



Intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

En kvalitativ studie av fire organisasjoner i konsulentbransjen

Av Elias Risbråthe Opsahl & Kris-Robin Eik Ramskeid

Veileder: Marcus Selart

Masterutredning, Økonomi og administrasjon, strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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 eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne studien er å identifisere hvilke faktorer som påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen, samt etablere en dypere innsikt i faktorenes påvirkningsgrad. Med dette som utgangspunkt er denne utredningen en kvalitativ studie av et komplekst forskningsområde, med et kombinert forskningsformål. Utvalget i studien er bestående av fire organisasjoner fra konsulentbransjen. Gjennom forskningsstrategien *grounded theory* skaper denne studien teori som er grunnfestet i dataene som skapes av gjengivelsene til sosiale aktører i bransjen. Forskingen til Huber (1991), Wang og Noe (2010) og Chang og Chuang (2011) har tjent som studiens inspirasjonskilde og har bidratt til forståelse av det teoretiske grunnlaget bak forskningstemaet. Utredningens tema og proposisjoner tar således utgangspunkt i deres forskning og konseptuelle modeller. Studien har et omfangsrikt og komplekst datamateriale, og av strukturelle hensyn vil utredningen analysere de respektive organisasjonene hver for seg. Videre vil utredningen se de unike organisasjonenes resultater opp mot hverandre, og danne et resultat som er representativt for konsulentbransjen i sin helhet.

I dagens kunnskapsøkonomi har forvaltning og anvendelse av kunnskap blitt essensielle attributter for etablering av varige konkurransefortrinn. Forskningslitteraturen anvender derfor en rekke faktorer som påvirker fenomenet kunnskapsdeling. Denne studien tar i tråd med dette for seg temaene: *organisasjonsminne, sosial kapital, organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, økonomiske belønninger og insentiver, og individuelle karakteristika*. Utredningens proposisjoner tar videre for seg disse temaenes påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Studien finner støtte for at faktorene organisasjonsminne, sosial kapital og organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Organisasjonsminne, og dimensjonene for sosial kapital, har henholdsvis både positiv og negativ påvirkning på prosessen. Bransjens strukturelle kjennetegn har tilsynelatende kun en positiv påvirkning. Videre finner studien til en viss grad støtte for at organisasjonskultur og individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i bransjen. Det er gitte elementer ved disse faktorene som påvirker prosessen, men imidlertid også enkelte elementer som datamaterialet ikke gir nok støtte for. Avslutningsvis finner utredningen ikke støtte for at økonomiske belønninger og insentiver påvirker intern kunnskapsdeling. Til tross for at økonomiske belønninger foreligger i bransjen, er det derimot andre kunnskapsdelingsfremmende belønninger og insentiver som vektlegges høyere av medlemmene i konsulentbransjen.

Forord

Denne utredningen er en del av det avsluttende arbeidet innenfor masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet innen masterprofilen Strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng. Arbeidet med utredningen startet i august 2023, og ble avsluttet i desember samme år.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder Marcus Selart, professor ved Institutt for Strategi og Ledelse (NHH), for god oppfølging, konstruktive tilbakemeldinger, og høy grad av interesse for utredningens forskningstema. Videre vil vi også takke alle organisasjonene som har bidratt til et rikt og godt datamateriale, samt en stor takk til samtlige respondenter som har satt av tid til å delta på intervjuer. En siste takk går til våre kontaktpersoner i hver organisasjon som gjorde utvalgsprosessen mulig å gjennomføre, og viste stor interesse for studiens forskningsspørsmål.

Arbeidet med utredningen har vært en svært spennende og utfordrende prosess. Vår interesse for temaet ble vekket høstsemesteret 2022 da vi begge deltok i emnet “STR455 - Kunnskap som basis for strategi og konkurransefortrinn”, ved NHH. Gjennom dette kurset ble vi introduserte for temaet kunnskapsdeling, som videre bidro som inspirasjonskilde til forskningstemaet i denne utredningen.

Nøkkelord: kunnskapsdeling, kunnskapsarbeidere, konsulentbransjen, organisasjonsminne, sosial kapital, organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, belønninger, insentiver, individuelle karakteristika

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	8
1.1 TEORETISK RAMMEVERK	8
1.2 BAKGRUNN	9
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	11
1.3 DISPOSISJON	11
2. TEORI	12
2.1 INNLEDENDE TEORI OM KUNNSKAPSDELING	12
2.1.1 <i>Kunnskapsøkonomien</i>	13
2.1.2 <i>Kunnskapsformer</i>	13
2.2 FAKTORER SOM PÅVIRKER KUNNSKAPSDELING	16
2.2.1 <i>Organisasjonsminne og kunnskapsdeling</i>	17
Organisasjonsminne og kunnskapsinnhenting	19
2.2.2 <i>Sosial kapital og kunnskapsdeling</i>	20
Den strukturelle dimensjonen	21
Den relasjonelle dimensjonen	21
Den kognitive dimensjonen	25
2.2.3 <i>Organisasjonskultur og kunnskapsdeling</i>	25
Mangfold og kunnskapsdeling	27
2.2.4 <i>Organisasjonsstruktur og kunnskapsdeling</i>	29
Ledelse og kunnskapsdeling	30
2.2.5 <i>Økonomiske belønninger og insentiver</i>	32
2.2.6 <i>Individuelle karakteristika</i>	34
2.3 KONSEPTUELL MODELL	35
3. METODE	36
3.1 FORSKNINGSDESIGN	36
3.1.1 <i>Forskningsformål og forskningstilnærming</i>	36
3.1.2 <i>Forskningsmetode</i>	38
3.1.3 <i>Forskningsstrategi og tilnærming</i>	38
3.3 DATAINNSAMLING	39
3.3.1 <i>Semistrukturerte dybdeintervjuer</i>	40
3.3.2 <i>Utvalg</i>	41
3.3.3 <i>Profilering av utvalgets respondenter</i>	42
3.3.4 <i>Utvalgsprosessen</i>	43
3.3.4 <i>Gjennomføring av intervjuer</i>	44
3.3.5 <i>Intervjuguide</i>	45

3.4 DATAANALYSE.....	46
3.4.1 Koding av data.....	47
3.5 DATAMATERIALETS KVALITET	48
3.5.1 Pålitelighet.....	48
3.5.2 Kredibilitet.....	49
3.5.3 Overførbarhet.....	50
3.5.4 Bekreftbarhet.....	51
3.6 ETISKE UTFORDRINGER.....	51
4. RESULTAT	52
4.1. ORGANISASJON 1.....	52
4.1.1 Introduksjon	52
4.1.2 Organisasjonsminne	53
4.1.3 Sosial kapital.....	55
Den strukturelle dimensjonen.....	55
Den relasjonelle dimensjonen	56
Den kognitive dimensjonen.....	58
4.1.4 Organisasjonskultur.....	58
Innovasjon og nyskapning	59
Subkulturer	59
Mangfold.....	59
4.1.5 Organisasjonsstruktur.....	60
Ledelse.....	61
4.1.6 Økonomiske belønninger og insentiver	62
4.1.7 Individuelle karakteristika.....	64
Jobbtilfredshet.....	65
Eierskap til egen kunnskap	66
4.1.8. Oppsummering – Organisasjon 1.....	66
4.2 ORGANISASJON 2.....	68
4.2.1 Introduksjon	68
4.2.2 Organisasjonsminne	69
4.2.3 Sosial Kapital	70
Den strukturelle dimensjonen.....	70
Den relasjonelle dimensjonen	71
Den kognitive dimensjonen.....	73
4.2.4 Organisasjonskultur.....	73
Innovasjon og nyskapning	73
Subkulturer	74
Mangfold.....	74
4.2.5 Organisasjonsstruktur.....	75

Ledelse.....	76
4.2.6 Økonomiske belønninger og insentiver	77
4.2.7 Individuelle karakteristika.....	78
Jobbtilfredshet.....	79
Eierskap til egen kunnskap	80
4.2.8 Oppsummering – Organisasjon 2.....	81
4.3 ORGANISASJON 3.....	82
4.3.1 Introduksjon	82
4.3.2 Organisasjonsminne	83
4.3.3 Sosial kapital	85
Den strukturelle dimensjonen.....	85
Den relasjonelle dimensjonen	86
Den kognitive dimensjonen.....	88
4.3.4 Organisasjonskultur.....	88
Innovasjon og nyskapning	89
Subkulturer	89
Mangfold.....	90
4.3.5 Organisasjonsstruktur.....	91
Ledelse.....	92
4.3.6 Belønninger og insentiver	93
4.3.7 Individuelle karakteristika.....	95
Jobbtilfredshet.....	96
Eierskap til egen kunnskap	96
4.3.8 Oppsummering – organisasjon 3.....	97
4.4 ORGANISASJON 4.....	98
4.4.1 Introduksjon	99
4.4.2 Organisasjonsminne	99
4.4.3 Sosial Kapital	101
Den strukturelle dimensjonen.....	101
Den relasjonelle dimensjonen	102
Den kognitive dimensjonen.....	105
4.4.4 Organisasjonskultur.....	106
Innovasjon og nyskapning	106
Subkulturer	107
Mangfold.....	107
4.4.5 Organisasjonsstruktur.....	108
Ledelse.....	109
4.4.6 Økonomiske belønninger og insentiver	111
4.4.7 Individuelle karakteristika.....	113
Jobbtilfredshet.....	114

Eierskap til egen kunnskap	115
4.4.8 Oppsummering - Organisasjon 4	116
4.5 OPPSUMMERING – KONSULENTBRANSJEN	117
5. DISKUSJON	120
5.1 TEORETISKE IMPLIKASJONER	120
5.1.1 Proposisjon 1	120
5.1.2 Proposisjon 2	121
5.1.3 Proposisjon 3	123
5.1.4 Proposisjon 4	125
5.1.5 Proposisjon 5	127
5.1.6 Proposisjon 6	128
5.2 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	130
5.2.1 Praktiske implikasjoner for organisasjonsminne	131
5.2.2 Praktiske implikasjoner for sosial kapital	131
Den strukturelle dimensjonen.....	131
Den relasjonelle dimensjonen	132
Den kognitive dimensjonen.....	133
5.2.3 Praktiske implikasjoner av organisasjonskultur	134
5.2.4 Praktiske implikasjoner av organisasjonsstruktur	135
5.2.5 Praktiske implikasjoner knyttet til økonomiske belønninger og insentiver	137
5.2.6 Praktiske implikasjoner knyttet til individuelle karakteristika	137
5.3 BEGRENSNINGER	138
5.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	141
5.5 KONKLUSJON	143
6. LITTERATURLISTE	145
7. VEDLEGG	157

1. Introduksjon

Denne kvalitative studien tar for seg temaet intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. I dagens kunnskapsøkonomi har forvaltning og anvendelse av kunnskap blitt essensielle attributter for etablering av varige konkurransefortrinn. Intern kunnskapsdeling i organisasjoner har vist seg å ha en betydelig effekt på organisasjoners ytelse, innovasjonsevne og overordnede suksess (e.g. Davenport & Prusak, 1998, Foss & Pedersen, 2002, Grant, 1996a, Spender & Grant, 1996). Samtidig forteller Cabrera og Cabrera (2005) og Davenport og Prusak (1998) at deling av kunnskap mellom ansatte bidrar til at organisasjoner i større grad kan dra nytte av deres totale kunnskapsbaserte ressurser. Videre har tidligere forskningslitteratur også dokumentert at kunnskapsdeling er positivt relatert til forretningsrelaterte elementer som eksempelvis reduserte produksjonskostnader, akselerert gjennomføring av utviklingsprosjekter, salgsvekst og inntekter, beslutningstaking og risikovurdering, samt organisasjonens generelle ytelse (e.g., Hansen, 2002; Collins og Smith, 2006; Cummings, 2004).

Davenport (2005) argumenterer videre for at måten organisasjoner anskaffer, utvikler og utnytter kunnskap er sentralt for organisasjoners evne til å konkurrere i markedet. Intern kunnskapsdeling i en organisasjon innebærer primært å dele og lagre erfaringer og kunnskap. Samtidig er det viktig at kunnskapen gjøres tilgjengelig for de aktuelle medlemmene i organisasjonen. Kunnskapsdeling er en prosess som kan gjennomføres på flere måter, og er således en prosess som påvirkes av en rekke faktorer (Wang og Noe, 2010). Det eksisterer allerede mye forskning på temaet kunnskapsdeling, av ulikt omfang, og i ulike kontekster. Denne utredningen tar utgangspunkt i konkrete faktorer, som tidligere forskningslitteratur har etablert som påvirkende for kunnskapsdeling i generelle settinger. Videre vil utredningen se på hvorvidt disse faktorene identifiseres i konsulentbransjen, samt forsøke å kartlegge faktorenes påvirkningskraft på intern kunnskapsdeling.

1.2 Teoretisk rammeverk

Forskningen til Huber (1991), Wang og Noe (2010) og Chang og Chuang (2011) har alle hatt gode gjennomslag på dette forskningsområdet, og utgjør derfor fundamentet for det teoretiske rammeverket i denne utredningen. Forskningen til Chang og Chuang (2011) skiller seg imidlertid fra vår egen forskning, ved at den hovedsakelig tar for seg kunnskapsdeling i

virtuelle samfunn. Formålet med denne studien er derimot å kartlegge faktorene som påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen, både i en fysisk og virtuell kontekst. Grunnet innføringen av hjemmekontor og hybride arbeidsordninger, og den markante overgangen fra fysiske til mer digitale arbeidsmiljø, anså vi derfor forskningen til Chang og Chuang (2011) som svært relevant for vår egen studie. For å avgrense studien, og unngå et fragmentert inntrykk, bestemte vi oss for å fokusere på enkelte kunnskapsdelingspåvirkende faktorer fra forskningen til Huber (1991), Wang og Noe (2010) og Chang og Chuang (2011). Disse faktorene inkluderer: *Organisasjonsminne, sosial kapital, organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, økonomiske belønninger og insentiver, og individuelle karakteristika*. Bakgrunnen for valget av de respektive faktorene er at vi anser de å være svært sentrale for intern kunnskapsdeling. I tillegg fungerer disse faktorene som overordnede temaer for elementer som; *subkulturer, innovasjonsevne, mangfold, tillit, forventinger og ledelse*.

1.2 Bakgrunn

Bakgrunnen for valget av å se nærmere på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen kommer som følge av hvor viktig denne prosessen er for aktørene i bransjen. Et konsulentselskap blir som oftest hyret inn av en kundebedrift for å gjennomføre en spesifikk type arbeid, men også for å dele sine kunnskaper. Samtidig har kundebedriftene ofte ambisjoner om å tilegne seg ny kunnskap når de benytter seg av konsulent tjenester. Kunnskapsdeling kan i så måte betraktes som et viktig attributt ved tjenestene konsulentselskaper utøver til sine kunder. I tillegg til dette er konsulentselskap ofte satt sammen av spesialister innenfor ulike fagfelt, og for at selskapene skal kunne tilby det kundebedriftene etterspør, krever det ofte at disse spesialistene deler kunnskap med hverandre og samarbeider. For aktørene i konsulentbransjen kan intern kunnskapsdeling i så måte betraktes som like essensiell som ekstern kunnskapsdeling, ettersom medlemmene først og fremst må dele kunnskap med hverandre for å videre kunne tilby effektive tjenester og skape varige konkurransefortrinn. For å avgrense studien ytterligere, og dermed unngå et for bredt forskningstema, vil denne utredningen kun ta for seg intern kunnskapsdeling i bransjen. Videre vil vi argumentere for at aktørene i konsulentbransjen er avhengige av å ha kunnskapsdeling godt etablert i deres organisasjonskultur, og det er naturlig å anta at de største og mest veletablerte aktørene i bransjen allerede har dette. Vår oppfattelse er imidlertid at det foreligger et varierende nivå på hvor stort fokus de ulike organisasjonene i

bransjen tillegger kunnskapsdeling og prosessene som medfølger. Vi anser det derfor som svært interessant å kartlegge hvilke kunnskapsdelingspåvirkende faktorer som befinner seg i konsulentbransjen, samt indentifisere mønstre i datamaterialet som kan bidra til å avdekke påvirkningsgraden til disse faktorene. Videre består utvalget i studien av fire organisasjoner fra konsulentbransjen, og datamaterialet er hentet inn gjennom 15 semi-strukturerte dybdeintervjuer av respondenter i de respektive organisasjonene.

En annen årsak til at vi valgte å undersøke intern kunnskapsdeling i denne bransjen er den betydelige andelen kunnskapsarbeidere som befinner seg i den. Begrepet kunnskapsarbeidere ble lansert for første gang i 1959, gjennom Peter Druckers bok "The Landmarks of Tomorrow". Kunnskapsarbeidere ble den gang definert av Drucker (1959) som dyktige arbeidere, hvor opparbeidet teoretisk og analytisk kunnskap ble benyttet for å utvikle produkter og tjenester. Han forutså videre at slike kunnskapsarbeidere ville være en av de viktigste ressursene for organisasjoner i det 21. århundre. Siden den gang har forskningslitteraturen lansert flere definisjoner for å tydeliggjøre hva en kunnskapsarbeider er. Nomikos (1989) definerer kunnskapsarbeidere som en profesjonsgruppe bestående av forskere, ingeniører, professorer, advokater, leger, fysikere og regnskapsførere. Bentley (1990) ser vekk fra spesifikke yrker, og anser heller utdanning som den definerende karakteristika ved kunnskapsarbeidere. Begge definisjonene muliggjør for et klart skille mellom kunnskapsarbeidere og mer tradisjonelle arbeidere.

Issahaka og Lines (2019) identifiserer blant annet fem ulike personlighetstrekk som de argumenterer at vil oppstå gjennom høyere utdanning: *kognitive evner, toleranse for tvetydighet, dogmatisme, autoritarisme og behov for avslutning*. Dette kan derfor sies å være personlighetstrekk som skiller kunnskapsarbeidere fra mer tradisjonelle arbeidere, og er således personlighetstrekk som ofte går igjen hos de ansatte i konsulentbransjen. Kelloway og Barling (2000) argumenterer for at kunnskapsarbeid ikke bør sees i lys av utdanning eller yrke, men heller som en dimensjon av arbeidet. Uavhengig av hvilke definisjon en velger å benytte kan en på generelt grunnlag si at kunnskapsarbeidere er individer som benytter kunnskap og kompetanse for å bidra til verdiskapning innad i organisasjonen.

Kunnskapsdeling kan i så måte sies å være vesentlig i organisasjoner med en høy andel kunnskapsarbeidere, ettersom kunnskapen som de ansatte besitter er blant organisasjonens viktigste ressurser. I henhold til utvalget for denne utredningen, vil alle respondenter falle inn

under en av de overnevnte definisjonene for kunnskapsarbeider, både basert på utdanning, yrke og arbeidsoppgaver.

Med bakgrunn i andelen kunnskapsarbeidere som befinner seg i konsulentbransjen, samt måten konsulentselskaper opererer på, er det også naturlig å kategorisere aktørene i bransjen som kunnskapsintensive organisasjoner. Starbuck (1992), Nurmi (1998) og Ditillo (2004) beskriver kunnskapsintensive organisasjoner gjennom et input-perspektiv, hvor kunnskap sees på som en innsatsfaktor eller et råmateriale i produksjonen av produkter og tjenester. Sveiby og Riesling (1986) argumenterer imidlertid for at kunnskapsintensive organisasjoner bør sees gjennom et output-perspektiv, hvor kunnskap først og fremst er produktet eller tjenesten som selges ut i markedet. Alvesson (2004) støtter opp under dette og viser at kunnskapsintensive organisasjoner kan defineres som organisasjoner som tilbyr sofistikert kunnskap eller kunnskapsbaserte produkter til markedet. De overnevnte beskrivelsene av kunnskapsintensive organisasjoner er imidlertid ikke gjensidig utelukkende, og vi vil selv argumentere for at kunnskap både kan være en in- og en output i kunnskapsintensive organisasjoner. Dette gjelder spesielt for organisasjoner innen konsulentbransjen ettersom kunnskap både fremstår som en nøkkelressurs i input og output fasen. Denne utredningen vil hovedsakelig se på kunnskap gjennom et input-perspektiv, samt kartlegge hvilke faktorer som påvirker hvorvidt kunnskap deles internt. Til tross for uenigheten på tvers av forskningslitteraturen kan en likevel fastslå at kunnskapsintensive organisasjoner først og fremst fokuserer på at deres ansatte skal produsere intellektuelt fremfor manuelt arbeid (Rylander & Peppard, 2005).

1.2 Forskningsspørsmål

“Hvilke faktorer påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen?”

1.3 Disposisjon

Utredningen vil først ta for seg det teoretiske rammeverket som har vært med på å veilede forskningen. Denne delen av oppgaven vil presentere forskningen til Huber (1991), Wang og Noe (2010) og Chang og Chuang (2011), ettersom det er denne forskningen utredningens proposisjoner er inspirert av. Videre vil vi presentere utredningens metodiske tilnærming.

Dette inkluderer *forskningsformål, forskningstilnærming, forskningsstrategi og forskningsmetode*. Videre presenteres et konseptuelt rammeverk som gir en oversikt over utredningens proposisjoner, og som forteller hvilke sammenhenger vi vil se nærmere på. Samtidig vil vi argumentere for våre valg av innsamlingsmetode og gi en god beskrivelse av innsamlingsprosessen, samt våre analytiske valg tilknyttet koding av datamaterialet. Deretter vil utredningen presentere studiens resultater. For å unngå et fragmentert inntrykk er resultatdelen delt inn i fire deler. Organisasjonene i utvalget blir analysert separat og resultatene for de respektive organisasjonene avdekkes i hver sin tabell. Avslutningsvis sammenlignes funnene for de respektive organisasjonene i en oppsummeringstabell. Her avdekkes fellestrekk for bransjen, samt hvorvidt utredningen finner støtte for våre proposisjoner. På denne måten blir studiens resultat mer oversiktlig, og analyseprosessen mer strukturert. I diskusjonsdelen vil utredningen gjøre rede for forskningens teoretiske og praktiske implikasjoner, begrensninger, forslag til videre forskning og til slutt utredningens konklusjon.

2. Teori

2.1 Innledende teori om kunnskapsdeling

Kunnskap har i stor grad tatt over som den viktigste organisatoriske ressursen for å oppnå konkurransefortrinn i dagens kunnskapsøkonomi (Davenport et al., 2000). Som et resultat av dette har det også blitt mer attraktivt for arbeidere å opparbeide seg ny kunnskap, og dermed fremstå mer attraktiv i jobbmarkedet. En høy grad av kunnskap er likevel ikke nok for at en organisasjon skal oppnå varige konkurransefortrinn. Organisasjoner må også opparbeide gode systemer og ordninger for kunnskapsdeling. Dette gjelder både internt mellom ansatte og avdelinger, men også eksternt ut mot kunder, samarbeidspartnere og aktuelle interessenter. Innledningsvis ser vi derfor nærmere på fenomenet kunnskapsdeling; hvilke kunnskapsformer- og stadier en finner i organisasjoner, hvordan organisasjoner forvalter og styrer kunnskap, samt hvilke faktorer som påvirker kunnskapsdeling mellom ansatte.

