

Kunnskapsdeling i team

Skrevet av:

Dagrun Reiten og Trine Renate Vallestad



Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil i strategi og ledelse

Veileder: Førsteamanuensis Vidar Schei

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntar ansvar for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er resultatet av det selvstendige arbeidet som er utført for å fullføre vår mastergrad ved Norges Handelshøyskole (NHH), innen profilen strategi og ledelse. Omfanget av arbeidet strekker seg over ett semester, og utgjør 30 studiepoeng.

Vår interesse for team ble vekket våren 2010 da vi begge deltok i faget ”Team og teamledelse”, ved NHH. På bakgrunn av dette, ønsket vi å ha team som ramme for vår masterutredning. I oppgaven har vi undersøkt hva som motiverer til kunnskapsdeling i team, et tema det har vært interessant og lærerikt å jobbe med.

For å innhente data til oppgaven har vi intervjuet medlemmer i fem team i fire organisasjoner. I den forbindelse ønsker vi å rette en stor takk til organisasjonene som lot oss studere deres team, og ikke minst til de 14 respondentene som tok seg tid til å bli intervjuet. Disse har gitt oss verdifull informasjon som danner grunnlaget for denne utredningen.

Vi vil også takke vår veileder, Vidar Schei, for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger.

Bergen 14. juni 2011

Dagrun Reiten

Trine Renate Vallestad

Sammendrag

Formålet med utredningen har vært å belyse problemstillingen: ” *Hva motiverer til kunnskapsdeling i team, og hvilke faktorer kan hemme eller fremme denne kunnskapsdelingen?* For å belyse dette spørsmålet har vi studert fem ulike team.

Datainnsamlingen har blitt gjort i form av dybdeintervjuer med to til tre medlemmer i hvert av disse teamene; til sammen 14 personer.

Gjennom å analysere dataene har vi funnet flere interessante resultater, og studien viser at det er flere faktorer som påvirker respondentenes motivasjon for kunnskapsdeling. Den faktoren som gikk mest igjen, var at respondentene deler kunnskap fordi de har lyst til å gjøre medarbeiderne og teamet bedre. Hos noen kommer dette av ytre motivasjon, mens hos andre er det indre motivasjon som ligger bak. Videre har studien vist at teamorganisering i seg selv er gunstig for å motivere til kunnskapsdeling, og at kunnskapsdeling har en selvforsterkende effekt slik at dette leder til enda mer kunnskapsdeling. Vi har også sett at kultur og tillit har påvirkning på motivasjonen for å dele kunnskap.

I tillegg har vi funnet flere faktorer som påvirker hvorvidt kunnskapsdeling faktisk skjer, forutsatt at man er motivert. Disse faktorene er fysisk avstand, struktur, alder og fartstid, personlighet, tid, nytte, trygghet, mottakers interesse, relasjoner og teamsammensetning. Dette er faktorer som har gått igjen hos flere respondenter, men noen er mer fremtredende enn andre. Spesielt fysisk avstand, struktur og alder og fartstid fremstår som sentrale og interessante.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
1. Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling.....	7
2. Teori	9
2.1 Team.....	9
2.1.1 Hvorfor team?	10
2.2 Kunnskapsdeling	11
2.2.1 Kunnskap som begrep	11
2.2.2 To typer kunnskap.....	11
2.2.3 Fire metoder for kunnskapsdeling, SEKI-modellen.....	13
2.2.4 Forhold som påvirker kunnskapsdeling	15
2.3 Motivasjon for kunnskapsdeling	17
2.3.1 Ulike former for motivasjon.....	18
2.3.2 Jobbdesign.....	19
2.3.3 Sosiale faktorer.....	23
2.4 Modell.....	26
3. Metode.....	28
3.1 Forskningsdesign	28
3.2 Kontekst.....	29
3.2.1 Rehabiliteringsteam 1	29
3.2.2 Rehabiliteringsteam 2.....	30
3.2.3 Rådgivningsteam	30
3.2.4 Salgsteam 1	31

3.2.5	Salgsteam 2	31
3.3	Datainnsamling	31
3.3.1	Intervju	32
3.3.2	Intervjuguide	33
3.3.3	Utvalg	34
3.3.4	Gjennomføring av intervjuene	35
3.4	Analyse	36
3.5	Datamaterialets kvalitet	37
3.5.1	Validitet	37
3.5.2	Reliabilitet	38
3.6	Etiske utfordringer	40
4.	Analyse	42
4.1	Kunnskapsdeling	42
4.2	Motivasjon	53
4.3	Sosiale faktorer	60
4.4	Hemmende og fremmende faktorer	64
5.	Avslutning	79
5.1	Konklusjon og implikasjoner	79
5.2	Forslag til videre forskning	82
6.	Kilder	84
7.	Vedlegg	88
7.1	Intervjuguide teamleder	88
7.2	Intervjuguide teammedlemmer	91

Figurliste:

Figur 1: Taus og eksplisitt kunnskap.....	11
Figur 2: Fire metoder for kunnskapsdeling.....	13
Figur 3: Jobbkarakteristika-modellen.....	21
Figur 4: Forskningsmodell	26

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Få trender har påvirket arbeidslivet så mye som den massive bevegelsen ved å introdusere team på arbeidsplassen. Skiftet fra å arbeide alene til å jobbe i team krever at ansatte samarbeider med andre, deler informasjon, konfronterer ulikheter og setter teamets interesser foran sine egne (Robbins et al. 2010). Teamorganisering er fremdeles en arbeidsform i vekst, noe som viser at dette er et aktuelt tema å studere

I følge Thompson (2008), må et team søke etter kunnskap, dele den og få den til å være forenelig med deres mål for å skape verdi. Dette viser at kunnskapsdeling er et sentralt element for at team skal fungere godt. Vi gjorde litteratursøk for å finne ut om dette var et tema det var mye forsket på, og det viste seg at det finnes en del studier omkring kunnskapsdeling. Vi fant også noen studier som tar for seg kunnskapsdeling i virtuelle team, men har ikke funnet noe særlig forskning hvor man har gått i dybden på dette temaet i tradisjonelle team. Vi bestemte oss dermed for å fokusere på kunnskapsdeling i en tradisjonell teamsetting. For å avgrense oppgaven, besluttet vi mer konkret å studere motivasjon for kunnskapsdeling i team. Dette fordi vi anser motivasjon som en sentral faktor for å få til kunnskapsdeling.

1.2 Problemstilling

Ønsket om å studere motivasjon for kunnskapsdeling i team, ledet frem til følgende problemstilling:

Hva motiverer til kunnskapsdeling i team, og hvilke faktorer kan hemme eller fremme denne kunnskapsdelingen?

Problemstillingen vil vi belyse gjennom å studere fem ulike team. Ved å intervju medlemmer i disse, vil vi forsøke å kartlegge hva som kjennetegner kunnskapsdelingen i teamene og undersøke hvorfor respondentene deler kunnskap. På bakgrunn av dette håper vi å finne ut

hvilke faktorer som motiverer teammedlemmer til å dele kunnskap med hverandre. Vi vil videre undersøke hvilke faktorer som kan hemme eller fremmer respondentenes kunnskapsdeling. Tanken er at motivasjon for kunnskapsdeling ikke alltid er nok, men at det også er andre forhold som kan påvirke hvorvidt en faktisk deler kunnskap.

2. Teori

I dette kapittelet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Først har vi tatt med grunnleggende teori om team, da det er i denne konteksten vi studerer kunnskapsdeling. Deretter følger teori om kunnskap og kunnskapsdeling, slik at vi har klart for oss hva vi mener med disse begrepene. Til slutt tar vi for oss noen faktorer vi mener er sentrale for å motivere til kunnskapsdeling. Det er viktig å påpeke at disse faktorene er gjeldende på ulike nivåer, ikke bare i team. Faktorene vi fokuserer på, er ulike former for motivasjon, jobbdesign og sosiale faktorer. Siden sosiale faktorer er et vidt begrep, har vi valgt å avgrense det til kultur og tillit. Til slutt har vi oppsummert teoriene i en modell.

2.1 Team

Innenfor teamteorien finnes det mange definisjoner på hva et team er. I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i Thompsons (2008) definisjon, som sier at:

”Et team er en gruppe av personer som er avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og kompetanse, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål”.

Thompson (2008) utdyper denne definisjonen gjennom å forklare fem nøkkelkarakteristikker for team. Den første er at team eksisterer for å nå et *felles mål*. I dette ligger det at team har en bestemt oppgave de skal utføre. For det andre er medlemmene i team *avhengige av hverandre* for å nå disse målene. De kan ikke utføre oppgavene alene, men trenger de andre i teamet blant annet for å få informasjon, ekspertise og ressurser. Den tredje karakteristikken går ut på at team er *avgrenset og stabile* over tid. I dette ligger det at det er kjent for alle hvem som er del av et spesifikt team, og at medlemmene arbeider sammen lenge nok til å utføre oppgaven som teamet har. Videre har teammedlemmene *myndighet* til å administrere sitt eget arbeid og sine interne prosesser. Den siste av disse hovedkarakteristikkene, er at team opererer i en *større sosial kontekst*. Dette siden de utfører sitt arbeid i større organisasjoner, i tillegg til at de ofte kan være avhengige av tilgang på ressurser utenfra.

2.1.1 *Hvorfor team?*

“Teamwork is the fuel that allows common people to attain uncommon results”

Andrew Carnegie

For noen tiår tilbake kom bedrifter som Volvo og General Foods i nyhetene da de introduserte team i deres produksjonsprosesser, noe som ikke var vanlig på den tiden (Robbins et al. 2010). Siden den gang har imidlertid team blitt den ”vanlige” måten å organisere arbeidet på. I følge Robbins et al. (2010) har ledere funnet ut at team er mer fleksible og mottagelige for skiftende omgivelser enn tradisjonelle avdelinger eller andre former for permanente grupperinger. I tillegg har team en sterk motiverende effekt, da medlemmer i team i stor grad får delta i operasjonelle beslutninger (ibid.). En annen forklaring på teams popularitet er dermed at team er en effektiv måte for ledere å demokratisere organisasjonene og øke de ansattes motivasjon (ibid.).

Nok en forklaring er at man i mange situasjoner er avhengig av komplementære ferdigheter, og det er sjelden at ett enkelt individ innehar alle de ferdighetene som kreves for å løse en kompleks oppgave (Klefstad et al. 2011). Det blir gjerne sagt at $1+1=3$. Med dette menes at man i et team kan oppnå bedre resultater enn det de enkelte individene ville gjort hver for seg, som følge av at man oppnår positive synergier (Thompson 2008). Dette blir også påpekt av Robbins et al. (2010:262): *“A work team generates positive synergy through coordinated effort. The individual efforts result in a level of performance that is greater than the sum of those individual inputs”*. Man må imidlertid være klar over at det også finnes trusler mot teamets effektivitet, som motivasjons- eller koordineringsproblemer. Dette er faktorer som kan føre til at teamet leverer dårligere enn om teammedlemmene hadde jobbet individuelt (Thompson 2008). For teamets leder er det derfor viktig å legge rette for synergier og minimere potensielle trusler (Thompson 2008).

2.2 Kunnskapsdeling

2.2.1 Kunnskap som begrep

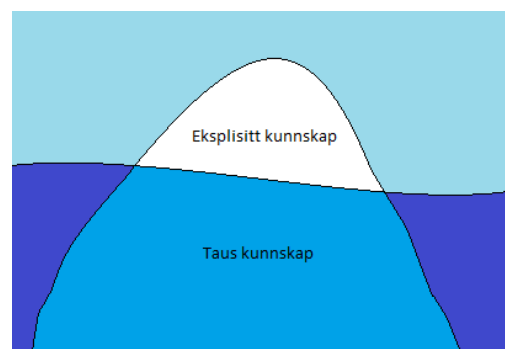
En av de tidligste definisjonene på kunnskap er Platons, som sier at kunnskap er *”justified true belief”* (Nonaka og Takeuchi 1995). Det vil si at vår tro på sannheten om noe ikke utgjør vår sanne kunnskap om det, så lenge det er en sjans, uansett hvor liten, for at vår tro er feil (ibid.). En enklere forståelse av kunnskapsbegrepet får vi av Gottschalk (2005). I følge ham er kunnskap en fornybar ressurs som kan brukes gjentatte ganger, og som akkumuleres i bedriften gjennom medarbeidernes erfaring. Videre viser han til Fahey og Prusaks (1998) forklaring på kunnskap (Gottschalk 2005:58): *“Knowledge is what a knower knows; there is no knowledge without someone knowing it.”*

Knowledge therefore must be viewed as originating “between the ears” of individuals. Taken literally, the need for a knower raises profound questions as to whether and how knowledge can exist outside the heads of individuals. Although knowledge can be represented in and often embedded in organizational processes, routines, and networks, and sometimes in document repositories, it cannot truly originate outside the heads of individuals. Nor is it ever complete outside of an individual.”

I følge denne definisjonen er altså kunnskap noe som oppstår og lagres i menneskehjernen, og den kan derfor aldri være fullstendig utenfor et individ. Dette kommer av at kunnskap er *informasjon kombinert med erfaring, kontekst, fortolkning, refleksjon, intuisjon og kreativitet* (Gottschalk 2005:59). Informasjon blir til kunnskap når den behandles i menneskets hjerne, for så å bli til informasjon igjen når den blir kommunisert til andre (ibid.). I dette ligger det et tolkningselement som tilsier at mennesker kan få ulik kunnskap ut i fra samme informasjon.

2.2.2 To typer kunnskap

Kunnskap kan deles i to typer: taus og eksplisitt. For å forklare dette nærmere benytter Nonaka og Takeuchi (1995) et isfjell som metafor. De mener at eksplisitt kunnskap kun er toppen av dette isfjellet, og at størsteparten av kunnskapen er taus. Etter dette synet



Figur 1: Taus og eksplisitt kunnskap

er altså det meste av kunnskapen til et individ skjult under overflaten, det vil si inne i individets hode, og vil derfor ikke være synlig for andre.

Med eksplisitt kunnskap mener vi kunnskap som er formell og systematisk, og som kan uttrykkes i form av ord og tall (ibid.). Denne typen kunnskap kan enkelt lagres, kommuniseres og deles. I organisasjoner er den eksplisitte kunnskapen ofte nedfelt skriftlig og satt i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer (Jacobsen og Thorsvik 2002). Taus kunnskap bunner på sin side i et individs handling og erfaring, samt i dennes idealer, verdier eller følelser (Nonaka og Takeuchi 1995). Det at dette er en personlig form for kunnskap gjør den vanskelig å formalisere og kommunisere eller dele med andre.

I følge Nonaka og Takeuchi (1995) består taus kunnskap av to dimensjoner. Den første er en teknisk dimensjon som omfatter uformelle ferdigheter som er vanskelig å peke ut, men som er inkludert i det engelske begrepet "know-how". Nonaka og Takeuchi (1995) trekker i denne sammenhengen frem en håndverksmester som eksempel, da han utvikler et mangfold av kompetanser til fingerspissene etter mange år med erfaring. Han er likevel ofte ute av stand til å uttrykke de eksakte prinsippene som ligger bak det han vet. Andre eksempler er at de fleste kan svømme, uten å kunne forklare hvordan det gjøres, og at mange kan identifisere en god vin, men mangler evnen til å beskrive den til andre (Heggheim og Solhaug 2004). I tillegg inneholder taus kunnskap en kognitiv dimensjon. Denne dimensjonen består av tankestrukturer, mentale modeller, tro og oppfatninger som er så inngrodde at vi tar dem for gitt (ibid.); for eksempel intuisjoner og anelser. Dette er faktorer som gjenspeiler vårt bilde av virkeligheten, og vår visjon for fremtiden. Til tross for at dette er noe som ikke lett kan formuleres og uttrykkes, former disse implisitte modellene måten vi oppfatter verden rundt oss (ibid.).

Dalkir (2005) påpeker at dette skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap er ganske forenklet. Han mener at taushet er en egenskap av den som har kunnskapen, slik at noe som er enkelt å artikulere av én person kan være vanskelig å eksternalisere av en annen. Ut fra dette vil samme kunnskap være eksplisitt for én person, og taus for en annen. Som eksempel viser han

til at dyktige, erfarne personer kan finne det vanskelig å artikulere sin ”know-how”, mens nybegynnere ofte vil ha lettere for å verbalisere hva de forsøker å gjøre siden de vanligvis følger en manual eller fastsatt prosess. Også Heggheim og Solhaug (2004) retter kritikk mot dette skillet, gjennom å vise til blant annet Tsoukas (1996). I følge ham er taus kunnskap en nødvendig komponent i all kunnskap, noe som medfører at taus og eksplisitt kunnskap er så relatert at selv å prøve å skille mellom disse to vil være et feilgrep.

Den overstående diskusjonen viser at det er mulig å analysere taus og eksplisitt kunnskap sammen. I analysen vil vi derfor i liten grad fokusere på om det er taus eller eksplisitt kunnskap som blir delt i teamene, men analysere begge formene under begrepet kunnskap.

2.2.3 Fire metoder for kunnskapsdeling, SEKI-modellen

Kunnskapsdeling handler om å utveksle kunnskap med andre, og dette kan skje både formelt og uformelt. Med formell kunnskapsdeling menes deling av kunnskap innenfor arbeidets formelle rammer. Dette kan for eksempel være deling av kunnskap i møter, bruk av databaser der man deler erfaringer, eller at man observerer mer erfarne kollegaer i arbeidet. Uformell kunnskapsdeling er den som skjer utenfor de formelle rammene, for eksempel gjennom samtaler ved printeren eller rundt lunsjbordet.

Nonaka og Takeuchi (1995) har utviklet en modell for kunnskapsskaping, bestående av fire prosesser for forvandling av kunnskap i organisasjoner. Tanken er at kunnskap kan bevege seg mellom taus og eksplisitt form, og fra individet til kollektivet. Vi ser på disse fire prosessene som ulike måter å dele kunnskap.



Figur 2: Fire metoder for kunnskapsdeling

1. Sosialisering: fra taus kunnskap til taus kunnskap

Sosialisering er en prosess hvor man deler erfaringer, og på den måten skapes taus kunnskap, for eksempel i form av delte mentale modeller og tekniske ferdigheter. Det er ikke nødvendig å snakke med hverandre eller bevisst prøve å overføre kunnskapen for at kunnskapen skal spres mellom individer (Jacobsen og Thorsvik 2002). For eksempel vil kolleger som arbeider sammen kunne lære av hverandre gjennom å observere hva den andre gjør. Nonaka og Takeuchi (1995) trekker frem lærlingsettingen som eksempel på sosialisering: her jobber uerfarne lærlinger sammen med mer erfarne yrkesutøvere for å kunne lære seg faget; ikke gjennom språk, men gjennom observasjon, imitering og øvelse.

2. Eksternalisering: fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap

Ved eksternalisering blir taus kunnskap artikulert og gjort eksplisitt. Dette kan skje enten skriftlig eller muntlig i form av metaforer, analogier, konsepter, hypoteser eller modeller (ibid.). For eksempel kan eksplisitt kunnskap skapes fra taus kunnskap ved at man skriver ned erfaringer på dokumenter og gjør dem tilgjengelig i en database, eller ved at erfarne ansatte forteller historier til nyansatte. Eksplisitt kunnskap kan dog aldri fange opp alle aspektene ved den tause kunnskapen, og blir ofte mangelfull, inkonsekvent og utilstrekkelig. Disse avvikene og gapene mellom den tause og den eksplisitte kunnskapen kan imidlertid bidra til å fremme ”refleksjon” og samspill mellom individer (ibid.).

Nonaka og Takeuchi (1995) mener at eksternalisering er nøkkelen til kunnskapsskaping, siden man gjennom denne modellen skaper nye, eksplisitte konsepter fra taus kunnskap.

3. Kombinasjon: fra eksplisitt kunnskap til eksplisitt kunnskap

Den tredje metoden for kunnskapsdeling går ut på å kombinere ulike deler av eksplisitt kunnskap, noe som gjør det mulig å skape ny eksplisitt kunnskap. Dette kan skje gjennom sortering, tilføyelse, sammenslåing eller kategorisering av den eksisterende kunnskapen (ibid.). Individer utveksler og kombinerer kunnskap for eksempel gjennom dokumenter, møter, telefonsamtaler eller datastyrte kommunikasjonsnettverk. Kombinering kan være revisors innsamling av informasjon fra et selskap for å sette sammen en finansiell rapport, eller så enkelt som å klippe og lime fra en tekst til en annen, eller å legge musikk til et videoklipp. Man oppnår imidlertid ikke noen kraftig læringseffekt organisasjonsmessig ved denne formen for kunnskapsdeling, siden det hovedsakelig dreier seg om å

systematisere kunnskap som allerede er tilgjengelig for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2002).

4. Internalisering: fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap

Internalisering vil si å gjøre om eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, og er nært relatert til ”learning by doing” (Nonaka og Takeuchi 1995). I denne prosessen blir eksplisitt kunnskap tatt i bruk av flere ansatte i organisasjonen, som så tilpasser denne kunnskapen til sin egen tause kunnskap (Jacobsen og Thorsvik 2002). Et eksempel er arbeidsinstruksjoner til en spesifikk stilling, hvor blant annet den enkeltes erfaringer og oppfatninger vil kunne påvirke hvordan man tolker og følger instruksene. Akkurat som eksternalisering er internalisering en verdifull mekanisme for kunnskapsdeling, da den gir opphav til ny taus kunnskap.

En svakhet ved modellen er at den er basert på en studie av japanske organisasjoner. Disse er i stor grad avhengige av taus kunnskap, og av den grunn av den enkelte arbeider, siden de ansatte ofte er i bedriftene gjennom hele karrieren¹. Dette er noe som skiller seg fra vestlige organisasjoner, hvor arbeidstakere skifter jobb mye oftere. I tillegg vil den samme kritikken som vi nevner i avsnittet om ”to typer kunnskap”, omkring skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap, også gjelde i forhold til SEKI-modellen. Vi anser likevel modellen som nyttig å bruke i forhold til å forstå ulike måter for kunnskapsdeling.

2.2.4 Forhold som påvirker kunnskapsdeling

Å få til kunnskapsdeling er ofte en utfordring, da det er mange forhold som spiller inn på om kunnskapsdeling finner sted i en organisasjon. I denne delen av utredningen vil vi derfor belyse noen av de faktorene som kan hemme eller fremme kunnskapsdeling.

Det er flere forhold som er med på å *hindre* kunnskapsdeling fra å skje. Blant annet er det en utbredt tanke at **kunnskap er en eiendel** og at det er viktig å beskytte denne (Dalkir 2005). Dette kommer av at man som ansatt ofte blir belønnet for det man vet, ikke det man deler

¹ http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html

(ibid.). Gjennom å gi de ansatte en form for belønning for å bidra med kunnskap, skapes det en slags forsikring på at de ikke går glipp anerkjennelse for kunnskap de er opphav til (ibid.). Dette er noe som kan øke kunnskapsdelingen i organisasjonen.

En annen årsak er oppfatningen om at **kunnskap er makt**. Mange har betenkeligheter med å dele kunnskap fordi de frykter å miste makt eller redusere sin posisjon. David J. Skyrme (2002) påpeker likevel i sin artikkel "*The 3 Cs of knowledge sharing: culture, co-opetition and commitment*"², at det i dagens organisasjoner er mye teamarbeid og fokus på felles prestasjoner. Man er dermed avhengig av å samarbeide og dele kunnskap med hverandre for å oppnå organisasjonens mål. Det er derfor få enkeltpersoner som besitter kunnskap som gir dem makt ovenfor medarbeidere eller ledelsen. Han understreker videre at kunnskap *er* makt, men at dette ikke er den viktigste årsaken til manglende kunnskapsdeling.

