

Autonomi refererer til i hvilken grad medarbeiderne har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon. Det fremkom i undersøkelsen at de tverrfaglige teamene i både bedrift A og B fungerer som relativt selvregulerende enheter med en leder som har det overordnede koordineringsansvaret for møteinnkalling og for å følge med på fremgangen i teamarbeidet. Likevel rapporterer mange av informantene at de ønsker å ha en leder som går litt dypere i ansvarsfordelingen i teamet. En slik holdning vil kunne tilsi at teammedlemmene opplever at de selv har mulighet til å kontrollere arbeidssituasjonen i stor grad, og at de til tider faktisk ønsker å ha mindre kontroll og ansvar. Fra funnene i undersøkelsen er det observert en kopling mellom kunnskapsdeling og autonomi i team der arbeidet i tillegg til å innebære stor

grad av autonomi også krever gjensidig avhengighet i oppgaveløsningen. Dette funnet fremkommer ved sammenlikning av bedrift A og B da graden av autonomi virker å være stor i teamene i begge bedrifter, men der gjensidig avhengighet i oppgaveløsning sammen med autonomi fører til større motivasjon for kunnskapsdeling i de tverrfaglige teamene i bedrift B. Det vil imidlertid kunne hevdes at gjensidig oppgaveavhengighet ikke alene vil kunne påvirke motivasjon for kunnskapsdeling da selve arbeidet krever at kunnskap blir delt for at oppgavene i det hele tatt skal kunne løses. På den annen side er det mulighet for at eierskap til prosessen gjennom stor grad av følt autonomi påvirker avhengigheten slik at man motiveres i større grad til å samhandle fordi man selv ønsker det. Oppsummert virker sammenhengen mellom autonomi og motivasjon for kunnskapsdeling noe uklar slik at det ikke kan trekkes en konklusjon om et slikt årsaksforhold.

Den siste jobbkarakteristikken som Foss et al. (2009) har funnet å være positivt relatert til medarbeideres ytre motivasjon til kunnskapsdeling, er grad av tilbakemelding. Nær alle respondentene i undersøkelsen nevnte tilbakemelding som en viktig motiverende faktor for kunnskapsdeling, og som en form for kunnskapsdeling i seg selv som gir medarbeiderne mulighet til å utvide sin kunnskapsbase hva gjelder fagspørsmål og arbeidsutførelse. Tilbakemelding i undersøkelseskonteksten gjelder både kunnskap om resultater fra ledelse i teamet, men også tilbakemelding fra andre teammedlemmer i løpet av arbeidsprosessen. Flere sier at det å få tilbakemelding oppmuntrer til større grad av samhandling, og at man i de fleste tilfeller ønsker å høre både negativ og positiv kritikk på arbeidet som er utført slik at man kan forbedre seg, og dermed jobbe på en mer effektiv måte i teamet. Hva gjelder teamlederne uttrykker disse et behov for tilbakemelding på informasjon som de sender ut til teammedlemmene. De nevner at dette ofte kan stå som en utfordring dersom man sender informasjon ut til en gruppe, der ingen føler seg direkte adressert. Et teammedlem i bedrift A som er en relativt nyansatt fagspesialist, ønsker mer tilbakemelding på utført rådgivingsarbeid fordi det kan være vanskelig å se hvordan spesialistbidragene blir mottatt av kunde og benyttet videre i rådgivingsarbeidet.

Det å gi direkte og ærlig tilbakemelding virker som å representere en stor utfordring i begge casebedrifter uavhengig av teamkontekst. Likevel synes som at det foregår mer utveksling av tilbakemelding blant medlemmene i fagnettverkene. Det å gi direkte og ærlig tilbakemelding til sine kolleger i teamet på jobben som gjøres kan virke lettere i fagnettverket fordi man har

mer eller mindre det samme faglige utgangspunktet slik at det kan bli lettere å motta negativ kritikk på en konstruktiv måte. I fagnettverkene vil det også være ulikhet i erfaring blant teammedlemmene, slik at enkelte medlemmer tilegnes posisjoner karakterisert av stor respekt og tillit fra de andre basert på den langvarige erfaringen de har innen faget. En slik posisjon av respekt og tillit kan gjøre det lettere for dem å gi ærlig tilbakemelding til de medlemmene som er mer uerfarne i teamet. Imidlertid presiseres det at negativ kritikk blir dysset ned i stor grad i tilbakemeldingen fordi man ikke klarer fullt ut å gi ærlig tilbakemelding på resultater.

Kunnskapseierskap

Motivasjon til å dele kunnskap ser ikke ut til å være påvirket av oppfatning om kunnskapseierskap. En utbredt oppfatning blant informantene er at de utvikler sin kunnskap og kompetanse for å gjøre jobben sin på best mulig måte og at det ikke er noe spørsmål om hvem som eier kunnskapen. Som nevnt i teorikapittelet om kunnskapseierskap kan oppfatning av eierskap forklares ut fra kulturen som dominerer i teamet og i organisasjonen. I casebedrift B har man utviklet en kultur som i stor grad legger vekt på nettopp kunnskapsdeling fordi man jobber med informasjonsteknologi og hele tiden ønsker at medarbeiderne skal være oppdatert på det nyeste innen fagene tilknyttet teknologien. Medarbeiderne tilbys å dra på seminarer og konferanser og delta i arbeidsgrupper og workshops i arbeidstiden slik at de kan tilegne seg ny kunnskap som vil være nyttig for teamene de tilhører og for organisasjonen som helhet. For at team og organisasjon skal kunne dra nytte av kunnskapen kreves det at medarbeiderne presenterer og deler kunnskapen med de andre i etterkant av deltakelse i en av aktivitetene.

Generelt innen IT-bransjen virker det som å være en kultur preget av åpenhet og engasjement når det gjelder deling av kunnskap og kompetanse, ikke bare innad i bedriften, men også på tvers av bedriftene. En slik kultur kan forklares med et behov for prestasjon og anerkjennelse ved å vise til andre hva man kan og hva man har vært med på å utvikle av ny teknologi. I denne sammenheng kan det kan synes som om det finnes en asymmetri i motivasjon for kunnskapsdelingsatferd i tverrfaglige team der diversitet i fagkunnskap fører til et større behov for å overføre kunnskap til andre enn å motta nye perspektiver. En slik

motivasjon kan forklares med et behov for å prestere og vise mestring av kunnskap og kompetanse. Likevel er det slik at kunnskapsdeling er en tosidig prosess der det er behov for både sending og mottak av kunnskap for at delingen faktisk skal forekomme, derfor ser ikke dette motiverende elementet ut til å ha en utbredt effekt i den tverrfaglige konteksten.

5.3 Kognitive faktorer

Det er mulig å forklare hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling ved hjelp av kognitive faktorer. Blant annet er det funnet at stor grad av diversitet eller spesialitet påvirker den kognitive evnen til å absorbere kunnskap i negativ retning som igjen vil redusere kunnskapsdeling (Aoki, 1986). Kognitive forklaringselementer for hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team vil omfatte forhold som legger til rette for og påvirker teammedlemmenes kognitive evne og mulighet til å dele kunnskap. Som referert til tidligere synes flere av de nyansatte i teamene at det kan være vanskelig å vite om den kunnskapen de besitter er nyttig for andre, og om den er verdt å dele. Skyrme (2002) påpeker at til tross for at man selv oppfatter noe som innlysende nyttig i en bestemt situasjon er det ikke nødvendigvis like åpenlyst for andre som vil befinne seg i en liknende situasjon på et senere tidspunkt. Det å få kunnskap om andres arbeidsområder og arbeidsoppgaver vil gjøre det lettere for teammedlemmene å forstå hvilken kunnskap som er nyttig å dele, og i tillegg vil økt kjennskap om andres arbeidsområder føre til større oversikt over hvem som kan hva. Jeg har valgt å ta for meg felles mentale modeller som forutsetning for kunnskapsdeling, samt kommunikasjon og ansvarsfordeling som påvirkende elementer for hvordan teammedlemmer kognitivt evner å dele kunnskap.