2.1.1 Kunnskapsøkonomien

Siden 1970-tallet har vi vitnet en overgang fra produksjonsbasert, til tjenestebasert økonomi i industrialiserte nasjoner. Dette har skapt fotfeste for begrepet kunnskapsøkonomi i forskningslitteraturen. Powell og Snellman (2004) definerer kunnskapsøkonomien som *"produksjon og tjenester basert på kunnskapsintensive aktiviteter som bidrar til en akselerert takt av teknologisk og vitenskapelig fremgang, samt like rask foreldelse av disse"*. Videre argumenterer Powell og Snellman (2004) for at nøkkelkomponentene i en kunnskapsøkonomi inkluderer en større avhengighet av intellektuell evne fremfor fysiske eller naturlige ressurser. Det er flere faktorer som indikerer at fokuset på kunnskap har økt de siste tiårene. En av disse faktorene er andelen patenter, som har blitt en bredt benyttet indikator på intellektuell kapital og økonomisk verdifull kunnskap (Grindley & Teece, 1997; Pakes & Griliches, 1980). Samtidig som at patenter kan indikere et økt fokus på kunnskap som kapital, kan også størrelsen på arbeidsstyrken i forsknings- og ingeniørrelaterte yrker være en indikator på vekst i humankapital. Powell og Snellman (2004) viser til at andelen ikke-akademiske forskning- og ingeniørjobber økte fire ganger raskere enn den totale arbeidsstyrken i USA mellom 1980 og 2000. Som følge av det økte fokuset på intellektuell evne, har vi vitnet et skifte fra knapphet av arbeidsgivere til en knapphet av kunnskapsarbeidere. Det har derfor blitt sterk konkurranse mellom kunnskapsintensive organisasjoner for å fremstå attraktiv overfor potensielle kunnskapsarbeidere, og på denne måten tiltrekke seg ny kunnskap til organisasjonen. En annen metode organisasjoner kan benytte for å hente inn ny kunnskap er gjennom kunnskapsoverføring. Dette kan forekomme internt i organisasjonen, hvor kunnskap deles mellom ulike ansatte eller organisatoriske avdelinger. Alternativt kan kunnskapsoverføringen oppstå fra eksterne kilder gjennom fusjoner og oppkjøp. Sistnevnte har vært en spesielt attraktiv og effektiv tilnærming til innhenting av ny kunnskap, ettersom konkurransen i mange industrier har gjort organisk vekst svært tidkrevende (Bresman et al., 1999).

2.1.2 Kunnskapsformer

Ifølge Nonaka (1994) finnes det to ulike former for kunnskap i en organisasjon: *taus og eksplisitt kunnskap*. Taus kunnskap omtales som en form for kunnskap bestående av både kognitive og tekniske elementer. Nonaka (1994) viser til at de kognitive elementene omhandler såkalte mentale modeller, hvor individer oppfatter og definerer sin verden

gjennom tanker, synspunkter og tro. Dette er med andre ord individets oppfatning av virkeligheten, samt hvordan fremtiden kan se ut. Mens de kognitive elementene av taus kunnskap fremstår diffuse, består de tekniske elementene av konkret kunnskap, som er rettet mot spesifikke kontekster og oppgaver. Dette er kunnskap som opparbeides individuelt gjennom erfaringer og som derfor kan være utfordrende å dele videre. Eksplisitt kunnskap er derimot kunnskap som er dokumentert gjennom eksempelvis bøker, databaser og arkiver, og er derfor mindre utfordrende å dele med andre i organisasjonen. I tillegg til å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap argumenterer Nonaka (1994) også for at kunnskap kan befinne seg hos individer eller i kollektive enheter. Individuell kunnskap er i så måte kunnskap som er skapt av, og som eksisterer hos individet, mens kollektiv kunnskap er kunnskap som er skapt og benyttet av en gruppe.

2.1.3 Kunnskapsstadier

Holzner og Marx (1979) beskriver organisasjoner som sosiale kollektiv og kunnskapssystemer. Gjennom denne synsvinkelen argumenterer dem for at kunnskap gjennomgår fire ulike stadier i en organisasjon: *kunnskapsskapning*, *kunnskapslagring*, *kunnskapsoverføring* og *kunnskapsanvendelse*. Kunnskapsskapning omhandler prosessen hvor ny kunnskap enten tillegges eller erstatter eksisterende kunnskap innad i organisasjonen. Kunnskapsskapning kan ifølge Nonaka (1994) forekomme på flere måter: *sosialisering*, *eksternalisering*, *internalisering* og *kombinering*. Ved sosialisering konverteres taus kunnskap om til ny taus kunnskap gjennom sosiale interaksjoner og delte erfaringer mellom ansatte. Eksternalisering omhandler prosessen hvor taus kunnskap omgjøres til ny eksplisitt kunnskap ved å eksempelvis dokumentere "beste praksis" eller tidligere erfaringer. Videre beskriver internalisering prosessen hvor eksplisitt kunnskap omgjøres til ny taus kunnskap. Dette forekommer gjerne ved at ansatte i organisasjonen leser og lærer av dokumentert kunnskap. Avslutningsvis beskriver kombinering prosessen hvor ny eksplisitt kunnskap skapes ved å kategorisere og reklassifisere eksisterende eksplisitt kunnskap. Alavi og Leidner (2001) argumenterer for at det ikke alltid skapes ny organisatorisk kunnskap gjennom de overnevnte prosessene, men at kunnskapen i stedet omgjøres fra taus til eksplisitt eller vice versa. Selv om kunnskapen ikke nødvendigvis er ny for organisasjonen kan prosessene likevel bidra til at ny kunnskap overføres til ansatte som tidligere ikke var i besittelse av denne.

Kunnskapsoverføring handler om hvordan kunnskap distribueres i organisasjonen, og har i så måte som formål å sørge for at kunnskapen befinner seg der det er behov, samt at den er lett å lokalisere for ansatte som skulle trenge den. Kunnskapsoverføring kan ifølge Gupta og Govindarajan (2000) deles opp i fem ulike elementer. Det første elementet omhandler den antatte verdien av avsenders kunnskap. Det antas at avsenders kunnskap både består av ny og etablert kunnskap for mottaker, og at det derfor må foreligge en høy grad av ny kunnskap for at denne skal være verdifull overfor mottaker. Det neste elementet beskriver avsenders motivasjon knyttet til å dele sin kunnskap. Videre er det essensielt for kunnskapsoverføring at det foreligger kanaler som kunnskapen kan overføres gjennom. Slike kanaler kan ta både formell og uformell form og inkluderer blant annet møter, seminarer og sosial samhandling ellers i arbeidsdagen. Det fjerde elementet som utgjør kunnskapsoverføring, omhandler mottakers vilje knyttet til å motta ny kunnskap.

Det er imidlertid flere faktorer som kan redusere viljen knyttet til å motta kunnskap fra en annen part i organisasjonen. Én av disse er ego-defensive mekanismer, hvor ledere eksempelvis avskriver kunnskap som kan formidle at andre i organisasjonen er mer kompetent enn dem selv (Allport, 1937). Samtidig kan interne maktkamper i organisasjonen bidra til å redusere viljen for å motta kunnskap. Dette er ettersom ledere søker å nedtone nytten av andre avdelingers kunnskap og dermed deres makt og påvirkning i organisasjonen (Pfeffer, 1981). Det er også naturlig å anta at slike hindringer vil være til stede i organisasjonskulturer som bærer preg av sterk, intern konkurranse. Det siste elementet beskriver mottakers kapasitet til å forstå og benytte kunnskapen videre. Under dette elementet kan faktorer som fagspråk være en utfordring, spesielt dersom kunnskapen overføres mellom forskjellige organisasjonsavdelinger eller i tilfeller hvor kunnskapen deles på tvers av organisasjoner. Samtidig kan faktorer som grad av utdanning, sosial status og personlige karakteristika bidra til å påvirke hvorvidt mottaker er i stand til å tolke kunnskapen og dermed benytte denne i andre settinger.

Det siste kunnskapsstadiet i organisasjoner beskriver hvordan kunnskapen anvendes. Alavi og Leidner (2001) viser til at det først og fremst er anvendelsen av kunnskap som fører til konkurransefortrinn for organisasjonen og ikke kunnskapen i seg selv. Videre er det ifølge Grant (1996b) tre spesifikke mekanismer for å integrere og anvende kunnskap i en organisasjon: *direktiver*, *organisatoriske rutiner* og *selvstendige arbeidsgrupper*. Med direktiver menes spesifikke regler, standarder og instruksjoner som har blitt utviklet gjennom omdannelsen fra taus til eksplisitt kunnskap, og som kan benyttes av andre i organisasjonen.

Organisatoriske rutiner omhandler utviklingen av protokoller og prosesser som tillater individer å anvende og integrere kunnskapen uten at dette må kommuniseres til andre i organisasjonen. I situasjoner hvor slike direktiver og organisatoriske rutiner ikke strekker til kan det samtidig opprettes selvstendige arbeidsgrupper. Slike grupper benyttes gjerne i situasjoner hvor arbeidsoppgavene bærer preg av høy kompleksitet og usikkerhet.

Med kunnskap etablert som en kritisk organisasjonsressurs har kunnskapsstyringssystemer fått et økt fokus internt i organisasjoner. Utredningen vil videre henwise til disse som KS-systemer. KS-systemer har som formål å skape, lagre, dele og utnytte kunnskapen som befinner seg i organisasjonen på en effektiv måte (Alavi og Leidner, 2001). KS-systemer er typisk IT-systemer som eksempelvis benytter Internet eller intra- og ekstranet for å styrke og forbedre kunnskapsstyringen innad i organisasjonen. Det er hovedsakelig tre metoder som benyttes for at slike IT-systemer skal forbedre utnyttelsen av kunnskap. Den første omhandler koding og deling av beste praksiser og intern benchmarking. Videre kan IT-systemene benyttes for å kartlegge den interne ekspertisen i organisasjonen. Dette kan være spesielt aktuelt i organisasjoner hvor store deler av den interne kunnskapen er ukodet og vanskelig for ansatte å få tilgang til. Til slutt kan KS-systemer benyttes for å skape kunnskapsnettverk innad og utenfor organisasjonen. Dette gjør det mulig for ansatte å dele kunnskap og erfaringer, samt samhandle på tvers av sine egne avdelinger; gjerne i nettverk bestående av individer med tilsvarende arbeidsoppgaver eller interesser som dem selv. Ved å muliggjøre for kunnskapsdeling gjennom slike nettverk kan organisasjoner oppleve effektivisering, både innenfor egne vegger, men også i samarbeid med partnerorganisasjoner. Gazeau (1998) viser blant annet til at bilfabrikanten Ford opplevde en 33 prosent reduksjon i utviklingstid av biler som følge av kunnskapsdeling. Samtidig falt leveringsforsinkelser med 70 prosent som følge av kunnskapsdeling mellom Ford og deres forhandlere.

2.2 Faktorer som påvirker kunnskapsdeling

Videre vil utredningen ta for seg en rekke faktorer som er presentert i forskningen til Huber (1991), Wang og Noe (2010) og Chang og Chuang (2011). Den respektive forskningen viser til at disse faktorene påvirker kunnskapsdeling i varierende grad. Vår utredning har som formål å identifisere hvilke faktorer som påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen, samt etablere en dypere innsikt i faktorenes påvirkningsgrad. Med dette

som utgangspunkt har vi videre utformet en proposisjon for hvert tema, slik at vi i større grad skulle belyse utredningens overordnede forskningsspørsmål. Temaene i utredningen inkluderer: *organisasjonsminne*, *sosial kapital*, *organisasjonskultur*, *organisasjonsstruktur*, *økonomiske belønninger og insentiver* og *individuelle karakteristika*. Disse temaene inkluderer samtidig ytterligere elementer, som vil kunne ha en påvirkning på intern kunnskapsdeling. Vi har eksempelvis plassert elementene *ledelse* under temaet organisasjonsstruktur, *tillit* under temaet sosial kapital, og *mangfold* under temaet organisasjonskultur. Begrunnelsen for denne oppgavestrukturen er for å begrense utredningens omfang og dermed unngå et fragmentert inntrykk.

2.2.1 Organisasjonsminne og kunnskapsdeling

P1: Organisasjonsminne har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Organisasjonsminne handler hovedsakelig om hvordan organisasjoner tar vare på kunnskap og informasjon som de tilegner seg, i tillegg til kunnskapen de allerede besitter (Huber, 1991). Argote et al. (1990) forteller at organisasjoner ikke bare skaper ny kunnskap, men også har lett for å glemme eller miste eksisterende kunnskap. Organisasjonsminnet er derfor å betrakte som et viktig element i organisasjoners verdiskapning, samtidig som det har en sterk tilknytning til kunnskapsdeling og de ansattes kunnskapsdelingsadferd. Kahneman et al. (1982), Nisbett og Ross (1980) og Starbuck og Milliken (1988) ser i sin forskning på faktorer som bidrar til dårlig minne og unøyaktig læring. Med dette til grunne, finner de at menneskelige komponenter har en påvirkning på organisasjonens minne, og hvorvidt kunnskap lagres og deles. Dersom en organisasjon har etablert et godt organisasjonsminne, øker sannsynligheten for at medlemmene i organisasjonen benytter seg av det. Videre viser Huber (1991) til tre observasjoner som kan skape store tap og utfordringer knyttet til organisasjonsminnet. Den første observasjonen er hyppig utskiftning av ansatte. Dersom en organisasjon har en hyppig utskiftning av ansatte kan dette medføre at viktig kunnskap går tapt. Utskiftninger kan potensielt etterlate store kunnskapshull dersom kunnskapen til den ansatte som forlater organisasjonen ikke er lagret eller delt med andre

medarbeidere. Hyppige utskiftninger kan dermed betraktes som en faktor som påvirker både kunnskapsdeling- og lagring i en organisasjon.

Den andre observasjonen er ikke-forutsigelse av fremtidige behov for spesifikk kunnskap (Huber 1991). Det kan være krevende å forutse hvilken kunnskap som er vesentlig for fremtidige behov. Dersom de ansatte ikke oppfordres til å lagre kunnskap på fast basis, og i så måte ikke har veletablerte rutiner for kunnskapslagring, kan dette føre til at store mengder nyttig kunnskap går tapt. Den siste observasjonen til Huber (1991) omhandler at medlemmene i organisasjonen ikke vet hvor kunnskapen befinner seg. Dette gjelder både kunnskap som andre medlemmer fysisk besitter, men også kunnskap som er lagret i organisasjonens databaser. Godt etablerte rutiner for kunnskapslagring og -deling har liten effekt dersom andre medlemmer i organisasjonen ikke har mulighet til å benytte seg av kunnskapen som lagres. Det er med andre ord viktig at organisasjonsminnet er lett tilgjengelig og enkelt for medlemmer å navigere seg gjennom. Dersom medlemmene i organisasjonen vet hvor tidligere lagret kunnskap befinner seg, øker naturligvis sannsynligheten for at de benytter seg av denne kunnskapen. Samtidig øker dette også sannsynligheten for at medlemmene selv velger å lagre kunnskapen sin i organisasjonsminnet. Kunnskapslagring kan på mange måter betraktes som en form for kunnskapsdeling, ettersom ett av formålene ved lagring er at andre medlemmer skal kunne dra nytte av den. Gode rutiner for kunnskapslagring, samt et lett tilgjengelig og strukturert organisasjonsminne, er derfor faktorer som påvirker kunnskapsdeling i organisasjoner.

Huber (1991) deler videre inn i "*myk*" og "*hard*" kunnskap, som gjenspeiles i Nonaka (1994) sin inndeling av "*taus*" og "*eksplisitt*" kunnskap. Myk kunnskap er kunnskap som blir lagret i organisasjoner over tid. Typiske eksempler på denne typen kunnskap er opplæringsmateriale for nye ansatte, informasjon om materialer til produksjon av produkter, kunnskap relatert til rekruttering, budsjetter eller annen generell kunnskap innen rapportering. I henhold til kunnskap i konsulentbransjen vil hard kunnskap eksempelvis også være rapporter fra tidligere kundeforhold, tilbudsmaler og kundeprosesser. Hard kunnskap lagres som oftest i datasystemer og interne databaser, og utgjør store deler av organisasjonens minne. Huber (1991) forteller at datamaskinbaserte organisasjonsminner er overlegne de menneskelige komponentene i organisasjonsminner. Mintzberg (1975) forteller at "*myk*" kunnskap innhentes og lagres mentalt av ledere og ansatte i organisasjonen. Denne formen for kunnskap kommer av spesifikke organisatoriske erfaringer, tolkninger og sosiale

interaksjoner, og er mindre målbare former for kunnskap. I mange tilfeller fører opparbeidelse av myk kunnskap til dannelse av eksperter innenfor spesifikke fagområder (Rao & Lingaraj, 1988; Rauch-Hindin, 1988; Waterman, 1985). Dette er særlig aktuelt for konsulentbransjen hvor de ansatte ofte betraktes som eksperter innenfor sine fagfelt. En betydelig del av kunnskapen som organisasjoner besitter er lagret i hodene til de ansatte, og den store utfordringen knyttet til "myk" kunnskap er dermed å få medlemmene til å dele og lagre den. Videre forteller Rao og Lingaraj (1988), Rauch-Hindin (1988) og Waterman (1985) at organisasjoner kan skape datamaskinbaserte ekspertsystemer ved å få ekspertene til å dele og lagre sine kunnskaper. I dagens kunnskapsøkonomi er dette essensielt virkemiddel for etablering av varige konkurransefortrinn. En annen utfordring knyttet til myk kunnskap er å kartlegge den (Huber, 1991). For at en organisasjon skal kunne utnytte kunnskapen som befinner seg internt på en optimal måte, er det først og fremst vesentlig at organisasjonen er klar over hvilken kunnskap som befinner seg internt.

Organisasjonsminne og kunnskapsinnhenting

Kunnskapsinnhenting er en vesentlig faktor for en organisasjon sin evne til å tilpasse seg endringer i markedet, fortsette å vokse, og skape varige konkurransefortrinn. Etter hvert som organisasjoner, og tjenestene de tilbyr utvikler seg, oppstår det nye kunnskapsbehov. Huber (1991) diskuterer flere ulike måter en organisasjon kan tilegne seg ny kunnskap på. Det kan blant annet forekomme gjennom kursing og faglig utvikling av organisasjonens medlemmer, eller gjennom analysering av tidligere arbeid i organisasjonsminnet. En tredje måte organisasjoner kan tilegne seg ny kunnskap på er å ansette den. Dette kan enten forekomme gjennom en ny ansettelse, eller gjennom et samarbeid med en ekstern part, som for eksempel et konsultentselskap. Huber (1991) forteller at etablering av et godt organisasjonsminne, samt gode rutiner for kunnskapslagring og kunnskapsinnhenting, kan resultere i at organisasjonen unngår å skape en kultur som motsetter seg fra nødvendige endringer. Det vil i stede danne en kultur som fremmer innovasjon og nyskaping. Huber (1991) forteller videre at alle organisasjoner har sine medfødte kunnskaper. Dette er kunnskap som var til stede da organisasjonen ble startet, og kunnskap som ble arvet ved etablering. Denne kunnskapen er ofte med på å danne grunnlaget for hvordan organisasjonen arbeider, samtidig som den påvirker hvilken kunnskap organisasjonen søker i ettertid (Stinchcombe, 1965; Kimberly, 1979; Schein, 1984 og Boeker, 1988). Utfordringene knyttet til å lagre kunnskap i organisasjonsminnet forekommer uavhengig av hvordan organisasjonen velger å tilegne seg

ny kunnskap. Med utgangspunkt i Huber (1991) sine observasjoner vil denne utredningen se nærmere på organisasjonsminnene til ulike aktører i konsulentbransjen, samt gi ett innblikk i deres rutiner for kunnskapslagring og kunnskapsinnhenting.

2.2.2 Sosial kapital og kunnskapsdeling

P2: Sosial kapital har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

I likhet med Chiu et al. (2006) og Chang og Chuang (2011) vil denne utredningen se på sammenhengen mellom sosial kapital og kunnskapsdeling. Sosial kapital teori har blitt konseptualisert som summen av ressurser som er innebygd i nettverker av relasjoner mellom individer, samfunn eller nettverk (Chang & Chuang, 2011). Sosial kapital skapes med andre ord gjennom mellommenneskelige forhold, og vil styrkes og svekkes i takt med at relasjoner styrkes og svekkes. Videre utdyper Chang og Chuang (2011) at sosial kapital derfor er forankret i forholdene mellom individer og deres tilhørighet til deres nettverk. Grunnet kunnskapsøkonomien, og den hyppige fremveksten av kunnskapsarbeidere på arbeidsmarkedet, har kunnskapsdeling som nevnt blitt en vesentlig del av organisasjoners strategi og verdiskapning. Dette har også medført at den totale summen av sosial kapital også har blitt mer verdifull for organisasjoner. Chang og Chuang (2011) viser til at graden av sosial kapital har en påvirkning på kvantiteten og kvaliteten på kunnskapsdeling i virtuelle samfunn og lokalsamfunn. Denne utredningen legger hovedsakelig fokus på sosial kapital som forekommer på individuelt- og organisasjonelt nivå. Årsaken til dette er at vi ønsker å ta for oss sosial kapital mellom medlemmene i de respektive organisasjonene, samt skape et innblikk i nivået av sosial kapital generelt i konsulentbransjen.

Gjennom årene har flere kvalitative forskjeller ved sosial kapital blitt foreslått, og det er dermed ulike empiriske operasjonaliseringer av konseptet. Den mest brukte distinksjonen i litteraturen er at sosialkapital forekommer gjennom "bonding" og "bridging" (Alfano, 2022). Sosial kapital som oppstår gjennom "bonding" forekommer i sosiale enheter som er innadvendte. Dette er typiske enheter som markerer grensene mot omverden og som i den forstand utelukker andre. Individer i disse enhetene bindes sammen gjennom likhet og nærhet. Sosial kapital som oppstår gjennom "bridging" skapes i forbindelser og nettverk preget av utadvendthet og åpenhet ovenfor personer og grupper med andre kjennetegn

(Antonietti & Boschma, 2021; Beugelsdijk & Smulders, 2009; Cortinovis et al., 2017; Crescenzi et al., 2013; Rodriguez-Pose & Storper, 2006; Storper, 2005). Som konsulent er det essensielt å dele kunnskap internt med medarbeidere, men også eksternt med kunder. Det kan derfor sies at konsulent-nettverkene vi undersøker i denne utredning skaper sosial kapital gjennom både "bonding" og "bridging". Denne utredningen vil imidlertid kun ta for seg sosial kapital som oppstår gjennom "bonding", og se på denne faktorens påvirkning på aktørens interne kunnskapsdeling. Årsaken til dette er at en undersøkelse av sosial kapital som forekommer gjennom "bridging", ville krevd at utredningen også hadde aktørens kundebedrifter med i utvalget, slik at begge nettverkene ble analysert.

Den strukturelle dimensjonen

Chang og Chuang (2011) deler sosial kapital inn i tre dimensjoner. Den strukturelle dimensjonen av sosial kapital omhandler overordnede mønstre av relasjoner som eksisterer innad i organisasjon. Dimensjonen beskriver den upersonlige konfigurasjonen av koblinger mellom enkeltpersoner eller enheter, samt hvilken grad individer i organisasjonen er tilknyttet hverandre. I likhet med forskningen til Chiu et al. (2006) og Chang og Chuang (2011) ser vi det hensiktsmessig å benytte "sosial interaksjon" som en variabel for den strukturelle dimensjonen av sosialkapital. Ved å benytte sosial interaksjon som en variabel vil utredningen danne et overordnet estimat av det generelle nivået av sosial kapital i organisasjonene vi undersøker. Chiu et al. (2006) forteller at en økt grad av sosial interaksjon vil øke intensiteten og frekvensen på kunnskapsdeling. Sosial interaksjon vil også bidra til relasjonsbygging og dannelse av interaksjonsbånd, uavhengig av om interaksjonen er i regi av arbeidsplassen eller på individuelle initiativ. Adler og Kwon (2002) finner at sterke relasjonsbånd er avgjørende for tilrettelegging av ressursutvikling og kunnskapsdeling i organisasjoner. Videre finner Reagans og McEvily (2003) at sterke relasjonsbånd også medfører tryggere rammer for kunnskapsdeling mellom medarbeidere. Sosial interaksjon bidrar derfor til å skape en kostnadseffektiv måte å dele kunnskap, noe som i tur har betydning for kvaliteten og kvantiteten på kunnskapsdelingen internt i organisasjonen.