Det Skyrme (2002) derimot mener er den fremste årsaken til manglende kunnskapsdeling, er **dårlig tid** blant de ansatte. Personer som besitter mye kunnskap vil gjerne ha relativt høy arbeidsbelastning, da mange har behov for deres ferdigheter. Det kan derfor bli en utfordring å få tid til å dele kunnskap med andre, utenom i spesifikke situasjoner hvor dette kreves. Her ligger utfordringen i å skape en kultur der man *tar seg tid* til å dele erfaringer med hverandre, til tross for hektiske dager.

Videre er det slik at man i mange situasjoner er **usikker på om den kunnskapen en besitter er nyttig for andre** og dermed "verd å dele". Selv om noe er nyttig for en selv i en situasjon er det ikke alltid åpenlyst at dette også kan være til nytte for andre, som kanskje vil komme opp i lignende situasjoner (Skyrme 2002). Her er det viktig å skape en kultur hvor man ønsker å dele erfaringer med hverandre, selv om det ikke er åpenbart at dette kan være av nytte for de andre der og da. Det kan også være slik at å dele kunnskap på tvers av profesjoner kan være en trigger for innovasjon og nye løsninger (ibid.). Dette fordi man setter sammen ulike kunnskaper for så å se nye sammenhenger som ingen av de involverte ville kommet på alene.

² http://www.skyrme.com/updates/u64_f1.htm

I enkelte tilfeller kan årsaken til manglende kunnskapsdeling være **at mottaker ikke stoler på den kunnskapen som overføres fra sender**, eller **at sender er usikker på om mottaker vil forstå og benytte kunnskapen riktig** (Dalkir 2005). Det kan også være **frykt for at mottaker vil misbruke kunnskapen** og utgi den for å være ens egen (Skyrme 2002).

Videre er det flere faktorer som kan påvirke kunnskapsdeling både positivt og negativt, alt etter hvordan de er tilrettelagt. Forhold som en god **kultur** (Dalkir 2005, McNeish og Mann 2010), høy grad av **tillit** (McNeish og Mann 2010) og en bevisst **ledelse** kan føre til økt kunnskapsdeling. Er det derimot mangel på tillit, en dårlig kultur eller lite fokus på kunnskapsdeling fra ledelsens side, vil det kunne hindre kunnskapsdeling fra å skje. I tillegg kan ulike **forhold ved selve arbeidet** påvirke kunnskapsdeling (Foss et al 2009). I følge Dalkir (2005) vil også **personlighet** være viktig for kunnskapsdeling. Han refererer til en studie av Webb (1998) som viste at en sterk utadvent personlighet er viktig, uavhengig av kvalifikasjoner og erfaring.

Om de nevnte forholdene ligger til rette, vil kunnskapsdeling ha mye lettere for å skje og en kan oppleve flere positive effekter. Enkelte av disse faktorene vil vi kommentere nærmere i den følgende delen av teorikapittelet.

2.3 Motivasjon for kunnskapsdeling

I denne oppgaven er målet blant annet å undersøke hva som motiverer til kunnskapsdeling i team. Det finnes mange faktorer som kan spille inn på dette, men for å avgrense oppgaven har vi valgt å fokusere på ulike former for motivasjon, jobbdesign og sosiale aspekter i form av kultur og tillit. Dette er faktorer som vi antar er viktige i en slik sammenheng. Vi anser også ledelse som svært viktig, da ledelsen har stor innvirkning på de øvrige faktorene. Som sagt må vi imidlertid avgrense oppgaven, og vi har derfor valgt å se bort i fra ledelse i denne studien.

2.3.1 Ulike former for motivasjon

Motivasjon blir definert som ”*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*” (Kaufmann og Kaufmann 2003:43).

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) er det vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier når vi snakker om motivert atferd i arbeidslivet; disse fire er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. Den sistnevnte kommer vi tilbake til under jobbdesign, mens vi her vil presentere motivasjonsteorier av det kognitive slaget; med vekt på indre og ytre motivasjon.

Kognitive motivasjonsteorier anser motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, samt evalueringer av kilder til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009). Her argumenterer man for at rasjonelle valg er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. Når det kommer til hva som får et individ til å handle, er det vanlig å skille mellom ytre og indre motivasjon. Begrepet *ytre motivasjon* refererer til at en person engasjerer seg i en aktivitet for å oppnå et positivt eller unngå et negativt eksternt utfall (Ryan og Deci 2000). Det er her snakk om belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengig belønning, som status i form av forfremmelse (Kaufmann og Kaufmann 2009:103). Foss et al. (2009) trekker i tillegg frem ros, samt det å unngå straff som eksterne motivasjonsfaktorer. Alle disse faktorene kontrolleres typisk av andre, som ledere og kolleger. Den underliggende årsaken for atferden er altså ikke iboende i selve handlingen (Foss et al. 2009); arbeidet er her kun et redskap for å oppnå belønningen (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette er i sterk kontrast til *indre motivasjon*, som involverer det å gjøre en aktivitet fordi den samsvarer med den enkeltes iboende interesser og personlige verdier (Ryan og Deci 2000). Et individ som er drevet av indre motivasjon er altså hovedsakelig opptatt av prosessen i det å utføre aktiviteten, mens en ytre motivert person er opptatt av det ytre utfallet aktiviteten har. Indre motivasjon innebærer derfor at den enkelte er fri for press når man engasjerer seg i en bestemt atferd (Deci og Ryan 1985; gjengitt i Foss et. al. 2009).

Et individ kan imidlertid internalisere eksterne krav, slik at atferden er selvregulert, men ikke egentlig motivert (Foss et al. 2009). På grunn av dette viser Ryan og Deci (2000) til en tredje form for motivasjon, *introjected motivasjon*, som er en svakere variant av ytre motivasjon. Introjected motivasjon innebærer at et individ tar til seg en ekstern regulering, uten å akseptere den som sin egen. I dette ligger det at atferden ikke lenger er betinget av andres eksterne belønninger og straff, men blir i stedet kontrollert av individet selv (Deci og Ryan 1985; gjengitt i Foss et al. 2009). Dette er en motivasjonsfaktor som fører til handling for å unngå skyldfølelse eller engstelse, eller for å oppnå forbedringer på egoet; som for eksempel stolthet (Ryan og Deci 2000). Den enkelte opptrer ikke på bakgrunn av muntlige forventninger og krav, men heller ut fra hvordan man tror andre vil at man skal oppføre seg (Foss et al. 2009). I et intervju med studentavisen Bulletin, publisert i nettavisen forskning.no, forklarte Nicolai J. Foss introjected motivasjon på følgende måte: ”Jeg gjør det fordi andre vil tenke bedre om meg”³.

For å bedre forklare hva som menes med introjected motivasjon, har vi følgende eksempel som viser hvordan denne motivasjonsformen skiller seg fra indre motivasjon⁴: Ta i betraktning en person som går regelmessig i kirken. Dersom personen gjør dette fordi han nyter stillheten der, fellesskapet, estetikken eller gudstjenesten, representerer det indre motivasjon. Går han derimot fordi han søker å oppnå eller unngå spesielle utfall, kanskje i etterlivet eller sosialt fra menigheten, er han introjected motivert.

2.3.2 Jobbdesign

Jobbdesign er en grunnleggende aktivitet innen ”Human Resource Management” og refererer til å bestemme selve strukturen på arbeidet (Foss et al. 2009). Det vil si å identifisere relevante oppgaver og aktiviteter og fordele dem på de ansatte på en måte som tillater organisasjonen å høste fordeler av spesialisering, samt å koble arbeidsoppgaver for å ta hensyn til mulige synergier mellom disse (ibid.:873). Det er en kjent sak at egenskaper ved selve jobben påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner (Kaufmann og Kaufmann

³ <http://www.forskning.no/artikler/2010/juni/252654>

⁴ <http://www.emotionalcompetency.com/motivation.htm>

2009). Det finnes flere teorier som tar for seg dette forholdet; Kaufmann og Kaufmann (2009) nevner her Herzbergs tofaktorteori, Einar Thorsruds demokratiprogram og Hackman og Oldshams jobbkarakteristika-modell som eksempler. Den siste blir trukket fram som den best utviklede modellen i forhold til hvordan man skal bygge opp arbeidet på en slik måte at det gir best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte. I tillegg har Foss et al. (2009) i sin forskning satt denne modellen i sammenheng med kunnskapsdeling, og vi anser den derfor som nyttig i denne oppgaven. Vi vil derfor først gjøre rede for jobbkarakteristika-modellen, før vi presenterer Foss et al. sin forskning omkring jobbdesign og kunnskapsdeling. Til tross for at verken modellen eller den tidligere forskningen er basert på teamnivå, mener vi at diskusjonen er sentral i forhold til kunnskapsdeling også på dette nivået. Dette fordi vi antar at arbeidsoppgavenes utforming er like sentralt om man er på teamnivå eller organisasjonsnivå.

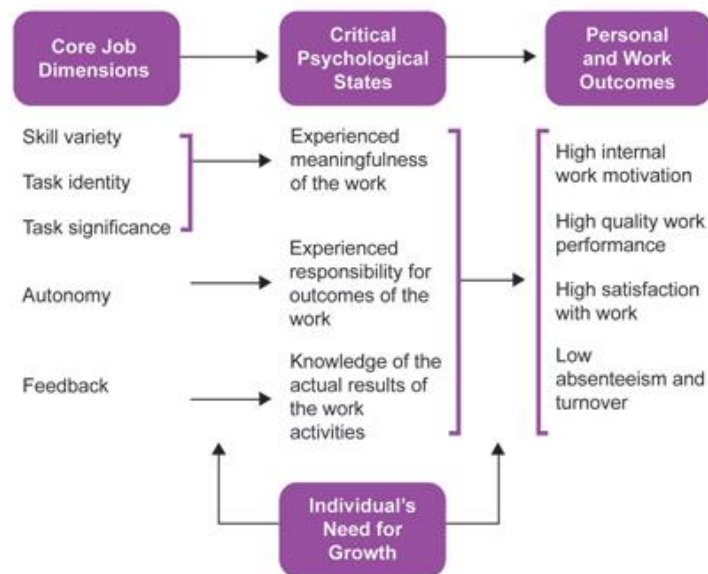
Jobbkarakteristika-modellen

I denne teorien blir det lagt vekt på fem trekk som antas å være relevante for ethvert arbeid. Jo mer en arbeidsoppgave er preget av disse trekkene, desto mer egnet er den til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009:111). Disse karakteristikaene er:

1. *Variasjon i ferdigheter*: betegner i hvilken grad man har mulighet for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i arbeidet. Man antar at jo mer varierte ferdigheter som inngår, desto mer motiverende vil arbeidet være (ibid.).
2. *Oppgaveidentitet*: dreier seg om i hvilken grad arbeidet går ut på å utføre et helt stykke avsluttet arbeid eller kun en liten del av en arbeidsoppgave.
3. *Oppgavebetydning*: i hvilken grad en arbeidstager kan se en større mening med det arbeidet vedkommende gjør.
4. *Autonomi*: dette er en sentral faktor i diskusjonen om motivasjonsskapende arbeid, og dreier seg om hvorvidt en arbeidstager har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon (ibid.).

5. *Tilbakemelding*: dreier seg om i hvilken grad vi får informasjon om resultatene av arbeidet vårt. Det at en leder gir medarbeiderne tilbakemelding på utførelse og fremgang i arbeidet er viktig for motivasjonen (ibid.).

Poenget til Hackman og Oldham er videre at arbeidsoppgaver som i stor grad er kjennetegnet av disse egenskapene fører til tre psykologiske tilstander. Disse er følelsen av å ha meningsfulle oppgaver, følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet og kunnskap om resultatene av det man gjør (Jacobsen og Thorsvik 2002:248). De nevnte tilstandene fører i sin tur til høy indre motivasjon, høy ytelse, lavt fravær og lite gjennomtrekk (Haukedal 2005). Kaufmann og Kaufmann (2009) understreker at det er individets subjektive opplevelse av jobbkaraktistikaene som er viktig. For eksempel kan to personer som gjør det samme ha ulik mening om hvorvidt jobben byr på nok variasjon.



Figur 3: Jobbkarakteristika-modellen⁵

Jobbkarakteristika-modellen har blitt empirisk testet i mange studier. Det er funnet flere positive sammenhenger som støtter teorien, men de er ofte svake og de er heller ikke entydige (Jacobsen og Thorsvik 2002). Et problem med modellen er at det er vanskelig å skille ut fem

⁵ <http://www.thehrpractice.in/prerana/v4i3/v4i3.html>

klare dimensjoner ved ulike jobber, da de fleste ansatte ser på jobben sin som et hele (ibid). Samtidig vil ikke alle arbeidstakere være like interessert i arbeidsoppgaver som scorer høyt på disse egenskapene (Haukedal 2005). Det vil også være sannsynlig at den relative betydningen av faktorene endrer seg over tid, ettersom de ansatte beveger seg gjennom ulike stadier i karrieren. Til tross for denne kritikken anser vi modellen som nyttig for vår studie, blant annet fordi den danner grunnlaget for studien som er omtalt i neste avsnitt.

Jobbdesign og kunnskapsdeling

Foss et al. (2009) argumenterer for at jobbdesign kan påvirke arbeidstagernes motivasjon ikke bare for selve arbeidsoppgavene, men også for å dele kunnskap. På grunn av dette hevder de at jobbdesign er en forgjenger for faktisk atferd innen kunnskapsdeling i organisasjoner. Jobbdesign kan derfor være en viktig variabel for bedrifter som ønsker å dra nytte av de ansattes deling av relevant kunnskap. Spesielt vil slik kunnskapsdeling være viktig når det er fare for at svært kunnskapsrike ansatte kan forlate organisasjonen, eller når det er høye kostnader ved å holde på slike personer (ibid.).

Ideen om at jobbdesign kan påvirke sammenslåing av ansattes kunnskap er ikke ny, men det har tradisjonelt vært fokusert på kognitive faktorer; for eksempel at stor grad av spesialisering reduserer den kognitive evnen til å absorbere kunnskap, og vil dermed kunne hindre kunnskapsdeling (ibid.). I kontrast til dette argumenterer Foss et al. (2009) for at jobbdesign påvirker kunnskapsdeling først og fremst av motiverende grunner. Mer spesifikt sier de at egenskaper ved arbeidsoppgavene stimulerer ulike typer motivasjon for kunnskapsdeling, noe som igjen har ulike effekter på hvordan arbeidstagerne sender og mottar kunnskap. De har forsket på hvordan ulike aspekter ved jobbdesign skaper indre, introjerted og ytre motivasjon, gjennom sin innflytelse på jobbkarakteristikkene. Videre så de på hvordan disse ulike typene motivasjon påvirker en ansatts atferd når det kommer til å dele kunnskap.

I sin forskning trekker Foss et al. (2009) spesielt frem tre av Hackman og Oldhams jobbkarakteristikaer; disse er autonomi, oppgaveidentitet og graden av tilbakemelding arbeidstakeren får. Dette er variabler som på forskjellige måter påvirker de ansattes

motivasjon for å dele kunnskap, og som til slutt påvirker de ansattes kunnskapsdelingsatferd. Resultatene av forskningen viser at autonomi øker den ansattes indre motivasjon for å dele kunnskap, oppgaveidentitet er linket positivt til introjected motivasjon for kunnskapsdeling, mens tilbakemelding på arbeidet har positiv innvirkning på de ansattes ytre motivasjon for å dele kunnskap (ibid.:887). Funnene tilsier videre at selv om alle de tre formene for motivasjon har sterk effekt på både sending og mottak av kunnskap, har de spesielt betydning for i hvor stor grad de deler egen kunnskap med kolleger. Av denne grunn bør ledere som ønsker å utforme sin organisasjon slik at kunnskap bedre kan bli delt mellom de ansatte, ta disse motiverende effektene i betraktning (ibid.).

2.3.3 Sosiale faktorer

Tidlig forskning på hva som motiverer arbeidstakere tok i liten grad hensyn til sosiale faktorer. Forskerne trodde ikke dette hadde nevneverdig betydning for indre motivasjon og fokuserte derfor på andre forhold som de anså som viktigere (Hackman og Oldham 2010). I senere tid har omstendighetene blitt endret, og det er nå tid for forskning som fokuserer på de sosiale aspektene av arbeidet (Grant og Parker 2009, gjengitt i Hackman og Oldham 2010). Årsaken er at sosiale interaksjoner er mye mer gjennomtrengende og fremstående i organisasjoner i dag enn det som var tilfelle tidligere (Hackman og Oldham 2010).

Selv om sosiale faktorer tradisjonelt ikke har vært hovedfokus i studier rundt ansattes motivasjon, er det flere sosiale aspekter som har blitt inkludert i slike undersøkelser. Blant annet har Hackman og Oldham sett på samhandling med andre og tilbakemelding fra agenter, Turner og Lawrence så på forpliktet samarbeid og muligheter for samarbeid, mens Humprey, Nahrgang og Morgeson studerte gjensidig avhengighet, tilbakemelding fra andre, sosial støtte og samhandling utenfor organisasjonen (Hackman og Oldham 2010). Selv om alle disse ser ut til å ha påvirkning på motivasjon, har ingen av forskerne identifisert hvilke spesifikke sosiale faktorer som er mest relevante for arbeidstakers motivasjon (Hackman og Oldham 2010). Siden det ikke er enighet omkring hvilke sosiale faktorer som har størst betydning, har vi valgt å fokusere på kultur og tillit for å avgrense oppgaven. Dette på grunn av at vi tror disse faktorene er av stor betydning for motivasjon for å dele kunnskap i team.

Kultur

En mye anvendt definisjon av organisasjonskultur er den følgende av Schein (gjengitt i Haukedal 2005:371): *”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene”*. En enklere definisjon av kultur er Haukedals, som sier at kultur er *”de normer og verdier som gjelder i et samfunn eller i grupper i samfunnet”* (ibid.). Verdier spesifiserer hva som er viktig for medlemmene i en kultur, mens normene fastslår hva slags atferd de kan forvente seg av hverandre (Hatch 2001:240). Forventninger oppstår som følge av at man tror andre vil gjengjelde en tjeneste en gang i fremtiden. Coleman (1990) benytter følgende eksempel for å forklare dette: hvis A gjør noe for B og har tillit til at B gjengjelder dette i fremtiden, oppstår det en forventning hos A. For B vil det oppstå en forpliktelse til å ivareta denne tilliten. Videre påpeker han at det er to elementer som er kritiske i slike situasjoner. Dette er i hvor stor grad det sosiale miljøet er pålitelig, og det faktiske omfanget av forpliktelser som blir overholdt (Coleman 1990).

Thompson (2005) omtaler teamkultur som teamets personlighet. Med dette menes de uttalte og implisitte aspektene ved teamet som ikke diskuteres formelt, men som like fullt styrer atferden til teammedlemmene. I følge Sjøvold (2006:99) består en gruppes kultur av delte oppfatninger om hva som er viktig og riktig, samt hvilke spilleregler som regulerer samspillet medlemmene imellom. Kulturen kommer til uttrykk gjennom gruppens rollestruktur og medlemmenes atferd, og regulerer både konkrete handlinger og medlemmenes følelser omkring eksterne og interne hendelser (Sjøvold 2006). Sentralt i teamkultur ligger altså normene teammedlemmene handler etter. Teamets normer regulerer atferden i forhold til ærlighet, dresskode, punktlighet og følelsesmessige uttrykk (Thompson 2005). En måte å utvikle teamkulturen er nettopp gjennom å pålegge teamet måter å tenke og handle som anses som akseptable (ibid.).

I følge Wang (2004) er kultur kritisk for å lette kunnskapsdeling i organisasjoner (gjengitt i McNeish og Mann 2010). En kultur som oppfordrer til oppdagelse og innovasjon vil kunne

bidra til kunnskapsdeling, mens en som oppfostrer individuelle genier kan motvirke det (Dalkir 2005). En kultur som belønner gruppearbeid vil bidra til å skape et klima av tillit (ibid.), og tillit er på sin side svært sentralt for å få til kunnskapsdeling.

Tillit

Tillit er noe som eksisterer mellom mennesker (McNeish og Mann 2010) og selv om vi har en klar oppfatning for når vi har tillit til personer og ikke, er det vanskelig å forklare og begrunne denne tilliten ovenfor andre. Jacobsen og Thorsvik (2002:143) sier at: *"Tillit til en person er 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 (2009:359) definerer tillit som: *"En positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk"*. Felles for disse definisjonene er at tillit handler om at vi har forventninger til at andre vil oppføre seg i henhold til visse normer, slik at vi ikke føler behov for å kontrollere hva de faktisk gjør.

Thompson (2008) sier at tillit er den viljen en person har til å stole på en annen person i fravær av overvåkning, og at den er bygd på tidligere erfaringer, på en forståelse av den andre partens interesser, motiver og ideer, samt på mer subtile faktorer som viljen til å tro på en forpliktelse. Tillit består således av to sider, og er delvis avhengig av troverdigheten til den andre parten og delvis på viljen til å tro (ibid.). Tillit gir altså en måte å akseptere kunnskap i fravær av måter å verifisere troverdigheten (McNeish og Mann 2010), og kan da fungere som substitutt for fullstendig informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2002:143).

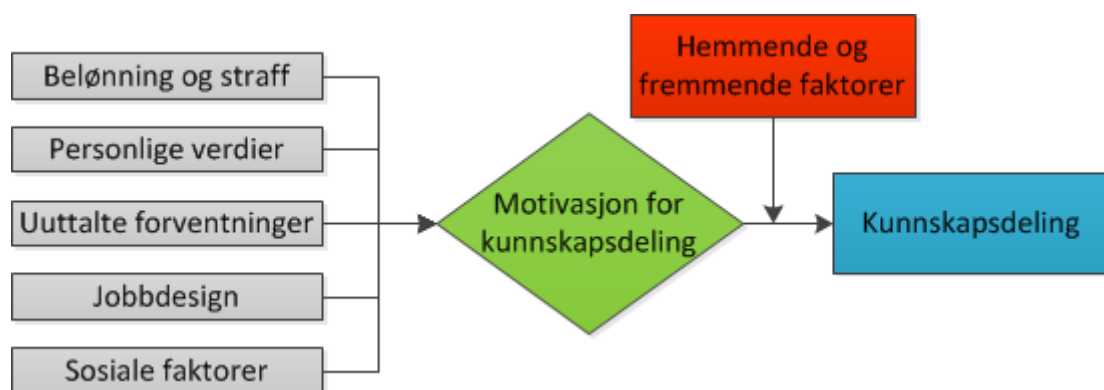
Som vi har beskrevet tidligere, er et sentralt element i teamdefinisjoner at teammedlemmene har et felles mål og således er avhengige av hverandre. Av dette forstår vi at tillit vil være svært viktig for at et team skal fungere godt. Patrick Lencioni (2006) mener at en grunn til at tillit er så viktig, er at teammedlemmer som stoler på hverandre ikke er redde for å gå inn i heftige diskusjoner. De er uenige, de utfordrer hverandre og stiller spørsmål med tanke på å finne de beste svarene og ta de beste beslutningene. Han sier videre at en av fordelene med å

ha et slikt klima i laget, er at alle deltagernes meninger og tanker blir lagt frem, hørt og vurdert.

Tillit fungerer både som en forløper til og som en konsekvens av kunnskapsdeling (McNeish og Mann 2010). I følge Jakobsen (2010) involverer det å dele kunnskap og sensitiv informasjon en risiko, noe som medfører at tillit vil være avgjørende for kunnskapsdeling. Når tillit eksisterer, er vi både mer villig til å gi nyttig kunnskap (Zand, gjengitt i McNeish og Mann 2010) og til å lytte til og absorbere andres kunnskap (Meyer et al., gjengitt i McNeish og Mann 2010). Flere studier viser at tillit får størst betydning når det gjelder taus kunnskap, fordi eksplisitt kunnskap i større grad står alene og ikke er så integrert i konkrete handlinger (Levin og Cross 2004; Sherwood og Covin 2008, gjengitt i Jakobsen 2010). Taus kunnskap er på sin side knyttet til det enkelte individ, og det å ha tillit til deres kompetanse blir derfor et sentralt element.