Felles mentale modeller som forutsetning for kunnskapsdeling

Det kan være relativt lett å tenke seg at faglig diversitet vil vanskeliggjøre oppfattelsen av hva som kan være nyttig å dele med andre fordi man ikke har samme fellesforståelse for hva som er relevant som ved faglig homogenitet. Teammedlemmers fortrolighet med hvilken informasjon og kunnskap som er nyttig å dele på tvers av fag kan bli utfordret av mangel på

felles mentale modeller (*shared mental models*). Senge (1990) har forsket på mentale modeller i organisasjoner og forstår fenomenet som generaliseringer og bilder eller forestillinger som har påvirkning på hvordan man oppfatter og tolker omverden. Mentale modeller kjennetegnes av tre spesifikke forhold: de er basert på antakelser, de fremstår som relativt mangelfulle, og de virker ikke på en systematisk måte. Mentale modeller kan studeres ut fra et informasjonsbehandlingsperspektiv der Senge legger vekt på et såkalt abstraksjonssprang i informasjonsbehandlingen som betegner avstanden fra observasjonen som gjøres til generaliseringen av denne. I et tilfelle der to individer observerer den samme situasjonen kan denne oppfattes ulikt basert på individenes mentale modeller – deres måte å fortolke en komplisert virkelighet på vil med andre ord være ulik. I sammenheng med informasjonsbehandling i tverrfaglig team påpeker Wilson (2005) at grupper er spesielt utsatt for utfordringer forbundet med informasjonsoverbelastning. Wilson beskriver informasjonsoverbelastning som en tilstand der «... *the amount of information is too great to be processed; typically, in groups, occurs when the number and complexity of messages are too great to be dealt with*» (Wilson, 2005, s. 372). Det kan med andre ord bli for mye informasjon å forholde seg til for tverrfaglige gruppe-medlemmer som behandler informasjon og kunnskap med utgangspunkt i hver sine individuelle mentale modeller og som dermed ikke har like stor kognitiv absorberingsevne for andres problemstillinger.

Felles mentale modeller kan knyttes til kunnskapsdeling gjennom teoriens forståelse av overlappende kunnskap eller redundans (*redundancy*) som delvis kan forklare den positive effekten felles forståelse kan ha på kunnskapsdeling. Redundans viser til overlapp i kompetansebase om virksomheten til en organisasjon utenom operasjonell drift (Nonaka & Takeuchi, 1995). Likhet i kompetansebase på individnivå gir uttrykk for felles mentale modeller (*shared mental models*). Generelt vil teammedlemmer utvikle felles mentale modeller der felles kunnskap, holdninger og atferd blant teammedlemmene står sentralt. Imidlertid er det utført studier av team som viser at medlemmenes mentale modeller om gruppearbeid og hverandres ekspertise tvert imot ikke blir mer samstemt over tid (Levesque, Wilson & Wholey, 2001). Hutchins og Klausen (1998) hevder at det vil være fordelaktig å sette sammen team der medlemmene allerede innehar felles kunnskap fordi medlemmene vil lettere kunne oppnå en felles forståelse for teamets problemstilling og situasjon teamet befinner seg i. I den forbindelse argumenterer Nonaka (1991) for at medarbeidere i en teamsituasjon vil dra nytte av at det eksisterer felles mentale modeller dem i mellom for å

kunne dele kunnskap effektivt og dermed prestere bedre ved oppgaveløsning. Ettersom mentale modeller omfatter felles kunnskap vil det i faglig homogene team i utgangspunktet finnes felles mentale modeller slik at kunnskapsdelingen vil foregå lettere. Likhet i fagbakgrunn vil kunne øke teammedlemmenes fortrolighet med deling ettersom likhet i mentale modeller gjør det lettere for medarbeidere å forstå hverandres tankegang.

Basert på den ovennevnte teorien kan resultatene som er lagt frem fra undersøkelsen tolkes dit hen at det finnes en sammenheng mellom overlapp i kunnskap blant medlemmer i team og forekomsten av kunnskapsdeling. I de faglig homogene teamene vil det dermed være fordelaktig at teammedlemmene i utgangspunktet besitter likhet i individuelle mentale modeller. Dette fordi kunnskapsdelingen krever at disse felles mentale modellene legges til grunn for at medlemmene oppfatter hvilken kunnskap som bør deles for å løse oppgaver og nå mål.

Kommunikasjon

Det er i teorien antatt at kommunikasjon i tverrfaglige team vanskeliggjøres på grunnlag av ulikhet i faglig vokabular og språkbruk. Dette ser ikke ut til å være tilfelle for teamene som er studert i utredningen da informantene gir uttrykk for at de ikke har problemer med oppfatning av tverrfaglig kunnskap som blir uttrykt gjennom muntlige presentasjoner og diskusjoner i møter, eller via skriftlige dokumenter og e-post. I de tverrfaglige teamene gis det uttrykk for at det finnes en viss fellesforståelse som legges til grunn i fagspråket som benyttes, men at man i tillegg tar hensyn til eventuelle forskjeller ved å tilpasse og forenkle språkbruken ved presentasjon av fagtema for teammedlemmer med ulik fagbakgrunn. Dermed støtter ikke resultatene teori om forskjell mellom inn- og utgruppespråk.

Det eksisterer en bred enighet blant informantene om at åpenhet i dialog og diskusjon er en kritisk forutsetning for deling av kunnskap uavhengig av teamkontekst. Likevel tolker jeg av resultatene at teammedlemmene opplever en høyere terskel for åpenhet i dialog og diskusjon i tverrfaglige team. Petrie (1976) hevder at ulike profesjoner som dermed har ulike kognitive og perseptuelle tilnærminger lettere kan skape kommunikasjonsproblemer i tverrfaglige team. Han går så langt som å påstå at *«quite literally, two opposing disciplinarians can look at the same thing and not see the same thing»* (Petrie, 1976, s. 35). Dette kan settes i

sammenheng med mangel på felles mentale modeller i tverrfaglige team som jeg i det ovennevnte fremhevet som en viktig kognitiv forklaringsvariabel på hvordan faglig diversitet virker negativt på kunnskapsdeling. God kvalitet på kommunikasjonen i en tverrfaglig gruppe blir derfor svært viktig for at medlemmer med ulike kognisjons- og persepsjons-tilnærminger skal klare å overkomme forskjellene seg i mellom og evne og oversette hverandres meningsståsted. God kommunikasjon er i følge Simons, Pelled og Smith (1999) en forutsetning for at forskjellene mellom tverrfaglige teammedlemmer skal ha positive effekter i kunnskapsdelingen.

Mer spesifikt rettet mot bruk av kommunikasjonsverktøy for deling av kunnskap, er det funnet at medarbeideres sikkerhet og evne til å benytte datamaskiner kan ha påvirkning på bruken av elektronisk media som brukes til informasjonsutveksling nødvendig for samarbeid (Jarvenpaa & Staples, 2000). Ettersom virtuell kommunikasjon får et stadig sterkere fotfeste i arbeidslivet, og kanskje spesielt i forbindelse med teamarbeid som undersøkelsen viser, er dette et interessant forhold som står som en innvirkende faktor på kunnskapsdeling. Fra datamaterialet som er lagt til grunn i utredningen viser det seg at teammedlemmene i de fleste tilfeller har nok av kommunikasjonskanaler å velge mellom når de ønsker å henvende seg til andre for utveksle informasjon og kunnskap. Det rapporteres at utvalget av kanaler og verktøy faktisk kan bli i overkant stort og dermed vanskeliggjøre kommunikasjonen ved at det mangler enighet om hvilken kanal som skal brukes. Dette representerer et problem da virtuelle kanaler vil ha størst effekt dersom alle teammedlemmene benytter kanalene på kontinuerlig basis. I casebedriftene er det utbredt bruk av virtuelle kommunikasjonskanaler, slik at problemet ligger ikke nødvendigvis i selve forståelsen av hvordan verktøyene brukes. Utfordringen ligger i hvilken grad medlemmene forstår hensikten ved benyttelse av de ulike verktøyene, og at bruken systematiseres og samkjøres. I tilknytning til denne utfordringen er det også viktig at man fremviser tilgjengelighet via de virtuelle kanalene til tross for at man ikke er fysisk tilgjengelig for hverandre. Dette er avgjørende for at slike verktøy skal kunne erstatte fysisk nærhet som en forutsetning for deling av kunnskap.