Den relasjonelle dimensjonen

Den relasjonelle dimensjonen av sosial kapital ser nærmere på hvilke typer relasjoner som eksisterer mellom individer i ulike nettverk. Sentrale elementer i denne dimensjonen er *tillit*,

normer, forpliktelser, forventninger og gjensidighet (Chang & Chuang 2011). I likhet med forskningen til Chiu et al. (2006) og Chang og Chuang (2011) ser vi det hensiktsmessig å inkludere tillit, gjensidighet og forventninger som faktorer for den relasjonelle dimensjonen av sosialkapital. Dette er faktorer vi anser å ha en sterk sammenheng med mellommenneskelige relasjoner, og dermed en påvirkning på intern kunnskapsdeling. Gjensidighet og forventninger inkluderes i elementet "oppfattede fordeler og kostnader knyttet til kunnskapsdeling" i denne utredningen. Ved å ta utgangspunkt i disse elementene har utredningen som formål å etablere et detaljert innblikk i hvilken type relasjoner som befinner seg i de ulike organisasjonene, samt generelt i konsulentbransjen. I resultat- og diskusjonsdelen identifiserer utredningen mønstre og koblinger mellom disse relasjonstypene, og graden av intern kunnskapsdeling.

Mellommenneskelig tillit og kunnskapsdeling

Vi anser tillit å være en av de viktigste komponentene i mellommenneskelig relasjonsbygging og skapelse av sosial kapital. Utredningen tar derfor for seg mellommenneskelig tillit som et element for den relasjonelle dimensjonen av sosial kapital, og ser videre på dette elementet sin påvirkningskraft på intern kunnskapsdeling. Robinson (1996) forklarer hvordan tillit og rettferdighet er to nøkkelkomponenter i mellommenneskelige relasjoner, og dermed skapelsen av sosial kapital. Tillit er samtidig vesentlig for samarbeid, ressursinnhenting og kunnskapsdeling (Chang & Chuang, 2011). Dersom en gjensidig tillit etablerer sterke relasjoner, er individer mer villige til å engasjere seg i sosial utveksling og samarbeidende interaksjoner. Dette støttes også av Costa et al. (2001); Holste og Fields (2010) og Wickramamasinghe og Widyarathe (2012) som finner at mellommenneskelig tillit er en vesentlig forutsetning for kunnskapsdeling. Ifølge Lane et al. (2001) og Szulanski et al. (2004) fører økt grad av tillit også til at medlemmer i organisasjonen er mer villige til å hjelpe medarbeidere med å forstå ny kunnskap. Smaliukiene et al. (2017) undersøker også sammenhengen mellom ulike aspekter ved tillit og kunnskapsdeling. Basert på denne forskning er tillit til ledelsen den sterkeste predikatoren for kunnskapsdeling. Dette funnet samsvarer med innsikt fra tidligere forskningslitteratur, hvor lederskap har blitt bekreftet å ha en signifikant effekt på kunnskapsdeling (eg. Carmeli et al., 2011). Videre finner de at en høy grad av tillit mellom medarbeidere har en positiv innvirkning på kunnskapsdeling, og at kunnskapsdeling vil styrkes og svekkes i takt med at tillit styrkes og svekkes. Riege (2005)

introduserer imidlertid en rekke tillitsrelaterte barrierer for kunnskapsdeling. Den første av barrierene oppstår dersom medlemmer i organisasjonen ikke har tillit til nøyaktigheten og påliteligheten til kunnskapen som deles av andre medarbeidere. Den andre barrieren innebærer at medlemmer i organisasjonen frykter at kunnskapen de deler kan bli misbrukt. Det siste barrieren oppstår dersom medlemmene i en organisasjon ikke har tillit til at de vil motta anerkjennelse for kunnskapen de deler.

Chang og Chuang (2011) argumenterer for at mellommenneskelig tillit vil kunne skape en atmosfære for kunnskapsdeling på arbeidsplassen. Dette støttes også av Chiu et al. (2006) som finner at mellommenneskelig tillit er en av de påvirkende faktorene for kunnskapsdeling i virtuelle samfunn. Dagens arbeidsmiljø er sterkt påvirket av teknologi og digitale plattformer. Hybride arbeidsordninger har også blitt en standard hos flere organisasjoner etter Covid-19 pandemien, noe som har oppfordret til ytterligere bruk av digitale tjenester på arbeidsplassen. Ettersom intern kunnskapsdeling i organisasjonene har blitt digitalisert i større grad, ser vi på forskningen til Chiu et al. (2006) og Chang og Chuang (2011) som svært relevant for vår egen forskning. Denne utredningen vil imidlertid se på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen, både i en fysisk og virtuell kontekst. En konsulent deler sin kunnskap og kompetanse både internt i organisasjonene, men også eksternt med kundebedrifter. Den digitale utviklingen i arbeidsforholdene gjør at også konsulentenes kundebehandling i større grad foregår digitalt enn tidligere. Som følge av økt bruk av digitale tjenester og verktøy på arbeidsplassen har tillit som påvirkende faktor på kunnskapsdeling, også økt i viktighet. Samtidig kan mye tyde på at tillitsforholdet mellom ansatt og leder har blitt viktigere de siste årene, spesielt ettersom ansatte i større grad jobber hjemmefra, eller fra andre lokasjoner hvor ledelsen ikke har fysisk kontakt med de ansatte.

Blau et al. (1964) bekrefter også i sin forskning at tillit skaper utvekslingsrelasjoner, som igjen kan medføre høyere kvalitet på kunnskapsdelingen. Med tanke på at viktigheten av tillit har økt som følge av mer digitale arbeidsforhold, kan det tenkes at hybride arbeidsordninger og digitalisering har hatt en påvirkning på kunnskapsdeling. Det er imidlertid andre elementer som også må tas i betraktning når det kommer til den digitale endringen i arbeidsordninger og kunnskapsdeling. Til tross for at viktigheten knyttet til tillit mellom leder og ansatt har økt, har også graden av fysisk kontakt med ledelse og medarbeidere blitt redusert. Wawrzynek (2023) forteller at hybrid- og fjernarbeidsmodeller har minimert antallet tillitsbånd mellom

medarbeidere. Wawrzynek (2023) forteller videre at dette har en påvirkning på organisasjonens innovasjonsevne, samt evnen til å generere ny kunnskap. Forskingen til Wawrzynek (2023) indikerer dermed at digitale arbeidsforhold kan skape utfordringer for mellommenneskelig tillit, relasjonsbygging og tilhørighet mellom de ansatte og arbeidsplassen, og påvirke kunnskapsdeling negativt.

Kunnskapsdeling er en type sosial utvekslingsadferd som omfatter to hovedaktiviteter: motta kunnskap og dele kunnskap. Chiu et al. (2006) finner en signifikant sammenheng mellom gjensidighet og individers kunnskapsdelingskvantum. Dette innebærer at individer i virtuelle og fysiske samfunn krever en rettferdig balanse mellom kunnskapen de bidrar med til fellesskapet og kunnskapen de mottar. Ifølge Adams (1965) sin egenkapitalteori er individets oppfatning av rettferdighet beregnet ved å sammenligne input/outcome forholdet mellom seg selv og andre medarbeidere. Dersom denne sammenligningen oppfattes som urettferdig kan dette påvirke den ansattes motivasjon, samt medføre en redusert grad av kunnskapsdeling. En annen konsekvens av urettferdig balanse mellom input/outcome er at tillit reduseres. Til tross for at tidligere forskning viser til at en gjensidig tillit er nødvendig for kunnskapsdeling, finner Janis (1982) og Turner (1976) noen negative implikasjoner av nære relasjoner. De finner at sterke relasjoner og en felles identifikasjon potensielt kan skade medlemmenes kvalitetsvurdering av kunnskapen som deles, og skape blindhet for informasjon og nye, alternative måter å gjøre ting på.

Oppfattede fordeler og kostnader knyttet til kunnskapsdeling

Tidligere studier har utforsket hvordan ansattes oppfatning av fordeler og kostnader påvirker omfanget av kunnskapsdeling. Sosial utvekslingsteori har vært sentral i denne forskningen, da den forteller at individer tar beslutninger basert på deres vurdering av påfølgende fordeler og kostnader (Homans, 1958). I så måte vil individer favorisere beslutninger hvor nettoeffekten av fordeler og kostnader er positiv. Kostnader i denne settingen beskriver innsatsen som kreves for å dele kunnskap med en annen part. Dette kan eksempelvis være alternativkostnaden knyttet til å avsette tid for å dele kunnskap eller vanskeligheter knyttet til å forklare kunnskapen på en forståelig måte (Hew og Hara, 2007; Kankanhalli et al. 2005). Slike kostnader har samtidig vist seg å være spesielt problematisk i tilfeller hvor tillitsnivået knyttet til gjensidig kunnskapsdeling var lavt mellom partene (e.g. Adams, 1965). Chang og

Chuang (2011) finner samtidig at en høy grad av gjensidighet har en positiv påvirkning på kvaliteten og kvantiteten av kunnskapsdelingen. Med fordeler menes aspekter som økt respekt blant kolleger, forbedret omdømme i organisasjonen eller økonomiske belønninger. Bordia et al. (2006) støtter opp under denne teorien og viser til en positiv sammenheng mellom oppfattelsen av fordeler og kunnskapsdeling. På en annen side argumenterer Chiu et al. (2006), Siemsen et al. (2007) og Wasko og Faraj (2000) for at potensielle fordeler knyttet til å dele er mindre viktig, og at det i stedet er de ansattes tro på at deres kunnskap er nyttig for andre som avgjør hvorvidt de deler sin kunnskap eller ikke.

Den kognitive dimensjonen

Den kognitive dimensjonen av sosial kapital teori ser nærmere på hvorvidt nettverkene og bransjen benytter seg av et felles språk. I likhet med forskningen til Chiu et al. (2006) og Chang og Chuang (2011) ser vi på "felles språk" som et element for denne dimensjonen, men begrenser det til "felles fagspråk". Årsaken til dette valget bygger på en antagelse om at nasjonalspråk utgjør en mindre utfordring for bransjen vi ser på, og at fagspråk således kan ha en større betydning for hvordan kunnskap formidles og tolkes av de ulike partene. Relasjonsbåndene som bygges i den relasjonelle dimensjonen vil være sterkt påvirket av den kognitive dimensjonen, da fagspråket forteller noe om hvorvidt kunnskapen som deles blir forstått. Evans et al. (2012) finner at et felles språk har en positiv sammenheng med medlemmenes villighet til å dele kunnskap, uavhengig av hvilke arbeidsrelasjoner som befinner seg mellom medlemmene. Dersom individene ikke har et felles språk eller snakker ulike fagspråk, vil det kunne påvirke hvorvidt kunnskapsdelingen har ønsket effekt. Chang og Chuang (2011) finner at et "felles språk" er en faktor med signifikant påvirkning på både kvaliteten og kvantiteten av kunnskapsdeling. Chiu et al. (2006) finner derimot kun støtte for at et felles språk styrker kvaliteten på kunnskapsdeling.

2.2.3 Organisasjonskultur og kunnskapsdeling

P3: Organisasjonskultur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Tidligere forskning viser en klar sammenheng mellom organisasjonskultur og kunnskapsdeling. En organisasjonskultur kan defineres som et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene rundt (Bang, 2013). Disse normene og verdiene kommer også til uttrykk i medlemmenes holdninger og handlinger. Etter hvert som individer samhandler med hverandre og deres omgivelser, vil det danne seg mer eller mindre felles oppfatninger om hvordan en bør oppføre seg, hva som er riktig og galt og hva som er viktig og uviktig (Trice & Beyer, 1993). Disse oppfatningene inkluderer også hvordan de ansatte skal forholde seg til kunnskapsdeling, og kan optimalt sett bidra til å skape en delingskultur internt i organisasjonen. Videre er det naturlig å anta at forskjellige avdelinger eller team internt i større organisasjoner også vil kunne danne kulturer som skiller seg fra hverandre (Bang, 2013). Dersom en avdeling har unike arbeidsoppgaver, andre målsettinger, eller en leder som har andre oppfatninger av hva som er viktig og uviktig, vil dette kunne resultere i dannelsen av ulike subkulturer internt i organisasjonen. En felles organisasjonskultur kan bidra til å fremme kunnskapsdeling i hele organisasjonen, mens en dannelse av subkulturer derimot kan fungere som en barriere for kunnskapsdeling mellom avdelinger og team (Bang, 2013).

Trice og Beyer (1993) forteller videre at subkulturer ofte dannes på bakgrunn av tre betingelser. Disse betingelsene er: *hyppig og nær kontakt mellom medlemmer, felles delte erfaringer og felles individuelle karakteristika*. Disse betingelsene har en nær sammenheng med den relasjonelle og strukturelle dimensjonen av sosial kapital teori. Som tidligere nevnt forekommer sosial kapital gjennom "bonding" i innadvendte nettverk, hvor individer har felles individuelle karakteristika og føler en nærhet til andre medlemmer. Trice og Beyer (1993) sine betingelser indikerer dermed at medlemmer i samme subkultur potensielt kan knytte sterkere relasjonsbånd enn medlemmer fra ulike subkulturer. Som tidligere nevnt, finner Reagans og McEvily (2003) at sterke relasjonsbånd medfører tryggere rammer for kunnskapsdeling mellom medlemmer i organisasjoner. En dannelse av subkulturer kan dermed sies å ha en positiv påvirkning på kunnskapsdeling, men bare mellom medlemmer som tilhører samme subkultur. På en annen side kan dannelsen av subkulturer bidra til lavere grad av kunnskapsdelingen på tvers av avdelinger og team i organisasjonen, spesielt dersom subkulturene utvikler seg i ulike retninger. Bang (2013) forteller at organisasjoner kan unngå at subkulturer innvirker som en barriere for kunnskapsdeling, gjennom å bygge broer mellom avdelinger og team, samt skape plattformer for sosial interaksjon på tvers av hele

organisasjonen. Dette ansees å være det ideelle for samarbeidende organisasjoner hvor medlemmene er avhengig av hverandres kunnskap.

En annen organisasjonskulturell faktor som tidligere forskning argumenterer for at har en påvirkning på kunnskapsdeling er innovasjons- og nyskapingsevne. Ruppel og Harrington (2001) forteller at en innovativ og nyskapende organisasjonskultur er mer sannsynlig å implementere KS-systemer. I tillegg finner Bock et al. (2005) i sin forskning at kulturer som fremmer innovasjon også er mer sannsynlig å tilrettelegge for informasjonsdeling mellom medlemmer i organisasjonen. Samtidig viser Denison og Mishra (1995) til at organisasjonskulturer som fremmer innovasjon og nyskaping også er mindre sannsynlig å motsette seg nødvendige endringer. Videre finner Taylor og Wright (2004) og Hsu et al. (2007) at organisasjonskulturer som fremmer og oppfordrer til nye ideer og læring, er mer sannsynlig å utøve kunnskapsdeling. En organisasjons innovasjons- og nyskapingsevne kan derfor sies å ha en sterk sammenheng med graden av intern kunnskapsdeling

Schein (1984) forteller at kulturer kan oppstå i enhver gruppe, gitt at enkelte betingelser er oppfylt. Den første betingelsen omhandler at gruppen har vært sammen lenge nok til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer. Videre må gruppen ha hatt muligheten til å løse disse problemene, samt observere effekten av løsningene. Til slutt argumenterer Schein (1984) for at gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, og deretter videreformidlet hvordan gruppen går frem for å løse problemer. For å danne en pålitelig fremstilling av organisasjonskulturene i konsulentbransjen, har utredningen, i den grad det har vært mulig, tatt hensyn til Schein (1984) sine betingelser i utvalgsprosessen. Vi hadde derfor et ønske om å intervju respondentene som har vært ansatt i sine respektive organisasjoner lenge nok til å ha møtt betydningsfulle utfordringer og samarbeidet med andre medlemmer for å løse disse. Disse respondentene kan sies å ha en god erfaring og forståelse rundt kulturen som er etablert i nettverkene vi undersøker. Samtidig ønsket vi respondenter som kunne betraktes som relativt nye medlemmer i organisasjonen, og som i så måte kunne gi oss en mer utenforstående beskrivelse av kulturene.

Mangfold og kunnskapsdeling

Forsningslitteraturen viser til mangfold som et organisasjonskulturelt element med relativt

høy påvirkning på kunnskapsdeling. Ojha (2005) forteller blant annet at teammedlemmer som anser seg selv som minoritet basert på kjønn, sivilstatus eller utdanning er mindre tilbøyelige når det kommer til å dele kunnskap med andre medarbeidere. Berdahl et al. (2018) finner i sin forskning at både kvinner og menn blir negativt påvirket av å jobbe i et mannsdominert og maskulint miljø. Dette har blant annet en effekt på ansattes jobbtilfredshet og relasjonsbånd mellom medlemmer i organisasjonen. Gode relasjoner til medarbeidere er vesentlig for både kunnskapsdeling og kunnskapsvurdering. Sawng et al. (2006) finner også at kjønnsfordelingen har en påvirkning på kunnskapsdeling i større organisasjoner, og at grupper med en jevn fordeling av kvinner og menn viser større interesse for å utøve kunnskapsdeling. Lee et al. (2018) og van Knippenberg og Schippers (2007) støtter opp under dette og viser til de positive implikasjonene ved en kjønnsbalansert arbeidsstyrke, og argumenterer for at dette er på grunn av komplementariteten mellom kvinner og menn. De påpeker videre at et mangfold i kjønn vil kunne medføre en større variasjon i perspektiver og erfaringer innad i organisasjonen. Som tidligere nevnt argumenterer Chiu et al. (2006), Siemsen et al. (2007) og Wasko og Faraj (2000) for at den ansattes tro på at deres kunnskap er nyttig for andre, avgjør hvorvidt de deler kunnskap eller ikke. En større variasjon i perspektiver og erfaring kan dermed sies å fremme kunnskapsdeling, samt organisasjonens innovasjons- og nyskapningsevne.

Sung og Choi (2019) finner i sin forskning at et mangfold i alder kan ha en signifikant, negativ påvirkning på kunnskapsdeling. Dette er som følge av at ulike generasjoner har forskjellige preferanser for hvilke kommunikasjons- og delingskanaler som benyttes. Yngre generasjoner vil eksempelvis være mer sannsynlig å benytte digitale KS-systemer for å dele sine ideer og kunnskap, mens eldre generasjoner i større grad vil foretrekke å dele kunnskap gjennom ansikt-til-ansikt interaksjoner. Kunnskap er derfor mindre sannsynlig å bevege seg mellom ulike generasjoner, og et mangfold i alder kan dermed betraktes som en faktor som hemmer kunnskapsdeling. Sung og Choi (2019) finner videre at et mangfold i bakgrunn har en signifikant, positiv effekt på kunnskapsdeling, og viser samtidig til at dette også kan påvirke organisasjoners kreativitetsevne. Bakgrunnen for dette funnet kan også forklares gjennom forskningen til Chiu et al. (2006), Siemsen et al. (2007) og Wasko og Faraj (2000), ettersom at et mangfold i bakgrunn kan indikere at medlemmene besitter kunnskap som er nyttig for andre medlemmer. Videre finner Luring og Selmer (2012) at et mangfold i kultur og språk har en positiv effekt på kunnskapsdeling.

2.2.4 Organisasjonsstruktur og kunnskapsdeling

P4: Organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Tidligere forskning viser til at en organisasjonsstruktur kan påvirke kunnskapsdeling positivt og negativt. Kim og Lee (2006) forteller at graden av sentralisering i en organisasjonsstruktur har en sammenheng med graden av kunnskapsdeling i organisasjonen. Videre påpeker Kim og Lee (2006) at en lavere grad av sentralisering i organisasjonsstrukturen har en positiv effekt på kunnskapsdeling. Dersom en organisasjon er sentralisert, forteller dette noe om avstanden mellom de ulike leddene i organisasjonen, samt hvor beslutningene blir tatt. Organisasjoner som er sentraliserte bærer ofte preg av kontrollorientering, klare rollefordelinger, og at beslutninger blir tatt av én person eller én enhet i organisasjonen (Mahmoudsalehi et al., 2012). Samtidig påpekes det at en sentralisert struktur derfor har lett for å skape avstand mellom rollene i organisasjonen, noe som kan gi medlemmene i organisasjonene en lav grad av eierskap til beslutningene som blir tatt. Mahmoudsalehi et al. (2012) forteller videre at en desentralisert struktur fasiliterer for kunnskapsdeling. En mindre sentralisert struktur legger et større fokus på å redusere avstanden mellom rollene i organisasjonen, og oppfordrer dermed i større grad til interaksjon mellom ledelsen og de ansatte. Dette er igjen med på å øke sannsynligheten for at kunnskap utveksles, samtidig som det gir medlemmene et sterkere eierskap til organisasjonens utvikling (Mahmoudsalehi et al., 2012).

Bryant (2003), Pihl-Thingvad (2014), Sandvik et al. (2018) og Walumbwa et al. (2011) viser til at kunnskapsarbeidere er selvmotiverte individer som motsetter seg fra standardisering og kontroll. Videre argumenterer de for at kunnskapsarbeidere forventer tilpasning av organisatoriske visjoner, og at de får tildelt oppdrag som står i stil med deres personlige interesser og verdier. Samtidig vil kunnskapsarbeidere inneha en sterk identifisering til yrket sitt og strebe etter selvaktualisering, arbeidsautonomi og selvkontroll. Dette er faktorer som kjennetegner en mindre sentralisert organisasjonsstruktur. Ettersom kunnskapsarbeidere generelt utgjør en stor andel av arbeidsstyrken i konsulentbransjen, vil en mindre sentralisert struktur derfor være en viktig forutsetning for kunnskapsdelingen internt i organisasjoner i

denne bransjen. Kubo et al. (2001) argumenterer videre for at en mindre sentralisert organisasjonsstruktur også kan resultere i mer kommunikasjon på tvers av avdelinger og team. Samlet sett viser forskningslitteraturen til at organisasjoner som har et nedtonet fokus på rangeringer og ansiennitet i organisasjonshierarkiet, skaper en kortere avstand mellom rollene og har lettere for å oppnå effektiv kunnskapsdeling. Samtidig er det viktig at organisasjonen oppfordrer og skaper muligheter for at arbeiderne skal interagere ytterligere seg imellom, samt videre oppover i hierarkiet. Dette er noe en sentralisert struktur ikke legger til rette for, og som så i måte vil utgjøre en barriere for kunnskapsdeling. I henhold til organisasjonsstrukturelle elementer kan derfor en desentralisering betraktes som et kunnskapsdelingsfremmende virkemiddel.

Ledelse og kunnskapsdeling

Lederskap er et organisasjonsstrukturelt element som har en signifikant innflytelse på adferden til medlemmer i en organisasjon. Dette inkluderer også medlemmenes kunnskapsdelingsadferd (Lorinkova & Perry, 2017). Det eksisterer ulike lederstiler som har varierende påvirkning på kunnskapsdeling og prosessene som medfølger. Blant disse er myndiggjørende ledelse anerkjent som den mest hensiktsmessige for effektiv kunnskapsforvaltning (Hirst et al., 2004). De forteller videre at denne lederstilen omtales som et heterogent konsept som integrerer andre lederstiler som støttende, deltakende og coachende ledelse.