2.4 Modell

For å oppsummere de teoriene som ligger til grunn for masterutredningen, har vi laget en modell. De ulike formene for motivasjon blir påvirket av forskjellige faktorer, og vi viser dette ved å ta med tre faktorer som representerer hver sin form for motivasjon. Disse er straff og belønning for ytre motivasjon, personlige verdier for indre motivasjon og uttalte forventninger for introjert motivasjon. Disse tre faktorene påvirker motivasjonen, som igjen påvirker kunnskapsdelingen. I tillegg påvirker hemmende og fremmede faktorer motivasjonen og kunnskapsdelingen.



Figur 4: Forskningsmodell

Vi ser at de tre faktorene innen motivasjon, samt jobbdesign og sosiale faktorer har betydning for motivasjonen for kunnskapsdeling. Motivasjon har videre betydning for hvorvidt kunnskapsdeling faktisk foregår. Det er imidlertid flere faktorer som kan påvirke forholdet mellom motivasjon for kunnskapsdeling og faktisk kunnskapsdeling. I modellen har vi gitt disse faktorene samlebetegnelsen ”hemmende og fremmende faktorer”, da disse kan hemme eller fremme hvorvidt kunnskapsdeling faktisk skjer, gitt at man er motivert for det.

I vår studie vil vi åpent undersøke hva som motiverer til kunnskapsdeling i team. Samtidig vil vi undersøke hvilke andre faktorer som påvirker respondentenes faktiske kunnskapsdeling.

3. Metode

Valg av metode innebærer å velge den fremgangsmåten man mener er best egnet til å finne gode data, slik at man kan finne svar på problemstillingen man har satt seg (Dalland, 2007). Vi vil i denne delen gjøre rede for hvilke metodiske valg og vurderinger som ligger til grunn for vår oppgave.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den overordnede planen for hvordan du vil gå frem for å svare på problemstillingen (Saunders et al. 2009). Det er mange forhold som spiller inn og påvirker valgene knyttet til dette, og det kan derfor være utfordrende å velge riktig. De faktorene som har størst betydning for forskningsdesignet er prosjektets problemstilling, eksisterende kunnskap, samt hvor mye tid og ressurser man har tilgjengelig (Saunders et al. 2009).

I utgangspunktet kan vi velge mellom tre grunnleggende forskningsdesign ut i fra hva som er formålet med studien: eksplorerende, deskriptiv eller forklarende (Saunders et al. 2009). Hvilket av disse man velger, avhenger av formuleringen av problemstillingen. I denne oppgaven er vi interessert i å finne ut hva som motiverer til kunnskapsdeling i team, samt hvilke faktorer som hemmer eller fremmer respondentenes kunnskapsdeling. Dette undersøker vi for å forsøke å øke vår forståelse, og for å se om vi kan komme med ny innsikt. Det betyr at vi har en eksplorerende studie. Fordelen med det eksplorerende forskningsdesignet er at det er fleksibelt og lett å tilpasse om noe må endres underveis (ibid.). Ved eksplorerende forskning er det naturlig å benytte seg av kvalitative metoder (ibid.), og som vi kommer tilbake til, vil vi benytte oss av semi-strukturerte intervjuer.

I tillegg til å vurdere hva man ønsker å oppnå med studien, er det en viktig del av forarbeidet å kartlegge hvor mye data som allerede finnes omkring temaet. Dette vil avgjøre hvorvidt man bør ha en deduktiv (testende) eller en induktiv tilnærming. En testende tilnærming er naturlig der det allerede finnes mye litteratur eller forskning, mens den induktive

tilnærmingen passer best når det finnes lite litteratur rundt temaet (Saunders et al. 2009). Vi har funnet en del forskning og litteratur om kunnskapsdeling og motivasjon, men har begrenset kunnskap omkring vår problemstilling som omhandler kunnskapsdeling i team. Vi har dermed en induktiv studie. Selv om man har en induktiv tilnærming kan det være fordeler knyttet til å starte med etablert teori. Dette linker studien til eksisterende litteratur og gir den et analytisk rammeverk (ibid.). Vi valgte derfor å støtte oss til eksisterende teorier, men ikke i så stor grad at vi tester dem.

Når det gjelder tid og ressurser, har vi avsatt ett semester til å jobbe med utredningen. Dette legger visse begrensninger for hvor omfattende vi kan studere problemstillingen. Vi har derfor begrenset oss til å studere fem team, hvor vi har intervjuet til sammen 14 personer.

3.2 Kontekst

For å presentere teamene i studien, har vi tatt utgangspunkt i informasjon vi fikk gjennom intervjuene, samt noe informasjon vi mottok i forkant. For å holde teamene vi har studert anonyme, har vi navngitt dem ut fra hvilken funksjon de har. Salgsteamene vi har intervjuet tilhører samme mediehus på vestlandet, men har ulike funksjoner.

3.2.1 Rehabiliteringsteam 1

Rehabiliteringsteam 1 er et tverrfaglig rehabiliteringsteam. Teamet består av fem kvinner i ulike yrkesgrupper. De sitter nært hverandre på tre kontorer; det sitter to personer på to av kontorene mens den siste sitter alene. Teammedlemmene samarbeider tett i det daglige og har også mye kontakt med andre team og avdelinger innenfor rehabilitering. Teamets mål er å drive med tverrfaglig rehabilitering, og de er tilknyttet et prosjekt hvor de skal bidra til utvikling av nye tjenester innenfor dette feltet.

Respondentene fra dette teamet har ulike stillinger; det er en sykepleier, en ergoterapeut og en fysioterapeut. Den ene av respondentene har en delt stilling, der hun er 50% teamleder og 50% ansatt på lik linje med resten av teammedlemmene. Teamet er forholdsvis nyoppstartet

og to av respondentene har jobbet i teamet siden etableringen. Den tredje respondenten har vært i teamet i snart ett år

3.2.2 Rehabiliteringsteam 2

Det andre rehabiliteringsteamet vi har intervjuet, er også et tverrfaglig team. Dette teamet består av tre kvinner med ulik yrkesbakgrunn, men har også en leder med administrativt ansvar. Vedkommende tar imidlertid ikke del i det daglige arbeidet og regnes derfor ikke som et teammedlem på linje med de andre. Medlemmene i teamet samarbeider tett i det daglige og sitter nært på kontoret. To av teammedlemmene deler kontor, mens den tredje sitter vegg i vegg. Respondentene kunne fortelle at de er organisert som et tverrfaglig team for at pasientene skal få en allsidig tilnærming til problemstillingene. I tillegg har avdelingen lang tradisjon for å jobbe på denne måten. Teamets mål er trygghet for pasienten og de pårørende ved hjemkomst, noe som gjør det viktig å sikre en best mulig overgang for pasientene. I tillegg er det å komme raskt i gang med rehabiliteringen et sentralt mål.

I dette teamet har vi snakket med en sykepleier og en fysioterapeut. En av respondentene vi intervjuet har jobbet i teamet siden det ble startet, mens den andre har vært der i ett år.

3.2.3 Rådgivningsteam

Dette er et team som arbeider med rådgivning innenfor landbruk. Det består av 10 personer som sitter fordelt på to kontorer, lokalisert på ulike steder i fylket, samtidig som at noen sitter på hjemmekontor. Rådgiverne har base på disse kontorene, men er mye ute hos kunder i det daglige arbeidet. Teamet ble startet for tre år siden, og hovedintensjonen var å få til en klar rollefordeling mellom de ulike rådgiverne, basert på deres sterke og svake sider. Målet kan dermed sies å være å utnytte arbeidskraften på en bedre måte enn det som ble gjort tidligere, samt å legge forholdene til rette for at kundene skal kunne levere et kvalitetsprodukt.

Teamleder ser på teamet som et redskap for å oppnå budsjettmålene som hver enkelt medarbeider har. Det samlede teamet har ikke faste møter, men møtes ved behov. Det kom frem under intervjuene at de har noen samarbeidsproblemer i teamet, og spesielt den fysiske avstanden fremsto som en utfordring.

I rådgivningsteamet intervjuet vi to menn og en kvinne som er lokalisert på det samme kontoret.

3.2.4 *Salgsteam 1*

Teamet består av åtte konsulenter med egne kundeporteføljer. De har ukentlige møter og sitter samlet i det daglige. Teamet ble etablert for to år siden for å få bedre oversikt og bedre rollefordeling i avdelingen. Målene handler om omsetning og salg. Rundt den tiden vi gjennomførte intervjuene skulle imidlertid teamet deles i to, slik at de ble fire personer i hvert team.

Vi intervjuet to kvinner og en mann i dette teamet. Medarbeiderne vi intervjuet vil være i samme team etter oppdelingen. Siden intervjuene ble gjennomført før oppdelingen trådte i kraft, er imidlertid svarene basert på at alle er ett stort team.

3.2.5 *Salgsteam 2*

Salgsteam 2 sitter på et mottak og hverdagen handler i stor grad om å besvare innkommende telefoner og e-poster. Teamet har eksistert i mange år med forskjellige teammedlemmer, men teamet slik det fremstår i dag har vært samlet i omtrent tre år og består av fem personer. Teamets mål går på omsetning, men de har også et delmål om å ha høyest mulig servicegrad på telefon og e-post. De sitter tett sammen i et åpent kontorlandskap og har dermed god informasjonsflyt og godt samarbeid i det daglige.

I dette teamet intervjuet vi to kvinner og en mann.

3.3 *Datainnsamling*

Utgangspunktet for analysen vil være primærdata. Dette er naturlig siden vi studerer fem utvalgte team som det ikke finnes sekundære data om. For å innhente dataene har vi valgt å benytte individuelle intervjuer med medlemmer i teamene.

3.3.1 Intervju

Et intervju er en samtale mellom intervjuer og respondent, og er en mye anvendt metode for å samle inn kvalitative data (Saunders et al. 2009). Intervju kan være strukturert på ulike måter, alt etter hva som er formålet med intervjuet (ibid.). I denne oppgaven har vi benyttet semi-strukturerte intervjuer. Dette er intervjuer hvor man benytter en intervjuguide med en liste over spørsmål og tema som skal dekkes (ibid.).

En av fordelene med intervju, er at man får mye informasjon fra respondenten (ibid.). Det er også en fleksibel metode og man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og be respondenten utdype forhold som er ekstra interessante (ibid.). Samtidig har respondenten mulighet til å be om forklaring på hva som menes med spørsmålet dersom dette er uklart. Man er dermed tryggere på at man måler det man faktisk har til hensikt å måle, altså at undersøkelsen er valid. En annen viktig fordel er at man gjennom et intervju kan fange opp uuttalt informasjon, for eksempel gjennom respondentens kroppsspråk, mimikk, stemmebruk og måten noe blir sagt. Dette kan understreke eller svekke utsagn (Dalland 2007), og kan gi viktig informasjon om hva respondenten *egentlig* tenker og mener om noe.

En av de viktigste ulempene med intervju, er at det er svært tidkrevende å gjennomføre; spesielt med tanke på analyse og tolkning. Dette setter begrensninger for hvor mange respondenter man har mulighet til å intervjuer, og en risikerer dermed at datagrunnlaget ikke er representativt for populasjonen som studeres. Intervju egner seg derfor sjelden dersom formålet med studien er å generalisere (Saunders et al. 2009). En annen risiko ved å benytte intervju, er at respondenten lar seg påvirke av at han er med på et forskningsprosjekt. Dette kan føre til at han svarer det han tror intervjuer ønsker å høre, fremfor å gi uttrykk for sine personlige meninger. Dette kalles ofte forskningseffekten (Dalland 2007). Det er også en fare for at måten intervjuer stiller spørsmål kan påvirke respondentens svar (Saunders et al. 2009). Det er derfor svært viktig at man som intervjuer opptrer nøytralt og ikke stiller ledende spørsmål eller viser personlige meninger. Videre vil det være slik at den løse strukturen i slike kvalitative studier svekker studiens reliabilitet, altså sannsynligheten for at en annen forsker vil finne samme resultat på en tilsvarende studie (Grønmo 2004).

3.3.2 *Intervjuguide*

En intervjuguide er en plan for intervjuet (Dalland 2007). Den kan bestå av temaer som skal tas opp og/eller konkrete spørsmål. Meningen med intervjuguiden er å holde struktur på intervjuet og å sikre at man ikke glemmer å spørre om noe man ønsker svar på. I semi-strukturerte intervjuer følges den likevel ikke slavisk, da den er åpen for at man gjør endringer underveis for å tilpasse seg samtalen med respondenten.

Det er ofte lurt å bygge opp intervjuguiden slik at man starter med enkle faktaorienterte spørsmål som er lette å besvare (Dalland 2007). På denne måten varmer man opp respondenten slik at han føler seg komfortabel med situasjonen når man kommer til mer kompliserte og kanskje personlige temaer senere. Det vil også være hensiktsmessig å avslutte med noen enkle spørsmål slik at man avrunder intervjuet på en god måte (Grønmo 2004).

Da vi skulle lage vår intervjuguide, valgte vi å lage denne ganske strukturert med ferdig formulerte spørsmål. Vi startet med noen innledende spørsmål, før vi tok utgangspunkt i hvert av temaene fra teoridelen. Vi tenkte gjennom hvilke spørsmål som best ville belyse de ulike temaene, og passet på å lage spørsmål som ville dekke alle disse. Denne framgangsmåten valgte vi for å få et best mulig rammeverk for analysen. Vi laget to intervjuguides; en til teamlederne og en til teammedlemmene. Disse inneholdt stort sett de samme spørsmålene, men teamledernes intervjuguide inneholdt noen tilleggsspørsmål som blant annet gikk på fakta om teamet.

I intervjuguiden benyttet vi både åpne, utforskende og lukkede spørsmål (Saunders et al. 2009). Lukkede spørsmål egner seg best til å få spesifikk informasjon eller for å bekrefte en faktaopplysning eller en mening (ibid.). Vi benyttet derfor lukkede spørsmål innledningsvis for å få informasjon om teamet og respondenten. Ved å stille åpne spørsmål får man gjerne utdypede svar om hvordan respondenten opplever noe, ved at han kan fortelle fritt om det aktuelle temaet (ibid.). Dette kan føre til at han kommer på flere forhold enn akkurat det han blir spurt om. Ulempen med slike spørsmål er at respondenten kan gå utover det man studerer, slik at han ikke svarer på det som var intensjonen med spørsmålet. Ved utforskende spørsmål

blir respondentene mer ledet i forhold til i hvilken retning han bør svare enn ved åpne spørsmål (ibid.). Vi forsøkte derfor å finne en balanse mellom åpne og utforskende spørsmål, men opplevde at det var vanskelig å få gode svar på enkelte av de som var mest åpne.

Respondentene snakket seg ofte bort og svarte ikke alltid på det vi ønsket. Vi opplevde flere ganger at respondentene glemte hva de egentlig skulle svare på, og dermed måtte be oss gjenta spørsmålet. Dette var noe som gjorde analysearbeidet tidkrevende og utfordrende.

Etter at vi hadde intervjuet det første teamet, følte vi at intervjuguiden hadde forbedringspotensialer. Vi merket blant annet at et innledningsspørsmål, som ikke hadde noen betydning for oppgaven, tok for mye tid. Det gikk også mye tid på spørsmålene til temaet jobbdesign. Vi valgte derfor å fjerne noen spørsmål før de neste intervjuene. I tillegg omformulerte vi noen spørsmål, og la til andre. Vi følte at intervjuguiden fungerte bedre på de neste intervjuene, og at de nye spørsmålene belyste temaet vårt på en bedre måte enn de spørsmålene vi fjernet.

3.3.3 Utvalg

Utvalget for vår undersøkelse ble i første omgang gjort gjennom at vi sendte forespørsler til ulike organisasjoner over e-post. Der beskrev vi temaet for oppgaven og spurte om de kunne være interesserte i å samarbeide med oss i forhold til dette. Vi valgte å studere de to organisasjonene som var raskest med positivt svar, og fikk da tilgang på til sammen tre team i disse; to salgsteam og et rehabiliteringsteam. Siden vi gjerne ville studere flere team av samme type, fikk vi fra den ene organisasjonen kontaktinformasjon til nok et rehabiliteringsteam. Vi benyttet oss med andre ord av snøballeffekten i dette tilfellet. Teamet innen rådgivning kom vi i kontakt med gjennom vår veileder. Til sammen endte vi opp med fem ulike team, i fire organisasjoner.

Vi kom frem til at vi ikke hadde kapasitet til å snakke med alle medlemmene i teamene, og valgte derfor å intervju tre personer i hvert team. Vi bestemte at den ene av disse skulle være teamleder og at han skulle ta med seg to andre. I noen team ble disse to valgt tilfeldig, ved at de som var tilstede den dagen ble intervjuet, mens i andre team meldte respondentene seg

frivillig. I Rehabiliteringsteam 2, hvor det ikke var en teamleder, ønsket vi å intervju alle tre teammedlemmene. Den dagen vi skulle gjennomføre intervjuene var det imidlertid et av teammedlemmene som ikke var tilstede, og vi intervjuet dermed bare to personer i det aktuelle teamet.

I forhold til kjønn er utvalget i oppgaven skjevfordelt, da 10 av de 14 respondentene er kvinner. Dette kommer blant annet av at to av de fem teamene består av bare kvinner. I forhold til alder er utvalget godt spredt, da vi har respondenter i alderen 29 til 64 år, med en median på 44 år og et gjennomsnitt på 44,93 år.

3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

På forhånd av intervjuene sendte vi en e-post til teamlederne. Der beskrev vi temaet for oppgaven, sa hvor lang tid vi regnet med intervjuene ville ta, og spurte om det var greit at vi gjorde lydopptak. Videre informerte vi om at det kun var vi som ville lytte til intervjuene, og at opptakene ville bli slettet når vi var ferdig med dem. Denne informasjonen gjentok vi når vi innledet intervjuene, for å være helt sikre på at alle var komfortable med dette. Vi fortalte også at vi ville holde deltakerne anonyme i utredningen.

Alle respondentene i ett team ble intervjuet i løpet av samme dag. Vi oppsøkte teamene på deres arbeidsplass, da dette var det mest praktiske for alle og noe de fleste teamene foretrakk. På denne måten tok vi ikke mer av deres arbeidsdag enn det som var nødvendig, og i tillegg kunne de ulike respondentene holde på med sine arbeidsoppgaver mens vi intervjuet andre i teamet. Dette var spesielt viktig i det ene salgsteamet, som er avhengig av å være tilgjengelig på telefon til en hver tid. Ved å gjennomføre intervjuene på teamenes arbeidsplass sikret vi også at respondentene var på et sted hvor de føler seg vel (Grønmo 2004). For å unngå forstyrrelser ble intervjuene gjort på et lukket rom. Dette var også viktig for at respondentene skulle føle seg komfortable med å si hva de mener, uten fare for at andre kunne lytte til samtalen.

Under alle intervjuene stod en av oss for selve intervjuet, mens den andre noterte. Vi byttet på hvem som intervjuet og hvem som noterte, men gjorde det slik at den samme personen intervjuet alle i samme team. På denne måten fikk vi kontinuitet i rollene, samtidig som vi unngikk variasjoner i forhold til spørsmålsstillingen innad i teamene. Ved bruk av intervju som metode, kan intervjuer i stor grad påvirke resultatene og vi ønsket derfor at alle i samme team skulle intervjues av samme person.

I tillegg til å notere, tok vi opp intervjuene med en lydopptager. Notatene ble derfor en slags sikkerhet i tilfelle noe skulle være galt med lyden. Spesielt under de første intervjuene ble det notert flittig, siden vi var usikre på hvor god lyden ble med opptageren. Da vi fikk bekreftet at opptakene var gode, gikk vi over til å notere mer i stikkordform.

Det varierte veldig hvor lang tid intervjuene tok. Det lengste varte i nesten en time, mens det korteste bare tok et kvarter. De lengste intervjuene fant sted i rehabiliteringsteamene, mens de korteste var i salgsteamene. Likevel var det variasjoner også innad i teamene, og vi fikk dermed ulik mengde informasjon fra respondentene.

3.4 Analyse

Før vi kunne gå i gang med analysen, måtte vi transkribere opptakene av intervjuene. Dette var tidkrevende, da intervjuene har en samlet lengde på 483,32 minutter, eller omtrent åtte timer. Dette resulterte i 160 A4-sider med transkriberte data.

Da vi skulle analysere de innhentede dataene, valgte vi å ta utgangspunkt i forskningsmodellen vår. Det betyr at vi først har presentert hvordan det deles kunnskap i de ulike teamene. Deretter har vi diskutert hva som motiverer respondentene til å dele kunnskap, før vi viser hvordan de sosiale faktorene kultur og tillit kan påvirke denne motivasjonen. I modellen har vi også jobbdesign som en faktor som påvirker motivasjon for kunnskapsdeling. Til tross for dette diskuterer vi ikke jobbdesign for seg selv i analysen, da det interessante som

kom frem i forbindelse med jobbdesign kan knyttes til de andre temaene. Til slutt i analysen tar vi for oss de faktorene respondentene vektla som viktige for at de skal dele kunnskap.

Vi har benyttet oss av en del sitater i analysen. Alle disse har vi skrevet på bokmål, til tross for at en del av respondentene snakker nynorsk og dialekt. Dette for å opprettholde størst mulig grad av anonymitet for respondentene. Videre har vi fjernet en del språklige uvaner som ”holdt på å si”, ”sant”, ”på en måte” og lignende. Vi har også tatt bort tenkepauser fra sitatene. Der vi kun har brukt deler av et sitat har vi benyttet oss av (...) for å understreke dette. Grunnen til at vi har gjort disse endringene er for at budskapet til respondentene skal komme frem på en klar måte. I sitater der respondentene har nevnt navnet på organisasjonen de arbeider i, har vi byttet ut navnet med ”organisasjonen”. Vi har gjort en tilsvarende anonymisering dersom andre team eller avdelinger som teamet samarbeider med har blitt nevnt.

Et annet grep vi har gjort for å sikre størst mulig grad av anonymitet for respondentene, er å være konsekvente på om vi omtaler respondentene som ”hun” eller ”han”. ”Hun” har vi benyttet kun i de teamene hvor alle respondentene var kvinner, mens vi har kalt alle ”han” i de teamene hvor vi har respondenter av begge kjønn.

3.5 Datamaterialets kvalitet

Vi vil nå gi en vurdering av kvaliteten på vårt datamateriale, og i den forbindelse er validitet og reliabilitet sentrale faktorer å ta stilling til.

3.5.1 Validitet

Validitet handler om i hvilken grad vi måler det vi har til hensikt å måle. Det vil si datamaterialets gyldighet i forhold til problemstillingen som skal belyses (Grønmo 2004). For å sikre validiteten i oppgaven, fulgte vi samme oppsett i intervjuguiden som i teorikapittelet. På denne måten visste vi at intervjuguiden dekket alle områdene vi ønsket å finne ut noe om.

Det er vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. *Intern validitet* handler om i hvilken grad resultatene kan tilskrives reelle funn og ikke mangler i forskningsdesignet (Saunders et al. 2009). Med det menes om funnene stemmer overens med virkeligheten. For å sikre den interne validiteten i oppgaven, har vi forsøkt å skrive det respondentene har sagt uten å vri på betydningen. Vi har derfor benyttet oss av mange sitater. Gjennom analysen har vi også sett at det er mange likheter mellom hva de ulike respondentene i et team har svart. At flere svarer i samme retning, kan tyde på at det som blir sagt stemmer med virkeligheten.