Ansvarsfordeling

Tidligere i utredningen ble det presisert at teamstrukturen i casebedriftene i stor grad kan beskrives som selvregulert. Likevel poengterer flertallet av informantene at en viss form for ansvars- og rollefordeling er nødvendig for at samarbeidet i teamene skal fungere og for at man lettere kan få oversikt over hvem som kan hva i tverrfaglige team.

I casebedrift A er det spesielt viktig at man kan skille mellom de ulike teammedlemmenes ansvarsområder siden mye av arbeidet dreier seg om å ha kjennskap til og oversikt over spesialistkunnskapen til de andre medlemmene for å kunne selge inn deres tjenester til produsent når det er behov for det. Men også i prosjektteamene i bedrift B blir det av flere uttrykt et ønske om ansvarsfordeling utover kun det å ha en leder som har det oppgavekoordinerende ansvaret. Ved å sikre legitimering av roller og ansvar vil det bli lettere for teammedlemmene å vite hvem som besitter relevant kompetanse slik at man i større grad tilrettelegger for kunnskapsutveksling.

Leders ansvar vil ofte dreie seg om koordinering av roller og ansvarsområder blant medlemmene i teamet og vil i så henseende være en essensiell del av det å tilrettelegge for at teammedlemmene skal kunne få kunnskap om hvem som kan hva i teamet. Som nevnt fremstår lederrollen som kompleks og variert. I de tverrfaglige teamene i bedrift A kan det synes som at rollene til medarbeiderne er relativt godt definert, men at spesialiseringsfokuset som har blitt tilspisset de siste årene har påvirket oppfatningen av rollefordeling i negativ retning. Det som før var en mer helhetlig rådgivingstjeneste har nå blitt mye mer spesialisert og det kan virke som om det er vanskelig for teammedlemmene med lang fartstid å si fra seg ansvar som man tidligere var vant til å ha i rådgivingen overfor produsent. Her vil rolledefinerings spille en stor rolle slik at de ulike rollene og ansvarsområdene blir legitimert og at alle utnytter det tverrfaglige systemet som er bygget opp. For fullt ut å kunne utnytte spesialistenes kompetanse og erfaring er det helt kritisk at alle teammedlemmene har kjennskap til hvilken rådgiving kollegene i teamet kan bidra med i enhver situasjon som vil oppstå hos kunden. Til tross for en slik rasjonell tankegang kan utsagnene til flere av informantene i bedrift A tolkes dit hen at bedriftens visjon og mål om å kunne hjelpe kundene til å tenke helhetlig om driften virker forvirrende på medarbeidernes oppfatning av hvordan fordelingen av spesialistfunksjonene fungerer. Det som man selv har vært i stand til å gi råd om før må man nå henvende seg til mer spesialiserte medarbeidere i teamet for

optimal rådgiving. Dette skaper diffuse skiller mellom ansvarsfordelingen i teamene. Teammedlemmene har opplevd et økt fokus på administrasjon av SR-rollen, slik at den faktiske rollefordelingen av spesialister utover dette kommer litt i skyggen. Et større fokus på legitimering av ansvarsområder vil kunne bidra til å legge bedre til rette for at medlemmene får økt kunnskap om hverandres kompetanse, i tillegg til at det på de tverrfaglige møtene blir brukt mer tid til tverrfaglige problemstillinger fremfor administrative temaer.

I forbindelse med rollefordeling og lederansvar, vil jeg til slutt påpeke viktigheten av at leder gir tilbakemelding til teammedlemmene om resultatene av arbeidet som gjøres slik at man skaper en åpen dialog og diskusjon rundt arbeidet som gjøres og på den måten øker forutsetningen for at kunnskapsdelingen finner sted blant teammedlemmene.

5.4 Sosiale faktorer

Individets holdninger vil til enhver tid bli påvirket av faktorer i dets omgivelser. I et team har medlemmene mulighet til å påvirke hverandre ved å stimulere til økt kunnskapsdeling innen teamets grenser. Teamets påvirkning på individet kan forklares ved individets sosialpsykologiske trekk, der sosiale faktorer omkring individet påvirker dets holdninger (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Funnene i utredningen antyder at sammenhengen mellom diversitet og kunnskapsdeling i team i tillegg til å bli påvirket av kognitive elementer, også influeres av de sosiale forholdene som finnes i teamet. Jeg har valgt å fokusere på forhold knyttet til samhold og opplevelse av psykologisk sikkerhet som uttrykk for medarbeidernes sosiale identitet og tilhørighet i teamet. Da psykologisk sikkerhet bygger på tillitsforhold mellom mennesker vil de sosiale elementene som diskuteres her i stor grad gjenspeile teori som ble gjennomgått i teorikapittelet om tillit. Likevel har jeg valgt å presisere psykologisk sikkerhet, og ikke bare tillit, som en viktig forklarende faktor i relasjon til sosiale forhold i team. Dette på grunnlag av at psykologisk sikkerhet gir en bedre og mer helhetlig forklaring av de elementene som må være til stede i de sosiale omgivelsene for at teammedlemmene skal føle seg komfortabel med å dele kunnskap.

Samhold

Funnene fra undersøkelsen viser at grad av samhold står som et viktig forklarende element for deling av kunnskap og kompetanse i teamsammenheng. Det å dele kunnskap kan i mange tilfeller være en mer eller mindre ubevisst handling som finner sted i forbindelse med utføring av arbeid i team uten man tenker over det. Som referert til tidligere beskriver Nonaka og Takeuchi (1995) slik kunnskapsdeling som internalisering av taus kunnskap gjennom imitasjon. Teori om overføring av taus kunnskap kan knyttes til Janine Nahapiet og Sumantra Ghoshals (1998) studier der de av sammenhengen mellom sosial kapital som en forutsetning for økt intellektuell kapital. Med sosial kapital refereres det til en utvikling av felles koder og visjoner innad i en bedrift, samt gjensidig tillit mellom de ansatte i bedriften. Den sosiale kapitalen i en bedrift omfatter blant annet relasjoner og kognitiv forståelse og kan dermed knyttes både til de sosiale faktorene som gjennomgås her og til de kognitive faktorene som er diskutert over.

I sammenheng med effekten av sosial kapital på kunnskapsdeling er det viktig å skape en kultur og et samhold i teamet som gjør det lettest mulig for medlemmene å dele kunnskap med hverandre, både bevisst og ubevisst, ved å bygge sterke relasjoner mellom teammedlemmene. For tverrfaglige team kan dette være spesielt viktig da man får mulighet til å sette sammen medarbeidere med unik kunnskap slik at nye kunnskapsmønstre springer frem. Likevel viser funnene i utredningen at det kan være vanskelig å skape et sterkt samhold i tverrfaglige team som tilrettelegger for kunnskapsdeling nettopp fordi man ut fra et kunnskapsperspektiv har færre fellesinteresser enn det som er tilfelle i fagnettverkene.