Det er mange aspekt ved ledelse som kan ha en innvirkning på kunnskapsdeling. Støttende lederskap skal i prinsippet behandle alle ansatte rettferdig, og anerkjenne hvert enkelt individs bidrag som verdifullt (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Ved å støtte medlemmene i organisasjonen, lytte til deres bidrag, samt involvere de i beslutningstaking, oppmuntrer ledelsen til at de ansatte skal vise sine evner. Nguyen og Mohamed (2011) hevder at når medlemmer føler at deres ledere har tillit til dem, og setter pris på deres innsats, vil de være mer villige til å dele sine meninger og kunnskap. Dette støttes av Wang og Noe (2010) som også hevder at støtte fra ledelsen er en vesentlig faktor som har en positiv effekt på de ansattes oppfatning og utførelse av kunnskapsdeling. En leder som blir oppfattet som støttende og tillitsfull vil i så måte kunne motivere de ansatte til å ytterligere dele sin kunnskap. Lee et al. (2006) forteller videre at støtte fra ledelsen kan resultere i at kvaliteten på kunnskapsdelingen styrkes. Liao (2008) finner at lederens belønnings- og ekspertmakt

også har en positiv effekt på kunnskapsdeling. Belønningsmakt innebærer at lederen belønner sine medlemmer for ønsket adferd. Dette vil utredningen se nærmere på under temaet *økonomiske belønninger og insentiver*. Ekspertmakt oppnås dersom medlemmene i organisasjonen anser sin leder som en ekspert innenfor et gitt fagfelt.

Ben Sedrine et al. (2021) forteller at myndiggjørende ledelse bidrar positivt til kunnskapsdeling mellom teammedlemmer gjennom fire adferder. Den første adferden er å gå foran som et godt eksempel. Ved at lederen selv går frem og deler sine kunnskaper, kan lederen påvirke og motivere de ansatte til å gjennomføre den samme adferden. Den andre adferden Ben Sedrine et al. (2021) introduserer baserer seg på at en myndiggjørende leder skal fungere som en coachende leder. Formålet med coachingen er å hjelpe de ansatte med å identifisere og løse problemer på egenhånd, og i samhandling med andre teammedlemmer. Denne adferden utfordrer dermed de ansatte til å dele kunnskap med hverandre, samtidig som den bidrar til å gi de ansatte en høy grad av autonomi. Ozlati (2015) forteller at ansatte som opplever en høy grad av autonomi også er mer sannsynlig å delta i kunnskapsutveksling. Bryant (2003), Pihl-Thingvad (2014), Sandvik et al. (2018) og Walumbwa et al. (2011) hevder, som tidligere nevnt, at kunnskapsarbeidere streber etter arbeidsautonomi og selvkontroll. Autonomi kan derfor betraktes som et viktig aspekt for kunnskapsarbeideres jobbtilfredshet og motivasjon, og vil i så måte påvirke deres villighet til å dele kunnskap. Berraies et al. (2020) finner i sin forskning at høy grad av trivsel har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling. Videre forteller Ben Sedrine (2021) at ledelsen kan skape en kultur for deling og samarbeid gjennom å demonstrere for medlemmene i organisasjonen hvordan de kan kommunisere effektivt, samt løse problemer på egenhånd og i felleskap. Cabrera et al. (2006) finner imidlertid ingen direkte sammenheng mellom autonomi og kunnskapsdeling, men argumentere likevel for at autonomi kan ha en indirekte påvirkning, ved at den styrker de ansattes tro på egen evne og kunnskap.

Den tredje adferden er å være oppmerksom på de ansattes behov, og innebærer hovedsakelig at lederen er støttende. Wang og Noe (2010) hevder at en støttende ledelse har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling, og kan etablere en støttende og delende kultur i organisasjonen. Den siste adferden som Ben Sedrine (2021) introduserer er å eliminere potensielle hindringer for informasjonsflyt og informasjonslagring internt i organisasjonen. Denne adferden er kritisk for organisasjonens verdiskapning og grad av kunnskapsdeling. Det

er viktig at kunnskap kan flyte internt i organisasjonen uten hindringer, samtidig som at den lagres i organisasjonens minne. Dersom medlemmene i organisasjonen kan dra nytte av eksisterende kunnskap som er lagret i organisasjonens databaser, øker de ansattes evne til å løse problemer effektivt og kreativt (Nonaka & Takeuchi, 1996). Dette vil samtidig øke sannsynligheten for at de ansatte tilfører sin egen kunnskap til det eksisterende organisasjonsminnet, med et formål om å bidra til organisasjonens innovasjon og utvikling (Wang & Noe, 2010; Nonaka & Takeuchi, 1996).

Tidligere forskning trekker også frem transformerende ledelse som er påvirkende lederstil for kunnskapsdeling. Bass og Riggio (2006) beskriver transformasjonsledelse som en prosess der ansatte transformeres og utvikles. Formålet med utviklingen er å øke de ansattes organisatoriske effektivitet og ytelse ved å transformere personlige verdier og selvpoppfatninger. Northouse (2012) forteller at utfallet av denne lederstilen baserer seg på at de ansatte respekteres, verdsettes og stoles på av lederen. På denne måten vil lederen oppnå en høyere grad av lojalitet hos de ansatte, og generere et underordnet engasjement, noe som potensielt kan øke sannsynligheten for kunnskapsdeling. Transformerende ledelse er også en lederstil som oppfordrer til kreativ problemløsning som en del av transformasjonsprosessen (Mittal & Dhar, 2015; Yukl, 2013). Medlemmer i organisasjonen blir med andre ord oppfordret til å dele sine unike erfaringer og kunnskap gjennom denne formen for ledelse. Pounder (2009) trekker videre frem at det er vesentlig å etablere et felles mål i organisasjonen dersom denne lederstilen utøves. Bakgrunnen for dette er at medlemmenes utvikling, adferd og motivasjon optimalt sett skal bevege seg i samme retning, og at denne retningen også er ønskelig for organisasjonen. Chow og Chan (2008) støtter opp under dette og viser til at et felles mål har en direkte positiv påvirkning på de ansattes holdninger til kunnskapsdeling, og en indirekte påvirkning på de ansattes intensjon om å dele kunnskap.

2.2.5 Økonomiske belønninger og insentiver

P5: Økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Forskningslitteraturen viser til insentiver som en viktig forutsetning for kunnskapsdeling, og at manglende insentiver i så måte skaper en betydelig barriere for kunnskapsdeling i organisasjoner (Liao, 2008; Renzl, 2008; Yao et al., 2007). En anbefalt tilnærming for å styrke de ansattes vilje til å dele kunnskap er derfor å implementere belønningsordninger som eksempelvis forfremmelser, bonuser og lønnsøkning. Dette er ifølge Kankanhalli et al. (2005) og Hsu et al. (2007) effektive, økonomiske insentiver som har en positiv effekt på kunnskapsdeling. Bock og Kim (2002) påpeker imidlertid at individuelle belønninger også kan ha en negativ påvirkning på kunnskapsdeling, da dette kan medføre at ansatte tilbakeholder kunnskap for egen vinning. Dette er spesielt problematisk i konkurransepregede organisasjonsmiljø hvor kunnskap kan betraktes som en kilde til makt. Dersom medlemmene i en organisasjon ikke har et insentiv til å dele kunnskap som overgår insentivene til å holde den for seg selv, skapes det naturligvis en barriere for kunnskapsutveksling. I tider med intensiv, intern konkurranse forteller Ba et al. (2001), Huber (1982) og Zack (1999) at ansatte ser på sin unike kunnskap som en kilde til makt og i så måte et verktøy for å sikre sin posisjon i organisasjonen. Szulanski (1996), Goodman og Darr (1998) og Davenport et al. (2000) påpeker videre at denne tendensen forsterkes i perioder med nedbemanning og jobbusikkerhet.

Videre kan det tenkes at individuelle insentivordninger kan ha en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling, dersom organisasjonen klarer å måle denne aktiviteten, og således benytte den som en KPI for ansattes bidrag til organisasjonen. Det er flere empiriske bevis på at belønninger påvirker oppførselen og ytelsen til medlemmer i en organisasjon (e.g. Huber, 1991; Maltz & Kohli, 2000). Hansen et al. (1999) viser til at flere organisasjoner belønner sine ansatte for kunnskapsdeling. Videre forteller Hansen (1999) at dette er særlig utbredt i konsulentbransjen hvor kunnskapsdelingsaktiviteter vurderes i resultatgjennomganger. Disse er i tur bidragsytende for hvordan bonuser og promoteringer avgjøres og delegeres. Ved å gjøre kunnskapsdeling om til et vurderingsgrunnlag for de individuelle belønningene, kan dette også medføre at kunnskapsdeling styrkes.

Alternativt kan organisasjoner benytte seg av teambaserte belønninger til fordel for individuelle. Dette argumenteres blant annet av Ferrin og Dirks (2003) som viser til at teambasert belønning kan fungere som en katalysator for kunnskapsdeling i konkurransepregede organisasjonsmiljø. Wang og Noe (2010) bidrar også med en mulig løsning på denne problematikken og foreslår at kunnskap bør deles for et bredere publikum. På denne måten argumenterer dem for at sannsynligheten for personlig anerkjennelse vil øke,

noe som igjen kan fungere som et insentiv knyttet til å bygge relasjoner med andre i organisasjonen. Samtidig kan dette bidra til at nyansatte i større grad deler sin kunnskap, med et formål om å imponere sine overordnede (Wang & Noe, 2010).

2.2.6 Individuelle karakteristika

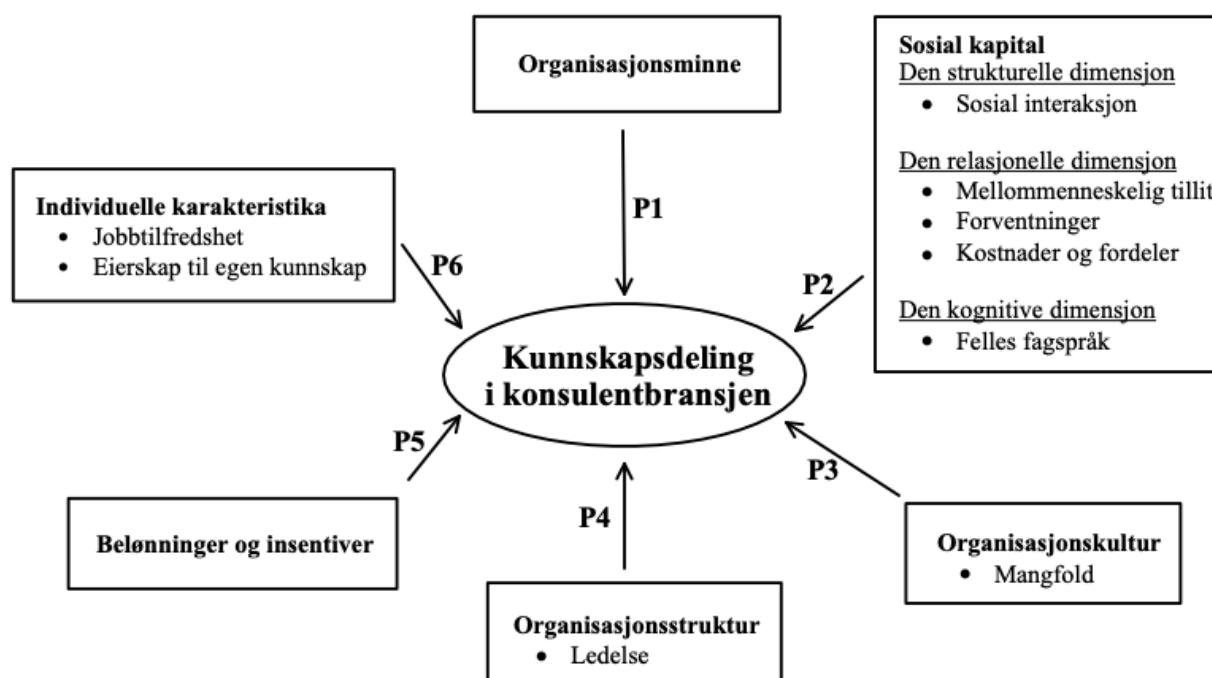
P6: Individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Individuelle karakteristika er et annet tema som kan bidra til å forklare hvorfor noen individer er mer tilbøyelig til å bidra med kunnskapsdeling enn andre. Likevel er det forholdsvis få studier som har undersøkt forholdet mellom personlighet og kunnskapsdeling. En av studiene som imidlertid er gjort på området finner at en høyere grad av "åpenhet for erfaring" er positivt knyttet til selvrapportert kunnskapsdeling (Cabrera et al., 2006). Individer med en høy grad av åpenhet for erfaring viser seg også å inneha en økt grad av nysgjerrighet, som i tur fører til en styrket interesse for andres ideer og innsikt. Videre finner Jarvenpaa og Staples (2000) at ansatte som er komfortable med elektronisk utstyr også er mer sannsynlig å benytte slikt verktøy for kunnskapsdeling. Ansattes generelle selvtilitsnivå spiller samtidig en viktig rolle. Lin (2007a, b) finner at ansatte som er selvsikker på egen kunnskap og deres evne til å effektivt videreformidle denne, også viser et høyere engasjement tilknyttet kunnskapsdeling. Tilsvarende finner Bordia et al. (2006) at individer som frykter tilbakemeldinger som kan oppfattes som negative, også er mindre sannsynlig å bidra til kunnskapsdeling. I tillegg til de øvrige faktorene har også høyt utdanningsnivå og lang arbeidserfaring vist seg å ha en positiv effekt på ansattes holdning til kunnskapsdeling, samt deres sannsynlighet for å dele kunnskap. Dette er ansatte som gjerne omtales som eksperter innenfor sine respektive fagfelt, og som i større grad besvarer spørsmål som stilles i organisasjonens kunnskapstyrings-systemer (Constant et al., 1994; 1996).

Individuelle karakteristika kan medvirke til graden av kunnskapsdeling innad i en organisasjon. Kucharska og Bedford (2019) finner blant annet at dimensjonen "usikkerhetsunnvikelse" har en sammenheng med intern kunnskapsdeling på individnivå. Individer som innehar en høy grad av usikkerhetsunnvikelse foretrekker faste

fremgangsmåter og forholder seg hovedsakelig til etablerte normer og regler, med det mål å redusere usikkerhet i størst mulig grad. Videre utdyper Kucharska og Bedford (2019) at ansatte som innehar en høy grad av usikkerhetsunnvikelse, og således foretrekker å jobbe i trygge rammer, er mer villige til å dele sine kunnskaper. Samtidig argumenterer de for at en høy grad av usikkerhetsunnvikelse bidrar til en styrking av de ansattes jobbtilfredshet. I likhet med tidligere forskningslitteratur, finner Kucharska og Bedford (2019) at graden av jobbtilfredshet har en direkte samvariasjon med graden av intern kunnskapsdeling (e.g. de Vries et al., 2006; Lin, 2007a, b). En mindre utforsket, individuell karakteristika, er hvorvidt eierskap til egen kunnskap har en påvirkning på kunnskapsdeling. Jarvenpaa og Staples (2000) finner at sannsynligheten for å dele kunnskap øker når den ansatte oppfatter den aktuelle kunnskapen som sin egen. Tilsvarende reduseres sannsynligheten for kunnskapsdeling dersom den aktuelle kunnskapen betraktes som organisasjonens eiendom. I et senere studie finner Jarvenpaa og Staples (2001) samtidig at faktorer som solidaritet og graden av behov for prestasjon i organisasjonskulturen påvirket dette fenomenet.

2.3 Konseptuell modell



Figur 1; Konseptuell modell

Denne utredningen tar utgangspunkt i distinkte proposisjoner for hvert tema i teorien, og den konseptuelle modellen ovenfor illustrerer hvilke relasjoner utredningen vil undersøke nærmere. Utredningens konseptuelle modell er utformet med utgangspunkt i modellene til Hsu et al. (2007) og Chang og Chuang (2011), samtidig som vi har integrert faktorer som påvirker kunnskapsdeling fra forskningen til Huber (1991) og Wang og Noe (2010). Den tidligere forskningslitteraturen argumenterer for at det er en sammenheng mellom disse faktorene og generell kunnskapsdeling. Vår utredning har derimot som formål å identifisere hvilke faktorer som påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen, samt etablere en dypere innsikt i faktorenes påvirkningsgrad.

3. Metode

I denne delen av oppgaven vil vi presentere utredningens metodiske rammeverk. Innledningsvis vil vi redegjøre for valg av forskningsdesign og forskningstilnærming, etterfulgt av forskningsmetode og forskningsstrategi. Dette inkluderer valg av metode, de ulike teknikkene og fremgangsmåtene vi benytter oss av i datainnsamlingen, samt hvordan datamaterialet har blitt analysert. Videre vil vi evaluere og diskutere kvaliteten på datamaterialet. I tillegg vil vi gi en redegjørelse for ulike tiltak som er gjennomført for å sikre innsamlingen av pålitelige, troverdige, overførbare og bekreftbare data. Avslutningsvis vil vi redegjøre for de etiske aspektene ved studien.

3.1 Forskningsdesign

3.1.1 Forskningsformål og forskningstilnærming

Forskningsdesignet er en overordnet plan for hvordan utredningen skal besvare og belyse forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019, s. 173). Saunders et al. (2019) deler inn i henholdsvis fem ulike forskningsformål: *eksplorative*, *deskriptive*, *forklarende*, *evaluerende* og *kombinerte* formål. Hvilket forskningsformål som er hensiktsmessig å benytte avhenger av hvordan forskningsspørsmål stilles, og dermed hvordan det skal belyses. Saunders et al. (2019) forteller at dersom en ser forskningsprosjektet i form av et spørsmål en ønsker å besvare, vil en uunngåelig bevege seg i retningen av én eller flere av de overnevnte forskningsformålene. En forskningsstudie kan også kombinere mer enn ett forskningsformål i

sitt design. Dette forekommer gjerne i forskning med flere metoder, men en forskning med én enkel metode kan også legge til rette for mer enn ett formål (Saunders et al., 2019, s.188). Vi anser at vårt forskningsspørsmål relaterer seg til to ulike forskningsformål: eksplorerende og evaluerende.

Formålet med vår utredning er å identifisere kunnskapsdelingspåvirkende faktorer i konsulentbransjen, samt etablere en dypere innsikt i hvorvidt disse faktorene generelt fungerer som fremmende eller hindrende elementer i kunnskapsdelingen. Utredningens forskningsspørsmål tar med dette ikke for seg kausale sammenhenger mellom konkrete variabler, men ser derimot på hvilke faktorer som generelt kan ha en påvirkning på interne kunnskapsdelingsprosesser. På bakgrunn av dette anser vi vårt forskningsformål å være eksplorativt. I henhold til Saunders et al. (2019, s. 186) vil forskningsspørsmål under dette formålet normalt starte med "hva", "hvilke" eller "hvordan". Fordelen med et eksplorerende forskningsformål er at det er fleksibelt. Dette er samtidig et forskningsformål som legger til rette for endringer etter hvert som resultater og data etablerer ny innsikt. I eksplorerende forskning er det derfor naturlig å benytte seg av en kvalitativ metode for datainnsamling (Saunders et al., 2019, s. 187). I denne utredningen benytter vi semi-strukturerte dybdeintervjuer som metode for datainnsamling.

På en annen side vil vi også argumentere for at utredningens forskningsspørsmål har et evaluerende forskningsformål. Saunders et al. (2019) forteller at evaluerende forskning benyttes dersom en undersøker effektiviteten til en organisasjon, forretningsstrategi, program, initiativ eller prosess. Forskningsspørsmål med dette formålet er sannsynlig å starte med "hvordan", "hva" eller "i hvilken grad". Denne utredningen har først og fremst et formål om å indentifisere hvilke faktorer som påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen, men også et formål om å skape et innblikk i faktorenes påvirkningsgrad. I så måte kan utredningens formål betraktes som evaluerende i tillegg til eksplorerende, ettersom vi til en viss grad evaluerer de respektive organisasjonens kunnskapsdeling. Gjennom evaluerende forskning er det videre naturlig å gjøre sammenligner mellom situasjoner, grupper, steder eller perioder. Dette er noe vi foretar oss i denne utredningen, ettersom vi også sammenligner de respektive organisasjonene for å skape et resultat for konsulentbransjen. En evaluerende studie innebærer å produsere et teoretisk bidrag som vektlegger hvor effektivt noe er, men også hvorfor det er effektivt, og sammenligne disse resultatene med eksisterende teori (Saunders et al., 2019, s. 188). I henhold til tabell 10.1 er semistrukturerte intervjuer en av de

mest brukte metodene for datainnsamling også i evaluerende forskning, noe som støtter opp under vårt valg av å benytte denne metoden (Saunders et al., 2019, s. 444).

3.1.2 Forskningsmetode

Valg av forskningsmetode avhenger av studiens forskningsspørsmål og formål. Det deles hovedsakelig inn i to forskningsmetoder: *kvalitativ* og *kvantitativ* metode (Saunders et al., 2019, s. 175). Kvalitativ metode benyttes dersom forskningsspørsmålet krever en dyp forståelse av et smalt og komplekst fagfelt, og er nyttig dersom forskningen har et eksplorerende formål. Kunnskapsdeling internt i organisasjonene er, som nevnt i teoridelen, en prosess som påvirkes av flere faktorer. Enkelte av disse faktorene er både individuelle, men også svært komplekse, og forskningsspørsmålet krever derfor at vi får etablere en detaljert innsikt og forståelse i utvalgets kognitive evalueringer. Vi anså det derfor som hensiktsmessig for denne studien å samle inn utdypende data gjennom en kvalitativ forskningsmetode, ettersom dette utvalgets kognitive evalueringer skaper et datamaterialet som er krevende å redusere til tall. Kvalitativ forskningsmetode baserer seg således på kognitiv tilgang, og forutsetter at vi som forskere opererer innenfor en naturlig kontekst og bygger tillit til respondentene (Saunders et al., 2019, s. 179). I kvalitativ forskning blir meninger og holdninger hentet inn gjennom ord. Siden ord og bilder kan inneholde flere tydelige og utydelige betydninger, påpekes viktigheten av å utforske og oppklare uttalelser sammen med deltagerne. Saunders et al. (2019, s. 436) argumentere for at dette bør gjøres gjennom ustrukturert eller semistrukturert intervjuer i en kvalitativ forskningsmetode.

3.1.3 Forskningsstrategi og tilnærming

En forskningsstrategi kan defineres som planen for hvordan forskerne skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019, s. 189). Forskningsstrategien vi har ansett som mest hensiktsmessig å benytte i henhold til utredningens forskningsformål er "grounded theory". Grounded theory ble utviklet av Glaser og Strauss i 1967 som en respons til den "ekstreme positivismen" på mye av samfunnsforskningen på den tiden (Saunders et al., 2019, s.205). De argumenterte for at samfunnsforskningen bør bruke et paradigme basert på at teori vil avsløre en eksisterende virkelighet. Ved å ta i bruk en fortolkende tilnærming i samfunnsforskning av menneskelig erfaring, blir virkeligheten sett på som sosialt konstruert av individenes beskrivelse av egne erfaringer og handlinger (Saunders et al., 2019, s. 205).