Ekstern validitet handler om generaliserbarhet. Det vil si i hvilken grad forskningsresultatene er like anvendelige i andre forskningssituasjoner, for eksempel i andre organisasjoner eller andre case (Saunders et al. 2009). Det vil ofte være lav ekstern validitet i kvalitative studier. Dette på grunn av at man her går dypt inn i få studieobjekter for å undersøke et fenomen i en spesiell setting. I slike studier har man dermed ikke tilstrekkelig med data til å kunne generalisere funnene til å gjelde hele populasjonen eller i andre settinger. Dette er likevel ikke et problem for vår studie da generalisering ikke er formålet.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om datamaterialets pålitelighet, og i forbindelse med kvalitative studier er det snakk om troverdigheten til det vi finner (Grønmo 2004). Reliabiliteten til en studie er høy dersom man får identiske data om man bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike datainnsamlinger, om det samme fenomenet (ibid.). I kvalitative studier er det vanskelig å gjennomføre datainnsamlingen på nøyaktig samme måte, da undersøkelsene ofte er fleksible og avhenger i stor grad av når studien blir gjort og hvem som gjennomfører den (ibid.).

I forbindelse med reliabilitet er det tre viktige feilkilder en må ta hensyn til ved bruk av kvalitative metoder. Disse feilkildene er knyttet til intervjuer, respondent og utvalg (Saunders et al. 2009). Feilkildene knyttet til *intervjuer* handler om at denne kan påvirke resultatene gjennom måten han stiller spørsmål eller reagerer på respondentens svar (ibid.). Dette kan være i form av kommentarer, bruk av tonefall eller ikke-verbal oppførsel. Vi har forsøkt å være nøytrale i formuleringene og unngå ledende spørsmål under intervjuene. Likevel ser vi i

ettertid at noen av oppfølgingsspørsmålene som ble stilt kan oppfattes som noe ledende. Spørsmålene ble stilt for å bekrefte noe respondenten allerede hadde snakket om og vi tror derfor ikke dette svekker studiens reliabilitet. Et eksempel på dette er da vi spurte teamleder i Salgsteam 1 om hvordan de blir belønnet. Han fortalte om bonusordningen hvor teammedlemmene blir belønnet ut i fra måloppnåelse. De blir målt på en kombinasjon av individuelle mål og mål for gruppen. Dette fulgte vi opp med spørsmålet: ”*Så teamets prestasjoner har påvirkning på belønningen?*”, for å bekrefte det han nettopp hadde fortalt. Enkelte av respondentene ba oss også utdype noen av spørsmålene vi stilte. For å vise hva vi mente måtte vi i enkelte tilfeller komme med eksempler. Dette opplevde vi at noen av respondentene lot seg påvirke av.

Vi forsøkte å stille spørsmålene med samme formulering til alle respondentene. Likevel har det blitt noen forskjeller, spesielt i forhold til oppfølgingsspørsmål. Videre kan det ligge en feilkilde i at vi som intervjuere kan ha feiltolket den informasjonen vi har fått. Siden vi er to personer som har deltatt på intervjuene og lest gjennom hverandres transkriberinger, tror vi at denne faren er redusert.

Feilkilder knyttet til *respondenten* handler om at han kan gi svar som er påvirket av at han er med på en studie (Saunders et al. 2009). Med dette menes at respondenten kan velge å utelate sensitiv informasjon, eller svare på måter som setter ham selv eller bedriften han jobber for i et spesielt godt lys. Siden både bedriftene og de enkelte teammedlemmene er anonymiserte tror vi ikke at denne feilkilden er fremtredende i vår studie. Det kan også være en fare for at respondenten leter etter fasitsvar fremfor å gi uttrykk for sine egne meninger. I begynnelsen av intervjuene spesifiserte vi derfor at det er den enkelte respondents tanker og meninger vi var ute etter, og håper derfor at de har svart ut i fra dette. Vi fikk ikke inntrykk av at noen av respondentene vegret seg for å svare på noen av spørsmålene våre. Vi opplevde heller ikke at de lot seg påvirke av at vi tok opp lyd under intervjuene, og alle svarte bekræftende da de ble spurt om de syntes det var greit at vi gjorde dette.

Det kan også ligge feilkilder i det *utvalget* vi har gjort (Saunders et al. 2009). Som tidligere nevnt lot vi det være opp til teamleder hvem som skulle delta i studien sammen med ham. Det er derfor en fare for at teamleder kan ha valgt disse strategisk, ut i fra hvem som vil fremstille teamet og bedriften i et godt lys. Likevel har vi som nevnt fått inntrykk av at respondentene i stor grad har blitt valgt ut med tanke på hvem som var tilstede på kontoret, eller at de har meldt seg frivillig til å delta. Dette tror vi reduserer faren for at teamleder har gjort et strategisk utvalg. Det kan imidlertid være en feilkilde i at de som har sagt seg villig til å stille opp er de som har sterkeste meninger om det aktuelle temaet. Det er derfor ikke sikkert at svarene er representative for hele teamet.

Videre kan det være en skjevhet i utvalget, spesielt i to av teamene. Rådgivningsteamet er som beskrevet tidligere lokalisert på to kontorer, i tillegg til at de har teammedlemmer på hjemmekontor. De respondentene vi snakket med i dette teamet satt alle på samme kontor. Vi ser at det ville vært en styrke for oppgaven om vi hadde snakket med personer fra flere lokalisasjoner, da dette kunne gitt et mer representativt bilde av meningene i teamet. På grunn av begrensninger i forhold til tid og kapasitet, hadde vi ikke anledning til å oppsøke de som sitter på det andre kontoret. Dette fordi de befinner seg forholdsvis langt unna det kontoret vi besøkte. Også i Salgsteam 1 har vi et skjevt utvalg, da vi kun snakket med representanter fra én del av teamet. Dette teamet skulle deles i to like etter at vi intervjuet dem, en endring vi trodde var gjort allerede. Ideelt sett burde vi derfor snakket med teammedlemmer fra begge delene av teamet for å få et representativt bilde. Også her var begrenset tid og kapasitet avgjørende for at vi ikke gjennomførte flere intervjuer da vi ble oppmerksomme på denne misforståelsen. I dette teamet var også begge respondentene vi snakket med forholdsvis nye i organisasjonen, noe som kan påvirke deres meninger. Vi ville kanskje fått et bredere bilde av teamet dersom vi også hadde snakket med en mer erfaren medarbeider.

3.6 Ethiske utfordringer

Den største etiske utfordringen vi har kommet opp i, var i forbindelse med et intervju hvor respondenten i etterkant følte han hadde avslørt for mye informasjon omkring det aktuelle teamet. Vi løste dette ved å la respondenten lese gjennom det transkriberte intervjuet og markere det han ikke ønsket vi skulle bruke. Dette var i hovedsak detaljerte beskrivelser av

arbeidsmetoder, samt navn på team og avdelinger som de samarbeider med. Det gjaldt dermed informasjon vi ville anonymisert uansett og vi føler derfor ikke at vi mistet verdifull informasjon på grunn av dette. Vi fikk også inntrykk av at den aktuelle respondenten var fornøyd med denne løsningen.

En annen etisk utfordring kan være å holde respondentene anonyme ovenfor hverandre, siden vi kun har snakket med to til tre personer i hvert team. De fleste av disse teamene jobber så tett at respondentene vil kunne forstå hvem som har sagt hva, selv om vi har anonymisert dem. Teamleder har vi imidlertid ikke anonymisert på samme måte, da vi ønsket at det skulle komme frem for leseren hva som ble sagt av teamets leder. Denne er derfor ikke anonym ovenfor resten av teamet. Dette er noe vi har forsøkt å ta hensyn til i analysen, og har derfor ikke tatt med eventuelle uttalelser som kan stille respondentene i dårlig lys. I tillegg har vi unnlatt visse detaljer som kan knyttes til enkeltpersoner i teamet.

4. Analyse

I analysen vil vi først gi en beskrivelse av kunnskapsdeling i de fem teamene. Dette gjør vi for å gi en innsikt i de ulike teamene, og for å danne en forståelse av kunnskapsdelingen i disse. Deretter tar vi for oss hva som motiverer de enkelte respondentene til å dele kunnskap, før vi presenterer hva som kom frem i forbindelse med de sosiale faktorene kultur og tillit. Til slutt diskuterer vi de faktorene som viser seg å påvirke hvorvidt respondentene deler kunnskap, forutsatt at de er motiverte.

4.1 Kunnskapsdeling

Vi vil først ta for oss hvor nyttig respondentene anser kunnskapsdeling å være, før vi kommer nærmere inn på hvordan de deler kunnskap. Deretter beskriver vi hvilken type kunnskap som deles i teamene, før vi til slutt sier litt om hvilke utfordringer for kunnskapsdeling respondentene mener teamene har.

Nyttig?

I alle teamene vi har studert, blir kunnskapsdeling ansett som svært nyttig. Spesielt i de to teamene innen rehabilitering ble det lagt vekt på at kunnskapsdeling er sentralt for arbeidet de gjør. Dette både fordi teamene er tverrfaglige slik at teammedlemmene har mye å lære av hverandre, men også for å gi pasientene et best mulig tilbud. En respondent i Rehabiliteringsteam 2 sa det på følgende måte: *”Det er det helt vesentlige i vårt team, fordi at dette er oppgaver som ikke en enkelt vil kunne løse alene. Og det at vi har både forskjellig ståsted, men også at vi er flere med helsebakgrunn og rehabiliteringstankegang, det gjør at vi støtter tenkningen til hverandre”*. Også i Salgsteam 1 ble det lagt vekt på at kunnskapsdeling er viktig; teamleder kalte det helt avgjørende. De to andre respondentene i teamet sa at de alle har mye å lære av hverandre, siden teammedlemmene har ulik bakgrunn og fartstid i organisasjonen. De la spesielt vekt på at dette er viktig når man er ny et sted, da det er mye å sette seg inn i.

I Salgsteam 2 var det en respondent som sa at kunnskapsdeling er viktig for dem siden de sitter på et mottak og alt skjer så raskt; *”du har gjerne kunden på telefon og må ha svar der og da”*. En annen respondent mener kunnskapsdeling gjør at man føler seg trygg på at man får den hjelpen man trenger i teamet: *”Er det en sak som er litt vanskelig så er det alltid greit å få deres synspunkt (...). Så det er veldig nyttig”*. Teamleder mener at kunnskapsdeling er nyttig også fordi kunnskapen på denne måten blir overført fra én til alle. Da kan disse igjen hjelpe andre, noe som er spesielt viktig når noen slutter. Han fortalte at to av medlemmene i teamet skal slutte om ikke lenge, og at disse to har spesifikke kunnskaper de sitter inne med. Han opplever at disse har gitt resten av teamet mye kunnskap som de kan bringe videre. *”Men så får vi da nye i gruppen, som kan finne ting som de kan dele med oss. Og det vil jo hele tiden bare følge på det”*.

I rådgivningsteamet sa en respondent at kunnskapsdeling er veldig nyttig blant annet siden de på den måten kan få innblikk i saker uten at de må bruke mye tid på å lese seg opp på det. *”Det er klart at jeg har ikke sjanse til å sette meg inn i absolutt alt som organisasjonen står for til en hver tid”*. En annen respondent i teamet sa følgende: *”Jeg ser det som **veldig** nyttig, og jeg er ikke i tvil om at etter vi begynte i et team så har vi fått et løft. Og da er det jo litt synd at ikke du kunne løfte deg enda et lite hakk til; all den tid at jeg føler at det er litt som streker”*. Han opplever altså at de i teamet ikke deler så mye kunnskap som de kunne gjort som følge av dårlig samarbeid. Dette var noe også de andre respondentene i teamet påpekte.

Hvordan?

Respondentenes beskrivelser av hvordan de deler kunnskap i teamene, viser at både formelle og uformelle metoder for kunnskapsdeling er utbredt. Først og fremst er den muntlige kunnskapsdelingen sentral i alle teamene vi har studert. Dette skjer både strukturert i form av møter, teamdager og presentasjoner, og ustrukturert gjennom diskusjoner og samtaler i det daglige. Både i Rehabiliteringsteam 1, rådgivningsteamet og Salgsteam 1 ble det sagt at de deler mye kunnskap på møter. Der diskuteres arbeidsoppgavene, det deles erfaringer og man snakker om veien videre. Noen av teamene har også spesielle fagmøter hvor de tar opp et bestemt tema. Dette gjelder blant annet rådgivningsteamet, hvor det ble sagt at det hovedsakelig er på disse møtene, eller teamdagene, de deler kunnskap. Teamet gjør det slik at

den som kan mest om temaet, og har jobbet mye med det, presenterer dette for de andre og deler kunnskapen sin på denne måten. Ved behov får de også inn eksterne eksperter som kan snakke om temaer som de selv føler de er for dårlige på. *”Så akkurat den kunnskapsfordelingen i teamet synes jeg fungerer veldig bra. (...) Der har organisasjonen vært flink til å stille med personer om vi har hatt bruk for det”*.

I Rehabiliteringsteam 2 og Salgsteam 2 ble det derimot lagt mest vekt på den ustrukturerte kunnskapsdelingen som skjer i det daglige. Begge disse teamene sitter tett på hverandre på kontorene, noe som gjør at de er lett tilgjengelige for hverandre. Det blir dermed naturlig for dem å dele kunnskap. I Salgsteam 2 ble det sagt at de blant annet deler mye gjennom samtaler der de deler erfaringer og spør hverandre om saker de lurer på, eller ved at de hjelper hverandre med å løse oppgaver. Dette teamet deler også mye kunnskap ved å bruke e-post; *”stort sett så sitter to av oss i telefonen (...) og vi er veldig avhengige av å ikke ha så mye støy rundt oss. (...) Det må nesten foregå på mail mye av det vi gjør”*. Også andre skriftlige former for kunnskapsdeling blir benyttet i de fem teamene, gjennom verktøyer som fellesområder på Internett og ulike databaser eller systemer. Her sa for eksempel en respondent i Rehabiliteringsteam 2 at de benytter seg av et pasientjournalssystem hvor de dokumenterer alt de gjør. Dette blir ansett som et viktig verktøy for kunnskapsdeling, da man kan se hva de andre har gjort i forhold til de ulike pasientene. I Salgsteam 2 ble intranett trukket frem som et nyttig verktøy hvor man kan finne mye kunnskap, blant annet i form av informasjon og opplæringsprogrammer.

Foruten disse formene for kunnskapsdeling, ble det i Rehabiliteringsteam 1 nevnt at de drar to og to ut til brukerne for å sikre tverrfagligheten. Dette blir en form for kvalitetssikring hvor man unngår at det er kun én som har ansvar for den enkelte bruker. Videre blir det i Rehabiliteringsteam 1 har faste steder i lokalet hvor man kan legge ”siste nytt” som man finner for eksempel på nettet, rådgivningsteamet benytter tidsskrifter, Rehabiliteringsteam 2 har utviklet egne maler for arbeidet og Salgsteam 1 driver med intern skoloring. Salgsteam 1 har i tillegg ”kvartalets case” for å dele kunnskap. Da blir et spesielt interessant case presentert og man reflekterer over hva en har lært og oppnådd gjennom dette. En respondent i

teamet uttalte at han anser disse kvartalscasene som en god og lærerik form for kunnskapsdeling.

I teorien beskrev vi fire metoder for kunnskapsdeling gjennom SEKI-modellen. Ut fra beskrivelsene for hvordan de deler kunnskap i teamene, kan vi se eksempler på både sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering. Kunnskapsdelingen i teamene som inngår i *sosialisering*, er den muntlige delingen av erfaringer, samtale og diskusjonene teammedlemmene har i det daglige, samt at de jobber sammen og lærer av hverandre. Det at de skriver ned erfaringer og lignende i databaser er eksempel på *eksternalisering*, da den enkelte skriver ned sin tause kunnskap og gjør denne eksplisitt tilgjengelig for de andre i teamet. Også utformingen av arbeidsmaler i Rehabiliteringsteam 2 er eksternalisering; her har teammedlemmene gjort seg nytte av sine tidligere erfaringer for å utforme en ”beste praksis”. Dette er i tillegg et eksempel på *kombinering*, siden de har utformet malene i fellesskap og slått sammen kunnskap fra flere personer i utformingen. Et annet eksempel på *kombinering* finner vi i rådgivningsteamet, hvor de som er ute hos de samme kundene må holde hverandre oppdatert på disse. Ved å dele informasjon og erfaringer i forhold til kundene, kombinerer de den kunnskapen de enkelte rådgiverne sitter inne med. Til slutt i SEKI er *internalisering*, og et eksempel på dette er opplæringsprogrammene som Salgsteam 2 har på intranett. Også her kan man si at arbeidsmalene i Rehabiliteringsteam 2 er et eksempel. Både opplæringsprogrammene og malene er eksplisitt kunnskap som blir tatt i bruk av flere ulike personer, som så tilpasser kunnskapen til det de allerede kan og vet.

I forhold til hvor godt respondentene synes det er tilrettelagt for kunnskapsdelingen i teamene, fortalte en i Rehabiliteringsteam 1 at det etter hennes mening er bra tilrettelagt for kunnskapsdeling hos dem; spesielt nå når de har fagmøter. Dette fører i følge henne fokuset høyere opp enn bare til enkeltbrukere; ”*det blir jo ofte mye prat om hver enkelt bruker, og da blir det kanskje vanskelig å få det faguttrykket så godt frem. Og da er det kanskje greit å kunne ta en situasjon og på en måte gå litt dypere i den*”. På fagmøtene gjør de nettopp dette, blant annet ved å diskutere fagartikler; hva som finnes og det nyeste som er kommet.

Stort sett synes også de andre respondentene i undersøkelsen at det er bra tilrettelagt for kunnskapsdeling i teamene, selv om det i enkelte team blir påpekt at det fortsatt er forbedringspotensialer. De fleste mener det er kunnskapsdelingen som skjer gjennom møtene, som best tilrettelagt. Det ble imidlertid nevnt av noen respondenter at de opplever at det er opp til dem selv hvor mye kunnskap som deles i deres team. I Salgsteam 1 ble det uttalt: *”Jeg føler vel at det er litt opp til hver enkelt; at det er litt hva du gjør det til selv egentlig. Litt organisert i form av disse mandagsmøtene, men det er ikke sånn fast opplegg som vi følger”*. Også en respondent i rådgivningsteamet sa at han opplever at det er bra lagt opp til kunnskapsdeling gjennom teammøtene, men at det er veldig opp til dem selv å ta initiativ og bidra; *”og det er jo der jeg føler det svikter, at ikke alle vil bidra”*. Til tross for at respondentene i dette teamet mener det er bra tilrettelagt for kunnskapsdeling på møtene de har, og at det er der det deles mest kunnskap, så har ikke teamet møter jevnlig. I følge teamleder har det ikke vært den store møtefrekvensen etter jul: *”Vi har møter ved behov. Det har ikke vært noe fast hver mandag eller sånn”*. Dette forklarte han blant annet med at hverdagen til rådgiverne er svært hektisk, i tillegg til at de sitter spredt. Han sa imidlertid at de som sitter på det kontoret vi besøkte har noen møter; *”men det er vel gjerne mer uformelle møter rundt bordet her inne (på kontoret til teamleder), her i stolen sånn. Men den gjengen på det andre kontoret har vi ikke hatt så ofte møter sammen med”*. Dette viser at tilretteleggingen for kunnskapsdeling kunne vært bedre i dette teamet. Siden det ble sagt at de deler mest kunnskap på møter, kunne de trolig fått mer kunnskapsdeling i teamet dersom de hadde hatt flere faste møter, hvor hele teamet er samlet.

Hva?

Når det gjelder hvilken kunnskap respondentene deler med resten av teamet, ble det i rehabiliteringsteamene og rådgivningsteamet lagt vekt på at de deler kunnskap fra sine fagområder og yrker, i tillegg til informasjon i forhold til brukerne og arbeidet med disse. Teamleder i rådgivningsteamet fortalte at han må dele mye rundt føringer fra sentralt hold; for eksempel vedtak som blir fattet og som de blir pålagt å gjennomføre. I alle teamene i undersøkelsen blir det i stor grad delt erfaringer, både fra deres nåværende arbeid og fra tidligere. Blant annet var det en respondent i Salgsteam 1 som fortalte at han tidligere har jobbet i et reklamebyrå, noe som gjør at han har erfaringer derfra som han kan dele med de

andre i teamet. En respondent i Rehabiliteringsteam 2 fortalte på sin side at hun deler mye organisatorisk kunnskap med de andre, siden hun har vært leder tidligere.

Teamleder i Salgsteam 1 deler mye kunnskap i form av rådgivning omkring hva som foregår i markedet og hva de ulike kundene sier. En annen respondent i teamet fortalte at han deler produktkunnskap, men også mye rundt måten å jobbe i kundeprosesser. *”Viss man vet noe fungerer for en type kunde, så kan man gjerne tipse andre om at kanskje det kan fungere for din kunde som er litt tilsvarende i bransje og har litt tilsvarende utfordringer”*. Den siste respondenten i teamet opplever at han deler kunnskap todelt: *”Det ene går mer på den måten jeg har løst en case på, eller hvordan jeg har jobbet med den kunden. Og det andre blir litt som jeg sa med sånne småting i hverdagen, med at jeg kan noe på et system som jeg har lært meg som noen andre ikke har. (...) Men jeg prøver i vertfall å være flink viss jeg har ting som jeg tror at andre har glede av å vite; at jeg tenker jeg skal prøve å dele det på en måte”*. Han sa videre at han opplever kunnskapsdelingen som en utveksling mellom teammedlemmene: *”En dag er det gjerne jeg som kan noe, og neste dag er det jeg som må spørre om noe. Altså, det blir jo sånn ’gi-og-ta’-kunnskapsdeling”*.

Så å si alle respondentene fortalte at de ikke holder tilbake kunnskap fra de andre i teamet, så lenge de har anledning til å dele og det er relevant for arbeidet. Et av unntakene var en respondent i Rehabiliteringsteam 1 som ikke deler absolutt alt, siden hun opplever at budskapet hun forsøker å formidle ikke alltid blir tatt imot. Blant annet trakk hun frem bruk av spesielle teknikker innen kommunikasjon med brukerne som eksempler på kunnskap hun har prøvd å gi de andre, men som ikke har nådd frem. Den andre respondenten i teamet svarte på sin side: *”Nei, det vil jeg ikke påstå. Jeg er ikke så flink til sånt (ler). Jeg er ikke så veldig ærgjerrig og ikke har lyst til å dele. Og det tror jeg kanskje ikke du kan være. Viss du er det så tror jeg ikke du fungerer i tverrfaglige team i rehabilitering, rett og slett. (...) Så det er veldig viktig å dele. Jeg tror ikke du kan være sånn, holde ting for deg selv og bare ville sitte inne på kontoret. (...) Da kan du bare drite i å være i rehabilitering tenker jeg”*. Heller ikke leder i dette teamet mener hun holder tilbake noe, blant annet fordi de diskuterer så mye med hverandre.

Ingen av rådgiverne vi intervjuet i rådgivningsteamet mener at de holder tilbake kunnskap fra de andre i teamet. Den ene uttalte: *”Nei, det tror jeg er lite jeg holder for meg selv. For å si ikke noen ting. Jeg er gjerne av den typen som liker å hoppe på noe nytt og er nysgjerrig av natur. Og da liker jeg å få ny kunnskap, og gjerne fortelle om det som jeg driver med også. Jeg tror ikke det er noe jeg ikke forteller for å si det sånn”*, mens den andre sa: *”Altså, klart jeg går jo ikke og snakker om alt, men om noen spør så forteller jeg. Det er ikke noe jeg holder hemmelig eller ikke vil si (ler)”*. Heller ikke i Salgsteam 2 holder respondentene bevisst noe tilbake fra de andre, men den ene la til: *”Det kan jo kanskje være kunnskap som du ikke deler på samme måte som du gjør med alt annet. At du gjerne tenker deg litt om, at det kanskje kan være noe som kan brukes i innovasjon eller... Ja, at du vil spare det til en god anledning. Det kan være”*. Også teamlederne har enkelte typer kunnskap som de holder tilbake, men de påpekte alle at dette er kunnskap knyttet til deres roller som ledere og dermed noe de ikke kan dele. Blant annet uttalte teamleder i Salgsteam 1 følgende: *”Det å ha integritet i jobben er viktig i forhold til det. Man får jo vite en del ting både om kunder og om enkeltpersoner som man ikke kan gå videre med”*. De fortalte imidlertid at de ikke holder tilbake annen type kunnskap.