Teorien forklarer at samholdet i tverrfaglige team ofte kan bli heftet av det tverrfaglige aspektet som kan skape inn- og utgrupper hva gjelder identitet og tilhørighet i teamet, tilsvarende skillet mellom inn- og utgrupper som ble presisert ved forskjell i språkbruk og vokabular. Fra undersøkelsen er det mulig å trekke en konklusjon om at samholdet i de tverrfaglige teamene er noe dårligere enn i fagnettverkene, særlig gjelder dette i casebedrift B. I bedrift A kan det synes som om samholdet i teamene blir svekket av den store geografiske avstanden mellom kontorene i distriktet. Selv om det fremkommer det at det eksisterer gode samhold i kontorfellesskapene hvor flere av teammedlemmene er samlet, utgjør disse bare en del av det tverrfaglige teamet. Likevel er det viktig å trekke frem den geografiske avstanden som en viktig påvirkende faktor på samhold. Dermed vil det være

vanskelig å påstå at det er tverrfagligheten alene som påvirker kunnskapsdelingen i negativ retning. På den annen side er det rapportert om en kultur preget av misunnelse og ulik grad av respekt for de ulike fagområdene. Dette tilsier at diversitet i teamet kan bidra til et dårlig samhold der medlemmene ikke viser villighet til å øke egen kunnskap om andres kunnskap. Det er også påpekt i de tverrfaglige teamene i bedrift A at det ikke er et særlig fokus på sosiale tilstelninger utenom arbeidstiden, og at man dermed bare treffes i jobbsammenheng. Gitt de store geografiske avstandene og at de fleste oppdragene løses individuelt tolker jeg det som at mangel på teaminteraksjon kan forklare de dårlige forutsetningene for et godt samhold. Ut fra et slikt perspektiv kan det synes som at sosiale tilstelninger kunne bidratt til å utvikle og forsterke samholdet i de tverrfaglige teamene.

Basert på utsagnene til informantene i bedrift B tolker jeg det dit hen at samholdet i avdelingsteamene (fagnettverkene) er høyere enn i prosjektteamene. Denne situasjonen kan forklares med utgangspunkt i de tverrfaglige prosjektteamenes kortsiktige natur. Det at teammedlemmene blir satt sammen for en kortere periode (ca. 3-6 måneder) medfører at man får mindre tid og ressurser til å bli kjent med hverandre i jobbsammenheng, og at man heller ikke prioriterer å omgås sosialt utenom arbeidstid. I fagnettverkene derimot, der teammedlemmene befinner seg i det daglige, rapporteres det om et sterkt samhold og at man stadig omgås utenom arbeidstid. I resultatdelen ble det referert til følelse av tilhørighet gjennom bruk av ord som «oss» og «dem», der «oss» refererer til nettverket hvor medlemmene føler at tilhørigheten ligger. Det er her man vil preferere å dele kunnskap og det er her det vil skje automatisk fordi det er blitt en del av samholdet og kulturen. I teorikapittelet ble det referert til Filstad (2010) som hevder at deling av taus kunnskap forutsetter at medarbeiderne er i direkte relasjon med hverandre, og at positive sosiale relasjoner vil øke felles forståelse av hvilken kunnskap som er viktig å dele. Dermed kan det trekkes en konklusjon om at de sosiale relasjonene som bygges opp over tid vil bidra til at teammedlemmene får økt forståelse om hvilken kunnskap som vil være nyttig å dele og at denne delingen typisk vil foregå blant teammedlemmene med tette relasjoner. Både faglig diversitet og fysisk avstand vil vanskeliggjøre prosessen med å skape tette relasjoner mellom teammedlemmene fordi man vil fremstå som lite tilgjengelig for hverandre både fysisk (avstand) og psykisk (ulike mentale modeller).

Psykologisk sikkerhet

Det å initiere til kunnskapsdeling kan for noen bety det samme som å fremvise svakhet eller sårbarhet overfor andre. I slike tilfeller viser forskning at kunnskapsdelingsatferd som innebærer det å spørre om hjelp, innrømme feil, eller be om tilbakemelding, blir unngått på grunnlag av medarbeideres frykt for å «miste ansikt» i sosiale settinger i organisasjoner (Brown, 1990). Likevel vil det ikke alltid være slik siden kunnskapsdeling faktisk finner sted i de fleste team og i de fleste organisasjoner. Sikkerhet til å tørre å dumme seg ut eller vise svakhet overfor andre handler mye om omgivelsene individet befinner seg i. Forskning har funnet at familiaritet blant kolleger i teamet kan redusere tendensen til å undertrykke deling av unik informasjon (Sanna & Shotland, 1990).

Psykologisk sikkerhet i team defineres av Edmondson (1999) som delte oppfatninger om at teamet er sikkert nok til å kunne påta seg mellommenneskelig risiko. En slik oppfatning synes å være implisitt og blir ofte tatt for gitt blant individer i teamsammenheng. Teori om psykologisk sikkerhet poengterer at dette ikke er det samme som gruppesamhold, ettersom forskning har påvist at samhold kan redusere vilje til å være uenig og utfordre hverandres synspunkter som en effekt av gruppetenkning (Janis, 1982, som referert i Edmondson, 1999). I motsetning refererer psykologisk sikkerhet til en grad av sikkerhet eller selvtillit som betyr at teamet ikke vil dumme ut, avvise, eller straffe noen for å si sin mening. Slik sikkerhet på andre medlemmer i teamet ser ut til å stamme fra et utgangspunkt karakterisert av gjensidig respekt og tillit blant medlemmene. Likevel vil psykologisk sikkerhet utvikle seg til å involvere noe mer enn bare tillitsforholdet mellom teammedlemmene; sikkerhet i omgivelsene tillater medlemmene å være seg selv. Et viktig moment hva gjelder slik sikkerhet er at det på teamnivå eksisterer likhet i oppfatning av fenomenet blant medlemmene.

Fra før vet man at psykologisk sikkerhet påvirker organisasjonslæring i positiv retning (Edmondson, 1999), og ettersom læring er avhengig av at kunnskap deles blant medarbeidere, er det mulig å påstå at det også finnes en positiv kopling mellom psykologisk sikkerhet og kunnskapsdeling. I denne sammenheng er det i forskningen funnet at historie kan virke inn på formingen av psykologisk sikkerhet i team. Delte oppfatninger av hvordan andre vil reagere på atferd vil etableres over tid slik at team som fungerer relativt stabilt over lengre perioder og som dermed gir mulighet til å skape sterke relasjoner mellom

teammedlemmene vil mer sannsynlig kunne skape en felles oppfatning av psykologisk sikkerhet. Det vil si at teamets utvikling og gradvise stabilitet vil være tilretteleggende for psykologisk sikkerhet, som igjen vil påvirke kunnskapsdeling positivt. Teamene med stor grad av diversitet som er studert i utredningen ser ut til å være lite stabile over tid, noe som vil hemme etablering av sterke relasjoner basert på respekt blant teammedlemmene. Det er klart at oppfatning av mellommenneskelig klima vil variere fra team til team, men det ser ut til å være et mønster hva gjelder varighet på teamsammensetningen og i hvilken grad den evner å utvikle et klima basert på stabilitet og psykologisk sikkerhet.

Som tidligere påpekt virker det det mellommenneskelige klimaet å være mer stabilt i fagnettverkene, spesielt i bedrift B der teammedlemmene er samlet i det daglige arbeidet. Selv om medlemmene her er knyttet til forskjellige prosjekter og dermed arbeider med ulike oppgaver, oppleves nettverkene som der man i utgangspunktet har tilhørigheten sin. Dette kan komme av at nettverkene opplever få utskiftninger og omgrupperinger, noe som gir større grunnlag for etablering og opprettholdelse av et mellommenneskelig klima basert på tillit og psykologisk sikkerhet. I tillegg til stabilitetsaspektet vil det sikre klimaet i slike team kunne forklares ut fra homogenitetsaspektet. Det er lett å tenke seg at jo likere man er i utgangspunktet, jo større grad av sikkerhet føler man i relasjonen med de som er likesinnet, og jo større grad av tillit har man til hverandre. Disse psykologiske mekanismene kan derfor spille inn ved faglig homogenitet, spesielt med vekt på spesialistkunnskap i nettverk der hele hovedfokuset vil dreie seg om likhet i kunnskapsbase og utvikling av denne. Et felles fokus på kunnskapsutvikling vil føre medlemmene tettere hverandre og dette fokuset vil dermed kunne redusere oppfatningen av risikotaking ved kunnskapsdeling blant annet ved at usikkerhetsmomenter tilknyttet diversitet i fartstid og personlighet blir dysset ned.