Grounded theory blir hovedsakelig brukt til å utvikle en teoretisk forklaring på sosiale interaksjoner og prosesser i et bredt spekter av situasjoner (Saunders et al., 2019, s.205). Videre utdyper Saunders et al. (2019) at denne strategien er særlig tilegnet forskning innenfor virksomhet og ledelse. Siden mange aspekt ved virksomhet og ledelse, kunnskapsdeling inkludert, omhandler menneskers adferd og holdninger. Anså vi dette som et godt argument for at grounded theory var en hensiktsmessig forskningsstrategi å benytte i denne utredningen. Grounded theory innebærer å generere teori som er grunnfestet i data produsert fra gjengivelsene til sosiale aktører (Saunders et al., 2019). Dette indikerer at grounded theory normalt sett har en induktiv tilnærming. Det argumenteres imidlertid for at en abduktiv tilnærming er mer passende å benytte seg av gjennom denne forskningsstrategien. Saunders et al. (2019) forteller at en abduktiv tilnærming innebærer en balanse mellom induktiv og deduktiv. Samtidig vil en abduktiv tilnærming være passende dersom forskningen søker innsikt for å skape konseptuelle muligheter, som deretter skal undersøkes (Charmaz, 2011, Strauss & Corbin, 1998, Suddaby, 2006).

Videre forteller Saunders et al. (2019) at grounded theory legger til rette for at eksisterende teori kan benyttes både før, og i løpet av forskningsprosessen. Ideen bak dette er at eksisterende teori skal hjelpe oss med å forstå det teoretiske grunnlaget bak forskningstemaet, i tillegg til å skape inspirasjon. Hensikten med grounded theory er imidlertid ikke å bli guidet av konsepter fra eksisterende teori, men av dataene som samles inn, noe som kan forklare hvorfor en abduktiv tilnærming er mer passende. Videre legger grounded theory også til rette for en systematisk og fremvoksende tilnærming til innsamling og analysing data. Saunders et al. (2019) forteller at kvantitativ forskning hovedsakelig innebærer å samle inn data, etterfulgt av å analysere den. Det argumenteres derimot for at det ofte kan være nyttig å analysere data fortløpende etter hvert som dataen samles inn i kvalitativ forskning. Dette er noe forskningsstrategien grounded theory legger til rette for, og som i så måte er noe vi gjør i denne studien. På denne måten er forskningen i større grad bli veiledet av dataene vi har samlet inn.

3.3 Datainnsamling

Utredningens datamateriale vil primært bestå av data innsamlet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. I denne delen av utredningen vil vi presentere studiens innsamlingsprosess, samt avklare hvordan utvalget i studien ble valgt.

3.3.1 Semistrukturerte dybdeintervjuer

Et intervju er hovedsakelig en samtale mellom intervjuer og respondent, og forskningens formål er med på å avgjøre hvordan intervjuet struktureres (Saunders et al., 2019).

Semistrukturerte dybdeintervjuer er ikke-standardiserte og refereres ofte til som den mest hensiktsmessige formen for intervju i henhold til kvalitativ forskning (Saunders et al., 2019, s. 436). Det er også, som tidligere nevnt, en mye brukt innsamlingsmetode i forskning med eksplorerende og evaluerende formål. Saunders et al. (2019) forteller at ledere og ansatte er mer sannsynlig å delta på intervjuer enn spørreundersøkelser, spesielt dersom forskningsspørsmålet og -temaet er relevant for deres nåværende arbeid. Hensikten ved å benytte intervjuer som metoden for datainnsamling er å etablere en dyp innsikt i respondentenes holdninger og kognitive prosess, samt avklare og bekrefte betydninger. Denne utredningen har som formål å etablere en detaljert forståelse i informantenes kunnskapsdelingsadferd, og identifisere kunnskapsdelingspåvirkende faktorer som befinner seg i bransjen. Semi-strukturerte dybdeintervjuer var derfor innsamlingsmetoden som egnet seg best i denne utredningen.

Semistrukturerte dybdeintervjuer starter med en forhåndsbestemt liste av temaer, og målbevisste spørsmål relatert til forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019, s. 436). En etablert semi-strukturert intervjuguide har som formål å veilede gjennomføringen av hvert intervju, og sørge for at intervjuobjektene hovedsakelig holder seg innenfor gitte rammene. Med denne intervjuformen medfølger også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål på sitater som er utydelige eller krever ytterligere utdypelse. Den forhåndsbestemte listen av temaer i vår studie tok utgangspunkt i forskningen til Huber (1991), Wang og Noe (2010) og Chang og Chuang (2011), og spørsmålene baserer seg derfor på deres funn. For å kunne produsere sammenlignbare og valide data sett opp mot forskningslitteraturen, er det viktig at de teoretisk utledede spørsmålene stilles til dels konsekvent i hvert intervju og at forskningsspørsmålet gjenspeiles i spørsmålene. En ulempe ved benytte intervjuer som innsamlingsmetode er at det er tidkrevende å gjennomføre. Dette gjelder både avholdelse av intervjuene i seg selv, men også transkriberingen og analysering i etterkant. Dette setter en

begrensning for studien på hvor mange intervjuer vi hadde mulighet til å gjennomføre. Dette bidrar til økt risikoen for at datagrunnlaget ikke er representativt for selskapene og bransjen.

3.3.2 Utvalg

Kontekst – organisasjon 1

Organisasjon 1 ble etablert i 1998, og er i dag en velrenommert aktør i konsulentbransjen. Organisasjonen er delt inn i flere ulike konsern som er spesialisert på hvert sitt unike fagområde. Konsernene er fordelt på fem ulike lokasjoner, og organisasjonen har totalt sett om lag 400 ansatte per dags dato. Videre tilbyr organisasjon 1 et bredt spekter av konsulenttjenester innenfor strategisk markedsføring, kommunikasjon, teknologi og analysing. Organisasjonens medlemmer arbeider hovedsakelig i tverrfaglige team, og i åpne kontorlandskap

Kontekst – organisasjon 2

Organisasjon 2 ble etablert i 2017, men har likevel klart å opparbeide seg en relativt sterk posisjon i markedet. Organisasjonen er i dag fordelt på to ulike lokasjoner, og har totalt omtrent 160 ansatte. Videre tilbyr organisasjon 2 en rekke konsulenttjenester innenfor ledelse-, innovasjon- og kulturutvikling. I tillegg til tjenester innenfor digitalisering og kompetanseutvikling. Organisasjonens medlemmer arbeider hovedsakelig i tverrfaglige team, og i åpne kontorlandskap

Kontekst – organisasjon 3

Organisasjon 3 ble etablert i 2008, og utgjør utvalgets minste organisasjon med sine om lag 70 ansatte. Organisasjonen har avdelinger lokalisert på fem ulike lokasjoner, både i Norge og Sverige. Videre tilbyr også organisasjon 3 et bredt spekter av konsulenttjenester innenfor markedsstrategi, digital markedsføring, annonsering og nettsidearbeid. Organisasjonens medlemmer arbeider hovedsakelig i tverrfaglige team, og i åpne kontorlandskap.

Kontekst – organisasjon 4

Organisasjon 4 ble etablert i 1969, og utgjør utvalgets største organisasjon med sine 3300 ansatte i Norge. Organisasjonen har avdelinger lokalisert i ni av landets største byer. Avdelingen er spesialisert på hvert sitt fagområde, og organisasjonen tilbyr derfor også en

rekke konsulenttenester innenfor en stor portefølje av fagområder. Disse er blant annet innenfor datadrevet virksomhet og innovasjon, utvikling og integrasjon, samt ledelse og digital strategi. Denne organisasjonen er den eneste organisasjonen i utvalget som offisielt påpeker at de har et stort fokus på kunnskapsdeling.

Utvalget i denne utredningen består så i måte av ulike konsulentselskaper som alle her en relativt sterk posisjon i markedet. Det er relativt stor variasjon i organisasjonenes størrelse, og studiens utvalg har henholdsvis to mellomstore bedrifter og to store bedrifter som individuelt har mellom 70 til 3000 ansatte. De er også stor variasjon i organisasjonenes alder, ettersom det yngste selskapet ble grunnlagt i 2017 og det eldste selskapet i 1969. Vi vil argumentere for at disse variasjonene er med på å styrke kvaliteten på datamaterialet, ettersom utvalget i større grad kan sies å være representativt for konsulentbransjen. Videre presenteres utvalgets respondenter i tabellen nedenfor. Denne inkluderer respondentenes kjønn, stillingstittel og fartstid i organisasjonen;

3.3.3 Profilering av utvalgets respondenter

Identitet	Kjønn	Stillingstittel	Fartstid i organisasjonen
Organisasjon 1			
Respondent 1	Kvinne	Daglig leder	3,5 år
Respondent 2	Mann	Innholds-redaktør	3 år
Respondent 3	Kvinne	Rådgiver	3 år
Respondent 4	Kvinne	Rådgiver	15 mnd.
Organisasjon 2			
Respondent 1	Mann	Senior konsulent	3 år
Respondent 2	Mann	Senior konsulent	1 år
Respondent 3	Kvinne	Konsulent	7 mnd.
Respondent 4	Mann	Konsulent	4 mnd.

Organisasjon 3

Respondent 1	Mann	Daglig leder	6 år
Respondent 2	Kvinne	Rådgiver	10 år
Respondent 3	Mann	Rådgiver	15 mnd.
Respondent 4	Kvinne	Spesialist	6 år

Organisasjon 4

Respondent 1	Kvinne	Avdelingsleder	8 år
Respondent 2	Mann	Manager	2 år
Respondent 3	Mann	Manager	2 år

Tabell 1: Profilering av utvalgets respondenter

3.3.4 Utvalgsprosessen

Den innledende fasen av utvalgsprosessen involverte å kontakte ulike aktører i konsulentbransjen via e-post. I e-posten introduserte vi forskningstemaet for utredningen, og spurte om de anså dette som relevant for dem. Enkelte organisasjoner vi valgte å kontakte var basert på våre personlige nettverk, men vi valgte å inkludere de organisasjonene som var først ga uttrykk for interesse. Vi hadde i forkant av e-postutsendelsene best oss for at vi skulle ha fire organisasjoner med i utvalget, og at hver organisasjon skulle stille med 3-4 intervjuobjekter. Bakgrunnen for dette var at vi i størst mulig grad ønsket et representativt utvalg for konsulentbransjen, og anså dette kvantumet å være godt nok. Vi konkluderte også med at det var denne intervjumengden vi hadde kapasitet til å gjennomføre.

Når organisasjonene i utvalget var etablert ønsket vi å gjennomføre et strategisk utvalg av informantene internt i organisasjonene. Saunders et al. (2019) skiller hovedsakelig inn i to utvalgsstrategier, henholdsvis sannsynlighetsutvalg og strategiske utvalg. Et strategisk utvalg bygger på en systematisk vurdering av hvilken type respondenter som er hensiktsmessig å intervju, i henhold til forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019, s. 436). Dette er en utvalgsstrategi som ofte benyttes i kvalitativ forskning, ettersom utvalgskvantum ofte er begrenset i denne forskningen. Det er derimot viktig å påpeke at feilmarginer knyttet til utvalget, må antas å være gjeldende for hele befolkningen (Saunders et al., 2019, s. 436).

Feilmarginer som ikke er gjeldende for hele befolkningen kan resultere i svekket kvalitet på datamaterialet.

I henhold til denne utredningen valgte vi som nevnt å gjennomføre et strategisk utvalg, og kombinerte to utvelgingsmetoder: *utvelging ved selveleksjon* og *snøballutvelging*.

Bakgrunnen for valget av disse utvelgingsmetoden var god dialog med de respektive organisasjonene, samt høy grad av interesse for deltagelse. Videre hadde vi ambisjoner om at utvalget for hvert selskap skulle være representativt for den respektive organisasjonen. Derfor anså vi det som hensiktsmessig å intervju respondenter med variert bakgrunn, stillingsnivå og ansiennitet. Utvelging ved selveleksjon innebar først og fremst at informasjon om studien og forskningstemaet ble sendes ut internt i utvalget organisasjoner. Utvalget av respondenter ble deretter etablert gjennom at individer selv meldte sin interesse (Saunders et al., 2019). Vi valgte imidlertid også å gi våre kontaktpersoner enkelte kriterier om variasjon i utvalget, innen henholdsvis ansiennitet og stillingstittel. Etter gitte kriterier rettet kontaktpersonene seg mot aktuelle informanter som oppfylte disse. Til tross for at individene som ble kontaktet selv valgte å delta på intervjuene, sørget denne utvalgsmetoden for at vi til en viss grad kunne kontrollere at utvalget ble representativt for de respektive organisasjonene. Vedrørende kjønnsfordeling i utvalget var det noe skjev fordeling internt i de ulike organisasjonene, men begge kjønn er imidlertid representert i samtlige. Kjønnsfordelingen i det totale utvalget har derimot en tilnærmet lik fordeling av kvinner og menn.

3.3.4 Gjennomføring av intervjuer

Vi valgte å gjennomføre samtlige intervju digitalt av hensyn til tidsbesparelse for både oss og respondentene. Til tross for at vi mistet det fysiske aspektet ved intervjuene, medførte den digitale løsningen at vi kunne ta opptak av hvert intervju. På denne måten kunne vi se intervjuene på nytt under både transkriberingsprosessen og analyseringen av datamaterialet. Videre kunne vi dermed også sikre at alle sitater ble transkribert, samt sørge for at ingen utsagn ble oversett eller mistolket. Denne løsningen ga oss også muligheten til å benytte transkriberingsfunksjonen i Microsoft Teams. Til tross for at denne funksjonen ikke alltid var like presis, sparte den oss for mye tid i den manuelle transkriberingsprosessen. Transkriberingsfunksjonen var imidlertid også svært nyttig når det gjaldt kategorisering og koding av sitater og temaer. I starten av hvert intervju informerte vi respondentene om at vi

ikke ville avbryte deres respons før de var ferdig med å besvare hvert spørsmål. På denne måten fikk vi hele svaret sammenhengende i transkriberingsvertøyet.

For å sikre en viss struktur intervjuene hadde en av oss hovedansvar for ledelse av intervjuet, mens den andre kontinuerlig tok notater og stilte eventuelle oppfølgingsspørsmål ved behov. Siden det ble gjort opptak av hvert intervju, fungerte notatene primært som en sikkerhet i tilfelle det oppstod problemer med opptakene eller transkriberingsfunksjonen. Videre bytte vi også på hvem av oss som hadde ansvar for å lede intervjuet, og intervjuet totalt sett halvparten av intervjuene hver. På denne måten etablerte kontinuitet i hvert respektive intervju, men til dels variasjon i intervjuene totalt. Til tross for at semi-strukturerte dybdeintervjuer tillot en viss fleksibilitet i forhold til intervjuguiden, prøvde vi å holde intervjuene relativt like for å øke kvaliteten på datamaterialet. Vi stilte imidlertid oppfølgingsspørsmål dersom respondentene hadde vanskeligheter med å tyde spørsmålet. Når det gjelder tidspunkt for avholdelse av intervjuene var dette helt opp til respondentene. De sto helt fritt til å velge tidspunkt på dag, og vi ønsket selv at de skulle velge et tidspunkt hvor de hadde tid og ikke var under press fra potensielle arbeidsoppgaver. I tillegg ba vi samtlige respondenter om å sette seg på et avlukket område under intervjuene, slik at de kunne snakke fritt, uten å bli overhørt.

3.3.5 Intervjuguide

Hvert intervju startet med at vi som intervjuere introduserte oss selv, etterfulgt av noen korte introduksjonsspørsmål til intervjuobjektene. Hensikten bak denne starten var å sikre en viss grad av tillit og trygghet hos respondentene. På denne måten fikk vi også varmet opp intervjuobjektene, og gjort de mer komfortabel på situasjonen. Saunders et al. (2019) forteller at dybdeintervjuer og semistrukturerte intervjuer med eksplorerende formål skal være uformelle. Vi la derfor opp til dette på starten av hvert intervju, så godt det lot seg gjøre. Et av introduksjonsspørsmålene vi stilte var "hva legger du i begrepet kunnskapsdeling?". Dette spørsmålet valgte vi å inkludere fordi vi først og fremst ønsket å bekrefte at samtlige respondenter hadde samme forståelse av hva kunnskapsdeling faktisk er, og innebærer. Samtidig ønsket vi å sikre at dataene vi samlet inne var mulig å sammenligne, samt sette i gang respondentenes kognitive prosesser rundt utrednings tema.

Spørsmålene videre i intervjuguiden, tok som tidligere nevnt utgangspunkt i forskningen til Huber (1991), Wang og Noe (2010) og Chang og Chuang (2011). Saunders et al. (2019) forteller at en intervjuguide inneholder både åpne, spesifikke og lukkede spørsmål. I henhold til denne studien anså vi det hensiktsmessig å benytte oss av alle tre spørsmålsformene. Saunders et al. (2019) forteller at et åpent spørsmål er designet på en måte som gir intervjuobjektet muligheten til å svare omfattende og utviklende. Samtidig skal de også legge til rette for at intervjuobjektene kan svare det de selv mener, og ikke bli veiledet mot en spesifikk respons. Denne spørsmålsformen ble hovedsakelig brukt på spørsmålene knyttet til forskningslitteraturens temaer og elementer. Med tanke på at denne studiens forskningstema omhandler et omfangsrikt og komplekst fagfelt, var det viktig at respondentene svarte omfattende og utfyllende. I så måte fikk vi en grundig, og individuell beskrivelse av eksempelvis *organisasjonsminnet*, *sosial kapital*, *organisasjonskultur*, *organisasjonsstruktur*, *økonomiske belønninger og insentiver*, og *individuelle karakteristika*, gjennom de åpne spørsmålene. De spesifikke og lukkede spørsmålene ble i utgangspunktet brukt i introduksjonen, men også til dels underveis i henhold til faktorene.

Etter å ha gjennomført de første intervjuene, følte vi at intervjuguiden hadde forbedringspotensialet. Vi merket blant annet at enkelte spørsmål ble misforstått av enkelte intervjuobjekter, og bestemte oss for å omformulere spørsmålene. Vi opplevde at disse omformuleringene bidro til at responsen belyste utredningens forskningsspørsmål på en bedre måte. Vi la også til noen spørsmål på tema vi følte at intervjuobjektene hittil ikke hadde gitt oss nok datamateriale. Det var relativt stor variasjon i hvor grundig enkelt intervjuobjekter svarte på spørsmålene. Dette resulterte i at den siste delen av intervjuet ble brukt for lite tid på. Vi bestemte oss derfor for å slå sammen enkelte spørsmål, samt fjerne spørsmål som intervjuobjektene ofte svarte på tidligere i intervjuet. På denne måten ble ikke tiden et problem den siste halvdel av intervjuene.

3.4 Dataanalyse

Saunders et al. (2019) forteller at kvalitativ data er delt opp i tre kategorier; *Verbal data*, *tekstlig data* og *visuell data*. Verbal data refereres til som "talte ord" og kan beskrives som "informasjon som er uttrykket muntlig, og som et samlet inn lengere sammenhengende samtaler". Denne formen for kvalitativ data kan bli tatt opp på video, og det er ofte vanlig at den transkriberes. Tekstlig data er data samlet inn gjennom notater fra intervjuer,

observasjoner eller dagbøker. Visuell data kan bli funnet i mange former inkludert tegninger, digitale bilder eller videoer (Saunders et al., 2019, s. 638). Vårt datamateriell inkluderer alle tre formene for kvalitativ data. Som tidligere nevnt har vi tatt opptak av hvert intervju, skrevet egne notater, og transkribert. Dette tilsier at vår analyseprosess omhandlet analysering av samtlige former for kvalitative data.

Analysering av kvalitative data forekommer ofte gjennom tematisk analyse. Braun og Clarke, (2006) referer til tematisk analyse som den fundamentale metoden for kvalitativ analyse. Saunders et al. (2019) beskriver tematisk analyse som koding av kvalitativ data med et formål om å identifisere temaer og mønstre. Braun og Clarke (2006) forteller videre at tematisk analyse er en systematisk, men samtidig fleksibel tilnærming, og tilbyr en ryddig og logisk måte å analysere data. Det er derfor betraktet som en hensiktsmessig tilnærming å bruke i analyser med store mengder kvalitative data. Vi anså det derfor som hensiktsmessig å gjennomføre en tematisk analyse av datamaterialet i denne studien. Tematisk analyse kan også benyttes uavhengig om forskningen har en induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming. I denne utredningen benyttes som kjent en abduktiv tilnærming gjennom en grounded theory strategi, noe som tilsier at temaene som undersøkes er teoretisk avledet, men kan modifiseres eller legges til etter hvert som datamaterialet analyseres.

3.4.1 Koding av data

Den analytiske delen av forskningsprosessen handler først og fremst om å gjøre seg kjent med dataene (Saunders et al., 2019, s. 652). Dette ble gjort gjennom å se samtlige av intervjuopptakene på nytt, samt en grundig gjennomgang av transkriberingene og notatene. I denne prosessen prøvde vi å sile ut sitater av relevans for det overnevnte proposisjonene, samt det overordnede forskningsspørsmålet. Kvalitative datasett er ofte store og komplekse, og kan inkludere referanser til adferd, holdninger, tro, tilstander, situasjoner, interaksjoner, forhold m.m. Dersom disse dataene ikke blir kodet kan det være svært krevende å forstå alle meningene i datasettet (Saunders et al., 2019, s. 653). Saunders et al. (2019) forteller videre at koding av data innebærer å markere hvert sitat, utsagn, reaksjon o.l., med en kode som symboliserer en mening eller et tema. For å oppnå en mer oversiktlig og systematisk struktur på utredningens resultat og analyse har vi valgt å analysere organisasjonene hver for seg. Strukturen i analysene av hver organisasjon, og kodene benyttet i analyseringen, tar

utgangspunkt i proposisjonene presentert i teoridelen. Hver proposisjon, og deres underkategorier, hadde derfor en kode som vi markerte sitater og utsagn med.

3.5 Datamaterialets kvalitet

Når datamaterialet i en studie skal evalueres er det viktig å se på utredningens sterke og svake sider. Datamaterialet skal vurderes på bakgrunn av kriterier som passer til det enkelte studie, for å videre kunne evaluere hva som har styrket eller svekket kvaliteten. Ettersom vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ studie, baserer vår forskning seg på tolking av vurderinger, holdninger og adferd rundt prosessen kunnskapsdeling. Forsking tilsier at å evaluere en kvalitativ studie gjennom intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet er utilstrekkelig, og kan føre til vanskeligheter ved å sikre høy kvalitet og troverdighet (Saunders et al., 2019; Lincoln & Guba, 1985). Vi har derfor valgt å evaluere vårt datamateriale med utgangspunkt i Lincoln og Guba (1985) sine fire måleverdier; *pålitelighet, kredibilitet, overførbarhet og bekreftbarhet* (Guba & Lincoln, 1989; Guba & Lincoln, 1985). På denne måten kan vi i større grad etablere en innsikt i datamaterialets kvalitet.

3.5.1 Pålitelighet

Saunders et al. (2019) forteller at studiens pålitelighet er et parallelt kriterium med reliabilitet. Reliabiliteten og påliteligheten til datamaterialet sier noe om hvorvidt resultatene vil gjenskapes dersom tilsvarende studie gjøres på nytt. Dette evalueringsgrunnlaget krever at hele forskningsprosessen har en stabilitet, og er nøye dokumentert (Saunders et al. 2019, s. 217). I kvalitative studier vil det foreligge en kontekst som i varierende grad vil påvirke resultatene. Denne konteksten vil være unik for hver enkelt studie, noe som gjør pålitelighet til et vanskelig kriterium å tilfredsstille. Det er derfor svært viktig at både forskningsprosessen og konteksten beskrives nøyaktig i utredningen, slik at det er mulig for andre forskere å gjenskape studien i størst mulig grad, med et håp om å oppnå sammenlignbare resultater.