Kunnskap respondentene opplever blir delt av de andre i teamet, tilsvarer i stor grad den typen kunnskap de selv oppgav at de deler. Blant annet sa en respondent i Rehabiliteringsteam 2 at det hovedsakelig er fagspesifikk kunnskap som deles av de andre; *”samt at mine medarbeidere har vært ’rehabilitører’ i en mannsalder (ler), sånn at de har enormt mye erfaringskunnskap og veldig god kjennskap til organisasjonen. Så de deler jo mye det samme egentlig, men med mye større tyngde enn meg”*. Også teamleder i Salgsteam 2 opplever at kunnskapen som blir delt mellom teammedlemmene dreier seg om de enkeltes kunnskaper og erfaringer: *”Det er jo regelrett det vi kan og det vi har lært. (...) og informasjon. Det går jo egentlig i det samme som vi snakker om hele tiden. Viss de vil vite noe som jeg kan og vet, som de har bruk for, så spør de og da svarer jeg på det. Vi har litt forskjellig bakgrunn også, sånn at vi har litt å dele”*. Dette med at de andre deler mye av sine fagkunnskaper og erfaringer, ble også trukket frem av flere andre respondenter. De fortalte samtidig at de anser dette som svært nyttig kunnskap å få.

Videre nevnte respondentene at de andre i teamet deler kunnskap omkring kunder eller brukere, innen programvare, om bransje og system og om hvordan de ligger an i arbeidet sitt. Det siste kommenterte blant annet teamleder i rådgivningsteamet: *”For det var jo en av intensjonene med teamet – at de skulle hjelpe hverandre når en hadde vært syk, eller hadde en dårlig periode av en eller annen grunn som gjorde at en ikke kom helt i mål med oppgavene sine. Så det deler de med hverandre. Sier hvordan de ligger an og om de trenger hjelp”*. En respondent i Salgsteam 1 mener det blir delt flere forskjellige typer kunnskap fra de andre teammedlemmene: *”Det blir på en måte den biten som går på det hverdagslige med generell kunnskap om produkter eller systemer, eller sånne ting som vi bare hiver ut og får et svar på. Og så har du noen kolleger som er flinke å bevisst fortelle om prosesser eller saker de holder på med som de tror andre kan ha nytte av”*. I Rehabiliteringsteam 1 ble det nevnt at både respondentene selv og de andre i teamet gir informasjon om hva som er sagt etter konferanser; for eksempel nyheter innen fagområdene. De deler også kunnskap de tilegner seg på kurs; *”det er jo ofte når de har vært på kurs og sånt, så tar vi en oppsummering da. Det er vi blitt flinke til; når folk har vært på kurs så skal man dele den kunnskapen som man har lært”*.

Også når det gjelder hvilken kunnskap respondentene mener er viktig å dele, ble det nevnt kunnskap omkring brukere og kunder, erfaringer man har gjort seg i arbeidet, samt den enkeltes fagkunnskap og kompetanse. Foruten dette, ble det påpekt i salgsteamene at det er viktig å dele kunnskap omkring bransje og trendutvikling, produktkunnskap og teknisk kunnskap om hvordan en best kan løse en utfordring. I Rehabiliteringsteam 2 mener de det er viktig å dele kunnskap både på systemnivå og behandlingsnivå. På systemnivå dreier det seg om forhold som hvem som skal kontaktes og hvordan man skal gå frem i saker, mens behandlingsnivået inkluderer kunnskap omkring det rent treningsmessige, tilrettelegging og hvordan pasienten skal leve livet etter rehabiliteringen. I Salgsteam 2 sa en respondent at han anser kunnskapsdeling etter møter som spesielt viktig i deres team. Dette fordi det alltid må være noen tilgjengelig for kundene, og dermed har ikke hele teamet anledning til å delta på møtene. *”Så vi går jo mange ganger glipp av informasjon. Og da er det viktig at den som har vært på disse møtene deler det med oss. Og det er vi veldig avhengig av; at vi også får vite hva som skjer i organisasjonen”*. Teamleder i dette teamet mener på sin side at all kunnskap

som ikke de andre innehar er viktig å dele. *”Så alt egentlig. Alt som kan deles som ikke er negativt”*.

Utfordringer

I forhold til utfordringer teamene har når det kommer til kunnskapsdeling, var det flere av respondentene som mente at deres team ikke har slike. Spesielt Salgsteam 2 skilte seg ut, siden ingen av respondentene i teamet kunne se at de har utfordringer for kunnskapsdeling. Teamleder i dette teamet uttalte: *”Nei, egentlig ikke. Viss du vil, så er det ikke noe problem i det hele tatt”*. Heller ikke respondentene i Rehabiliteringsteam 2 mener deres team har særlige utfordringer knyttet til kunnskapsdeling. En respondent uttalte: *”Viss du tenker akkurat på vårt lille interne team, så føler jeg ikke at vi har store vansker oss i mellom med kunnskapsdeling”*. Hun påpekte likevel at de har litt forskjellig ståsted og derfor tenker noe ulikt om en del saker, noe som kan føre til enkelte diskusjoner. Dette ble dog ikke sett på som et problem. Den andre respondenten sa følgende: *”I forhold til faglig kunnskap synes ikke jeg det er noe særlig utfordring i det. I forhold til personlig på pasientnivå så er det jo taushetsplikten som er begrensende. Det er ikke alt vi kan dele. Men ut fra rene fagting, så kan vi jo dele det meste”*.

I Rehabiliteringsteam 1 er det én respondent som mener de ikke har utfordringer knyttet til kunnskapsdeling. Hun mener dette kommer av at de er såpass godt kjent og tett på hverandre hver dag; *”så da er det kanskje ikke så vanskelig”*. En annen respondent opplever på sin side at det er en utfordring at de ikke er likestilte i teamet. Med dette sikter hun til at en av de fem også fungerer som leder. Hun påpekte at hun ikke har noe imot ledelsen, men at hun ikke synes det fungerer optimalt slik det er nå. Hun mener at de enten burde hatt en leder som kun hadde denne rollen eller vært likestilte og ikke hatt noen leder. Videre ble det i dette teamet nevnt utfordringer knyttet til formidlingen av kunnskap, måten de kommuniserer på, at teamet består av personer med ulik kulturell bakgrunn, tid og det å bruke møtepunktene effektivt og til det de faktisk er satt opp for. Teamleder mener i tillegg at det kan være en utfordring at teamet ikke har noen fast pasientstrøm. De kan dermed ikke bygge seg opp en kontinuitet i om det de gjør fungerer eller ikke, men må være i stadig omstilling. Dette gjør at det kan være vanskelig å vite hva som er den beste måten å løse utfordringer på.

De teamene hvor det ble påpekt størst utfordringer for kunnskapsdeling, var rådgivningsteamet og Salgsteam 1. I Salgsteam 1 ble det nevnt at tiden og mengden informasjon var utfordrende, i tillegg til at det virker som noen av teammedlemmene har et eierskap til kunnskapen sin og gjerne vil beskytte denne. En respondent uttalte: *"Jeg vet ikke om det er sånn at de ikke vil dele, men at det ikke er naturlig i deres hverdag å gjøre det"*. Han sa videre at dette gjerne kan være ubevisst, men at det oppleves som at de ikke vil dele. Det ble også sagt at det ligger et konkurranseelement i at man innehar unik kompetanse som man vet organisasjonen er avhengig av; *"så er man kanskje redd for at viss man deler for mye så vil de andre komme å puste en i nakken (ler)"*. Det kan altså være et element av frykt som gjør at man holder tilbake kunnskap. For eksempel kan det være at man er redd for at de andre skal bli like gode, eller bedre enn en selv, slik at de vil få de største og mest interessante kundene. Det ble også påpekt at måten arbeidet er organisert, ved at de er et team, men samtidig har mye fokus på det individuelle, gjør kunnskapsdeling utfordrende. *"For vi er en del av et team, men vi er også veldig ensomme i jobben vår fordi vi stort sett har våre egne mål og hensyn å ta, og våre egne kunder"*. Det at de har så stort fokus på det individuelle, gjør at det ikke er naturlig tilrettelagt for kunnskapsdeling i teamet. Dette kan være med å begrense hvor mye kunnskap teammedlemmene faktisk deler med hverandre.

I rådgivningsteamet ble det nevnt at de har utfordringer knyttet til at de er lokalisert på flere ulike steder, at de sliter med samarbeidet og tilliten til hverandre, og at de har perioder hvor det er mye å gjøre og dermed liten tid til å dele kunnskap. Teamleder mente videre at det er en utfordring at de har et stort sprang i kompetansen til rådgiverne. Han forklarte at kompetansenivået strekker seg fra personer som tok jordbruksskole på 70-tallet og deretter begynte som rådgivere, til en som har doktorgrad innen faget. Dette kan være utfordrende dersom en med høy faglig kompetanse skal dele sin kunnskap med noen som har mindre kompetanse, da han kan ha problemer med å ordlegge seg på en måte som er forståelig for alle.

Rådgivningsteamet er i tillegg et av teamene der det ble kommentert at kunnskapsdelingen er veldig opp til den enkelte, noe som oppleves som utfordrende siden ikke alle vil bidra i like stor grad. En respondent fortalte at det er viktig å oppdatere hverandre på relevante forhold

rundt kundene før de skal ut til dem. Dette mener han imidlertid at de er for dårlige på, til tross for at de har dataverktøy som skal hjelpe dem. Han tror utfordringen ligger i at de har gått fra at hver konsulent tidligere hadde egne kunder, til at teamet nå i større grad deler på kundene; en overgang ikke alle er med på. Han forklarte at siden rådgiverne har forskjellig ekspertise, så jobber de nå ut mot de samme kundene, men på ulike områder. For eksempel vil en med ekspertise innen økonomi eller kvalitet også jobbe med andre rådgiveres kunder på dette feltet, dersom disse har annen ekspertise. På den måten blir kunnskapen til de enkelte rådgiverne utnyttet på en best mulig måte overfor teamets kunder. Dette medfører at de er avhengige av at de ulike rådgiverne oppdaterer hverandre på hva som er gjort i forhold til de enkelte kundene. Respondenten sa: *"Det gamle 'mine kunder' og det gamle 'de andre sine kunder', det sitter nok litt igjen i veggen, altså. (...) Noen vil man ha for seg selv for å si det sånn. Eller, noen i teamet vil ha noen for seg selv"*. Dette eierforholdet gjør at enkelte ikke vil slippe til andre rådgivere, men fortsetter heller å gjøre litt av alt slik det var før de ble organisert som et team.

Oppsummering

Denne delen av analysen har vist at kunnskapsdeling er ansett som svært nyttig i alle teamene vi har undersøkt. I enkelte av teamene ble det sagt at det å dele kunnskap er helt sentralt for deres arbeid, mens andre la vekt på at det er nyttig siden de har mye å lære av hverandre. Videre har vi sett at det deles kunnskap på forskjellige måter; både formelt og uformelt, skriftlig og muntlig. Det virker som det er den muntlige og uformelle kunnskapsdelingen som er mest utbredt. De fleste respondentene mener at det er bra tilrettelagt for kunnskapsdeling i teamene, men noen påpekte at de opplever at det er mye opp til dem selv hvor mye kunnskap som deles.

Når det gjelder hvilken type kunnskap som deles i teamene, har vi sett at det i stor grad dreier seg om de enkeltes fagkunnskaper og erfaringer, samt informasjon rundt arbeidet de driver med. Det var også stort sett denne typen kunnskap de oppgav som viktig å få frem i teamet.

I de fleste teamene ble det påpekt utfordringer for kunnskapsdeling. Unntaket var Salgsteam 2, hvor ingen av respondentene kunne komme på slike utfordringer. De teamene som ser ut til å ha de største utfordringene, er rådgivningsteamet og Salgsteam 1. Begge disse teamene har blant annet problemer i forhold til at enkelte respondenter har et eierforhold til den kunnskapen de innehar.

4.2 Motivasjon

Alle respondentene fremstod som motiverte for kunnskapsdeling, men intervjuene viste at de har forskjellige faktorer som motiverer dem. Noen faktorer går igjen hos flere, mens andre er mer individuelle. Disse faktorene viser at ulike former for motivasjon ligger til grunn hos respondentene. Vi vil nå presentere de motivasjonsfaktorene som ble nevnt, og si noe om hvilken form for motivasjon de er tilknyttet.

Den faktoren som ble nevnt av flest, var at respondentene deler kunnskap fordi det gjør medarbeiderne og teamet bedre. Det kom frem flere begrunnelser for hvorfor dette er viktig. Blant annet fortalte teamleder i Salgsteam 1 at hans motivasjon ligger i at han selv blir målt på resultatene som alle gjør, og at han derfor må gjøre alle gode. Også en annen respondent i dette teamet deler kunnskap fordi det øker hans forutsetninger for å nå egne mål. Bakgrunnen for dette er at teammedlemmene får utbetalt bonuser basert på teamets felles prestasjoner. Videre fortalte teamleder i rådgivningsteamet at hans motivasjon for å dele kunnskap ligger i at han har ansvar for det hele. På grunn av dette anser han det som viktig at hver enkelt skal kunne lykkes og nå sine budsjetter, slik at de også når det overordnede budsjettet. Svarene til disse tre respondentene viser at deres kunnskapsdeling i stor grad er drevet av ytre motivasjon. De ønsker å gjøre de andre og teamet bedre, først og fremst for å oppnå en form for belønning eller anerkjennelse, eller for å unngå at man ikke oppnår bonuser eller at det man er ansvarlig for mislykkes.

Også i Salgsteam 2 får teammedlemmene bonuser basert på teamets felles prestasjoner. Det er verdt å merke seg at ingen av våre respondenter i Salgsteam 2 nevnte dette som en motiverende faktor for kunnskapsdeling. Dette kan for eksempel komme av at det i dette

teamet er mindre fokus på disse bonusene. En av respondentene uttalte: *”Det påvirker ikke meg i hvert fall, denne bonusgreien”*. Videre ble det sagt at de stort sett oppnår bonusene, noe som kan tyde på at de er så vant med å oppnå dem at de ”glemmer” at dette er noe de må jobbe for. Teamleder fortalte at bonusene ikke er spesielt store. Han har derfor foreslått at de skal gå ned på den belønningen de ikke kan påvirke og heller øke den belønningen de kan gjøre noe med. Dette kan tyde på at bonusene ikke er store nok til å være en motiverende faktor for teammedlemmene.

Mange av de andre respondentene la på sin side vekt på at et bedre team er positivt for brukerne eller kundene og for teamet selv. Også dette kan for enkelte komme av ytre motivasjon. For eksempel kan man forvente at mer fornøyde brukere og kunder medfører mer ros og gode tilbakemeldinger, eller kanskje enda flere kunder. Hos andre derimot, kan det bunne i indre motivasjon. Det var for eksempel en respondent i Rehabiliteringsteam 1 som sa følgende: *”Jeg har lyst til å gjøre de andre bedre, at de kan forstå det jeg gjør bedre. (...) Det er gøy å gjøre alle andre gode, og spesielt når man jobber tverrfaglig”*. Det at hun deler kunnskap fordi hun synes det er gøy at de andre blir flinkere, tyder på at nettopp indre motivasjon er gjeldende. Hun deler ikke kunnskap for å oppnå noe selv, men fordi hun ønsker at andre også skal få glede av det hun kan.

Det var spesielt i rådgivningsteamet og i rehabiliteringsteamene at de vektla hvor viktig kunnskapsdeling i teamene er for brukerne. I rådgivningsteamet påpekte de at kunnskap som hver enkelt sitter inne med bør deles med de andre fordi alle kundene da får tilgang på denne kunnskapen uansett hvilken rådgiver de har. *”Det er veldig viktig at jeg deler det jeg kan. For det er jo med å påvirke bonden (...) Så jeg kan jo ikke bare sitte der å holde det for meg selv, det jeg vet. Viss jeg vet noe nytt så er det viktig at det kommer ut til de andre også”*. I rehabiliteringsteamene la de vekt på at når de ulike faggruppene deler kunnskap, vil pasienten nyte godt av et bedre rehabiliteringstilbud: *”Så det er jo det som er kjempeflott da, at brukeren får mye bedre tjenester enn han ville gjort om vi ikke hadde hatt den kunnskapsdelingen”*. I Rehabiliteringsteam 2 la de også vekt på at kunnskapsdeling i teamet kan medføre at det kommer frem informasjon som kan gjøre pasienten bedre stand til å ta gode valg. På den måten blir kunnskapsdelingen innad i teamet også med på å gjøre pasienten

mer til en samarbeidspartner, fremfor at de har en ovenfra og ned tilnærming. Dette virker spesielt viktig ettersom det er brukeren som tar avgjørelsene i rehabilitering. I

Rehabiliteringsteam 1 ble det uttalt: *"For det er jo brukeren som skal bestemme hvordan veien er videre, i rehabilitering. De som har målene"*. At teammedlemmene deler kunnskap for at brukerne deres skal få et bedre tilbud er også eksempler på indre motivasjon.

En motivasjonsfaktor som ble lagt vekt på av flere av respondentene i rehabiliteringsteamene, er at de deler kunnskap fordi de anser det som en viktig del av jobben. Blant annet sa teamleder i Rehabiliteringsteam 1 at kunnskapsdeling er viktig for at de skal kunne samarbeide og holde på med det de gjør. I Rehabiliteringsteam 2 sa en av respondentene at de har høy motivasjon for kunnskapsdeling fordi det er det de holder på med: *"Det er jobben å dele kunnskap og klare å forstå komplekse problemstillinger og finne løsninger og veier videre, eller å spille inn slik at andre kan få det inn i sine prosesser. (...) Så det er jobben min det. (...) Viss ikke vi gjør det så kunne vi like gjerne lagt ned hele teamet vårt"*. Det kan diskuteres hvilken form for motivasjon som ligger til grunn for denne motivasjonsfaktoren. Dersom det i teamet eller på arbeidsplassen eksisterer enten skriftlige eller muntlige forventninger om kunnskapsdeling, er det ytre motivasjon som ligger til grunn. Om det ikke foreligger slike forventninger, mener vi dette er et eksempel på introjected motivasjon. Teammedlemmene velger selv om de vil dele kunnskap, og det er ikke er knyttet noen form for belønning eller straff direkte til dette. Likevel kan de føle at det er uuttalte forventninger om kunnskapsdeling, noe som kan medføre skyldfølelse om man lar være å dele kunnskap. Det kan diskuteres om dette også kan knyttes til indre motivasjon, for eksempel dersom man deler kunnskap fordi man som person er pliktoppfyllende og opptatt av å gjøre en god jobb.

Også i forhold til flere andre faktorer som ble nevnt, kan det diskuteres hvorvidt de er knyttet til indre eller introjected motivasjon. Blant annet sa en respondent i Salgsteam 1 at han synes det er spennende og gøy om han på bakgrunn av sin kunnskap får være med å utvikle produkter i organisasjonen. Dette kan være indre motivasjon, blant annet dersom det er ønsket om å være med på selve utviklingsprosessen som gjør at han deler kunnskap. Det kan også knyttes til introjected motivasjon, dersom det å få bidra til produktutvikling styrker egoet; for eksempel i form av stolthet eller økt selvtillit. Det samme gjelder å dele kunnskap fordi man

opplever å være til hjelp og å være en støttespiller for andre; noe en annen respondent i Salgsteam 1 nevnte. Dersom dette bunner i individets verdier, for eksempel at man som person liker å hjelpe andre, kommer dette av indre motivasjon. Er det derimot at selvbildet øker som følge av at man er til nytte, eller at man forventer at andre vil sette større pris på en, er det introjected motivasjon som er mest fremtredende.

Rådgivningsteamet skilte seg noe ut når det gjelder hva som motiverer til kunnskapsdeling, siden begge rådgiverne la vekt på at de deler kunnskap fordi de mener det de driver med er interessant og viktig. Den ene hadde følgende uttalelse: *”Jeg har alltid vært opptatt av at vi skal ha levende bygder, vi skal ha levende bønder og vi skal ha ren norsk mat. Og da er dette veldig viktig oppi dette her. (...) Min motivasjon for dette er jo at bonden skal få best mulige kår, og vi skal jobbe steinhardt for at vi skal finne så gode løsninger som mulig til bonden. (...) Dette til å være så heldig å få jobbe innenfor dette med matproduksjon og den biten, det er en motivasjon i seg selv, altså. Å vite at vi gjør noe som gagnar folk og land”*. Dette tyder på at de to rådgiverne i rådgivningsteamet har en sterk indre motivasjon liggende til grunn både for selve arbeidet og for kunnskapsdeling.

Andre faktorer som kan knyttes til respondentenes indre motivasjon, er at det er gøy å dele kunnskap, at det ligger naturlig for dem og at det er noe av det som gjør jobben spennende. Videre sa en av respondentene at han blir glad av å dele kunnskap, mens en annen la vekt på at han selv lærer mye ved å dele sin kunnskap.

Noe vi la spesielt merke til var at en respondent i Rehabiliteringsteam 2 sa at hun deler kunnskap for å utjevne makten i teamet. I teorikapittelet skrev vi at maktaspektet kan hemme kunnskapsdeling, mens det motsatte viste seg å være tilfellet for denne respondenten. Dette kan forklares med det vi skrev videre i teorien, om at teamarbeid og fokus på felles prestasjoner reduserer dette maktfokus. I teamet har de som nevnt godt samarbeid og fokuserer på å gjøre det beste for pasientene. Det er teamets felles prestasjoner som står i fokus, og ikke hva de enkelte teammedlemmene kan bidra med. Dette kan redusere teammedlemmenes maktbehov, samt behovet for å forsvare sin posisjon.

Studien viste videre at det å være organisert som et team er en motiverende faktor i seg selv med tanke på kunnskapsdeling. Dette synes vi er et interessant funn, da dette viser at teamorganisering kan fremme kunnskapsdeling i organisasjoner. I Rehabiliteringsteam 2 ble det sagt at måten de jobber på, som et tverrfaglig team, er basert på at de skal dele kunnskap, og at teamorganisering rett og slett øker ønsket om å dele. Teamleder i rådgivningsteamet fortalte at han opplever teamet som en god arena for kunnskapsdeling, og at han mener at denne organiseringen øker motivasjonen for å dele kunnskap. Også en annen respondent i rådgivningsteamet kunne fortelle at han er sikker på at teamorganisering fører til økt motivasjon for kunnskapsdeling: *”Selv om alle var ansatt i samme firma, så var vi mer en og en arbeidstager. Og nå er vi et team, og vi både får og gir mer kunnskap fra oss enn når vi ikke var team”*. Han sa også at de har flere møter og er blitt en mer samlet gjeng etter at de gikk over til teamorganisering. *”Jeg tror aldri at vi går bort igjen fra team, vi er bare nødt å gjøre det bedre”*. Han uttrykte videre at han synes det er synd at de ikke klarer å samarbeide bedre, slik at de kunne utnyttet gruppens potensial.

Også alle respondentene i salgsteamene opplever teamorganisering som en motivasjonsfaktor for kunnskapsdeling. I Salgsteam 1 sa de at det gjennom teamet blir satt fokus på en del kriterier som omhandler nettopp kunnskapsdeling, mens teamleder i Salgsteam 2 uttrykte det på følgende måte: *”Jeg tror at viss man er alene og skal nå mål, så vil man kanskje holde litt for seg selv og ikke dele. (...) Jeg tror vi blir rausere”*. Dette kan knyttes til det vi tidligere sa om at teamorganisering fører til at synet på at kunnskap er makt blir mindre, og at man derfor ikke har det samme behovet for å beskytte egen kunnskap.