Oppfatning av psykologisk sikkerhet gjennom opplevelse av tilhørighet i et sosialt fellesskap vil bli forsterket av fysisk nærhet mellom teammedlemmene på arbeidsplassen. Den fysiske nærheten som eksisterer i kontorfellesskapene i bedrift A og i avdelingsteamene i bedrift B gir grunnlag til å hevde at tilhørighet i sosialt fellesskap på arbeidsplassen øker sjansen for utvikling av et mellommenneskelig klima basert på psykologisk sikkerhet som igjen virker positivt inn på kunnskapsdeling. Som jeg konkluderte med i diskusjonen av samhold vil dette bety at grad av diversitet innvirker på deling av kunnskap i sammenheng med grad av fysisk avstand. I den forbindelse tolker jeg nærhet som en viktig forklarende faktor for

tilrettelegging av kunnskapsdeling i fagnettverk gjennom opplevelse av godt samhold og psykologisk sikkerhet.

5.5 Oppsummering

Funnene som er gjort i denne utredningen viser en utbredt holdning om at høy grad av diversitet ser ut til å redusere snarere enn å øke rammene for kunnskapsdeling. I samspill med andre diversitetsforhold som fartstid og personlighet virker faglig diversitet negativt inn på kunnskapsdelingen blant medlemmene i team. Diversitetens påvirkning på kunnskapsdeling kan forklares ut fra et motivasjonsaspekt, der jobbdesign særlig ser ut til å virke inn på teammedlemmenes holdning til kunnskapsdeling. Videre kan effekten forklares ut fra en kognitiv tilnærming der tilretteleggende faktorer som felles mentale modeller, kommunikasjon og ansvarsfordeling vil virke inn på hvordan teammedlemmene får mer kunnskap om andres arbeidsoppgaver. Jeg har definert det siste forklaringsforholdet for hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling ut fra hvilke sosiale faktorer som finnes i team. Det sosiale aspektet i et team vil være påvirket av samhold og teammedlemmenes opplevelse av psykologisk sikkerhet. Fysisk nærhet som skaper grobunn for et sosialt fellesskap og et sterkt samhold ser ut til å påvirke et viktig aspekt ved delingen, nærmere bestemt den delingen som foregår kontinuerlig i arbeidet, ofte ubevisst, som følge av de sosiale relasjonene som er skapt. Her viser det seg at tillitsskapte relasjonelle forhold som gir økt oppfatning av sikkerhet i omgivelsene, bestemmer hvem man prefererer å henvende seg til og hvem man tør å vise sårbarhet overfor i arbeidshverdagen ved deling av kunnskap.

6. Avslutning

Som en avslutning på utredningen vil jeg kort presentere implikasjoner og gi forslag til videre forskning basert på funnene i utredningen, før tar for meg begrensninger tilknyttet studien som er utført. Til slutt vil jeg oppsummere utredningen i en konklusjon der jeg svarer på problemstillingen ut fra de funnene som er gjort.

6.1 Implikasjoner

I forhold til funnene som er gjort i utredningen kan jeg fastslå at påstanden om at diversitet øker rammene for kunnskapsdeling bør anvendes med forsiktighet ved sammensetning av team da flere forhold ser ut til å kunne forringe den potensielle positive effekten av diversitet i et team. Dette vil innebære flere implikasjoner for både sammensetning av kunnskapsmedarbeidere i team, og ledelse av disse. Det å ta for seg alle implikasjoner som fremkommer av studiens funn vil falle utenfor rammene av denne utredningen. Imidlertid vil jeg fokusere på noen få momenter som jeg mener er av særlig betydning for team-sammensetning og teamledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Hva gjelder sammensetning av team impliserer utredningens funn at tverrfaglighet representerer barrierer for kunnskapsdeling slik at dette bør tas hensyn til når team skal opprettes eller omgrupperes. Det vil her være vesentlig å ta hensyn til hvor mye faglig diversitet som faktisk er nødvendig i teamsammensetningen. Videre er det viktig å være oppmerksom på andre typer diversitet som kan forsterke barrierene for kunnskapsdeling. Ved sammensetning av team bør man dermed ta hensyn til medlemmenes fartstid og deres personlighet i den grad det lar seg gjøre, for å oppnå positiv teamutvikling der medlemmene føler seg trygge på hverandre til å dele kunnskap. Det bør også legges til rette for samlokalisering av teammedlemmene slik at diversitetens negative påvirkning på utvikling av et godt samhold vil svekkes. Dette vil også kunne øke muligheten for at teammedlemmene opplever større psykologisk sikkerhet i teamkonteksten.

Sammensetning av teammedlemmer vil i mange tilfeller være teamleders ansvar slik at leder ved sammensetning bør prøve å redusere forekomsten av de forhold som skaper barrierer mot tverrfaglig kunnskapsdeling og forsterke de forhold som tilrettelegger for kunnskapsdeling. I sammenheng med team bestående av kunnskapsmedarbeidere kan det påpekes at disse kan være utfordrende å lede fordi medarbeiderne ofte har en spesialisert mangeårig utdanning bak seg og dermed opptrer relativt uavhengig. Som funnene i utredningen impliserer er det behov for en lederskikkelse i teamet som kan koordinere arbeidet og kommunikasjonen. Det å tilrettelegge for åpen dialog og diskusjon står dermed som en viktig arbeidsoppgave for teamleder, slik at det kan skapes en åpen delingskultur med vekt på ærlig og konstruktiv tilbakemelding.

Basert på implikasjonene gir utredningen et fundament for videre forskning på hvordan andre teamkarakteristikker eller teamforhold påvirker kunnskapsdeling i team med ulik grad av diversitet. Det vil også være mulig å trekke ut og fordype seg i forklaringsfaktorene som er fremhevet i forbindelse med funnene som er gjort. Eksempelvis kan det være interessant å undersøke om disse også vil gjelde for tverrfaglig kunnskapsdeling i team i andre bransjer. For å oppnå en større forståelse for sammenhengen mellom motivasjon for kunnskapsdeling og faktisk kunnskapsdelingsatferd kan det være essensielt å forske videre på motivasjonsfaktorene som er diskutert. Her vil jeg spesielt trekke frem et behov for videre studier av tilbakemelding som en overordnet motiverende faktor for kunnskapsdeling i team da denne ser ut til å spille en viktig rolle også uavhengig av teamkontekst.

6.2 Begrensninger ved studien

Begrensninger ved denne studien omfatter de metodiske og innholdsmessige forbehold som er tatt. Det kan sees på som en begrensning at studien ikke kan benyttes for å trekke generaliserbare konklusjoner av funnene som er gjort utover de caseenhetene som ligger til grunn for utvalget. Imidlertid gir utredningens funn en pekepinn på sammenhenger og mønstre som kan være interessant å utforske videre ved bruk av en deduktiv, hypotese-testende metode som med utgangspunkt i et større utvalg gjør det mulig å generalisere problemområdet.

Videre kan det nevnes at teorien som er benyttet har noen begrensninger som vil påvirke studien. Det å sette individers reaksjoner inn i kategorier basert på utledete teorier kan være utfordrende da teoriene i mange tilfeller ikke evner å gi uttrykk for alle nyansene ved individet og dets opplevelser i forhold til virkeligheten. I den forbindelse kan det være en begrensning at jeg på grunnlag av avgrensning av utredningen ikke har fullstendig informasjon om alle holdningsdeterminantene som de teoretiske modellene bygger på.

Da utredningen baseres på informantenes rapportering av egenopplevde situasjoner fortalt fra hukommelsen vil det være mulighet for at momenter som egentlig kan knyttes til studiens problemformulering, ikke er blitt fanget opp. Dette skyldes at selvrapporing fra informantene kan føre til en subjektiv vridning av dataene som dermed vil få følger for de slutninger som er gjort. I den sammenheng er det spesielt viktig å påpeke at taus kunnskapsdeling vil være vanskelig å fange opp da det kan hende at informantene ikke er klar over at deling faktisk har funnet sted. Til tross for at noen av besvarelsene i intervjuene til en viss grad reflekterer situasjoner med deling av taus kunnskap, vil slutningen om at denne formen for kunnskapsdeling faktisk foregår i teamene være basert på antakelser fra tidligere forskningsfunn.