Det blir ofte gjennomført intervjuer i kvalitativ forskning, noe som også gjennomføres i denne utredningen. Denne innsamlingsmetoden er en vesentlig del av det som danner den unike konteksten i hver enkelt studie. Informantene i hvert enkelt intervju vil bli påvirket av ulike faktorer, samt potensielt bli utsatt for oppfølgingsspørsmål som ikke er beskrevet i

intervjuguiden. Sistnevnte er særlig aktuelt for utredninger som gjennomfører semi-strukturerte eller ustrukturerte intervjuer (Saunders et al., 2019). Det er derfor viktig at forskerne fokuserer på å minimere faktorer som kan påvirke informantene og skape variasjoner i kontekstene for hvert intervju. For store variasjoner i kontekst vil svekke påliteligheten til forskningen, og kvaliteten på datamaterialet, ettersom intervjuer som er blitt avholdt i for ulike kontekster i mindre grad er sammenlignbare (Saunders et al., 2019). En fremgangsmåte her vil være å foreta intervjuene i trygge omgivelser, og på et lukket område. Dette styrker datamaterialets pålitelighet ved at informantene ikke vil bli påvirket eller overhørt av andre under intervjuet. I henhold til denne studien har avholdt digitale intervju, noe som gjorde det mer utfordrende å kontrollere konteksten. Vi ba imidlertid, som tidligere nevnt, samtlige respondentene om å sette seg på et lukket sted under intervju. Slik at vi til en viss grad kunne sikre at respondentene kunne snakke fritt, uten å bli overhørt. Det er viktig at alle endringer i forskningen dokumenteres (Lincoln & Guba, 1985). Spesielt ettersom et eksplorativt forskningsformål legger til rette for endringer underveis i forskningsprosessen. Under datainnsamlingen i denne utredningen har vi gjort ulike endringer på intervjuguiden. Blant annet fjernet eller endret spørsmål som vi respondentene ikke forsto. Disse endringene har imidlertid ikke påvirket resultatene, da responsen på de misforståtte spørsmålene ikke ble inkludert i datamaterialet. En annen måte å sikre påliteligheten til en studie, er å få en tredjepart til å gjennomgå datamaterialet og forskningsprosessen (Saunders et al., 2019, s. 216). Vi har underveis i denne utredningen fått kontinuerlig oppfølging av en veileder, som har fungert som en tredjepart.

3.5.2 Kredibilitet

Lincoln og Guba (1985) omtaler kredibilitet som et parallelt kriterium til Intern validitet. Kredibilitet innebærer at studiens formål gjenspeiles i fremgangsmåten som benyttes i studien, og deretter funnene som gjøres (Saunders et al., 2019, s. 217). Kredibilitet sikres ved at enn legger fokus på at dataene som samles inn gir et troverdig bilde av situasjonen som undersøkes (Lincoln & Guba, 1985). Det vil på den ene siden si at denne utredningen, gjennom semistrukturerte spørsmålene, klarer å skape et troverdig bilde av hvordan kunnskapsdeling utøves, samt respondentenes tolkninger, adferd og holdninger. På den andre siden innebærer det at respondentens respons faktisk er en korrekt beskrivelse av virkeligheten. I henhold til denne studien valgte vi å konstruere spørsmålene relativt åpne. Formålet med dette var å redusere sannsynligheten for at vi skulle veilede respondentene til å

gi en spesifikk respons. Vi ønsket heller ikke at respondentene skulle tilpasse svare sine basert på det de trodde vi som forskere ville høre. For å øke sannsynligheten for troverdige svar prøvde vi derfor å konstruere spørsmål som ikke hadde noen opplagte riktige eller gale svar. Lincoln og Guba (1985) trekker videre frem deltakervalidering som et viktig moment i kvalitetssikringen. Dette innebærer at det må legges vekt på å få klarhet i hva informantene faktisk mener med det de sier, og bruke oppfølgingsspørsmål som et aktivt virkemiddel for å oppnå en dypere forståelse. Dette er også et virkemiddel vi benyttet oss av i denne studien. I tillegg må det skapes en atmosfære i hvert intervju, som bidrar til økt grad av tillit og trygghet hos respondentene. Dette øker deretter sannsynlighet for at beskrivelsene intervjuobjektene gir er en korrekt beskrivelse av virkeligheten (Lincoln & Guba, 1985). For å skape tillit og trygghet innledet vi hvert intervju med en kort introduksjonsdel på cirka 10 minutter, i stede for å gå direkte på spørsmålene knyttet til utredningens temaer.

Et tiltak som kan gjennomføres for å sikre kredibilitet er å benytte flere datakilder og innsamlingsmetoder, også kjent som triangulering (Saunders et al., 2019, s. 218). Formålet med dette er å styrke både validiteten, kredibiliteten og autentisiteten til datamaterialet ved å prosessen eller situasjonen fra flere vinkler. Det innebærer altså at enn benytter en multi-metode og resulterer i at datamaterialet i større grad er troverdig (Saunders et al., 2019, s. 218). Denne utredning benytter seg hovedsakelig av en datakilde og innsamlingsmetode. Årsaken til dette er, som nevnt ovenfor, at gjennomføringen, transkriberingen og analysering av intervjuer er tidkrevende. Vi hadde derfor ikke kapasitet til å gjennomføre datainnsamling gjennom eksempelvis observasjoner i tillegg til intervjuer. Det vi derimot gjorde var å ta notater fra intervjuene. Disse notatene inneholdt mer enn bare sitater og utsagn og kan derfor betraktes som en annen datakilde. Guba og Lincoln (1989) og Lincoln og Guba (1985) presenterer videre følgende tiltak som kan benyttes for å styrke kredibiliteten. Det kan være lurt at en tredjepart en med i refleksjonen og diskusjonen rundt analyseringen av datamaterialet. I tillegg er det viktig at forskernes forventninger til resultat ikke påvirker hvorvidt respondentene har mulighet til å gi en korrekt beskrivelse og tolkning.

3.5.3 Overførbarhet

Lincoln og Guba (1985) forteller at overførbarhet er et parallelt kriterium til ekstern validitet eller generalisering. Dette kriteriet innebærer også at hele forskningsprosessen er godt dokumentert. Overførbarhet forteller noe om hvorvidt en leser har mulighet til å overføre

forskningen til en annen setting han eller hun har et ønske å forske på. Dersom både forskningsspørsmålet, forskningens design, kontekst, resultater og tolkninger er nøye dokumentert. Vil dette hjelpe andre forskere å evaluere om funnene er relevante for deres egen forskning. I kvalitativ forskning er det også viktig å gjøre en god beskrivelse av respondentens karakteristika. For dersom forskningen skal kunne overføres er det vesentlig at utvalgene ikke har for store variasjoner.

3.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er et kriterium som har spesielt designet for konstruktivistisk og tolkende forskning (Guba & Lincoln, 1989; Lincoln & Guba, 1985). For å styrke bekræftbarheten må forskerne forsøke å være selvkritiske til hvordan studien er gjennomført, og sine objektive vurderinger. Bekreftbarhet innebærer å fremme rettferdighet ved å representere alle synspunkter i forskningen (Saunders et al., 2019, s. 218). For å styrke bekræftbarheten ved studien vil det også her være viktig med en nøyaktig beskrivelse av forskningsprosessen, samt presentere beslutninger som blir tatt og begrunne disse.

Datamaterialets kvalitet blir vurdert gjennom forskerens subjektive holdninger. Ved bruk av en kvalitativ forskningsmetode kan forskeren skape en nærhet til intervjuobjektene, noe som kan skade resultatene ved at forskeren ikke lenger er nøytral. Dette er særlig aktuelt for kvalitativ forskning som samler inn data gjennom fysiske intervjuer. Denne utredningen benytter seg av digitale intervjuer til datainnsamlingen, og det er derfor mindre sannsynlig å skape en nærhet som vi skade resultatene. Det er likevel viktig å være nøytrale gjennom hele innsamling- og analyseprosessen. Avslutningsvis forteller Guba og Lincoln (1989) og Lincoln og Guba (1985) at det er viktig for forskningens bekræftbarhet at studiens datamateriell, funnene og tolkninger gjennomgås av en tredjepart.

3.6 Etiske utfordringer

En etisk utfordring som ofte forekommer i kvalitativ forskning, er anonymisering av intervjuobjekter. Dette var noe vi også måtte ta stilling til i denne utredningen. For å oppnå troverdige og pålitelige informerte vi respondentene om at de ville bli anonymisert i studien. Dette medførte naturligvis at enkelt sitater og bakgrunnsinformasjon, som vi anså som aktuelle for studien, ikke kunne benyttes.

I forkant av hvert intervju informerte vi samtlige respondenter om at det hadde mulighet til å trekke sin respons, når som helst i prosessen. Samtidig informerte vi om at dersom de skulle angre på en spesifikk respons i etterkant av intervjuene. Hadde de full rett til å trekke den, eller be oss om å ekskludere den fra datamaterialet. Vi opplevde imidlertid ikke at noen respondenter angret på sine responser, men måtte bekrefte for enkelte respondenter i etterkant av intervjuet, at deres respons ville bli anonymisert.

Et annet etisk aspekt vi måtte ta høyde i denne studien var lagring av datamaterialet. Siden det ble gjort opptak av intervjuene, var dette et viktig aspekt for denne utredningen. Alle opptakene ble lagret i lukkede mapper som kun vi, og individet som ble intervjuet, hadde tilgang til. Dette ble samtlige intervjuobjekter informert om. Vi hadde også, som tidligere nevnt, gitt beskjed om at opptakene kun ville bli benyttet til videre transkribering, og ville bli slettet så snart denne prosessen var ferdig.

4. Resultat

I denne delen av utredningen tar vi for oss resultatene fra de respektive organisasjonene i utvalget individuelt. Strukturen i hver resultatgjennomgang tar utgangspunkt i de seks proposisjonene og temaene introdusert i teoridelen. Hver analyse starter derfor med en kort introduksjon av respondentene, etterfulgt av proposisjonene knyttet til *organisasjonsminne*, *sosial kapital*, *organisasjonskultur*, *organisasjonsstruktur*, *økonomiske belønninger og insentiver*, og *individuelle karakteristika*. Avslutningsvis vil en oppsummering av utredningens resultater, fra alle fire respektive organisasjonene, presenteres i en *tabell 6*.

4.1. Organisasjon 1

4.1.1 Introduksjon

Utdanningsbakgrunn

Vi finner en variert utdanningsbakgrunn for respondentene i organisasjon 1, både i form av omfang og studieretning. Utdanningsomfanget varierer fra årsstudium til mastergrad, mens

studieretningene varierer mellom statsvitenskap, økonomi, journalistikk og reklame. En av respondentene har samtidig tatt videreutdanning innenfor policyanalyse og markedsføring.

Tidligere arbeidserfaringer

Alle respondentene i organisasjon 1 har tidligere arbeidserfaring fra andre organisasjoner. Majoriteten av denne arbeidserfaringen er samtidig fra organisasjoner som i større eller mindre grad har vært rettet mot samme bransje som deres nåværende arbeidsgiver. Respondentenes fartstid i organisasjon 1 varierer mellom 1-4 år.

Begrepsforståelse - kunnskapsdeling

Respondentene i organisasjon 1 har i stor grad lik forståelse av hva begrepet kunnskapsdeling innebærer. Tre av respondentene legger særlig fokus på at kunnskapsdeling handler om å dele kunnskap og kompetanse med andre. Samtidig uttrykkes det at kunnskapsdeling kan sees i en bredere forstand hvor det ikke nødvendigvis handler om å dele direkte faktabasert kunnskap, men at kunnskap også kan baseres på andres erfaringer og observasjoner. En av respondentene setter kunnskapsdeling opp mot de dagligdagse arbeidsoppgavene i organisasjonen og forteller at kunnskapsdeling er en kilde til effektivisering. *"Jeg synes kunnskapsdeling handler om å spare tid, for hvis jeg skal inn i et møte så starter jeg ikke på nytt; jeg har inspirasjon eller et utgangspunkt fra et tidligere møte som gjør at en slipper å finne opp kruttet på nytt"*.

4.1.2 Organisasjonsminne

PI: Organisasjonsminne har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

På spørsmål om deres medarbeidere er klar over hvilken kunnskap de besitter svarer to av respondentene klart ja. Én av disse respondentene legger til at dette blant annet kommer som et resultat av at vedkommende har jobbet i organisasjonen i flere år. Samtidig kommer det frem at organisasjonen legger til rette for at nyansatte skal dele en "pitch" med sine nye medarbeidere om hva vedkommende er god på, hva en har lyst til å jobbe med og hva en

tidligere har gjort. I tillegg benyttes det et dokument hvor de ansatte legger inn stikkord for hva de er gode på, noe som kan benyttes når de ansatte skal plukke ut ressursene de trenger for et prosjekt. Videre svarer to av respondentene at deres medarbeidere er delvis klar over hvilken kunnskap de besitter. En av respondentene forklarer at det først og fremst er de nærmeste medarbeiderne som er mest kjent med vedkommende sin kunnskap. Den andre respondenten tror og håper at de fleste medarbeiderne kjenner til vedkommende sin kompetanse, men legger samtidig til at det alltid foreligger et forbedringspotensial: *"Vi kan alltid bli bedre, og man har alltid erfaringer eller kunnskap som man enda ikke har fått brukt i denne organisasjonen"*.

På spørsmålet om organisasjonen selv er klar over hvilken kunnskap som befinner seg internt svarer en av respondentene at det er god kontroll i egen avdeling, men at man har en vei å gå på tvers av organisasjonen som helhet. Respondenten påpeker samtidig at dette har blitt bedre og at det i senere tid har blitt et økt fokus på å dele kunnskap og erfaringer på tvers av de ulike avdelingene. En annen respondent er trygg på at organisasjonen er oppdatert på hvilken kunnskap som befinner seg i organisasjonen, uten at en nødvendigvis vet dette på et individnivå. Videre kommer det frem fra samtlige av respondentene at organisasjon 1 har databaser og rutiner for kunnskapslagring, men at det samtidig foreligger et forbedringspotensial tilknyttet hvor lett tilgjengelig kunnskapen er.

Kommunikasjonsplattformen Slack benyttes løpende til både kunnskapsdeling og eventuelle spørsmål mellom medarbeidere, mens all informasjon om tidligere prosjekter og lignende lagres i en mappestruktur på programvaren Teams. Flere av respondentene svarer imidlertid at det til tider kan være utfordrende å finne spesifikk informasjon. En av respondentene beskriver det på følgende måte: *"I en Slack og Teams jungel kan det av og til bli vrient å finne frem til akkurat den presentasjonen som du husker å ha sett en eller annen gang"*. En annen respondent tilføyer at en mer effektiv mappestruktur kunne medført færre spørsmål fra medarbeidere angående kunnskap som allerede ligger tilgjengelig i Slack og Teams. Avslutningsvis forklarer respondentene at kunnskapen som blir lagret i organisasjonen ofte benyttes i nye prosjekter: *"Vi skal aldri starte på scratch noensinne. Det er så mye godt arbeid som er gjennomført, og da kan vi heller gjenbruke det som er der fra før til å gjøre det enda bedre, men man har alltid et utgangspunkt fra det som er gjort tidligere"*.

Huber (1991) identifiserer flere faktorer som kan påvirke en organisasjon sin lagring av viktig kunnskap. Én av disse faktorene omhandler når ansatte ikke vet hvor kunnskapen befinner seg. Fra respondentene i organisasjon 1 kommer det frem at det er en god forståelse av hverandres kunnskap og at det således er enkelt å identifisere hvor den konkrete kunnskapen befinner seg. Det kommer likevel frem at det kan være krevende å finne frem til spesifikk informasjon i databasene som er opprettet for kunnskapslagring. Huber (1991) argumenterer videre at organisasjonsminnet til en bedrift kan svekkes dersom de ansatte ikke er i stand til å forutse hvorvidt nåværende kunnskap kan være aktuell for fremtidige behov. Respondentene i organisasjon 1 forklarer imidlertid at kunnskap fra tidligere prosjekter nærmest alltid benyttes som et utgangspunkt for nye og fremtidige prosjekter.

4.1.3 Sosial kapital

P2: Sosial kapital har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Den strukturelle dimensjonen

For den strukturelle dimensjonen av sosial kapital, blir respondentene spurt om hvor hyppig de har sosiale interaksjoner med sine medarbeidere. På spørsmål om sosiale sammenkomster svarer samtlige av respondentene at disse forekommer ofte, både i regi av organisasjonen og fra individuelle initiativ. Det kommer samtidig frem at de sosiale sammenkomstene i stor grad er på tvers av avdelingene i organisasjonen. Videre finner vi at respondentene i stor grad anser sine medarbeidere som venner, og ikke bare kolleger. Disse funnene gir grunn til å tro at det foreligger sterke sosiale bånd mellom de ansatte i organisasjon 1. Dette er ifølge Adler og Kwon (2002) avgjørende for tilretteleggingen av ressursutvikling og kunnskapsdeling. Reagans og McEvily (2003) finner samtidig at sterke relasjonsbånd medfører tryggere rammer for kunnskapsdeling mellom medarbeidere. Chang og Chuang (2011) viser også til en positiv sammenheng mellom sosial interaksjon og kvaliteten på kunnskapsdeling, men finner ingen påvirkning på kunnskapsdelingens kvantitet.

Den relasjonelle dimensjonen

Mellommenneskelig tillit

Riege (2005) viser til en rekke tillitsrelaterte barrierer for kunnskapsdeling. Én av disse barrierene oppstår i tilfeller hvor det foreligger en lav grad av tillit til nøyaktigheten og påliteligheten av kunnskap som deles. Samtlige av respondentene i organisasjon 1 forteller imidlertid at de har tillit til at kunnskapen som deles med dem er av høy kvalitet. Tilsvarende opplever de at deres medarbeidere har tillit til kunnskapen som respondentene deler. En av respondentene utdyper: *"I et byrå som dette så forventer man at vi har de beste folkene"*. Videre finner Riege (2005) at kunnskapsdeling kan reduseres dersom ansatte ikke føler seg trygg på at de vil bli anerkjent for kunnskapen de deler, samt dersom de ansatte frykter at kunnskapen de deler kan bli misbrukt. Dette virker ikke å være en barriere i organisasjon 1, hvor alle respondentene forteller at de har tillit til å anerkjennes for kunnskapen de deler. En av respondentene forteller samtidig at de digitale delingsverktøyene som benyttes også bidrar til at en får umiddelbar tilbakemelding på kunnskapen som deles. Avslutningsvis kommer det frem at respondentene innehar en høy grad av tillit til de fleste i organisasjonen. Ifølge Lane et al. (2001) og Szulanski et al. (2004) fører denne tilliten til at ansatte er mer villige til å hjelpe andre med å forstå ny kunnskap. Costa et al. (2001), Holste og Fields (2010) og Wickramamasinghe og Widyarathe (2012) finner også at mellommenneskelig tillit er en nødvendig forutsetning for kunnskapsdeling. Chang og Chuang (2011) finner en positiv sammenheng mellom tillit og kunnskapdelingens kvalitet, men ikke kvantitet.

Til tross for at mellommenneskelig tillit fremstår å være en nødvendighet for kunnskapsdeling, finner forskningslitteraturen også negative implikasjoner av for nære relasjoner. Janis (1982) og Turner (1976) finner at sterke normer og en felles identifikasjon også kan skape blindhet til både informasjon og nye, alternative måter å gjøre ting på. På spørsmål om respondentene tror at nære relasjoner kan påvirke deres kvalitetsvurdering av mottatt kunnskap svarer imidlertid alle respondentene at dette ikke er tilfellet. En av respondentene forteller: *"Jeg har en nær relasjon til mange av mine medarbeidere, men kvaliteten og den tilliten jeg har til det som deles bygger på andre vilkår i vurderingen min"*. Flere av respondentene forklarer videre at nære relasjoner heller fremstår som positivt for vurderingen av mottatt kunnskap: *"Det gir mer rom for diskusjon, og man kan eventuelt teste*

den kunnskapen som kommer og stille mer spørsmål, noe som gjerne gjør kunnskapen enda bedre".

Oppfattede fordeler og kostnader knyttet til kunnskapsdeling

På spørsmål om respondentene ville sett seg villig til å bruke mye tid på å dele kunnskap med én medarbeider svarer flere at dette er situasjonsbasert. En av respondentene utdyper følgende: *"om det gir en kortsiktig effekt, så er det ikke sikkert det ville vært riktig prioritering. Om en derimot skal bygge denne personen over tid til å ta ansvar for et fagområde så mener jeg det absolutt er riktig tid å investere i kunnskap"*. En annen respondent legger til at det er en fordel dersom kunnskapen kan deles overfor flere medarbeidere, men påpeker samtidig at individuell kunnskapsdeling kan være en god prioritering av tid dersom mottakeren eksempelvis er nyansatt. Videre forteller respondentene at de forventer en viss grad av gjensidighet og anerkjennelse når de deler kunnskap med medarbeidere: *"man må gi og ta fra hverandre, og ikke minst utfordre hverandre"*. Det kommer samtidig frem at respondentene sjelden føler at deres medarbeidere forventer noe tilbake for å dele kunnskap med dem annet enn tilbakemelding og sparring rundt kunnskapen som blir delt. Chang og Chuang (2011) finner at en høy grad av gjensidighet har en positiv påvirkning på både kvalitet og kvantitet av kunnskapsdeling. Respondentene svarer videre at de opplever et relativt høyt tidspress i organisasjonen: *"tid er penger, så det er klart at det er viktig for oss å hele tiden tenke hvordan vi kan jobbe mest mulig effektivt"*. Til tross for dette kommer det likevel frem at respondentene opplever å ha tid til å dele kunnskap med sine medarbeidere. Dette begrunnes blant annet av en lav terskel for å dele, samtidig som at man er bevisst på at kunnskapsdeling kan ha stor betydning for andre, uten at det tar mye av egen tid.

Oppfattede fordeler og kostnader tar utgangspunkt i sosial utvekslingsteori, som foreslår at individer tar valg basert på deres evaluering av fordeler og kostnader (Homans, 1958). Basert på respondentenes uttalelser fremstår imidlertid troen på at deres kunnskap er nyttig for andre som en viktigere faktor enn forholdet mellom fordeler og kostnader knyttet til å dele kunnskap. Dette stemmer godt overens med funnene til Chiu et al. (2006), Siemsen et al. (2007) og Wasko og Faraj (2000). Fordeler og kostnader knyttet til å dele kunnskap er likevel ikke uvesentlige elementer og det kommer frem fra respondentene at det både forventes en viss form for gjensidighet og anerkjennelse når de deler kunnskap. Samtidig legger en av

respondentene vekt på at vedkommende helst vil dele kunnskap til et større publikum enn til enkeltpersoner for å spare tid. Hew og Hara (2007) og Kankanhalli et al. (2005) bekrefter at manglende tid og oppfattet innsats var potensielle barrierer for kunnskapsdeling. Mye kan derfor tyde på at en overvekt av oppfattede kostnader vil ha en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 1.