Den eneste som ikke opplever at teamorganiseringen fører til økt motivasjon for kunnskapsdeling, er en respondent i rådgivningsteamet. Dette begrunnet han med at de som sitter på det aktuelle kontoret har fungert som et team i årevis. Han mener derimot at teamorganiseringen har gjort arbeidet vanskeligere, siden de nå må ta med de som sitter andre steder, og dette samarbeidet ikke har fungert optimalt. Likevel mener han at de deler mer kunnskap med de som sitter på de andre kontorene enn de gjorde tidligere. Dette tyder på at den totale kunnskapsdelingen i teamet har økt, til tross for utfordringene teamorganiseringen har ført med seg og at kunnskapsdelingen ikke har økt på det dette kontoret.

Også belønning kan påvirke respondentenes motivasjon for kunnskapsdeling. I alle teamene vi studerte har teammedlemmene en fast grunnlønn, og i Rehabiliteringsteam 2 utgjør denne hele lønnen. Da vi spurte hvordan de blir belønnet i teamet kom det spøkefullt til svar:

”Haha, i himmelen?” fra en av respondentene. Medlemmene i teamet la likevel vekt på at de anser det som en uvurderlig belønning å få se at det går bra med pasientene, og å få ros og gode tilbakemeldinger. Også i de andre teamene ble tilbakemeldinger nevnt i forbindelse med belønning. For eksempel sa en respondent i rådgivningsteamet: *”Og det er jo veldig kjekt de gangene du får ros vertfall, men konstruktiv ris er også bra. For da må du skjerpe deg litt”*. I Salgsteam 1 ble det kommentert at det er spesielt viktig å få ros og tilbakemeldinger når man er ny et sted og ønsker å vise hva man kan. Enkelte respondenter påpekte at dette er en type belønning de bør bli bedre til å benytte innad i teamet. Blant annet ble det i Rehabiliteringsteam 1 uttalt: *”Det kan være godt å høre at ok, det var faktisk greit det du gjorde der. Da er du kanskje litt tryggere i din egen arbeidssituasjon også; når du får litt tilbakemeldinger”*.

I Rehabiliteringsteam 1 har de nokså lik form for belønning som i Rehabiliteringsteam 2, men i dette teamet får de en sum i tillegg til fastlønnen, på grunn av at de er tilknyttet et prosjekt. Teamleder i rådgivningsteamet fortalte at teammedlemmene der kan oppnå ulike personlige lønnstillegg, i tillegg til å bli belønnet ut fra måloppnåelsen på sine personlige budsjetter. Verken i rehabiliteringsteamene eller i rådgivningsteamet påvirkes den enkeltes lønn av teamets prestasjoner, selv om teamlederen i rådgivningsteamet understreket at de tross alt er avhengige av hverandre for å få tilstrekkelig med oppdrag til teamet. Han mener derfor at dette burde være en motivasjon til kunnskapsdeling, selv om det ikke påvirker belønningen direkte. Salgsteamenes belønningssystem skiller seg noe fra de andres, siden teammedlemmene får bonuser basert på teamets prestasjoner. Ut fra dette vil vi si at det er i salgsteamene det er best lagt opp til ytre motivasjon for kunnskapsdeling. Likevel viser vektleggingen av tilbakemeldinger og ros at også de andre teamene til en viss grad lar seg påvirke av ytre motivasjonsfaktorer.

I rehabiliteringsteamene tror de ikke at det ville påvirket motivasjonen for kunnskapsdeling i teamet, om deres prestasjoner påvirket lønnen. Dette siden alle uansett er opptatt av å utføre

sine oppgaver, og på grunn av tradisjonene omkring arbeidet de driver med. Disse teamene lar seg altså i liten grad motivere av belønning i form av kroner og ører for å dele kunnskap. I de andre teamene virker det derimot som det er mer usikkerhet rundt dette. Blant annet sa en respondent i rådgivningsteamet at han ikke hadde tenkt over dette tidligere, mens en fra Salgsteam 1 sa at det i vertfall ikke betyr noe for ham selv. Det var likevel flere i salgsteamene, hvor felles prestasjoner faktisk påvirker de enkeltes bonuser, som sa at de tror dette påvirker kunnskapsdelingen i positiv grad. En respondent påpekte dog at dette kunne vært utnyttet bedre. I Salgsteam 2 var det en respondent som sa at det er viktig at alle kan mest mulig om det de holder på med når man jobber for et felles mål. Som følge av dette blir man mer motivert til å dele kunnskap med andre. I Salgsteam 1 var det en som sa at han neppe ville delt like bredt ut om felles prestasjoner ikke påvirket belønningen: *”Men fordi jeg er avhengig av at de gjør sitt beste på det området som jeg også kan mest om, så er jeg veldig avhengig av å dele den informasjonen; fordi jeg vet at det kanskje vil sette dem bedre i stand til å gjøre at jeg også når mitt mål og de sine”*.

Teamleder i Salgsteam 2 tror derimot ikke belønningsformene for teamet spiller noen rolle, siden de i følge ham deler alt og jobber like mye for å nå målene uansett; *”for vi vet at viss ikke alle drar lasset så vil vi ikke kunne klare dem”*. Da vi spurte om det var rett å forstå det slik at han mente de ville delt like mye kunnskap dersom de ikke fikk bonusen, svarte han: *”Ja. Det tror jeg. Men det er klart at det er jo med på å **trigge** hele gjengen selvfølgelig. Vi vil jo klare det. (...) Men det endrer ikke noe på kunnskapsdelingen; det gjør det ikke”*.

Til slutt vil vi nevne at et interessant funn var at en respondent i Rehabiliteringsteam 1 kunne fortelle at hun opplever kunnskapsdeling i seg selv som en motiverende faktor for å være i teamet; *”det gir deg noe som du blir sterkere av, og det blir mer gøy. (...) Vårt team blir bedre”*. Også i Rehabiliteringsteam 2 er det en respondent som opplever det samme; hun forstod når hun ble spurt om å være med i teamet at nettopp det å dele kunnskap var hele poenget med et slikt team. Dette syntes hun virket veldig spennende og det var noe av grunnen til at hun hadde lyst til å være med. Dette viser at kunnskapsdeling ikke bare er noe man motiveres *til*, men også noe man motiveres *av*.

Oppsummering

Studien viser at teammedlemmene lar seg motivere av ulike former for motivasjon. Både indre, ytre og introjerted motivasjon har vist seg å være gjeldende, men det er de indre faktorene som går igjen hos flest respondenter. Spesielt rådgivningsteamet og rehabiliteringsteamene ser ut til å la seg påvirke mest av indre faktorer, mens ytre faktorer var mest fremtredende i Salgsteam 1. Likevel så vi at de fleste lar seg påvirke av ytre faktorer, til en viss grad, da tilbakemeldinger omtales som viktig av mange. Vi så også at flere av faktorene kan knyttes til ulike typer motivasjon, avhengig av hva som ligger bak. En av disse var at respondentene deler kunnskap fordi det gjør teamet og medarbeiderne bedre. Dette var den faktoren som ble nevnt av flest respondenter i undersøkelsen. I tillegg var alle respondentene, med unntak av én, enige i at teamorganisering er motiverende for kunnskapsdeling. Det viste seg også at kunnskapsdeling er en motiverende faktor i seg selv, slik at det å dele kunnskap øker motivasjonen for å dele enda mer kunnskap.

4.3 Sosiale faktorer

Som tidligere nevnt, har vi sett på hvordan de sosiale faktorene kultur og tillit kan påvirke respondentenes motivasjon for kunnskapsdeling. Vi vil nå presentere funnene i forbindelse med dette.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi sett at kultur spiller en viktig rolle for at teammedlemmene skal være motiverte for kunnskapsdeling. I Rehabiliteringsteam 2 beskrives kulturen som åpen, ærlig og veldig uformell; *”samtidig har vi veldig respekt for hverandres tid. (...) Når det virkelig er travelt så er vi veldig strukturert på hvordan vi samarbeider”*. Dette teamet fortalte også at de ulike teammedlemmene deler kunnskap med hverandre helt uoppfordret. Den ene respondenten gav følgende eksempel på dette: *”Akkurat når dere kom, da fortalte jeg om et møte jeg hadde vært i med en pasient som vi har diskutert mye; fordi det er kjempeproblematiske problemstillinger. Og alle strever litt med hvordan ting skal angripes og sånn (...). Og da bare spurte jeg: ’Kan jeg få lov å dele med deg, og hva synes du om dette?’ (...) Sånne ting skjer hele tiden”*. Videre har vi sett at dette er et team med høy motivasjon for kunnskapsdeling. De anser dette som en del av jobben, og gjør det helt

naturlig. Dette kan tyde på at en kultur preget av åpenhet og tillit er gunstig for kunnskapsdeling.

I Salgsteam 2 beskrives kulturen som veldig bra, men det ble påpekt at de har noen elementer de må jobbe med. Som eksempel nevnte teamleder at han må bruke tid på å selge inn nye oppgaver som skal gjøres, men han påpekte at akkurat dette er naturlig og forventet. Ofte kan det være slik at man vegrer seg mot å ta fatt på arbeidsoppgaver man ikke er vant med. En av respondentene fortalte videre at man må spørre for å få kunnskap fra kollegaene, noe som skiller han fra de øvrige respondentene i teamet som sa at alle deler kunnskap uoppfordret. Det var den yngste respondenten i teamet som skilte seg ut på dette området. Dette kan komme av at han har et større behov for å få kunnskap fra de andre i teamet, og at han dermed legger bedre merke til hvor mye kunnskap som deles uoppfordret.

Også i Rehabiliteringsteam 1 ble det påpekt at kulturen i teamet har forbedringspotensial. Blant annet ble det sagt at kulturen er preget av at teamet består av mange kvinner, noe som kan føre til mange diskusjoner. Respondenten som sa dette understreket likevel at kulturen oppleves som tilfredsstillende. Teamleder påpekte at de har et godt arbeidsmiljø, men at kommunikasjon er en utfordring det hele tiden må jobbes med. Dette underbygges av en av de andre respondentene. Hun sa at enkelte av teammedlemmene ikke passer så godt sammen, noe hun tror kommer av at de er så forskjellige at de kanskje ikke forstår hverandre så godt. Hun fulgte opp med å fortelle om viktigheten av å prate sammen og at man forsøker å forstå hverandre når man jobber så tett. Videre var det en i dette teamet som opplever at de konkurrerer noe om hvem som skal bestemme, og hvordan arbeidsoppgavene fordeles. Alle respondentene i teamet fortalte at det er lav terskel for å spørre andre om råd, men den ene opplevde likevel at man av og til kan bli avvist dersom man har spørsmål omkring annet enn det faglige. Da får man gjerne beskjed om at personen man spør ikke har tid, uten at man får forklare hva det gjelder først. Denne respondenten fortalte også at det er få i teamet som deler kunnskap med henne uoppfordret. Unntaket er på teammøtene hvor alle skal dele erfaringer og ideer. Også teamleder fortalte at de ikke alltid er like flinke til å dele kunnskap med hverandre uoppfordret. Dette viser at kulturen ikke er optimal for kunnskapsdeling, og teamet

har flere forhold de kan jobbe med for å bedre dette; spesielt med tanke på å forbedre kommunikasjonen teammedlemmene i mellom.

I rådgivningsteamet og Salgsteam 1 ble kulturene beskrevet som mer komplekse som følge av subkulturer. En av respondentene i Salgsteam 1 uttalte følgende: *”Den er kjempegod på en del av teamet og litt mer variert på den andre delen av teamet”*. Han fortalte videre at de som har vært i organisasjonen lenge, og som sitter på de største kundene, ikke er like flinke til å dele kunnskap som de yngre. Teamleder kommenterte at de har en positiv salgskultur som er preget av prestasjon og konkurranse; de er målfokuserte og har en utrolig ”drive”. *”På de beste øyeblikkene er det fantastisk. Utrolig fart og veldig, veldig fremoverlent”*. Også en av de andre respondentene i teamet kommenterte dette med konkurranse. Han mener at dette er noe de er avhengige av, og at organisasjonen legger opp til at skal være slik. *”Vi har jo ikke så mange bonusordninger sammenlignet med andre lignende organisasjoner, så da er vi veldig avhengig av at man gjerne føler litt på det her med konkurranseinstinktet og at man på en måte løper litt ekstra for et par joggesko. Litt sånn billedlig da”*. Teamleder påpekte likevel at de ikke konkurrerer om kundene, og at den konkurransen de har derfor ikke påvirker motivasjonen for kunnskapsdeling i negativ forstand.

Også i rådgivningsteamet opplever de en ukultur. Dette kommer av at enkelte ikke deltar like mye i teamet og at kunnskap holdes tilbake. En respondent uttalte: *”Og det er nok litt av dilemmaet vårt. Og det startet nok helt i starten; at det var noen som holdt veldig igjen, for å si det sånn. Vi har ikke klart å finne den gode måten å løse en sånn knute på”*. Han sa videre at han er usikker på hvordan de kan gjøre teamet bedre, og la spøkende til: *”I dag kan man jo ikke sette noen på gaten heller”*. Han fortalte videre at de jevnlig får ut statistikker hvor man ser hva som er gjort, og da hender det at noen oppdager at andre har gjort noe som de ikke har delt med resten av teamet; *”sånne ting som vi gjerne har delt med teamet som vi har gjort, og så har det vært gjort omtrent akkurat det samme som ikke er blitt meddelt de andre i teamet. Og det blir også med på å begrense hvor åpne vi er i teamet”*. Dette viser at en dårlig kultur kan svekke motivasjonen for kunnskapsdeling, selv om man i utgangspunktet ønsker å dele.

Videre har vi sett at det er en tydelig link mellom kultur og tillit. De teamene som beskriver kulturen som åpen og ærlig ser ut til å ha større tillit til hverandre enn de som opplever kulturen som delt. Dette gjelder blant annet Rehabiliteringsteam 2, hvor begge teammedlemmene uttalte at de har fullstendig tillit til hverandre. Det er også verdt å merke seg at dette er ett av de teamene som opplever å ha de minste utfordringene i forhold til kunnskapsdeling. Også i Salgsteam 2 sa alle respondentene at de har stort tillit både til kollegaer og overordnede, noe som kan knyttes til at de opplever kulturen som god. En av respondentene beskrev den som fantastisk.

I rådgivningsteamet ble åpenhet og ærlighet overfor hverandre omtalt som en av de store utfordringene i forhold til kunnskapsdeling. De fortalte gjentatte ganger at de sliter med samarbeidet, noe teamleder blant annet forklarte med manglende tillit teammedlemmene i mellom. Respondentene poengterte likevel at de har god tillit og godt samarbeid med de som er aktive og bidrar i teamet. *”Jeg har jo tillit til de som ikke vil være med også, jeg har jo tillit til det de gjør. Men jeg føler kanskje at de ikke har tillit tilbake når de ikke vil delta. Og da blir du litt sånn skeptisk”*. Av dette ser vi at manglende tillit kan hemme kunnskapsdeling i team, blant annet fordi tillit må gå begge veier for å få til et godt samarbeid.

Både i Rehabiliteringsteam 1 og Salgsteam 1 sa de fleste respondentene at de har god tillit til de andre i teamet, men at dette er noe personavhengig. Teamleder i Salgsteam 1 uttalte: *”Noen har du mer tillit til enn andre, eller noen har du bedre forhold til enn andre, viss du forstår”*. Han fortalte videre at tillitsplattformen er noe han jobber kontinuerlig med. Det at de tre teamene hvor kulturene har forbedringspotensial, det vil si rådgivningsteamet, Rehabiliteringsteam 1 og Salgsteam 1, også har varierende grad av tillit, viser at kultur og tillit er nært knyttet sammen.

Teamleder i Salgsteam 1 kunne videre fortelle at det har vært en viss terskel for å spørre hverandre om råd i teamet, men at dette er noe som har kommet seg. Årsaken til problemet har vært at man ikke alltid er sikker på motivene bak spørsmålene, noe som kan ha sammenheng med tilliten i teamet. I teorikapittelet beskrev vi at usikkerhet omkring hvorvidt

mottaker vil forstå og benytte kunnskapen riktig, kan være med på å hindre kunnskapsdeling fra å skje. Det kan for eksempel være at man frykter at mottaker vil misbruke kunnskapen eller utgi den for å være sin egen. Dette kan sees i sammenheng med at en av de andre respondentene i Salgsteam 1 nevnte at noen har et eierskap til sin egen kunnskap, og at de ønsker å beskytte denne. Han forklarte dette med at de vet at kompetansen deres er unik og at bedriften er veldig avhengig av denne. Dette kan føre til at disse deler mindre kunnskap, da de gjerne er redd for å svekke sin egen posisjon i organisasjonen dersom de deler for mye kunnskap med sine kollegaer. Videre ble det i rådgivningsteamet sagt at de som deler minst kunnskap har et kolossalt eierforhold til sine kunder. De ønsker ikke å dele kunnskap om disse kundene, og vil ikke la de andre rådgiverne gjøre noe arbeid overfor dem. Også dette kan sees i sammenheng med behov for å sikre sin egen stilling.

Oppsummering

Som vi ser er det flere forhold som tyder på at kultur og tillit har betydning for teammedlemmenes motivasjon for kunnskapsdeling. En åpen og ærlig kultur ser ut til å fremme motivasjonen for kunnskapsdeling, mens en kultur preget av usikkerhet og at informasjon holdes tilbake, ser ut til å virke hemmende. Vi har også sett at det er sammenheng mellom teamkultur og i hvilken grad det er tillit i de ulike teamene. Dette kom frem gjennom at de som omtalte kulturen som god, også fortalte at de har stor grad av tillit til hverandre. I teamene hvor kulturen ble omtalt som mer varierende, var det også variasjoner i forhold til tillit. Videre har tillit betydning for kunnskapsdeling, da det i teamene med varierende tillit kom det frem at man blir reservert både i forhold til å dele og å ta i mot kunnskap. I teamene med høy grad av tillit ble det derimot sagt at man deler det meste, så lenge det er riktig å dele det.

4.4 Hemmende og fremmende faktorer

Som vi har beskrevet tidligere, er det ikke alltid tilstrekkelig å være motivert for kunnskapsdeling for at dette skal skje. Det kan være mange andre faktorer som er avgjørende for hvorvidt man faktisk deler kunnskap, selv om man er motivert. I denne delen av analysen vil vi ta for oss de faktorene som respondentene mener påvirker hvorvidt *de* deler kunnskap.

Fysisk avstand

Som beskrevet tidligere i oppgaven, deler teamene i undersøkelsen mye kunnskap muntlig og uformelt. Fra dette forstår vi at tilgjengelighet er viktig, og at det dermed er sentralt å være fysisk nær hverandre. De fleste teamene i undersøkelsen sitter tett på hverandre, enten på kontorer eller i åpent kontorlandskap, og flere av respondentene understreket at dette er viktig for kunnskapsdelingen i teamet. Blant annet fortalte en av respondentene i Rehabiliteringsteam 1 at de ikke har noen utfordringer knyttet til kunnskapsdeling som følge av at de er blitt så godt kjent og at de sitter så tett på hverandre i hverdagen. Den fysiske nærheten gjør det altså lettere å dele kunnskap, siden teammedlemmene er tilgjengelige for hverandre, både om en ønsker å spørre om råd, dele erfaringer eller diskutere noe. Hun uttalte: *”Vi er jo så nærme hverandre. (...) Det er jo bare å gå bort til dem og så kan man prate. Og det er jo det vi ser, at det er veldig mye kunnskap som ligger i dørene her”*. Videre fortalte hun at hun tror de utvikler seg gjennom å prate sammen på denne måten. Den samme respondenten uttalte også at de må bli flinkere til å huske på at disse samtalene faktisk er en viktig form for kunnskapsdeling, og at de derfor ikke skal ha dårlig samvittighet for at de sitter en halvtime og snakker med kollegaer om pasienter eller rehabilitering.

I rådgivningsteamet fortalte en respondent at størsteparten av kunnskapsdelingen foregår på teammøtene. Utenom møtene er kunnskapsdelingen tilfeldig og det er i stor grad opp til hver enkelt hvor mye kunnskap som deles. Teamleder sa det på følgende måte: *”Er det noen som har snappet opp noe siden sist så er det litt opp til dem hvorvidt de deler med andre og hvorvidt de er motiverte for det”*. Grunnen til at de la så stor vekt på kunnskapsdelingen i møter, kan komme av at de i hverdagen er lokalisert på ulike steder i fylket, noe som vanskeliggjør den daglige kunnskapsdelingen. Ut i fra det de andre teamene har sagt om viktigheten av fysisk nærhet, tyder dette på at rådgivningsteamet går glipp av viktig kunnskapsdeling. Dette viser seg også gjennom at de har problemer med samarbeidet. En respondent i et annet team understreket at fysisk nærhet har nær sammenheng med samarbeidet, ved å si: *”Det at vi faktisk sitter så nært hverandre gjør samarbeidet mye enklere”*. Dette viser at manglende nærhet kan være årsaken til at samarbeidet i rådgivningsteamet halter. Denne antagelsen forsterkes gjennom at en respondent i rådgivningsteamet påpekte at samarbeidet ikke har fungert som forventet, før han uttalte: *”Hadde alle sittet her så hadde det gjerne vært lettere, tror jeg”*. Tidligere har vi vært inne på

at dette er et team med enkelte utfordringer i forhold til kultur og tillit. Også dette kan forklares med de fysiske avstandene innad i teamet, da det kan være vanskelig å skape en god felles kultur når teammedlemmene er lokalisert på flere steder. Avstanden kan dermed være en mulig forklaring på at de har problemer med subkulturer i teamet.

Gjennom studien har det også kommet frem at fysisk plassering har betydning for *hvem* respondentene deler kunnskap med. Dette ble påpekt av en av respondentene i rådgivningsteamet, da vi spurte om han deler like mye kunnskap med alle kollegaene i teamet. *”Nei, det blir jo ikke det når vi ikke har så godt samarbeid. Klart at de som er her, som jeg snakker med ofte, de får jo mer nytte av det enn hva de som jeg ser sjelden gjør. Det er jo logisk. Det hadde det jo vært selv om teamet hadde fungert godt eller ikke”*. Dette viser at de deler mest kunnskap med de som er lokalisert på samme kontor som dem selv. Det ble spesielt nevnt at de som sitter på hjemmekontor deler mindre kunnskap enn de andre. Kanskje ligger problemet i at det er vanskeligere for de som sitter for seg selv å holde seg oppdatert på det som skjer i teamet. Dette blant annet siden teamet ikke er flinke nok til å benytte det felles datasystemet hvor de skal dele informasjon om brukerne. I tillegg går de glipp av den daglige kontakten med kollegaene. Det kan også være slik at det er en høyere terskel for å sende e-post med spørsmål eller informasjon, enn for å fortelle om noe på gangen. På den måten blir de som ikke er til stede automatisk mer utenfor. Dette kan gjøre at de som for eksempel sitter på hjemmekontor opplever at det er lettere å ta seg av kundene selv, slik de har gjort tidligere, enn å skulle bruke tid og energi på å oppdatere de andre i teamet. Dette kan også sees i sammenheng med det teamleder i Salgsteam 2 sa om at man blir rausere av å sitte nært hverandre. Han tror nemlig at personer som sitter alene i større grad vil holde tilbake kunnskap enn de som sitter sammen.