I tillegg er det viktig å påpeke at svake holdninger vanskeliggjør tolkningsprosessen ettersom det vil være uklart om slike holdninger er positive eller negative. Jeg har tatt hensyn til dette ved objektivt å søke etter liknende situasjonsbeskrivelser og holdningsutsagn i informantenes besvarelser som enten bekrefter eller avkrefter positivitet eller negativitet dersom dette skulle fremstå som usikkert.

Til slutt vil det være en begrensning ved utredningen at denne har lagt til grunn et begrenset antall informanter slik at generaliseringen av resultatene fra undersøkelsen kan ha medført forhastede slutninger om forhold som ikke er basert på synspunktene til de øvrige medlemmene i teamenhetene. Antallet svarer imidlertid til forventninger om hva som anbefales i en slik studie. Det er også viktig å påpeke at utredningen har tatt utgangspunkt i data innsamlet fra ulike caseenheter i to bedrifter som representerer ulike bransjer. Dette vil medføre en viss grad av variasjon i caseobjektene forutsetninger som kan ha virket negativt inn på dybden i datamaterialet ettersom det er trukket koplinger mellom team. Jeg har tatt hensyn til en slik begrensning ved å fokusere på gjennomsiktighet i tolkningen av data der jeg har fremhevet ulikheter i forutsetninger som kan ha påvirket effektene som er funnet.

6.3 Konklusjon

Jeg startet denne utredningen med å fremsette en påstand om at diversitet i team synes å øke rammene for kunnskapsdelingen som foregår innad i team. Etter å ha gjennomført undersøkelser av team med ulik grad av diversitet, kan det konkluderes med at høy grad av diversitet potensielt sett kan øke rammene for kunnskapsdeling, men at dette sjeldent vil skje i praksis. Dette skyldes at diversiteten i seg selv representerer en barriere for kunnskapsdeling som følge av at diversitet vanskeliggjør teamforhold som ellers tilrettelegger for deling av kunnskap. Hindrene er ofte for store til å kunne hente ut de potensielle synergieffektene som kan skapes ved tverrfaglig teamsammensetning. Dermed evner man ikke fullt ut å oppnå de positive konsekvensene tverrfaglighet vil ha for effektivt samarbeid og for læring i organisasjonen.

Funnene viser at faglig diversitet ikke er det eneste diversitetsaspektet som vil virke inn på kunnskapsdeling. Faglig diversitet er funnet å ha en negativ innvirkning på delingen i samspill med diversitetsaspekter som fartstid og personlighet. Uttrykket ”like barn leker best” kan med enkle ord beskrive dette hovedfunnet. Jo større grad av faglig, erfaringsmessig og personlighetsbundet diversitet som finnes innad i et team, jo større barrierer mot kunnskapsdeling vil eksistere i teamet. Som gjennomgått i diskusjonskapittelet er det funnet at diversitetens effekt på kunnskapsdeling kan forklares ut fra et motivasjons-perspektiv, der jobbkarakteristikk som oppgaveidentitet og grad av tilbakemelding særlig ser ut til å virke inn på teammedlemmenes holdning til kunnskapsdeling. Videre kan effekten forklares med basis i kognitive faktorer der felles mentale modeller, kommunikasjon og ansvarsfordeling vil virke inn på teammedlemmenes evne til å oppnå kunnskap om andres arbeidsoppgaver.

De siste forklaringsfaktorene som er identifisert i påvirkningsforholdet mellom kunnskapsdeling og grad av diversitet, er knyttet til sosiale forhold i team og omhandler grad av samhold og psykologisk sikkerhet. I forbindelse med samhold og psykologisk sikkerhet som forklaringsfaktorer viser det seg at en fellesnevner virker å være den fysiske avstanden som finnes mellom teammedlemmene. Den fysiske nærheten som eksisterer i fagnettverk, sammen med medlemmenes utgangspunkt av fellesinteresser, skaper grobunn for et sosialt fellesskap og et godt samhold basert på sterke tillitsforhold som gir opplevelse av sikkerhet i

omgivelsene. Dette legger føring for hvor hyppig kunnskap deles mellom teammedlemmene og hvem man velger å henvende seg til i teamet.

Litteraturliste

- Aoki, M. (1986). Horizontal vs. vertical information structures of the firm. *American Economic Review*, 76, 971-983.
- Bakker, M., Leenders, R. T. A. J., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. L. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594-605.
- Bele, E., & Glasø, L. (2010). Tverrfaglige team; et tveegget sverd? *Magma*, (2/2010). Hentet fra <http://www.magma.no/tverrdaglige-team-et-tveegget-sverd>
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, J. M. N. (2002). Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Brown, R. (1990). Politeness Theory: Exemplar and Exemplary. I I. Rock (Red.), *The Legacy of Solomon Asch: Essays in Cognition and Social Psychology* (s. 23-37). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400-421.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Dillen, R., & Romme, G. (1997). Mapping the Landscape of Organizational Learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- Dixon, N. (2002). The Neglected Receiver of Knowledge Sharing. *Ivey Business Journal*, 66(4), 35-40.
- Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. (1986). The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction. *Group Organization Management*, 11(3), 203-219.
- Drucker, P. F. (1993). The New Society of Organizations. I R. Howard (Red.), *The Learning Imperative*, (s. 3-17). Boston: Harvard Business Review.

- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Foss, Nicolai J., Minbaeva, Dana B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.
- Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. I J. W. Lorsch (Red.), *Handbook of Organizational Behavior* (s. 315-342). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams*. Boston: Harvard Business School.
- Hjertø, K. B. (2008). Teamarbeid. I B. Kuvaas, *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (s. 96-128). Bergen: Fagbokforlaget.
- Holte, J. F. (2008, 2. juli). Nye tider - gammel lederstil. Hentet 21.03.2013, fra <http://www.forskning.no/artikler/2008/juni/186953>
- Huang, J. C., & Newell, S. (2003). Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. *International Journal of Project Management*, 21(3), 167-176.
- Hutchins, E., & Klausen, T. (1998). Distributed Cognition in an Airline Cockpit. I Eneström, Y., & Middleton, D. (Red.), *Cognition and Communication at Work* (s. 15-34). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jackson, S. E., Hitt, M. A., & DeNisi, A. S. (2003). The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage. I S. E. Jackson, M. A. Hitt, A. S. DeNisi (Red.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management* (s. 3-34). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jarvenpaa, S. L., Tractinsky, N., & Vitale, M. (1999). Consumer Trust in an Internet Store. A Cross-Cultural Validation. *Journal of Computer Mediated Communication*, 5(2).
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2000). The Use of Collaborative Electronic Media for Information Sharing: An Exploratory Study of Determinants. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 129-154.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kidwell, J. R. E, Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals. *Journal of Management*, 23, 775-793.
- Kogut, B., & Zander U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Lam, A., & Lambermont-Ford, J.-P. (2010). Knowledge Sharing in Organizational Contexts: a Motivation-Based Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51-66.
- Levesque, L. L., Wilson, J. M., & Wholey, D. R. (2001). Cognitive Divergence and Shared Mental Models in Software Development Project Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 135-144.
- Levin, D. Z. (1999). *Transferring knowledge within the organization in the R&D arena*. Doktoravhandling. Evanston, IL: Northwestern University.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McNeish, J., & Mann, I. J. S. (2010). Knowledge Sharing and Trust in Organizations. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1-2), 18-32.
- Michailova, S., & Hutchings, K. (2006). National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies*, 43, 383-405.
- Mohrman, S. A., & Mohrman, A. M. (1997). *Designing and Leading Team-Based Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2011). Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon. *Magma* (3/2011), 64-70. Hentet fra <http://www.magma.no/kunnskapsdeling-i-en-kompleks-organisasjon>
- Nonaka, I. (1991, november-desember). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Nordhaug, O., mfl. (1993). *Kompetansestyring*. TANO: Oslo