Den kognitive dimensjonen

Felles fagspråk

Respondentene forteller at de i stor grad opplever at det snakkes et felles fagspråk i organisasjonen, men at det alltid vil være tilfeller hvor misforståelser kan oppstå: *"Jeg tror våre faggrupper har en nokså lik forståelse og likt språk, men når avstanden mellom fagfeltene er stor så er det klart at det kan være barrierer knyttet til å forstå hverandre"*. Flere av respondentene påpeker samtidig at de er gode på å håndtere slike barrierer og at det er en lav terskel for å spørre om oppklaring dersom noe er uklart. I tilfeller hvor kunnskap skal deles eksternt mot kundebedrift forklarer en av respondentene at en ofte tar for gitt kompleksiteten av kunnskapen man besitter, og at det derfor er viktig å forenkle språket overfor kundebedriftene. En finner flere tilfeller i forskningslitteraturen hvor implikasjonene av et felles språk identifiseres. Evans et al. (2012) finner at en høyere grad av felles språk er positivt relatert til villigheten for å dele kunnskap, uavhengig av hvilken arbeidsrelasjon som befinner seg mellom partene. Chiu et al. (2006) viser til at et felles språk bidrar til å øke kunnskapsdelingens kvalitet, mens Chang og Chuang (2011) finner at kunnskapsdeling både øker i kvalitet og kvantitet. Mye kan derfor tyde på at et felles fagspråk er et element som vil ha en påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i organisasjon 1.

4.1.4 Organisasjonskultur

P3: Organisasjonskultur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Innovasjon og nyskapning

Alle respondentene forteller at kulturen i organisasjon 1 fremmer innovasjon og nyskapning. Dette gjør det ifølge Ruppel og Harrington (2001) mer sannsynlig at organisasjonen implementerer KS-systemer. Bock et al. (2005) finner samtidig at organisasjonskulturer som fremmer innovasjon og nyskapning er mer sannsynlig å tilrettelegge for informasjonsdeling mellom ansatte. En av respondentene forteller videre at organisasjonen er åpen for nye ideer og læring: *"Vi henger med på alt av trender. Hvis noe rører på seg så tenker vi ok; hvordan kan vi bruke dette til vår fordel og hekte det inn i arbeidet vi gjør?"* Dette bekreftes av en annen respondent som forteller at innovasjon og nyskapning både er viktig for å opparbeide seg konkurransefortrinn, men også for å utvikle nye produkter og tjenester til deres kunder. Dette er ifølge Taylor og Wright (2004) og Hsu et al. (2007) faktorer som har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling.

Subkulturer

Videre kommer det frem at respondentene ikke opplever en sterk dannelse av subkulturer i organisasjonen. Det påpekes likevel at subkulturer i noen få tilfeller har oppstått som følge av felles faginteresse mellom ansatte. En av respondentene forteller også at disse subkulturene gjerne deler mer kunnskap til og fra hverandre. Dette støtter Bang (2013) sine funn som forteller at subkulturer kan være en barriere for kunnskapsdeling mellom avdelinger, men samtidig en driver for kunnskapsdeling internt i den aktuelle subkulturen. Samtlige av respondentene forteller samtidig at det er en stor variasjon i hvilke medarbeidere som jobber sammen på prosjekter. Dette kan således være en av forklaringene for hvorfor subkulturer virker å være mindre utbredt i organisasjon 1.

Mangfold

Mangfoldet i organisasjon 1 beskrives som forholdsvis godt. Det er enighet om at det er et bredt mangfold innenfor alder, ansiennitet, utdanning og sivilstatus. Samtidig kommer det frem at kjønnsfordelingen i organisasjon 1 er tilnærmet 50/50 fordelt, både på toppledernivå og generelt i organisasjonen. Videre forteller en av respondentene at organisasjonen har ansatte fra flere land og kulturer, men at det likevel er potensial for forbedring: *"Mye av hva*

vi leverer skal være til hele befolkningen, og vi representerer ikke hele befolkningen". Det understrekes likevel at det er fokus på å øke mangfold i organisasjonen og i bransjen generelt. Sawng et al. (2006) finner at kjønnsfordelingen har en påvirkning på kunnskapsdeling i større organisasjoner, og at enheter med jevn fordeling av kvinner og menn viser større interesse for å utøve kunnskapsdeling. Dette støttes også opp i studiene til van Knippenberg og Schippers (2007) og Lee et al. (2018). Ojha (2005) finner også at ansatte som anser seg selv som en minoritet basert på kjønn, sivilstatus eller utdanning også er mindre tilbøyelig til å dele kunnskap med sine medarbeidere. Det er likevel uklart hvorvidt alle former for mangfold har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling. Laring og Selmer (2012) viser til at kulturelle og språklige faktorer har en positiv effekt på kunnskapsdeling, men finner samtidig ingen positiv effekt fra mangfold i alder. Sung og Choi (2019) argumenterer samtidig for at et bredt mangfold i alder har en negativ påvirkning på kunnskapsdeling.

4.1.5 Organisasjonsstruktur

P4: Organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Samtlige av respondentene beskriver strukturen i organisasjon 1 som svært flat. En av respondentene forteller at det er helt innenfor å benytte seg av ansatte basert på behov, og ikke basert på hvilken posisjon eller ansiennitet de har. En annen respondent påpeker at det ofte fremkommer at en organisasjon er flatt strukturert uten at dette nødvendigvis er tilfellet. Vedkommende forteller videre: *"Dette er det nærmeste jeg har vært en faktisk flat struktur, hvor man kan si i fra om alt og ingenting, og hvor man ikke føler at det er en så stor distanse mellom de ansatte"*. Videre kommer det frem at organisasjonen ønsker å ha lavest mulig beslutningsnivå: *"Jeg ønsker heller at noen tar en feil beslutning enn at vi skal ha forsinkende ledd hvor alle beslutninger må forankres av andre. Det er ønskelig at ansatte tar beslutninger på vegne av egne prosjekter"*. En annen respondent forteller at vedkommende er fri til å ta egne beslutninger, men påpeker samtidig at en sjelden tar beslutninger uten å sparre med andre ansatte. Det lave beslutningsnivået som fremstår i organisasjon 1 vil i så måte bidra til at de ansatte opplever en styrket grad av eierskap til beslutningene som blir tatt (Mahmoudsalehi et al., 2012)

Respondentene avviser samtidig at stillingstittel og ansiennitet har en viktig betydning i organisasjonen. En av respondentene forteller at dette er til stor forskjell fra tidligere arbeidsplasser hvor det har vært et stort fokus på stillingstitler: *"Vi skiller kanskje mellom seniorrådgivere og rådgivere for tilbudets skyld, men det er ingen forskjell. Det handler i stedet om å bruke riktig person til riktig tid og på riktig sted"*. En annen respondent forklarer at stillingstittel og ansiennitet først og fremst har betydning for når man skal lære eller sparre med noen: *"Det er en trygghet i å sparre med dem som har vært der lengst, eller dem som kjenner kunden best"*. Strukturen i organisasjon 1 fremstår dermed som svært flat, hvor viktigheten av stillingstitler og ansiennitet samtidig virker å være nedtonet. Disse elementene er ifølge tidligere forskningslitteratur, viktige virkemidler for å fremme kunnskapsdeling (Kim & Lee, 2006). Kubo et al. (2001) argumenterer samtidig for at en flat organisasjonsstruktur kan resultere i mer kommunikasjon på tvers av avdelinger.

Ledelse

Respondentene forteller at organisasjon 1 benytter seg av en inkluderende, støttende og tillitsbasert lederstil overfor de ansatte. En av respondentene utdyper: *"Det er en ekstremt tillitsbasert ledelse, så tar man ansvar så får man ansvar. Det er full tillit til å gjennomføre arbeidsoppgaver selv, men ledelsen er der alltid dersom man trenger dem"*. En støttende ledelse er ifølge Wang og Noe (2010) et viktig element for de ansattes oppfatning og utførelse av kunnskapsdeling. Dette støttes også av Nguyen og Mohammed (2011) som finner at ansatte som opplever tillit og verdsettelse fra sin leder, er mer villig til å dele sine meninger og kunnskap. Lee et al. (2006) finner samtidig at en støttende ledelse også kan styrke kvaliteten på kunnskapsdeling.

Videre finner vi at lederstilen i organisasjon 1 i stor grad bygger på de samme adferdene som Ben Sedrine et al. (2021) benytter for å beskrive en myndiggjørende ledelse. Dette inkluderer blant annet at ledelsen går frem som et godt eksempel, noe som også understrekes av én respondent: *"Ledelsen går frem ved å dele både stort og smått, og fungerer som en pådriver. Det er gjerne der oppfordringene til kunnskapsdeling kommer fra"*. I tråd med Ben Sedrine et al. (2021) sine beskrivende adferder for myndiggjørende ledelse opplever også en av respondentene at det benyttes en coachende ledelse som både oppfordrer til å løse oppgaver på egenhånd og sammen med medarbeidere. Den tredje adferden som beskriver en myndiggjørende ledelse, er ifølge Ben Sedrine et al. (2021) at ledelsen er oppmerksom på de

ansattes behov. Samtlige av respondentene i organisasjon 1 oppgir at ledelsen legger til rette for faglig utvikling for dem som ønsker dette, deriblant gjennom fagkurs. Dette kan indikere at lederstilen som benyttes i organisasjon 1 også bærer preg av transformerende ledelse, som i følge Northouse (2012) har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling. Den fjerde og siste adferden som ifølge Ben Sedrine et al. (2021) beskriver en myndiggjørende ledelse er at ledelsen eliminerer barrierer for informasjonsflyt. Dette kan eksempelvis innebære å sørge for at kunnskapen som oppstår i verdiskapningsprosesser lagres internt i organisasjonens minne. Nonaka og Takeuchi (1996) argumenterer for at dette styrker ansattes evne til å løse problemer raskt, effektivt og kreativt, samtidig som det gjør dem mer sannsynlig for å legge til sin egen kunnskap i den eksisterende kunnskapsbasen for å drive innovasjon. Disse elementene av myndiggjørende ledelse foreligger også i organisasjon 1, noe som ble bekreftet tidligere i analysen: *"Vi skal aldri starte på scratch noensinne. Det er så mye godt arbeid som er gjennomført, og da kan vi heller gjenbruke det som er der fra før til å gjøre det enda bedre"*.

Respondentene forteller at de opplever en svært høy grad av autonomi i organisasjon 1. Flere av respondentene utdyper samtidig at den høye graden av autonomi er kritisk for deres trivsel. Berraies et al. (2020) argumenterer for at en høy grad av trivsel også medfører til økt kunnskapsdeling. Ozlati (2015) finner at ansatte som opplever en høy grad av autonomi også er mer sannsynlig å delta i kunnskapsdeling. Cabrera et al. (2006) finner ingen direkte sammenheng mellom autonomi og kunnskapsdeling, men argumenterer likevel for at autonomi kan ha en indirekte effekt ettersom den styrker ansattes tro på egen evne og kunnskap. Avslutningsvis forteller respondentene at de opplever å jobbe mot et felles mål. En av respondentene forklarer: *"Selv om vi er organisert i ulike AS så er målet å bryte ned disse siloene og sørge for at vi jobber mot felles interesser"*. Chow og Chan (2008) finner at et felles mål har en direkte påvirkning på ansattes holdning til kunnskapsdeling og en indirekte påvirkning på ansattes intensjon om å dele kunnskap.

4.1.6 Økonomiske belønninger og insentiver

P5: Økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Det kommer frem i intervjuene at organisasjon 1 benytter seg av en kollektiv insentivstruktur, hvor bonusordningene er rettet mot et felles budsjettmål fremfor individuell faktureringsgrad. En av respondentene utdyper: *"Våre økonomiske insentiver er bygget opp mot et lag og ikke enkeltindivider. Dette er et viktig prinsipp, da det hadde ødelagt hele strukturen vår hvis vi begynte å bygge enkeltpersoner samtidig som vi skulle prøve å bygge et lag. Samtidig får man en fleksibel organisasjon som ikke er bygget opp rundt enkelte partnere"*. En annen respondent legger til at det også foreligger muligheter til å kjøpe aksjer i organisasjonen, og at en på denne måten kan være med på den generelle utviklingen til organisasjonen.

Alle respondentene opplever at organisasjon 1 har et teambasert belønningsfokus, og flere av respondentene tilføyer at dette har vært en positiv forandring fra tidligere arbeidsforhold. På spørsmål knyttet til hvilke insentiver de selv drives av svarer samtlige at disse hovedsakelig omhandler elementer som anerkjennelse og relasjonsbygging. En av respondentene beskriver det på følgende måte: *"I mange situasjoner tror jeg at anerkjennelse av andre fagfolk er viktigere enn mye annet, men det er klart at det er viktig å føle at man ligger der man skal lønnsmessig. Det hadde kanskje vært demotiverende dersom jeg hadde følt at jeg lå langt unna for eksempel"*. En annen respondent anser kontinuerlig læring og nettverksbygging som viktige motivasjonskilder og tilføyer at slike faktorer også kan bidra til økonomiske og sosiale gevinster på lengre sikt. I kontrast til den etablerte forskningslitteraturen fremstår dermed ikke økonomiske belønninger og insentiver som faktorer som har en påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i organisasjon 1. Forskningslitteraturen viser til at insentiver er en viktig forutsetning for kunnskapsdeling (e.g. Liao, 2008; Renzl, 2008), og Yao et al. (2007) finner at manglende insentiver skaper en barriere for kunnskapsdeling.

Videre argumenterer Kankanhalli et al. (2005) og Hsu et al. (2007) for at økonomiske belønninger har en positiv effekt på kunnskapsdeling internt i organisasjonen. Bock og Kim (2002) viser imidlertid til at belønninger også kan ha en negativ påvirkning på kunnskapsdeling dersom insentivstrukturen fokuseres rundt individuelle prestasjoner. Tilsvarende finner Wang og Noe (2010) at ansatte i større grad er sannsynlig å holde kunnskap for seg selv dersom de befinner seg i en konkurrerende organisasjonskultur med individuelle belønninger. I slike situasjoner kan kunnskap bli ansett som en kilde til makt og kunnskapen blir således tilbakeholdt fra andre medarbeidere, med mål om egen vinning. Ved å benytte seg av en kollektiv insentivstruktur og teambaserte belønninger unngår imidlertid organisasjon 1 disse fallgruvne. Dette blir i stor grad bekreftet av respondentene som viser til det kollektive fokuset i organisasjonen som en av elementene som bidrar til lav grad av

intern konkurranse. I tillegg til å redusere graden av intern konkurranse viser Ferrin og Dirks (2003) til at teambaserte belønninger kan insentivere ansatte til å dele selveid kunnskap med sine medarbeidere.

4.1.7 Individuelle karakteristika

P6: Individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Samtlige av respondentene kategoriserer seg selv som åpen for ny innsikt, og det blir samtidig påpekt at det er på denne måten man utvikler seg og drives fremover. Dette passer godt overens med Cabrera et al. (2006) som finner at individers åpenhet til erfaring er positivt forbundet med individers egenrapporterte kunnskapsdeling, nysgjerrighet og interesse for andres ideer. Fra et individuelt perspektiv anser flesteparten av respondentene at de deler mer kunnskap enn de mottar. En av respondentene forteller derimot at vedkommende foretrekker å observere, og samlet sett er mer glad i å motta kunnskap enn å dele kunnskap. Til tross for at alle respondentene forteller at de i større eller mindre grad er glade i å dele kunnskap med andre, viser det seg likevel at det er respondentene som innehar høyest utdanningsnivå og lengst arbeidserfaring, som anser seg selv å dele mer kunnskap enn de mottar. Dette stemmer i så måte godt overens med Constant et al. (1994) som finner at en høy grad av utdanning og erfaring gjør ansatte mer sannsynlig å dele deres ekspertise.

Videre forteller alle respondentene at de anser seg selv som effektive formidlere, og flere av dem påpeker at dette spiller inn på sannsynligheten for at de deler kunnskap med andre: *"Jeg tror nok det er en av grunnene til at jeg gjerne stiller opp på samlinger og forteller om ting"*. Disse funnene støttes opp av Lin (2007a, b) som finner at individer som er selvsikre i deres evne til å formidle kunnskap også opplever et høyere engasjement for kunnskapsdeling. Bordia et al. (2006) argumenterer samtidig for at individer er mindre sannsynlig å bidra til kunnskapsdeling dersom de opplever angst knyttet til å motta tilbakemeldinger som kan fremstå negative. Dette fremstår derimot ikke som en utfordring i organisasjon 1, hvor alle respondentene forteller at de stiller seg positiv til konstruktiv kritikk.

Jobbtilfredshet

Respondentene har i stor grad like preferanser for usikkerhet på arbeidsplassen. Flere av respondentene forklarer at de anser usikkerhet som spennende, men påpeker imidlertid at denne usikkerheten helst bør foregå i trygge, økonomiske rammer. En av respondentene beskriver det på følgende måte: *"Trygge rammer er bra, men det er usikkerhet som gjør at en hele tiden må forbedre seg og gi det lille ekstra"*. Vi merker oss samtidig at respondentene som i størst grad foretrekker usikkerhet også anser seg selv som de som deler mer kunnskap enn de mottar. Det virker dermed ikke å foreligge noen samvariasjon mellom individenes grad av usikkerhetsunnvikelse og deres bidrag til intern kunnskapsdeling. Videre svarer samtlige av respondentene at de har en svært høy jobbtilfredshet i organisasjon 1.

Respondenten med den lengste arbeidserfaringen forteller at den nåværende jobben er den beste vedkommende har hatt til nå. En annen respondent forklarer: *"Man får veldig mye igjen for ansvaret man tar, både i form av å få lov å drive på min egen måte, samt at man har full tillit til forslagene man kommer med og hvordan man jobber sammen med teamene sine"*.

Avslutningsvis blir respondentene spurt om hvilke utfordringer ved jobben som fremstår som mest krevende, og hvorvidt disse påvirker deres jobbtilfredshet. En av respondentene beskriver høye kundekrav som en av de mer krevende aspektene ved jobben, men forteller samtidig at dette bidrar til å øke vedkommende sin jobbtilfredshet: *"Det gir et tydelig bilde på at de har høye krav til oss, og da tenker jeg at det er en grunn til det; det er fordi vi er gode"*. En annen respondent trekker frem intense arbeidsperioder over lengre tid som krevende, spesielt dersom disse periodene varer lenger enn forventet. Ingen av respondentene nevner imidlertid usikkerhet som et krevende aspekt ved jobben.

Disse funnene strider til dels imot Kucharska og Bedford (2019), som finner at en høy usikkerhetsunnvikelse øker sannsynligheten for kunnskapsdeling. Det er spesielt interessant å merke seg at respondentene som i størst grad beskrev seg selv som åpne for usikkerhet, også var de samme respondentene som rapporterte at de delte mer kunnskap enn de mottok. Tilsvarende finner vi at respondentene som i størst grad foretrakk trygge omgivelser, også var den som i større grad anså seg selv som en kunnskapsmottaker fremfor en kunnskapsdeler. Det virker dermed ikke som det er en klar sammenheng mellom respondentenes usikkerhetsunnvikelse og deres villighet til å dele kunnskap. Kucharska og Bedford (2019) finner samtidig at redusert usikkerhet bidrar til økt jobbtilfredshet. Fra våre respondenter fremstår derimot ikke usikkerhet som et element som har en negativ påvirkning på deres jobbtilfredshet.

Eierskap til egen kunnskap

Alle respondentene i organisasjon 1 forteller at de tilegner seg ny kunnskap på eget initiativ. Motivasjonen bak tilegnelsen av ny kunnskap er ifølge flere av respondentene basert i deres generelle nysgjerrighet: *"Hvis du er rundt interessante mennesker så lærer man veldig mye om ting man ikke visste at man skulle lære om. Du sitter igjen med kunnskap om ting en ikke visste at en kunne få bruk for"*. Samtidig svarer flere at de motiveres av faglig utvikling og muligheten til å bli en bedre rådgiver. En av respondentene utdyper at dette også kan resultere i at man leverer bedre på prosjekter, noe som i tur kan føre til mer ansvar og nye muligheter. Jarvenpaa og Staples (2000) finner at ansatte er mer sannsynlig å dele kunnskap dersom den ansatte selv opplever å eie kunnskapen, og ikke organisasjonen. Senere fant dem også at selveid kunnskap var mindre sannsynlig å bli delt i organisasjoner preget av intern konkurranse mellom de ansatte (Jarvenpaa & Staples, 2001). Slike faktorer virker å ha en mindre innvirkning på flere av våre respondenter, som selv forteller at selveid kunnskap først og fremst er sannsynlig å deles dersom det oppleves som relevant for medarbeiderne. En av respondentene forteller imidlertid at vedkommende både føler på et sterkt eierskap til sin unike kunnskap, og samtidig er mer sannsynlig å dele denne med sine medarbeidere. Respondenten forklarer videre at man til tider kan gå fast i egne, gamle spor, og at det av denne grunn er viktig å dele sin selveide, unike kunnskap: *"Det er så viktig for hvordan organisasjonen presterer i markedet, og gjør organisasjonen det bra, så er det også mye gøyere å jobbe her"*.

4.1.8. Oppsummering – Organisasjon 1

Organisasjon 1	Resultat
<i>P1</i>	<p><i>Datamaterielt gir støtte til proposisjonen om at organisasjonsminne er en påvirkende faktor på kunnskapsdeling i organisasjon 1.</i></p> <p><i>Organisasjonsminnet brukes hyppig av de ansatte, og er tilgjengelig for alle. Mønstrene indikerer derimot at organisasjonsminnet er krevende å navigere seg gjennom. Faktoren kan derfor sies å ha en både positiv og negativ påvirkning på kunnskapsdeling.</i></p>

-
- P2 Vi finner støtte i datamaterialet for at sosial kapital er en faktor som påvirker kunnskapsdeling i organisasjon 1. Dette gjelder både den strukturelle, relasjonelle og kognitive dimensjonen av sosialkapital, ettersom mønstre i datamaterialet indikerer at både sosial interaksjon, felles fagspråk, forventinger og gjensidighet påvirker kunnskapsdeling enten positivt eller negativt*
- P3 Vi finner støtte i datamaterialet for at enkelte organisasjonskulturelle faktorer påvirker kunnskapsdeling. Mønstre i datamaterialet indikerer at mangfold, innovasjon og nyskaping er drivere for kunnskapsdeling i organisasjon 1. Vi finner derimot ikke nok støtte til å konkludere at subkulturer dannes i organisasjonen. I så måte kan vi ikke slå fast at dette er et organisasjonskulturelt element som påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 1.*
- P4 Datamaterialet gir støtte til proposisjon 4 for organisasjon 1. Organisasjonsstrukturen beskrives som mindre sentralisert, og lederstilen som benyttes bærer preg av transformasjonsorienterte lederstiler som påvirker kunnskapsdeling positivt. Totalt sett indikerer mønstrene i datamaterialet at organisasjonsstruktur har en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 1.*
- P5 Vi finner ikke støtte i datamaterialet for at økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 1. Dataene antyder at det foreligger en relativt lav grad av økonomiske belønninger og insentiver. Videre finner vi ingen støtte for at det er en sammenheng mellom disse bonusordningene og intern kunnskapsdeling. Mønstrene i datamaterialet indikerer imidlertid at insentiver som anerkjennelse og relasjonsbygging vektlegges i større grad, og har så i måte en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 1.*

P6 *Vi finner delvis støtte i datamaterialet for proposisjonen om at individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 1. Mønstrene i datamaterialet indikerer at medlemmenes høye grad av jobbtilfredshet har en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling. Utredningen finner imidlertid ikke nok støtte til å indikere at medlemmenes usikkerhetsunnvikelse og eierskap til egen kunnskap er elementer som påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 1.*

Tabell 2: Oppsummering – Organisasjon 1

4.2 Organisasjon 2

4.2.1 Introduksjon

Utdanningsbakgrunn

Respondentene i organisasjon 2 fremstår som relativt homogene når det kommer til utdanningsretning. Samtlige av respondentene har en mastergrad innenfor økonomi fra to av de ledende studieinstitusjonene i Norge. Samtidig opplyser flere av respondentene at de har fordypet seg innenfor teknologi og innovasjon gjennom studieløpet. Utdanningsomfanget varierer fra 4 til 8 år.