Også i Rehabiliteringsteam 1 ble det uttalt at det ikke er naturlig å dele like mye kunnskap med alle, som følge av den fysiske inndelingen i teamet. I dette teamet er det slik at to og to deler kontor mens den femte sitter alene. Dette gjør at det blir mange samtaler mellom de som sitter på samme kontor. En respondent uttalte følgende: *”Og da er det kanskje lettere at de to som sitter på kontoret, de sitter kanskje og småprater hele tiden når du har tid og sånt. (...) Vi tenker ikke over at vi deler kunnskap, men at vi prater mer, det gjør vi nok sikkert. Så det*

tenker jeg er litt uheldig med at én sitter her (på det aktuelle kontoret), for da blir det litt sånn 'hva prater de om nå?', liksom. Det hadde ikke jeg likt om jeg hadde sittet her da". Også teamleder kommenterte dette med kontorfordelingen, og uttalte at dette med at to og to diskuterer er en ulempe ved at enkelte sitter så tett på hverandre siden alle ikke får med seg det som blir sagt. *"Og så skulle kanskje flere hørt det samme og så hører man kanskje bare bruddstykker (...) Og så føler de to at de har diskutert ferdig saken, og så har ikke de andre fått høre".* Dette viser at det også finnes utfordringer knyttet til å være for nærme hverandre, noe som i tillegg kommer frem gjennom følgende kommentar fra en annen respondent i teamet: *"Og så ser dere at vi sitter ganske nær hverandre, så den nærheten gjør at det er veldig lett å få snakket om saker og komme i noen diskusjoner – kanskje litt for ofte".* Denne respondenten antyder altså at det blir for mye prat i teamet som følge av at de sitter så nært hverandre. Også den tredje respondenten i teamet ga uttrykk for at den fysiske nærheten har en bakside. Hun fortalte at de i perioder kan bli noe lei av hverandre som følge av at de jobber så tett; *"du går jo oppå hverandre, du er jo mer i lag med de på jobben enn kanskje den du er samboende med. Så klart at det kan være krevende det også egentlig".*

Diskusjonen over viser at nærhet er sentralt når det kommer til å fremme kunnskapsdeling, men at det likevel ikke automatisk er slik at "jo nærmere, jo bedre".

Strukturert kunnskapsdeling

Flere mente at det kunne vært mer kunnskapsdeling i teamene dersom kunnskapsdelingen hadde vært mer strukturert. Dette var vi også inne på da vi snakket om hvorvidt det var godt tilrettelagt for kunnskapsdeling i rådgivningsteamet. Her så vi at teamet deler mest kunnskap på møter, men at møtefrekvensen er forholdsvis lav. Det kan derfor være slik at de ville delt mer kunnskap i dette teamet dersom kunnskapsdelingen var mer strukturert gjennom at de hadde flere faste møter. Struktur ble også kommentert i Rehabiliteringsteam 1, hvor en respondent sa følgende: *"Viss ikke det er i strukturert form så blir det ofte at du føler at det bare blir prat. Selv om det ikke er det".* Hun fortalte videre at det lett kan bli mye synsing i slike samtaler, og at det derfor kunne vært greit med noen maler, blant annet for hva de skal gjøre. Det mener hun kunne ført til flere løsninger, fremfor at det bare blir snakket om saker. Dette synet støttes av en annen respondent i teamet. Hun sa at mer fokus på kunnskapsdeling

og det å sette det fast på agendaen, vil kunne heve nivået på kunnskapsdelingen; ”at det ikke bare blir å snakke om en ting, men at det faktisk blir en ordentlig presentasjon og at det kanskje blir litteraturbakgrunn og forskning bak det”. Teamleder sa på sin side at hun opplever at de til tider har for mange møter, og la vekt på viktigheten av den daglige kontakten og formidlingen. Også i Salgsteam 1 ble struktur fremhevet som viktig for kunnskapsdeling. Den ene respondenten mente det ville vært positivt å ha et forum for kunnskapsdeling. På denne måten kunne kunnskapsdelingen blitt satt mer i system og dermed blitt en naturlig del av hverdagen.

Selv om flere av teamene har mye strukturert kunnskapsdeling gjennom møter, er det altså flere som ønsker seg enda mer struktur på dette. Vi synes dette er interessant, da det er lett å tenke at struktur kan virke hemmende for kunnskapsdeling, som følge av at man mister spontaniteten i delingen. Her mener imidlertid mange respondenter at strukturen er med på å få kunnskapsdeling til å skje. Vi forstår av dette at det er viktig at organisasjoner legger til rette for kunnskapsdeling og setter det fast på agendaen. Samtidig er det viktig å passe på at det ikke blir *for* strukturert, slik at teammedlemmene mister den naturlige kontakten i hverdagen.

Alder og fartstid

Analysen av undersøkelsen viser også at hvorvidt man deler kunnskap, er påvirket av faktorer som alder og fartstid. I flere av teamene ble det sagt at det er de eldste og mest erfarne teammedlemmene som deler *minst* kunnskap. Dette funnet er noe overraskende da man gjerne skulle tro at det er de eldste arbeidstakerne som deler mest kunnskap, som følge av sin lange erfaring, samt at de gjerne har en større trygghet på det de gjør. Likevel har vi altså funnet indikasjoner på det motsatte. Teamleder i Salgsteam 1 tror dette skyldes at de unge er mer vant til å dele og mer vant til å søke kunnskap. I tillegg uttalte han at de yngre både vil ha og krever mer tilbakemelding og diskusjon. Dette kan for eksempel komme av nysgjerrighet eller et ønske om å lære. Denne antakelsen forsterkes av følgende utsagn fra en av de yngre respondentene i Salgsteam 1, i forbindelse med hva som er hans motivasjon for å dele kunnskap: ”Men så er det også min egen læring i det. At jeg også lærer mye av å kunne dele min kunnskap. Da blir jeg også enda bedre på det”. At det deles kunnskap for å lære selv,

kan også forklare hvorfor det i Salgsteam 2 oppleves som at de som deler minst er de som gjerne ikke har så lenge igjen av arbeidslivet, og dermed er noe ”mettet”. Dette er personer som kanskje ikke ser noen egennytte i å dele kunnskap; de har nådd toppen og det har ingen hensikt å forsøke å utvikle seg videre. Det er mulig at dette kan redusere deres motivasjon for å dele kunnskap med resten av teamet. Samtidig kan det være slik at de eldre er redde for å dele for mye kunnskap slik at de yngre går forbi dem karrieremessig. Det er med andre ord flere mulige årsaker til at alder kan påvirke kunnskapsdeling.

Videre er det slik at noen er mer åpne for kunnskapsdeling enn andre. Blant annet ble det sagt at yngre arbeidstakere er mer åpne for å ta i mot innspill for å se saker på nye måter. En av respondentene i Salgsteam 1 forklarte dette på følgende måte: *”For viss du har jobbet med noe i 20-30 år så er du kanskje ikke så mottakelig for å gjøre ting, eller få innspill på å gjøre ting, på en annen måte”*. Dette begrunnet respondentene med at de yngre har gått på skole i en ny tid, der man lærer om viktigheten av kunnskapsdeling og hvordan man skal jobbe i team. Samarbeid er derfor en naturlig arbeidsmetode for disse, mens de eldre på sin side trolig er mer vant til å sitte og jobbe med å løse oppgavene selv. Samtidig er de yngre arbeidstakerne ansatt nettopp for å være en del av et team, mens dette kanskje er noe som føles påtvunget for de som tidligere har jobbet mer individuelt. En annen forklaring på forskjellene kan være at de som er nyansatte benytter kunnskapsdeling som en metode for å komme inn i gruppen. Ofte kan det være vanskelig å komme inn i en etablert gruppe, og ved å dele kunnskapen sin og invitere til samarbeid kan en kanskje lette denne prosessen. Dette som følge av at man på denne måten kan bli ansett som åpen og samarbeidsvillig.

Siden de ulike generasjonene har forskjellig utgangspunkt for å jobbe i team og å dele kunnskap, skal vi være forsiktige med å si at de eldre deler mindre fordi de ikke *ønsker* å dele. Problemet kan være at de ikke er vant med kunnskapsdeling og/eller at de ikke vet hvordan man bør jobbe i team. Det ble også påpekt at det ikke er alle eldre arbeidstakere som holder tilbake kunnskap, noe som indikerer at også personlighet er av betydning her.

Personlighet

Flere respondenter påpekte at teammedlemmene er ulike individer som er ulikt utadvendte.

Dette fører til at enkelte naturlig deler mye kunnskap, mens andre deler mindre.

Rådgivningsteamet var blant de som omtalte personlighet som en viktig faktor for kunnskapsdeling. I dette teamet er det store forskjeller på hvor mye kunnskap de enkelte teammedlemmene deler, noe teamleder blant annet begrunner med at de er ulike som personer. Han fortalte at de som ikke deler så mye kunnskap er mer alvorlige enn de som deler mye. De har ikke den samme humoren og det samme humøret som de andre, samtidig som at de også er veldig opptatte av å være korrekte og redde for å si noe feil. Videre er de ikke like flinke til småprat og sosialisering.

De andre respondentene i rådgivningsteamet sa at de som deler mindre kunnskap er tause på teammøtene. *"De kan jo sitte et helt møte uten å si et ord. (...) det er jo ikke det at de er tause vanligvis, men i den settingen så er de tause"*. Dette ble også påpekt i Rehabiliteringsteam 1, der en respondent uttalte: *"Noen er veldig flinke til å prate for seg, noen er kanskje ikke så flinke til å prate for seg; i forsamlinger"*. Det at noen oppleves som tause på møter, men ikke i andre sammenhenger, trenger ikke nødvendigvis bety at disse ikke vil dele, men kan forklares med at de er sjenerte eller at de ikke føler seg trygge på å ta ordet i forsamlinger. Siden det kan være vanskelig for andre å vite hva som ligger bak, er det likevel lett for at mindre kunnskapsdeling hos enkelte fører til skepsis i teamet. Dette kan utvikle seg til å bli en ond sirkel, da det er lett for at man selv også deler mindre dersom man opplever at andre holder tilbake informasjon. En av respondentene i rådgivningsteamet understreket dette gjennom å fortelle at de som i utgangspunktet deler mye kunnskap blir mer reserverte og mindre åpne for å dele kunnskap overfor de som ikke deltar like mye i teamet. I Rehabiliteringsteam 1 forstod vi det imidlertid slik at teammedlemmene har forståelse for at de er ulike og at de dermed deler ulike mengder kunnskap. Det ser derfor ikke ut til at de lar seg påvirke negativt av at noen dele mindre enn andre.

Også i Salgsteam 2 så vi at personlighet er viktig. Der har teamleder delt teamet i to som følge av at de ulike personlighetene kolliderer. Han har sett at noen svært sterke personligheter har hatt en tendens til å dempe de som ikke er like sterke, noe som førte til en uheldig kultur hvor

ikke alle slapp til i like stor grad. Han mener dette har hatt negativ betydning for kunnskapsdelingen, og har dermed besluttet å dele teamet i to. Denne endringen var ikke trådt i kraft da vi gjennomførte intervjuene, og vi vet derfor ikke om den har hatt ønsket effekt.

Tid

Det ble av flere respondenter nevnt at det å ha tid til å dele kunnskap er svært sentralt. Dette gjelder både i forhold til hvor mye kunnskap man deler og hvor mange man deler denne kunnskapen med. I en hektisk hverdag kan det være vanskelig å finne tid til kunnskapsdeling, noe som kan føre til at dette blir nedprioritert. Teamleder i rådgivningsteamet fortalte at dette teamet har perioder hvor det er veldig mye å gjøre; *”og det er gjerne da en fanger opp mest og får mest faglig påfyll selv, men da sliter de gjerne litt med å få tid til å sette seg ned og sende mail til de andre for eksempel. Så det har vi vært igjennom mange ganger, at de må være bevisst på å bruke den tiden sin i de der dødperiodene av året; og da blant annet til kunnskapsdeling”*. Også i Salgsteam 1 anser teamleder tid som en av de største utfordringene i forhold til kunnskapsdeling. Han uttalte at alle har presset tidsramme og at det dermed ikke alltid er like enkelt å kalle inn til møter for å gi informasjon samlet. Dette løser han ved å dele mye kunnskap ”ad-hoc”, blant annet i form av kjappe samlinger på gangen hvor han informerer om ”siste nytt”.

Tid ble nevnt som en viktig faktor også av respondentene i Rehabiliteringsteam 1. Her ble det uttalt at avsatt tid er sentralt for at kunnskapsdeling skal skje. *”Det at man har tid, og så kanskje det at vi faktisk har disse fagmøtene og at det ikke bare blir ad-hoc. Fast struktur og faste tidspunkter er viktig, og at alle bidrar; altså at alle er til stede”*. I Salgsteam 2 ble vi fortalt at antall medarbeidere er blitt halvvvert, mens arbeidsmengden er den samme. Dette mener en respondent påvirker hvor mye tid de har mulighet til å bruke på kunnskapsdeling. Teamlederen i dette teamet ser derimot ikke på tid som en utfordring; *”Nei, altså jeg tenker jo det at da må du ta deg tid. Det er noen ting du bare er nødt til”*. Også i Rehabiliteringsteam 1 blir det sagt at kunnskapsdeling skjer naturlig, og at du får det til så lenge du har vilje til å dele. En av respondentene i teamet sa det på følgende måte: *”Jeg føler på en måte at viss du vil og har lyst, så går det helt fint å få til”*. Dette viser at tidsaspektet er todelt. Noen anser dette som en utfordring, mens andre løser det gjennom prioritering.

I teorikapittelet skrev vi at David J. Skyrme (2002) mener at dårlig tid er den viktigste årsaken til manglende kunnskapsdeling. Videre skrev vi at utfordringen ligger i å skape en kultur der man tar seg tid til å dele erfaringer med hverandre. Som vi har sett tidligere i analysen, blant annet under motivasjon, har rehabiliteringsteamene lyktes med dette. De fokuserer på at kunnskapsdeling er en del av jobben deres og at de derfor *må* bruke mye tid på samtale og diskusjon. Også Salgsteam 2 har en teamleder som mener man må *ta seg tid* til å dele kunnskap, men siden en av de ansatte fortsatt opplever tid som en utfordring kan det tyde på at dette ikke er helt innarbeidet i kulturen.

Nytte

Det var flere respondenter som kommenterte at det er viktig for dem at de anser kunnskapen som nyttig for at de skal dele den. En respondent i Salgsteam 1 utdypet dette på følgende måte: *”At det enten er nyttig for de jeg deler det til, eller at det er nyttig for organisasjonen, eller nyttig for meg personlig”*. Også i Salgsteam 2 fortalte en respondent at han deler kunnskap som alle har bruk for, og som kan bli nyttig; *”for før eller siden får vi jo spørsmål som vi må kunne svare på, og da synes jeg det er greit at vi alle sammen kan det. For vi jobber jo med samme tingen”*. Videre kunne teamleder i rådgivningsteamet fortelle at han er nøye med å dele all vesentlig informasjon som har betydning for å gjøre jobben på en god måte med alle teammedlemmene. Noe informasjon, spesielt den mindre viktige informasjonen *”som du ikke nødvendigvis tar deg bryet med å skrive en mail om til de på det andre kontoret”*, deler han dog bare med de som er lokalisert ved hans kontor. Dette viser at nytteverdien av den kunnskapen man har, er av betydning for hvor mye kunnskap som blir delt. Dette kan også sees i sammenheng med faktoren tid; man prioriterer å bruke tiden sin på å dele det som er nyttig.

Som vi beskrev i teorien, kan man enkelte ganger være i tvil om den kunnskapen man sitter inne med er nyttig for andre og dermed verdt å dele. En respondent i Rehabiliteringsteam 1 kom inn på dette, da hun mener at det kan være en utfordring å tørre å være frampå og dele den kunnskapen man har. Hun sa videre at det er lett for å tenke: *”Det vet de sikkert om, det trenger jeg sikkert ikke si”*, noe som fører til at man deler mindre kunnskap. Også en respondent i Salgsteam 1 kommenterte dette. Han sa at det noen ganger kan være lett å

glemme å dele kunnskap; ”at man gjerne ikke tenker at det er viktig for andre, eller at dette kan være nyttig for andre å vite”. Dette viser at enkelte av respondentene ikke deler all kunnskap de har, som følge av at de ikke tenker over at det er nyttig for andre eller at de har en barriere i forhold til å dele. Kanskje kan det komme av at man er redd for å fremstå som ”bedrevitere”, eller for at man skal fornærme noen ved å prøve å fortelle dem noe de allerede vet.

I motsetning til dette, fortalte teamleder i Salgsteam 2 at han deler all kunnskap han har; ”viss det er behov for det i jobbsammenheng. Det må jo være relatert til det da”. Han forklarte: ”Jeg er veldig for at alle får mest mulig, så kan de heller velge vekk selv det de ikke har bruk for. Jeg tenker som så at det er vanskelig for meg å si hva er det du bør vite. (...) Da er det bedre at de får mest mulig, og så får de heller suge til seg det de har behov for”. Med andre ord lar han det være opp til mottakerne av kunnskapen å sortere ut hva som er nyttig kunnskap for dem. På denne måten unngår han at kunnskap som kan være nyttig for en person ikke når frem til denne.

Trygghet

En annen faktor som kan hemme eller fremme kunnskapsdeling, er hvor trygg man føler seg. I Rehabiliteringsteam 1 var det trygghet i teamet som ble sett på som sentralt for kunnskapsdeling. Respondenten som nevnte dette opplever ikke at dette er et problem i deres team. Hun sa at hun føler seg trygg og at hun kan si det hun mener. ”Her kan du på en måte være åpen om det du synes om den og den situasjonen, og kanskje ting som du ikke hadde turt å si i andre team. (...) I forhold til der jeg var sist og her er det ganske stor forskjell, så det legger jeg merke til. At du gir mye mer av deg selv også, når du føler deg trygg”.

Også i Rehabiliteringsteam 2 kom det frem at de er svært trygge på hverandre, noe som gjør at de kan ta opp alle slags saker i teamet; selv når det er snakk om vanskelige forhold. I dette teamet ble også en annen form for trygghet vektlagt, nemlig det å føle seg trygg på den kunnskapen man har. Dette var i tillegg noe teamleder i rådgivningsteamet kom innpå, da han fortalte at det for ham er viktig å være sikker på det som skal formidles for å dele kunnskap;

spesielt siden han er leder i teamet. Han fortalte at dersom det er noe han ikke føler seg godt forberedt på å presentere, så venter han heller til neste teammøte enn å ta det halvveis der og da.

Dette viser at trygghet kan være viktig på flere måter, både i forhold til det man skal dele og i den settingen eller situasjonen man befinner seg. Det er derfor viktig å blant annet skape en kultur der teammedlemmene føler at de kan si hva de mener om ulike forhold.

Mottakers interesse

Resultatene av studien viser videre at forhold ved mottaker er av betydning for kunnskapsdeling. Spesielt nevnte flere av våre respondenter at det er sentralt at mottaker faktisk lytter og er interessert i det man deler. En respondent i rådgivningsteamet mener dette med at de andre hører på er det viktigste for at han skal dele kunnskap, mens en i Rehabiliteringsteam 1 beskrev det på denne måten: *”For det er ikke noe kult å sitte og bable i vei om ditt og datt og du hører at den andre ikke forstår hva du snakker om og ikke gidder høre på”*. Hun forklarte videre at hun derfor synes det er viktig å føle at noen har lyst til å høre på det hun sier for at hun skal dele kunnskap.

I Salgsteam 1 ble det påpekt at mottakers interesse er en faktor som gjør at man deler mer med noen i teamet enn med andre: *”Det er ikke alle som inviterer like mye til å ville ta i mot kunnskap. Så det blir veldig ulikt”*. Dersom den man snakker med ikke følger med eller tar hensyn til det en deler, kan man altså risikere at lysten til å dele forsvinner, og man lar heller være. Dette så vi et eksempel på i Rehabiliteringsteam 1, hvor en respondent, som tidligere nevnt, kunne fortelle at det ikke lenger er all kunnskap hun tar seg bryet med å dele med de andre, da hun opplever at de andre ikke alltid tar til seg det hun deler.

Et annet viktig poeng som kom frem i Rehabiliteringsteam 1, er at man selv også må vise interesse for det som blir delt av andre. En respondent i dette teamet kunne fortelle at hun ikke opplever at alle i teamet er like flinke til å dele kunnskap uoppfordret, selv om de svarer når

man spør om noe. Hun kom selv med en mulig forklaring: *"Kanskje det går på kommunikasjon, at man må være flinkere til å spørre om det og vise interesse for det"*. Dette viser at man må være flink til å lytte aktivt til det andre forteller om man ønsker at de skal dele kunnskap med en.

Relasjoner

Undersøkelsen viser at man deler mest kunnskap med personer man har gode relasjoner til. I begge rehabiliteringsteamene ble det sagt at de deler mest kunnskap med de kollegaene som de tilbringer mest tid sammen med og som de samarbeider mye med. I Rehabiliteringsteam 1 var det en respondent som fortalte at man gjerne skulle tro at det er lettest å dele kunnskap med personer med samme fagbakgrunn som en selv. Hun opplever det likevel annerledes, og fortalte at hun deler mest med en fra en annen yrkesgruppe i teamet. Dette begrunnet hun med at de jobber tett sammen. Dette kan også knyttes til at de ulike yrkesgruppene har mye å dele med hverandre som følge av at de har ulik fagkunnskap. I Rehabiliteringsteam 2 var det en respondent som sa at hun prøver å dele like mye med alle; *"men jeg tror faktisk at det kanskje er litt skeivfordelt. Og det går rett og slett på at jeg er mer sammen med den ene"*.

Også i rådgivningsteamet fremsto relasjoner som viktig. I dette teamet ble det sagt at alle har sine kollegaer som de er mest fortrolige med og som de dermed rådfører seg med. Det er sjelden de kontakter personer som de ikke samarbeider med til vanlig. Det hender også at enkelte spør personer i andre team om de lurer på noe, heller enn å spørre de som sitter i eget team. Teamleder begrunnet dette med personlige relasjoner. Han nevnte også denne faktoren i forhold til hvorfor han tror teamet ikke fungerer så godt: *"Det går mye på personlige relasjoner. Så vi har ikke hatt god nok personkjemi i det hele tatt. Og det har nok også gjort sitt til at vi ikke har sett effekt av teammøtene, fordi at når folk på en måte ikke har vært med og bydd på seg selv, gitt av seg selv, og vært veldig stille og tilbakelemt og bare tatt til seg informasjon, så går på en måte teamet trøtt"*. Dette er derfor en viktig del av bakgrunnen for hvorfor teamet ikke har så mange teammøter, noe vi kommenterte under delkapittelet om kunnskapsdeling. Da vi spurte teamleder hva han tror ville ført til mer kunnskapsdeling i teamet, svarte han: *"gode relasjoner dem i mellom. Så enkelt, så vanskelig"*.

Av dette forstår vi at gode relasjoner mellom medlemmene er en viktig faktor i team, og at mangel på dette ikke bare kan føre til at teamet fungerer dårligere enn dets potensial, men at det også kan medføre at kunnskapsdelingen i teamet blir hemmet.

Teamsammensetning

I noen team ble det sagt at teammedlemmenes ulike bakgrunn er gunstig for kunnskapsdeling siden de da har mye å lære av hverandre. Teamleder for Rehabiliteringsteam 1 var én av de som påpekte dette; *”Vi er jo tre forskjellige yrkesgrupper som har forskjellig bakgrunn og måte å se den samme tingen på. Så det er klart at der vil det være kunnskap som jeg har fått fra de andre”*. Dette fortalte hun er veldig viktig siden hun ofte må gå inn i de andre yrkesgruppens roller for å få gode innfallsvinkler og for å jobbe med brukeren for å nå hans mål. Også teamleder i Salgsteam 2 understreket at de har litt å dele siden de ulike teammedlemmene har forskjellig bakgrunn. Dette tyder på at det kan være positivt å sette sammen team av personer med ulik kompetanse.