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Petrie, H. G. (1976). Do You See What I See? The Epistemology of Interdisciplinary Inquiry. *Journal of Aesthetic Education*, 10(1), 29-43.
- Sanders, K., & Emmerik, H. (2004). Does Modern Organizations and Governance Threat Solidarity? *Journal of Management and Governance*, 8, 351-372.
- Sanna, L. J., & Shotland, R. L. (1990). Valence of Anticipated Evaluation and Social Facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(1), 82-92.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. England: Pearson.
- Schein, E. H. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, 34, 85-92.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Doubleday.
- Shaw, M. E. (1981). *Group-Dynamics: Psychology of Small Groups*. New York: McGraw-Hill
- Sicoette, C., D'Amour, D., & Moreault, M. P. (2002). Interdisciplinary Collaboration within Quebec Community Health Care Centres. *Social Science & Medicine*, 55(6), 991-1003.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. London: Sage.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensive Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Sjøvold, E. (2006). *Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skyrme, David J. (2002, august). The 3Cs of Knowledge Sharing: Culture, Co-opetition and Commitment. Hentet 14.06.2013, fra http://www.skyrme.com/updates/u64_f1.htm
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, L. L. (2011). *Making the Team*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

- Thylefors, I., Persson, O., & Hellström, D. (2005). Team Types, Perceived Efficiency and Team Climate in Swedish Cross-Professional Teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, 19(2), 102-114.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-76.
- Walker, P. H., Baldwin, D. W., Fitzpatrick, J. J., Ryan, S., Bulger, R., N. DeBasio, mfl. (1998). Building Community: Developing Skills for Interprofessional Health. *Nursing Outlook*, 46(2), 88-89.
- Wang, S., & Noe, R. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions For Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- Wilson, G. L. (2005). *Groups in Context: Leadership and Participation in Small Groups*. Boston: McGraw-Hill.
- Woerkom, M., & Sanders, K. (2010). The Romance of Learning from Disagreement. The Effect of Cohesiveness and Disagreement on Knowledge Sharing Behavior and Individual Performance Within Teams. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 139-149.
- Zeiss, A. M., & Steffen, A. M. (1996). Interdisciplinary Health Care Teams: The Basic Unit of Geriatric Care. *The Practical Handbook of Clinical Gerontology*, 423-450.

Vedlegg

Vedlegg A: Tabeller – Kontekst og utvalg

Oversikt over casebedrifter, team og informantenes utdanning og arbeidsposisjon

Tabell 7: Oversikt bedrift A

Geografisk team	Informant (nr.)	Utdannelse	Arbeidsposisjon	Fagnettverk/praksisfellesskap
A	1	Agrotekniker	Teamleder, SR, foring	Foring
	2	Sivilagronom	Økonomi, foring	Økonomi, foring
	3	Agrotekniker	NR, ventilasjon, økonomi	Teknikk
	4	Bachelorgrad i husdyrfag, mastergrad i husdyrbygg	Byggteknikk	Byggteknikk
B	5	Økonomi	Regnskapsfører	Økonomi
C	6	Agronom, økonomi	SR, Økonomi	SR, økonomi

Tabell 8: Oversikt bedrift B1

Prosjektteam	Informant (nr.)	Utdannelse	Arbeidsposisjon	Avdelingsteam
A	7	Bachelorgrad i Nye medier, mastergrad i interaksjonsdesign	Interaksjonsdesigner	Interaksjonsdesign
B	8	Bachelorgrad i informasjonssystemer	Prosjektleder, teamleder (avd.team utviklere)	Utvikling
C	9	Bachelorgrad i informasjonsteknologi	Front-end utvikler	Utvikling

Tabell 9: Oversikt bedrift B2

	Informant (nr.)	Utdannelse	Arbeidsposisjon	Avdelingsteam
Prosjektteam	10	Mastergrad i informasjonsteknologi	Konsulent utvikler	Utvikling
Ledergruppe			Fagleder	Fagledelse

Vedlegg B: Informasjonsskriv om undersøkelsen

Informasjon om undersøkelse

NHH

Kjære deltaker,



Jeg er student ved Norges Handelshøyskole, og skriver min masterutredning om kunnskapsdeling i team. Essensen i temaet jeg ønsker å ta for meg er hvordan faglig diversitet påvirker kunnskapsdeling i team, samt andre faktorer som kan virke inn på delingen.

Jeg ønsker å utforske kunnskapsdelingstemaet i en teamkontekst basert på diversitet fordi ulike kompetansebakgrunn kan ha innvirkning på hvordan kunnskapsdelingen foregår i teamet. Teamkontekstene som legges til grunn for studien omfatter tverrfaglige team og fagnettverk slik at det vil være ønskelig om du i undersøkelsen prøver å trekke på erfaringer fra situasjoner med kunnskapsdeling i disse teamtypene.

I intervjuet er jeg spesielt interessert i å høre om hvilken type kunnskap som deles, hvordan og hvor ofte kunnskap deles i teamet, og hvilke forventninger du har til de andre i teamet når det gjelder det å gi og motta råd. Videre ønsker jeg å vite om samholdet i teamet og hva som motiverer til økt kunnskapsdeling.

Intervjuene vil være semi-strukturerte, noe som betyr at det vil bli tatt utgangspunkt i en intervjuguide med noen oppsatte hovedtemaer, men at spørsmålene vil være mindre konkrete slik at innholdet vil variere fra intervju til intervju. Varigheten på intervjuet vil være ca. 45-60 minutter.

Intervjuene vil bli tatt opp på en lydopptaker som vil transkriberes i etterkant. Som deltaker vil du være fullt ut anonym under all videre anvendelse av innsamlet data. Lydopptakene vil bli slettet umiddelbart etter at intervjuet er transkribert. Det vil være jeg, min veileder og øvrige forskere i FOCUS-prosjektet som vil ha tilgang til de transkriberte intervjuene i sin helhet.

Frem til intervjuet har du hele tiden mulighet til å ubegrunnet trekke deg fra deltakelse i prosjektet. I etterkant av intervjuet har du mulighet til å trekke deg ubegrunnet fra prosjektet innen 20. mai 2013.

Ta gjerne kontakt på telefon eller e-post dersom du har spørsmål eller ønsker mer informasjon om oppgaven.

På forhånd takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen,
Katrin M. Holter

Vedlegg C: Intervjuguide

Intervjuguide teamledere/teammedlemmer

Dette dokumentet er en guide til intervjuet. Den er semi-strukturert, hvilket betyr at rekkefølgen på spørsmålene vil kunne endres fra intervju til intervju, samt at det vil kunne forekomme variasjoner når det gjelder tilføyde spørsmål eller utelukking av spørsmål som ikke synes relevante i situasjonskonteksten.

Intervjuene og dataene behandles fullt ut anonymt slik at ingen informasjon som fremkommer kan føres tilbake til intervjuobjektene som enkeltpersoner. Som nevnt i informasjonsskrivet om undersøkelsen, vil det bli benyttet en lydopptaker for å ta opp besvarelsene av spørsmålene.

Bakgrunn

Innledende spørsmål

1. Hva er din stilling i teamet, og hvilke arbeidsoppgaver har du?
2. Har du eller har du hatt stilling i både tverrfaglige team og i fagnettverk i organisasjonen?
 - a. Dersom ja, kan du prøve å sammenlikne erfaringer fra disse teamene gjennom undersøkelsen?
3. Hvor lenge har du arbeidet i teamet/organisasjonen?
4. Hvilken fagbakgrunn har du? *Teamleder*: Hvilken fagbakgrunn har de andre i teamet?

Team

5. *Teamleder*: Når ble teamet dannet?
6. Hva er hensikten/målet ved teamorganiseringen?
7. Er det ofte utskiftninger i teamet eller er teammedlemmene faste over lengre tid?
8. Hvordan samarbeider dere i det daglige? (Møter, telefonkonferanser, korrespondanse på e-post, via intranett, etc.)

9. Samarbeider dere under veis i hele teamprosessen eller er det hovedsakelig ved begynnelsen/slutten av et prosjekt/en oppgave?