Blir derimot forskjellene for store, kan det likevel bli problematisk for teammedlemmene å dele kunnskap. Dette kom frem i rådgivningsteamet hvor det som nevnt er store sprang i de ansattes kompetanse, noe som medfører at teammedlemmene ikke alltid forstår hverandre når de skal dele kunnskap. Det viser at for store forskjeller på teammedlemmene kan føre til kommunikasjonsproblemer, og at man dermed ikke får utnyttet teamets fulle potensial. Også i Salgsteam 1 så vi at store forskjeller på teammedlemmene kan være problematisk. Som vi har vært inne på, skapte de ulike personlighetene i teamet subkulturer hvor ikke alle slapp til i like stor grad. Dette bidro til at teamleder delte teamet i to, da han mente at sammensetningen var ugunstig for kunnskapsdelingen.

Teamleder i Salgsteam 1 var videre opptatt av at definerte roller er viktig for å få til kunnskapsdeling. Han opplever at teamorganisering er med på å tydeliggjøre disse rollene, og mener derfor at det å jobbe i team er gunstig for kunnskapsdeling. *”Den store kunnskapsdelingen skjer jo i en-til-en-samtaler i de små øyeblikkene i løpet av en arbeidsdag. Og viss rollene er uavklarte, hvem skal du gå til?”*. Han fortsatte med å si at dersom man ikke

vet hvem man skal gå til, så vil ikke kunnskapsdeling skje. *”Du vil verken oppsøke eller få. Så, det er helt klart: teamorganisering er en veldig god måte å sikre kunnskapsdeling på”*.

Også i Rehabiliteringsteam 1 var roller et tema. Dette siden enkelte i teamet opplever det som utfordrende at det ene teammedlemmet er delvis teamleder og delvis likestilt som de andre. En av respondentene forklarte det slik: *”Det er en utfordring både for personen som er leder i teamet og for oss å skjønne når man er leder og når man er kollega i teamet. (...) Da blir utfordringen å forholde seg til forskjellige roller i gruppen”*. Som vi har vært inne på tidligere mente respondenten videre at det ville vært bedre om de ikke hadde noen teamleder, eller om det var en person som kun hadde denne rollen. Den måten teamet er sammensatt på, kan dermed påvirke kunnskapsdelingen. Dette blant annet dersom de øvrige teammedlemmene vegrer seg for å spørre teamleder om råd som følge av at hun har en todelt rolle. Det kan tenkes at enkelte finner det lettere eller mer naturlig å diskutere saker med de kollegaene som er på linje med dem selv, enn med henne som også er teamets leder. Dersom dette er tilfelle kan kunnskapsdelingen påvirkes i negativ retning ved at det deles mindre kunnskap med teamleder.

Teamsammensetning er altså av stor betydning, da dette er med å avgjøre hvordan teamet fungerer. Utfordringen ligger i å finne en balanse mellom de ulike egenskapene til teammedlemmene, samtidig som man får til en god rolleavklaring.

Oppsummering

Som vi har sett er det flere forskjellige faktorer som påvirker hvorvidt de ulike respondentene deler kunnskap. Fysisk avstand viser seg å være viktig både for hvor mye kunnskap som deles i teamene, og for hvem respondentene deler kunnskap med. Vi har også sett at struktur er viktig, men at en samtidig må passe på at kunnskapsdelingen ikke blir for strukturert slik at man mister spontaniteten. I forhold til alder og fartstid viste det seg at det er de yngste teammedlemmene som deler mest kunnskap. Dette skiller seg fra vår opprinnelige antakelse om at det er de mest erfarne som deler mest. Videre kom det frem at også personlighet spiller inn i forhold til dette. Faktorer som tid, relasjoner, nytte, mottakers interesse og trygghet ble

også nevnt av flere respondenter. Utover dette så vi at teamsammensetning kan påvirke kunnskapsdeling i team.

5. Avslutning

5.1 Konklusjon og implikasjoner

Formålet med denne utredningen har vært å belyse problemstillingen:

Hva motiverer til kunnskapsdeling i team, og hvilke faktorer kan hemme eller fremme denne kunnskapsdelingen?

For å belyse dette, har vi først kartlagt hvordan det deles kunnskap i de fem teamene som deltok i undersøkelsen. Vi så at mye av kunnskapsdelingen foregår strukturert i møter, men også den uformelle kontakten i det daglige fremstod som sentral i flere av teamene. I tillegg har teamene ulike skriftlige måter å dele kunnskap. Den typen kunnskap som blir delt, dreier seg i hovedsak om den enkeltes fagkunnskaper og erfaringer, og informasjon rundt arbeidet.

Gjennom analysen har vi funnet at respondentene lar seg motivere av ulike faktorer i forbindelse med kunnskapsdeling. Mange av disse er knyttet til indre motivasjon, for eksempel at det er gøy å dele kunnskap. Vi fant også flere eksempler på ytre motivasjonsfaktorer, som bonuser og tilbakemeldinger. Enkelte faktorer kan videre knyttes til introjected motivasjon, selv om vi har diskutert at disse også kan knyttes til indre eller ytre motivasjon, alt etter hva som ligger til grunn for faktorene.

Den faktoren som gikk igjen hos flest respondenter, var at de deler kunnskap fordi de har lyst å gjøre medarbeiderne og teamet bedre. Noen av de som sa dette var ytre motiverte og ønsket å gjøre medarbeiderne bedre blant annet for å oppnå egne bonuser. Andre respondenter hadde en indre motivasjon for å øke teamets kunnskap, og spesielt rehabiliteringsteamene og rådgivningsteamet la vekt på at et bedre team er positivt for kundene og brukerne. Vi så også at det var enkelte forskjeller mellom hva respondentene i de ulike teamene motiveres av. Blant annet var det i rehabiliteringsteamene fokus på at kunnskapsdeling er en viktig del av jobben, mens rådgiverne i stor grad motiveres av interessen for arbeidet de gjør.

Et interessant funn var at kunnskapsdeling i seg selv er en motiverende faktor for kunnskapsdeling, noe som viser at det å dele kunnskap har en selvforsterkende effekt. Vi synes også det er interessant at teamorganisering viser seg å øke motivasjonen for kunnskapsdeling. Begrunnelsene gikk blant annet på at team er en god arena for å dele kunnskap, og at team i seg selv øker motivasjonen for dette. Funnene våre viser dermed at det å benytte team som organisasjonsform vil være nyttig dersom man er opptatt av å få til kunnskapsdeling. Likevel må en være oppmerksom på at team ikke alltid er løsningen, da det kan være andre forhold som gjør teamorganisering lite hensiktsmessig.

Videre er det slik at det ikke alltid er nok å være motivert, men at det også er andre faktorer som spiller inn på hvorvidt det deles kunnskap i team. De faktorene som ble vektlagt av våre respondenter var fysisk avstand, struktur, alder og fartstid, personlighet, tid, nytte, trygghet, mottakers interesse, relasjoner og teamsammensetning. Alle disse faktorene viste seg å være gjeldende i flere av teamene. Flere av disse faktorene er allerede kjent fra tidligere forskning og var derfor forhold vi forventet å finne. Av de faktorene vi fant, anser vi fysisk avstand, struktur og alder og fartstid som de mest sentrale og interessante. Vi vil derfor i det følgende kommentere disse faktorene nærmere og påpeke noen implikasjoner de gir.

Fysisk avstand viste seg spesielt viktig, blant annet siden mye av kunnskapsdelingen i teamene foregår muntlig og uformelt. Da blir det å være i nærheten av hverandre sentralt. Blant annet viste det seg at de teamene hvor medlemmene sitter nært, har få utfordringer i forhold til kunnskapsdeling. Vi så også tydelig at det teamet som var spredd ut over flere lokaler, også er det teamet som har de største utfordringene i forhold til kunnskapsdeling. Fysisk avstand kan videre være bakenforliggende for flere av de andre forholdene vi har funnet, som kultur og tillit. Dette blant annet fordi det kan være vanskelig å opprettholde god tillit i teamet dersom man er fysisk fra hverandre. Dersom det er slik at teamet av spesielle årsaker må sitte spredt geografisk, er det derfor viktig å legge til rette for at kunnskap kan deles til tross for dette. Det kan gjøres blant annet gjennom å ta i bruk spesifikke verktøy for kunnskapsdeling. I rådgivningsteamet ble det sagt at de har slike verktøy, i form av en database hvor de legger inn informasjon om hva de gjør, men at de ikke er flinke nok til å

benytte seg av denne. For å øke kunnskapsdelingen er det derfor viktig at ledelsen oppmuntrer til mer aktiv bruk av slike verktøy.

Samtidig så vi at det er knyttet utfordringer også til å være *for* nær hverandre, da det lett kan bli mange diskusjoner. At noen sitter tett, kan videre føre til at andre i teamet blir utenfor i samtalene som finner sted. Av dette forstår vi at det er viktig å tenke over hvordan teammedlemmene plasseres i forhold til hverandre. Det kan for eksempel være uheldig å plassere noen tett sammen, mens andre sitter alene; dette så vi eksempler på både i Rehabiliteringsteam 1 og i rådgivningsteamet.

I forhold til struktur kom det frem at mange ønsker seg mer strukturert kunnskapsdeling, til tross for at de allerede deler mye kunnskap i møter og gjennom databaser. Dette var et funn vi fant interessant, da vi i utgangspunktet hadde trodd at for mye struktur vil kunne virke hemmende på kunnskapsdeling. Flere av våre respondenter mener dog at mer struktur kan føre til at nivået på kunnskapsdelingen øker og at de kan finne flere løsninger, heller enn at det bare blir å snakke om saker. Det at mange respondenter la vekt på struktur, viser at det er viktig å legge til rette for kunnskapsdeling i strukturerte former. Samtidig så vi at mange av respondentene la stor vekt på den uformelle kontakten i det daglige. Dette betyr at det for ledere vil være viktig å finne en balanse når det gjelder hvor mye struktur man skal ha på kunnskapsdelingen.

Et funn vi fant spesielt interessant, var at alder og fartstid viser seg å ha påvirkning på kunnskapsdeling. Dette var ikke en faktor vi forventet ville ha betydning på forhånd av undersøkelsen. Studien har vist at det ofte er de eldste og mest erfarne som deler minst kunnskap i teamene, til tross for at det er disse man kanskje forventer at har mest å dele. Vi kom med flere mulige forklaringer på dette, for eksempel kan det være at de ikke ser nytten i å dele eller at de vil sikre sin egen posisjon i teamet. Det kan også komme av at de yngre er mer åpne for å dele kunnskap og anser teamarbeid som en naturlig arbeidsform. De eldre kan på sin side synes at denne arbeidsformen er uvant, og vet derfor ikke helt hvordan det er forventet at de skal forholde seg til de andre i teamet. Det er derfor viktig for teamledere å

være åpne om hva som er forventet av de enkelte teammedlemmene, og fokuserer på at kunnskapsdeling er viktig.

De resultatene vi har funnet gjennom studien, er som nevnt tett knyttet til de fem teamene vi har studert. Dette legger visse begrensninger i forhold til funnene vi har gjort, noe som betyr at vi ikke har grunnlag for å konkludere på generell basis. Til tross for at teamene er ulike, går forholdene vi har funnet igjen i flere av dem. Dette kan tyde på at disse forholdene likevel har betydning også i andre team, og ikke bare for de vi har studert.

5.2 Forslag til videre forskning

Som beskrevet, har denne studien vært begrenset både tids- og ressursmessig. På grunn av dette har vi ikke studert mange nok team til å kunne generalisere. For å kunne trekke konklusjoner utover teamene i vår undersøkelse, vil det derfor være nødvendig med videre studier. En kunne for eksempel gjort en lignende studie der man tester hvorvidt de forholdene vi har funnet har betydning også på generell basis. Spesielt interessant kunne det vært å studere faktoren alder og fartstid nærmere. Er det virkelig slik at yngre teammedlemmer deler mer kunnskap enn sine eldre og mer erfarne kollegaer, og i tilfelle hvorfor? Her kan man for eksempel gjøre en kvantitativ studie der man undersøker hvorfor teammedlemmer deler, eller ikke deler, kunnskap. Videre kan man sammenligne resultatene for ulike aldersgrupper for å se om det finnes noen mønster i dette. Her kan man også trekke inn utdanning som en variabel, for å se om dette kan ha noe å si.

Videre kunne man gjort studier der man undersøker om det også er andre forhold enn de vi har funnet, som påvirker motivasjon for kunnskapsdeling og i hvilken grad kunnskapsdeling faktisk skjer i team.

Formålet med denne utredningen har ikke vært å gjøre en komparativ analyse av de ulike teamene, men vi har likevel sett at det er forskjeller i hva de ulike teamene motiveres av. For eksempel så vi at rehabiliteringsteamene og rådgivningsteamet i stor grad lar seg motivere av

indre motivasjonsfaktorer, mens Salgsteam 1 la mer vekt på ytre motivasjon. Det kunne derfor vært interessant å gjøre en studie der man undersøker om det virkelig er forskjeller på hva som motiverer team med ulike funksjoner.

6. Kilder

Bartkus, Viva Ona og Davis, James H.(2009): *Social Capital -Reaching Out, Reaching in.* Edward Elgar Publishing Limited.

Bø, Inge og Scheiefloe, Per Morten (2007): *Sosiale landskap og sosial kapital, innføring i nettverkstenkning.* Universitetsforlaget.

Coleman, James S. (1990): *Foundations of Social Theory.* The Belknap Press of Harvard University Press.

Dalkir, Kimiz (2005): *Knowledge management in theory and practice.* Elsevier Butterworth Heinemann

Dalland, Olav (2007): *Metode og oppgaveskriving for studenter.* Gyldendal Akademisk Forlag

Foss, Nicolai J., Dana B. Minbaeva, Torben Pedersen, Mia Reinholt (2009): *Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters.* Human Resource Management, vol. 48, 6. utgave (2009): 871-893. Publisert online: 19. november 2009 (14.03.2011)

Gottschalk, Petter (2005): *Strategic Knowledge Management Technology.* Idea Group Publishing.

Grønmo, Sigmund (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder.* Fagbokforlaget.

Hackman, J. Richard og Oldham, Greg R. (2010): *Not what it was and not what it will be: The future of job design reaserch*. Journal of Organizational Behavior. Utgave 31, s 463-479.

Tilgjengelig på: <http://ejournals.ebsco.com/Article.asp?ContributionID=20602949>
(15.03.2011)

Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteor: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag.

Haukedal, Willy (2005): *Arbeids- og lederpsykologi*. 7. utgave. Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.

Heggheim, Torbjørn og Andreas Ø. Solhaug (2004): *Research note: Taus kunnskap og ekspertmakt*. Beta 01/2004. Tilgjengelig på:

http://www.idunn.no/ts/beta/2004/01/research_note_taus_kunnskap_og_ekspertmakt_1
(23.03.2011)

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledese*. 2. utgave. Fagbokforlaget.

Jakobsen, Cathrine Filstad (2010): *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*.

Publisert i MAGMA, 3/2010. Tilgjengelig på:

<http://www.sivilokonomene.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>
(09.04.2011)

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Fagbokforlaget.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Fagbokforlaget.

Klefstad et al. (2011): *Teamarbeid*. Lærestoff, Avdeling for informatikk og e-læring, Høgskolen i Sør-Trøndelag. Tilgjengelig på: http://www.aitel.hist.no/fag/_prt/L1-Teamarbeid.pdf (21.03.2011)

Lencioni, Patrick (2006): *Bygg tillit i teamet*. Utdrag fra artikkelen som sto i Ukeavisen Ledelse nr. 35, 2006. Hentet fra: <http://www.vergil.no/index.php?id=373717> (06.04.2011)

McNeish, Joanne og Mann, Inder Jit Singh (2010): *Knowledge Sharing and Trust in Organizations*. The IUP Journal og Knowledge Management, Vol. VIII, Nos. 1 &2, 2010.

Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York

Robbins, Stephen P. et. al (2010): *Organizational Behaviour*. Financial Times Prentice Hall

Ryan, Richard M. og Edward L. Deci (2000): *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, vol. 55, No 1 (2000): 68-78. Tilgjengelig på: <http://youpublisher.com/p/7435-Self-Determination-Theory/> (16.03.2011)

Saunders et al. (2009): *Research methods for business students*. 5th ed. Pearson Prentice Hall

Sjøvold, Endre (2006): *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget, Oslo.

Skyrme, David J. (august 2002): *The 3Cs of Knowledge Sharing: Culture, Co-opetition and Commitment*. Tilgjengelig på: http://www.skyrme.com/updates/u64_f1.htm (02.03.2011)

Thompson, Leigh L. (2008): *Making the team: A Guide for Managers*. 3rd ed. Pearson Prentice Hall.

Nettsteder:

<http://www.forskning.no/artikler/2010/juni/252654> (14.03.2011)

http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html (23.03.2011)

<http://www.emotionalcompetency.com/motivation.htm> (24.05.2011)

Figurer:

<http://www.thehrpractice.in/prerana/v4i3/v4i3.html>

Forsidebilde:

<http://www.geeklawblog.com/2010/06/knowledge-management-process-ownership.html>

7. Vedlegg

7.1 Intervjuguide teamleder

(Kunnskap inkluderer både informasjon og erfaringer)

Innledende spørsmål

1. Hvor gammel er du?
2. Hvor lenge har du jobbet i teamet/organisasjonen?
3. Hva er din stilling i teamet, og hva er dine arbeidsoppgaver?

Team

4. Hvor lenge har teamet vært et team?
5. Hvorfor er dere organisert i team?
6. Er teammedlemmene faste?
7. Kan du kort fortelle hva som er teamets mål?
8. Kan du fortelle litt om hvordan dere samarbeider i det daglige?

Metoder for kunnskapsdeling

9. Kan du fortelle litt om hvordan dere deler kunnskap i teamet?
10. Har du eksempler på konkrete situasjoner der du deler kunnskap?

Kunnskapsdeling

11. Hvor nyttig anser du kunnskapsdeling å være i ditt team?
 - a. Hvorfor nyttig/ikke nyttig?
12. Har dere konkrete verktøy eller kanaler for kunnskapsdeling i teamet? (intranett o.l.)
13. Hvilken type kunnskap vil etter din mening være viktig å dele i ditt team?
 - a. Kan du gi konkrete eksempler?
14. Hvilke utfordringer har dere i forhold til kunnskapsdeling i ditt team?

- a. Har du konkrete eksempler?
- 15. Kan du fortelle litt om hvilken type kunnskap du deler med andre i teamet?
 - a. Finnes det kunnskap du holder for deg selv? Hvorfor?
 - b. Kan du gi konkrete eksempler?
- 16. Kan du fortelle litt om hvilken kunnskap som blir delt mellom teammedlemmene?

Jobbdesign

- 17. I hvor stor grad får du følge kunder/pasienter fra begynnelse til slutt?
- 18. Opplever du at det du gjør har betydning for organisasjonen som helhet?
 - a. Har det betydning for andre, i eller utenfor organisasjonen?
- 19. I hvor stor grad kontrollerer du din egen arbeidsdag?
- 20. I hvor stor grad er arbeidsoppgavene dine varierte?
- 21. Får du tilbakemelding på arbeidet du gjør?
 - a. På hvilken måte?
- 22. Tror du at måten arbeidet er organisert påvirker din motivasjon for kunnskapsdeling?

Kultur

- 23. Hvordan vil du beskrive kulturen i teamet?
- 24. Opplever du at det er konkurranse innad i teamet?
- 25. Føler du at det er høy terskel for å spørre andre om råd?
- 26. Deler du kunnskap med de andre i teamet uoppfordret?
 - a. Kan du gi eksempler på dette?
- 27. Opplever du at andre deler kunnskap med deg uten at du spør?
 - a. Eksempler?
- 28. Deler du kunnskap med alle i teamet i like stor grad?
 - a. Hvorfor ikke?
 - b. Hvem deler du mest med?
- 29. Opplever du at alle i teamet deler kunnskap i like stor grad?
 - a. Hva kjennetegner de som ikke deler kunnskap?

Motivasjon

30. Kan du fortelle litt om din personlige motivasjon for å dele kunnskap?
31. Kan du gi eksempel på hva som er viktig for at du skal dele kunnskap med de andre i teamet?
32. Hva tror du ville ført til mer kunnskapsdeling i teamet?
33. Kan du kort si noe om hvordan dere belønnes?
 - a. Har teamets prestasjoner påvirkning på belønningen?
 - b. Tror du dette påvirker i hvilken grad det deles kunnskap?

Tillit

34. Hvilke forventninger har du til teammedlemmene?
35. I hvor stor grad har du tillit til teammedlemmene?

Avslutning

36. Tror du at teamorganiseringen fører til økt motivasjon for kunnskapsdeling ift. om dere ikke var et team?

7.2 Intervjuguide teammedlemmer

(Kunnskap inkluderer både informasjon og erfaringer)

Innledende spørsmål

37. Hvor gammel er du?
38. Hvor lenge har du jobbet i teamet/organisasjonen?
39. Hva er din stilling i teamet, og hva er dine arbeidsoppgaver?

Team

40. Kan du kort fortelle hva som er teamets mål?
41. Kan du fortelle litt om hvordan dere samarbeider i det daglige?

Metoder for kunnskapsdeling

42. Kan du fortelle litt om hvordan dere deler kunnskap i teamet?
43. Har du eksempler på konkrete situasjoner der du deler kunnskap?

Kunnskapsdeling

44. Hvor nyttig anser du kunnskapsdeling å være i ditt team?
 - a. Hvorfor nyttig/ikke nyttig?
45. Hvordan opplever du at det er lagt opp til kunnskapsdeling i teamet?
46. Har du konkrete eksempler på kunnskap som vil være viktig å dele i teamet?
47. Hvilke utfordringer har dere i forhold til kunnskapsdeling i ditt team?
 - a. Har du noen konkrete eksempler?
48. Kan du fortelle litt om hvilken type kunnskap du deler med andre i teamet?
 - a. Finnes det kunnskap du holder for deg selv? Hvorfor?
 - b. Kan du gi konkrete eksempler?
49. Kan du fortelle litt om hvilken kunnskap som blir delt av de andre i teamet?

Jobbdesign

- 50. I hvor stor grad får du følge kunder/pasienter fra begynnelse til slutt?
- 51. Opplever du at det du gjør har betydning for organisasjonen som helhet?
 - a. Har det betydning for andre, i eller utenfor organisasjonen?
- 52. I hvor stor grad kontrollerer du din egen arbeidsdag?
- 53. I hvor stor grad er arbeidsoppgavene dine varierte?
- 54. Får du tilbakemelding på arbeidet du gjør?
 - a. På hvilken måte?
- 55. Tror du at måten arbeidet er organisert påvirker din motivasjon for kunnskapsdeling?

Kultur

- 56. Hvordan vil du beskrive kulturen i teamet?
- 57. Opplever du at det er konkurranse innad i teamet?
- 58. Føler du at det er høy terskel for å spørre andre om råd?
- 59. Deler du kunnskap med de andre i teamet uoppfordret?
 - a. Kan du gi eksempler på dette?
- 60. Opplever du at andre deler kunnskap med deg uten at du spør?
 - a. Eksempler?
- 61. Deler du kunnskap med alle i teamet i like stor grad?
 - a. Hvorfor ikke?
 - b. Hvem deler du mest med?
- 62. Opplever du at alle i teamet deler kunnskap i like stor grad?
 - a. Hva kjennetegner de som ikke deler kunnskap?

Motivasjon

- 63. Kan du fortelle litt om din personlige motivasjon for å dele kunnskap?
- 64. Kan du gi eksempel på hva som er viktig for at du skal dele kunnskap med de andre i teamet?
- 65. Hva tror du ville ført til mer kunnskapsdeling i teamet?
- 66. Kan du kort si noe om hvordan dere belønnes?

- a. Har teamets prestasjoner påvirkning på belønningen?
- b. Tror du dette påvirker i hvilken grad det deles kunnskap?

Tillit

- 67. Hvilke forventninger har du til dine kollegaer og overordnede?
- 68. I hvor stor grad har du tillit til dine kollegaer og overordnede?

Avslutning

- 69. Tror du at teamorganiseringen fører til økt motivasjon for kunnskapsdeling i forhold til om dere ikke var et team?