Kunnskapsdeling

10. Hva forstår du med kunnskapsdeling?
11. Oppgaven presiserer at kunnskapsdeling i team inkluderer utveksling av informasjon, råd og ideer basert på erfaring og kompetanse for oppgaveløsning i teamet. Vil du si deg enig i dette? Hvorfor/hvorfor ikke?
- a. Kan du komme med eksempler på informasjon, råd og ideer som deles i teamet?
12. Har du opplevd spesielle utfordringer når det gjelder utveksling av råd og informasjon i teamarbeidet?
13. Hvor ofte deler du informasjon, råd og ideer med andre i teamet?
14. Hvordan forgår utveksling av informasjon, råd og ideer i teamet? (Gjennom diskusjon/direkte dialog, virtuelle kommunikasjonsverktøy, dokumenter/rapporter?)

Opplevelse av kunnskapsdeling i teamet

Oppgavekarakteristikker og tidshorison

15. Hvilke oppgaver utføres i teamet?
16. Finnes det flere alternative oppgaveløsninger som krever diskusjon i plenum?
17. Vil du si at det eksisterer et gjensidig avhengighetsforhold mellom deg og dine kolleger i teamet for å kunne løse oppgaver/nå mål?
18. Hvilken tidshorison finnes i teamarbeidet?
- a. Er arbeidet preget av å være kortsiktig eller langsiktig?

Kommunikasjon

19. I hvilken grad mener du at teamets nåværende metode for kommunikasjon (virtuell/ansikt til ansikt) har påvirkning på informasjonen som utveksles? Utdyp.
20. I hvilken grad opplever du en lav terskel for åpen dialog og diskusjon i teamarbeidet?

For tverrfaglige team:

21. I hvilken grad diskuteres saker på tvers av fagdisiplinene i teamet?
22. Føler du deg komfortabel med å kommunisere fritt med de andre i teamet om problemstillinger i ditt fagfelt? Hvorfor/hvorfor ikke?
23. Når det diskuteres på tvers av faglige disipliner, vil du si at det er vanskelig å oppfatte det som menes?
24. Opplever du at fagspråk har innvirkning på utveksling av informasjon, råd og ideer i teamet? På hvilken måte?

Felles forståelse og ansvarsfordeling

25. I hvilken grad opplever du at det finnes overlapp i kunnskapen til medlemmene i teamet ditt? Basert på fagbakgrunn eller delte erfaringer i teamarbeidet?
26. Vil du si at det hersker en felles forståelse for oppgaveløsning og mål/delmål i teamet?
27. Finnes det en klar ansvarsfordeling i teamet?
 - a. Er det lett å vite hvem du skal henvende deg til for å gi/motta relevant informasjon/råd?
28. Anser du det som teamleders ansvar å sørge for at teammedlemmene utveksler råd?

Teammedlemmer:

29. Føler du at teamleder har det overordnede koordineringsansvaret i teamet?
30. Opplever du at teamleder legger til rette for åpen kommunikasjon og utveksling av informasjon, råd og ideer i teamet?

Samhold og tillit

31. Hvordan vil du karakterisere kulturen i teamet ditt?
32. Har du et nært forhold til de andre i teamet? (i arbeidssituasjonen, utenfor arbeidet)
33. Hvilke forventninger har du til dine kollegaer (og overordnede) i teamet? Utdyp.
34. I hvor stor grad stoler du på dine kollegaer (og overordnede) i teamet? Utdyp.

35. Vil du si at du fremviser åpenhet overfor dine kolleger for konsultasjon av ideer og råd?
36. Vil du si at fremtidig gjengjeldelse av informasjonsdeling påvirker din vilje til å stille egen ekspertise til rådighet for andre i teamet? Hvorfor/hvorfor ikke?
37. Hender det at du holder informasjon eller kunnskap for deg selv? Hvorfor/hvorfor ikke?

Motivasjon (individuelle holdninger)

38. Hvor nyttig synes du det er å få innspill fra andre og innsikt i deres kunnskap i teamarbeidet? Utdyp.
39. Hvordan vil du beskrive din/teamets evne til å tolke hvilken informasjon, og hvilke råd og ideer som vil være verdifull å dele i en gitt situasjon?
40. Hva synes du om å gi informasjon, råd og ideer basert på din kompetanse til andre?
41. Hva synes du om å motta informasjon, råd og ideer fra andre?
42. Hvem foretrekker du å dele informasjon og kunnskap med?
43. Kan du gi eksempler på hva som er viktig for at du skal utveksle informasjon, råd og ideer hva gjelder din kompetanse med de andre i teamet?
44. Tror du at teamorganisering i tverrfaglig team/fagnettverk fører til økt motivasjon for deling av informasjon, råd og ideer? (Sammenlikning av de to dersom mulig)

Avsluttende spørsmål

45. Kommer du på noen flere forhold som du mener har en positiv eller negativ virkning på deling av informasjon, råd og ideer i teamet? (Konkrete eksempler?)

PUBLICATIONS WITHIN NHH/SNF'S FOCUS PROGRAM

2012 –

- | | |
|--|--|
| Mona Halvorsen
Susann Iren Johansen | <i>Kjønn og ledelse</i>
<i>Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?</i>
SNF-rapport nr. 14/13 |
| Katrin Mjeldheim Holter | <i>Like barn leker best</i>
<i>En casestudie av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team</i>
SNF-rapport nr. 13/13 |
| Helene Strand Bachmann
Tone Bjørnstad Hanstad | <i>Lønnsomhet i norske sparebanker</i>
<i>En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon</i>
SNF-rapport nr. 12/13 |
| Erik Aubert Barkovitch | <i>Kundehåndtering og lønnsomhet</i>
<i>- En studie av regnskapsbedrifter</i>
SNF-rapport nr. 10/13 |
| Mats Andreas Grimstad
Kjetil Torsteinsen | <i>Tillit i rolleoverganger</i>
<i>En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen</i>
SNF-rapport nr. 09/13 |
| Ingunn Aanes | <i>Kundeforhold i regnskapsførerbransjen</i>
SNF-rapport nr. 08/13 |
| Ingunn F. Lundøy
Karina H. Sortland | <i>Læring og kunnskapsdeling i ein prosjektbasert organisasjon</i>
<i>- ein casestudie gjennomført i Wärtsilä</i>
SNF-rapport nr. 07/13 |
| Maria Blom | <i>Fra regnskapsfører til rådgiver?</i>
<i>Endring i profesjonelle roller</i>
SNF-rapport nr. 03/13 |
| Paul N. Gooderham
Svein Ulset | <i>The Turn-around of Uninor</i>
SNF Working Paper No. 06/13 |

Tormod Gjerde Opdal

Motivere, eller ikke?
Hvordan motiveres og demotiveres
våre viktigste ansatte?
SNF-rapport nr. 09/12

Janne Smith

External Consultants and Knowledge Sharing
-A Comparative Study of Permanent Employees
And External Consultants
SNF Report No. 08/12

Stadig flere bedrifter benytter tverrfaglige team som organiseringsform for å oppnå effektiv kunnskapsdeling på tvers av fagdisipliner. I min masterutredning søker jeg å stille spørsmålstegn ved den faktiske effekten av diversitet på kunnskapsdeling i team.

Gjennom dybdeintervjuer med medlemmer av tverrfaglige team og fagnettverk er det funnet at diversitet synes å påvirke kunnskapsdeling i negativ retning. Den negative effekten forklares i sin helhet ut fra tre definerte faktorkategorier: *Motivasjonsfaktorer, kognitive faktorer og sosiale faktorer*. Studiens funn indikerer at stor grad av diversitet i team vanskeliggjør kunnskapsdeling slik at man ikke får realisert forventede delings- og effektivitetssynergier.



Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS - OG
NÆRINGS- OG FORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

Helleveien 30
N-5045 Bergen
Norway
Phone: (+47) 55 95 95 00
E-mail: snf@snf.no
Internet: <http://www.snf.no/>

Trykk: Allkopi Bergen