Tidligere arbeidserfaringer

Respondentene i organisasjon 2 har alle tidligere arbeidserfaringer i større eller mindre grad. Arbeidserfaringene er samtidig svært ulik i natur og varierer fra frivillig arbeid, startups, og kunderådgivning. Én av respondentene har imidlertid flere års arbeidserfaring fra en annen organisasjon innen konsulentbransjen. Respondentenes fartstid i organisasjon 2 varierer mellom 4 måneder og 3 år.

Begrepsforståelse - kunnskapsdeling

Respondentenes deler i stor grad den samme oppfatningen av hva som ligger i begrepet kunnskapsdeling. Flere av respondentene påpeker at kunnskapsdeling kan bidra til at en lærer av hverandres erfaringer, og at en på denne måten kan hjelpe hverandre i å bli flinkere i jobben. Én av respondentene påpeker samtidig at kunnskap gjerne tar flere former og skiller mellom henholdsvis praktisk, teknisk og vagere kunnskap.

4.2.2 Organisasjonsminne

P1: Organisasjonsminne har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

På spørsmål om respondentene opplever at deres medarbeidere er klar over hvilken kunnskap de besitter, svarer flere at dette til en viss grad er tilfellet. En av respondentene opplever at dette er noe som blir bedre desto lengre vedkommende jobber i organisasjonen. På samme måte finner vi at respondentene i stor grad er klar over hvilken kunnskap deres medarbeidere besitter. En av respondentene forklarer: *"Det er ikke noe register for hvem som kan hva, men du spør i åpne kanaler og så blir du pekt i riktig retning; da lærer du deg selv litt hvem som kan noe om hva"*. Videre forklarer respondentene at organisasjon 2 i stor grad er klar over hvilken kunnskap som befinner seg internt i organisasjonen. En av respondentene forteller at det foreligger en god forståelse for hvilke kompetanseområder som er dekket internt, og utdyper: *"Det er ikke så høyt opp til ledelsen at de ikke vet hva vi driver med"*. En annen respondent forklarer likevel at det er mange medarbeidere som besitter mye kunnskap som ikke kommer frem før etter en stund, og at det av denne grunn gjennomføres workshops for å få denne kunnskapen frem.

Respondentene forklarer at organisasjon 2 benytter flere databaser for lagring og deling av kunnskap. Programvarene Sharepoint og Slack benyttes kontinuerlig, både for å stille spørsmål til andre medarbeidere, men også for å dele tidligere dokumenter, maler og beste praksiser. Organisasjonen benytter seg samtidig av en manual for interne forhold. Flere av respondentene forteller imidlertid at det kan være utfordrende å vite hvor den spesifikke kunnskapen de leter etter befinner seg. En av respondentene forklarer det på følgende måte: *"Vi har en viss struktur, men man trenger litt kunnskap for å vite hvor man skal finne de ulike tingene. Vi har litt å gå på for å få mer strukturert kunnskap i databasene"*. På spørsmål om

hvor ofte respondentene benytter seg av lagret kunnskap svarer samtlige at dette benyttes hyppig. En av respondentene forklarer at databasene benyttes så fort vedkommende støter på et problem, mens en annen respondent i stor grad benytter den lagrede kunnskapen for å lese seg opp til nye prosjekter.

Med utgangspunkt i Huber (1991) finner vi flere faktorer som kan ha en påvirkning på lagringen av kunnskap i organisasjon 2. Fra respondentene kommer det frem at det foreligger en god forståelse for hverandres kunnskap, samtidig som organisasjonen i stor grad er klar over hvilken kunnskap som foreligger internt. At den lagrede kunnskapen kan være utfordrende for de ansatte å lokalisere kan imidlertid hindre effektiv kunnskapsdeling. Huber (1991) argumenterer samtidig for at organisasjonsminnet kan svekkes dersom nåværende kunnskap ikke ansees som aktuell for fremtidige behov. Dette virker ikke å være tilfellet i organisasjon 2 hvor en av respondentene forteller at databasene inneholder dokumenter helt tilbake til organisasjonens oppstart.

4.2.3 Sosial Kapital

P2: Sosial kapital har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Den strukturelle dimensjonen

Respondentene i organisasjon 2 forteller at det ofte forekommer sosiale sammenkomster utenfor arbeidstiden. Disse varierer fra ukentlige sammenkomster på tvers av både avdelinger og kontorer, til individuelle fester og aktiviteter. Det kommer likevel frem at de sosiale sammenkomstene i all hovedsak foregår på tvers av avdelingene i organisasjonen. Videre svarer samtlige av respondentene at de i stor grad anser sine medarbeidere som venner, og ikke bare kolleger. Flere av respondentene utdyper også at de opplever samholdet som sterkere enn i andre organisasjoner i bransjen. Sterke relasjonsbånd skaper ifølge Reagans og McEvily (2003) tryggere rammer for kunnskapsdeling, mens Adler og Kwon (2002) finner at sterke, sosiale bånd er en forutsetning for tilretteleggingen av kunnskapsdeling. Det er samtidig naturlig å anta at de sosiale sammenkomstene bidrar til en høy grad av sosial interaksjon mellom de ansatte i organisasjonen. Slike sosiale interaksjoner bidrar ifølge Chang og Chuang (2011) til å øke kunnskapsdelingens kvalitet.

Den relasjonelle dimensjonen

Mellommenneskelig tillit

Respondentene opplever en høy grad av tillit til kunnskapen som deles av deres medarbeidere, både i form av dens nøyaktighet og pålitelighet. En av respondentene forklarer: *"Det er et krav for å komme inn her, som alle andre steder. I fjor var det 800 søkere og 20 ledige stillinger, så da vet du at det er flinke personer"*. På spørsmål om de opplever at deres medarbeidere har tillit til kunnskapen som respondentene deler, svarer alle at dette er tilfellet. Videre forteller respondentene at de i stor grad har tillit til at de blir anerkjent for kunnskapen de deler. En av respondentene utdyper: *"Folk er flinke til å skryte av hverandre og gi komplementer. Vi har også en egen kanal hvor vi poster innlegg hvis en kollega har gjort det bra eller fortjener skryt"*. Det høye tillitsnivået knyttet til deling og anerkjennelse av kunnskap gjør at organisasjon 2 unngår de tillitsbaserte barrierene som Riege (2005) identifiserer.

Til tross for at respondentene har en høy grad av tillit til kunnskapen som blir delt av deres medarbeidere svarer samtlige at de hovedsakelig har høyere tillit til medarbeidere med lengre erfaring eller mer kompetanse. Den mellommenneskelige tilliten blant ansatte i en organisasjon har vist seg å ha tydelige implikasjoner for kunnskapsdeling. Lane et al. (2001) og Szulanski et al. (2004) finner at mellommenneskelig tillit fører til en økt villighet knyttet til å hjelpe andre med å forstå ny kunnskap, mens Costa et al. (2001), Holste og Fields (2010) og Wickramasinghe og Widyarathe (2012) finner at mellommenneskelig tillit er en forutsetning for kunnskapsdeling. Samtidig finner Chang og Chuang (2011) en positiv sammenheng mellom tillit og kvalitet på kunnskapsdeling. Avslutningsvis forteller flere av respondentene at de tror nære relasjoner både positivt og negativt kan påvirke kvalitetsvurderingen av kunnskap som deles med dem: *"Man kan nok ende opp med å stole litt blindt på noen dersom man har en veldig tett relasjon, men i hovedsak så føler jeg at en nær relasjon først og fremst øker tilliten; man vet hva de forskjellige er gode på"*. En annen respondent opplever at samholdet blant de ansatte i organisasjonen bidrar til å øke tilliten mellom dem og forklarer: *"Det er ikke nødvendigvis slik at kvaliteten er høyere, men hvis alle har et godt forhold så er du flinkere på å fange opp om det er noe som ikke stemmer helt. Jeg tror det er vanskeligere dersom man ikke har den relasjonen"*. Mye kan derfor tyde på at

nære relasjoner har en påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i organisasjon 2, enten gjennom blindhet for informasjon som beskrevet av Janis (1982) og Turner (1976), eller som en bidragsyter til sterkere grad av tillit mellom de ansatte.

Oppfattede fordeler og kostnader knyttet til kunnskapsdeling

Homans (1958) sin sosiale utvekslingsteori tilsier at individer tar beslutninger basert på deres evaluering av oppfattede fordeler og kostnader. På spørsmål om respondentene hadde sett seg villig til å bruke mye tid på å dele kunnskap med én medarbeider svarer samtlige at dette er et scenario de ville vært åpen for. Det kommer imidlertid frem at dette er situasjonsbasert, da de ansatte i organisasjon 2 alltid skal prioritere fakturerbart arbeid først. I så måte forekommer kunnskapsdeling først og fremst i situasjoner hvor de ansatte opplever å ha tid til dette, enten i rolige perioder eller i tilfeller hvor de ansatte ikke er på prosjekt. Generelt sett opplever de fleste respondentene at de har nok tid til å dele kunnskap med medarbeidere, men én av respondentene forteller likevel at vedkommende skulle ønske det var mer tid til kunnskapsdeling. Manglende tid er ifølge Hew og Hara (2007) og Kankanhalli et al. (2005) en potensiell barriere for kunnskapsdeling.

Videre forteller respondentene at de hverken forventer noe igjen for å dele kunnskap, eller at deres medarbeidere forventer noe av dem når de mottar kunnskap. Flere av respondentene påpeker at kunnskapsdeling først og fremst forekommer fra et ønske om å bidra til det kollektive, samtidig som at det foreligger en viss forventning om at de ansatte både mottar og deler kunnskap når det er anledning for det. Denne form for gjensidighet har ifølge Chang og Chuang (2011) en positiv påvirkning på kvalitet og kvantitet av kunnskapsdeling. Troen på at respondentenes kunnskap kan være nyttig for andre medarbeidere virker derfor å ha en sterk innvirkning på den interne kunnskapsdelingen i organisasjon 2 (e.g. Wasko & Faraj, 2000; Chiu et al., 2006; Siemsen et al., 2007). I likhet med funnene for organisasjon 1 ser vi imidlertid at respondentenes oppfattede fordeler og kostnader likevel vil kunne ha en påvirkning på hvor ofte kunnskapsdeling forekommer. Ettersom fakturerbart arbeid er av øverste prioritet i organisasjon 2, kan det derfor tenkes at intern kunnskapsdeling reduseres i situasjoner hvor medlemmene opplever et høyere tidspress. I så måte indikerer mønstrene i datamaterialet at oppfattede fordeler og kostnader vil ha en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 2.

Den kognitive dimensjonen

Felles fagspråk

Respondentene forteller at det i stor grad benyttes et felles fagspråk i organisasjon 2. Ifølge tidligere forskningslitteratur bidrar et felles språk både til å styrke kunnskapsdelingens kvalitet (Chiu et al., 2006) og kvantitet (Chang & Chuang, 2011). Evans et al. (2012) viser samtidig til at felles språk bidrar positivt til de ansattes villighet til å dele kunnskap. Flere av respondentene påpeker likevel at fagspråk kan være en potensiell barriere for kunnskapsdeling. En av respondentene utdyper at fagspråket til tider har gjort det krevende å komme inn i organisasjonen med en mindre teknisk utdanningsbakgrunn. Vedkommende legger imidlertid til at dette både kan være en barriere for kunnskapsdeling, men også en mulighet til å lære ny kunnskap. Det kommer samtidig frem fra flere av respondentene at det er en lav terskel for å spørre om oppklaring av fagbegreper og lignende. Avslutningsvis forteller respondentene at de anser fagspråk som en mer betydelig barriere for ekstern enn intern kunnskapsdeling, og at en derfor må tilpasse hvordan kunnskapen formuleres mot kundene. Samlet sett indikerer likevel mønstrene i datamaterialet at fagspråket i organisasjon 2 er et element som påvirker intern kunnskapsdeling i positiv og negativ forstand.

4.2.4 Organisasjonskultur

P3: Organisasjonskultur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Innovasjon og nyskapning

Organisasjonskulturen i organisasjon 2 fremstår som svært innovasjonsfokuset. Flere av respondentene forteller at de opplever en gründerkultur hvor det er et stort fokus på nyskapning og åpenhet for nye ideer. En av respondentene forklarer også at ledelsen går frem som et godt eksempel: *"Daglig leder er en av de mest nysgjerrige personene jeg har møtt og han sjekker daglig opp nye teknologier og alt som er. Han er så fremoverlent og løsningsorientert, så han er en rollemodell for mange"*. En annen respondent forteller at det

er innført interne initiativ hvor ansatte har anledning til å lansere nyskapende ideer overfor ledelsen, som i tur kan velge å bidra med investeringer. Det kommer samtidig frem at det er mye fokus på psykologisk trygghet i organisasjon 2, med det mål at det skal være trygt for ansatte å fremme nye ideer og innspill. En organisasjonskultur som fremmer innovasjon og nyskapning er ifølge Ruppel og Harrington (2001) mer sannsynlig å implementere KS-systemer. Samtidig finner Bock et al. (2005) at innovative organisasjonskulturer også er mer sannsynlig å tilrettelegge for deling av kunnskap og informasjon mellom de ansatte. I tillegg finner Taylor og Wright (2004) og Hsu et al. (2007) at åpenhet for nye ideer har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling.

Subkulturer

De fleste respondentene forteller at de ikke har opplevd en dannelse av subkulturer i organisasjonen. Det kommer blant annet frem at det er stor variasjon i hvem respondentene sitter med under lunsjpauser og at det ikke er forventninger til at man skal sitte seg et bestemt sted basert på team eller avdeling. En av respondentene påpeker imidlertid at det er naturlig for subkulturer å danne seg i en organisasjon uten at vedkommende selv finner det lett å peke disse ut i organisasjonen: *"Du har gjerne dem som programmerer mer og som er litt mer på de tekniske tingene; de sitter litt mer for seg selv. Samtidig har du dem som jobber mer diffust med prosesser eller prosjektutvikling, og da er det gjerne litt mer jazzing"*. Bang (2013) argumenterer for at dannelsen av subkulturer kan styrke kunnskapsdeling internt i den aktuelle subkulturen, men også svekke kunnskapsdeling på tvers av ulike subkulturer. Samlet sett fremstår subkulturer som lite utbredt i organisasjon 2, og vil i så måte ikke være et element som påvirker intern kunnskapsdeling.

Mangfold

De ansatte i organisasjon 2 fremstår i stor grad som en homogen gruppe, både med hensyn på alder, etnisitet og utdanningsbakgrunn. Respondentene beskriver et ungt arbeidsmiljø med en lav snittalder, og hvor de fleste har fullført økonomistudier ved de samme studieinstitusjonene. Med unntak av et par medarbeidere kommer det også frem at det er lav grad av mangfold innenfor etnisitet. En av respondentene opplever at organisasjonen har blitt mer homogen med årene: *"Det var kanskje større utdanningsforskjeller når vi var i*

oppstartsfasen, for det var ikke så lett å rekruttere folk, men kanskje det går i en retning at det blir en mer homogen utdanningsbakgrunn når bedriften vokser. Det er litt paradoksalt egentlig". På spørsmål om hvordan kjønnsfordelingen er i organisasjon 2 svarer respondentene at denne er tilnærmet 50/50, med noen lokale forskjeller på tvers av kontorene. En jevn kjønnsfordeling bidrar ifølge Sawng et al. (2006) til en økt interesse for å utøve kunnskapsdeling mellom ansatte. Samtidig finner Ojha (2005) at ansatte som anser seg selv som en minoritet basert på kjønn og utdanning er mindre tilbøyelig for å dele kunnskap med medarbeidere. Til tross for at mangfold i de fleste tilfeller har vist å ha en positiv påvirkning på kunnskapsdeling, finner Luring og Selmer (2012) ingen positiv relasjon mellom mangfold i alder og kunnskapsdeling. Sung og Choi (2019) finner derimot at et mangfold i alder har en signifikant negativ påvirkning på kunnskapsdeling, dette ettersom medlemmer av ulike generasjoner ofte foretrekker forskjellige former for kommunikasjon og delingskanaler. I lys av utredningens datamateriale, og med utgangspunkt i den overnevnte forskningen, er det mye som indikerer at det er flere mangfoldsrelaterte elementer som har en påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i organisasjon 2.

4.2.5 Organisasjonsstruktur

P4: Organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Basert på respondentenes uttalelser fremstår organisasjon 2 som svært flatt strukturert, med lav avstand mellom de ulike leddene. Respondentene forklarer at det foreligger en klar karriere- og lønnsstige i organisasjonen, men påpeker samtidig at dette ikke er noe en forholder seg til i det daglige. Dette kommer også frem hos en av respondentene, som forklarer at daglig leder selv har bistått kunder med enkle opplæringsproblemer. Respondenten forteller videre at dette er veldig beskrivende for kulturen i organisasjon 2, og at det er like åpent for å spørre en partner om hjelp som en annen medarbeider. En annen respondent legger til: *"Vi har på en måte ikke blitt så store at det har blitt en case hvor man ikke klarer å snakke oppover"*. Det kommer samtidig frem at organisasjonen benytter seg av et åpent kontorlandskap hvor de ansatte kan plassere seg fritt. Videre forteller respondentene at organisasjonen har et desentralisert beslutningsnivå for de fleste daglige avgjørelser. En av respondentene forteller: *"Det er veldig desentralisert i den form at hvis det er viktige*

beslutninger som gjøres så settes det alltid opp grupper som skal ta høyde for diversitet, nye stillingsnivåer og lignende, og at det er gjennom en prosess før man tar en sånn beslutning".

Flere av respondentene forteller også at den interne opprykksprosessen nylig har blitt endret, og at dette ble innført som følge av innspill lengre ned i organisasjonen. Til slutt forteller respondentene at stillingstittel og ansiennitet har en viss betydning i forbindelse med ansvarsområde og hvordan prosjektteamene bygges opp, men at viktigheten ellers er nedtonet. En av respondentene forteller samtidig at stillingstittel og ansiennitet utgjorde en vesentlig større rolle hos vedkommende sin tidligere arbeidsgiver i samme bransje.

Organisasjon 2 fremstår dermed som svært flatt strukturert og med et nedtonet fokus på stillingstitler og ansiennitet. Dette bidrar ifølge Kim og Lee (2006) til å fremme kunnskapsdeling. Samtidig finner Kubo et al. (2001) at en flat organisasjonsstruktur også kan fremme hyppigere kommunikasjon på tvers av avdelingene i en organisasjon. Strukturen som benyttes i organisasjon 2 kan dermed sies å ha en positiv påvirkning på den interne kunnskapsdelingen.

Ledelse

Ledelsen i organisasjon 2 beskrives av respondentene som både støttende og tillitsfull. Flere av respondentene forklarer samtidig at ledelsen er svært folkelig og nær, og at derfor er lett å ta kontakt dersom det skulle være noe. En støttende og tillitsfull ledelse er ifølge Wang og Noe (2010) avgjørende for de ansattes oppfatning og utførelse av kunnskapsdeling. Samtidig kan en støttende ledelse styrke kvaliteten på den interne kunnskapsdelingen (Lee et al., 2006). På spørsmål om hvordan respondentene vil beskrive lederstilen til sin nærmeste leder forteller flere at denne bærer preg av full autonomi til å gjennomføre arbeidsoppgaver slik en selv ønsker. En av respondentene utdyper: *"Du kan sitte hvor du vil og jobbe hvor du vil så lenge man leverer det man skal. Jeg har følt det som veldig flytende; man kan ta en utøvende rolle eller ikke, så jeg føler at man bestemmer mye selv".* Ozlati (2015) finner at ansatte som opplever en høy grad av autonomi også er mer sannsynlig å delta i kunnskapsdeling. Samtidig argumenterer Cabrera et al. (2006) for at en høy grad av autonomi kan ha en indirekte effekt på kunnskapsdeling ved å styrke de ansattes tro på egne evner og kunnskap.

Basert på respondentenes svar er det utfordrende å definere hvilken lederstil som spesifikt benyttes av lederne i organisasjon 2. En av respondentene forteller at vedkommende har flere ledere å forholde seg til og beskriver deres lederstiler som henholdsvis transformerende og

tjenende. Samtidig forteller respondentene at ledelsen er oppmerksom på de ansattes behov og at det legges opp til både personlig og faglig utvikling for de ansatte. Dette er således en av atferdene som Ben Sedrine et al. (2021) benytter for å beskrive en myndiggjørende ledelse. I tillegg kan fokuset på faglig utvikling indikere at lederstilen som benyttes bærer preg av transformerende ledelse. Dette er i følge Northouse (2012) en lederstil som kan generere et underordnet engasjement hos medlemmene i organisasjonen, og øke sannsynligheten for kunnskapsdeling. Videre argumenterer Ben Sedrine et al. (2021) for at en myndiggjørende ledelse også går inn for å fjerne barrierer for informasjonsflyt, eksempelvis ved å sørge for at kunnskapen lagres internt i organisasjonen. Dette er også tilfellet i organisasjon 2. Lederstilene som benyttes i organisasjon 2 fremstår derfor som transformasjonsorienterte, hvor fokuset i stor grad ligger på å gi de ansatte autonomi og sørge for at de menneskelige ressursene i organisasjonen videreutvikles. Avslutningsvis finner vi at respondentene i stor grad opplever å jobbe opp mot et felles mål. En av respondentene forklarer at det foreligger en felles forståelse for hva organisasjonen ønsker å oppnå, men sier likevel at de jobber i flere ulike retninger for å kartlegge hva som fungerer godt og ikke. At de ansatte i stor grad opplever å jobbe mot et felles mål har ifølge Chow og Chan (2008) en direkte effekt på ansattes holdninger til kunnskapsdeling, samt en indirekte påvirkning på ansattes intensjoner om å dele kunnskap. Mønstrene i datamaterialet indikerer således at lederstilene som benyttes i organisasjon 2, har en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling.

4.2.6 Økonomiske belønninger og insentiver

P5: Økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Respondentene forteller at det ikke foreligger bonusordninger i organisasjonsnivået de befinner seg på, og at disse først benyttes på managernivå. En av respondentene forklarer at det er mulig å kjøpe aksjer i organisasjonen, men med unntak av dette foreligger det få økonomiske insentiver på de lavere nivåene i organisasjonen. Videre kommer det frem at bonusordningene som benyttes på høyere nivå alltid baserer seg på organisasjonens overskudd, men at prosentandelen varierer mellom eksempelvis manager og partner. Til tross

for at det foreligger få økonomiske insentiver for respondentene i organisasjon 2 forteller en av dem at det har blitt opprettet en ny struktur for hvordan de ansatte kan klatre internt i organisasjonen. Respondenten forklarer at det vanligvis er forutbestemt at ansatte som har jobbet i ett år, automatisk går videre til neste trinn, nært uavhengig av hvordan den ansatte har prestert. Vedkommende påpeker at den nye strukturen gjør det mulig for ansatte å hoppe over et trinn dersom man presterer ekstra godt: *"Hvis man skal hoppe over et trinn så er det opp til andre å nominere kolleger: vet du hva, jeg synes denne personen har gjort en veldig bra jobb, jeg synes vedkommende fortjener å ikke bare følge en vanlig progresjon"*.

Videre forteller respondentene at de ikke har opplevd konkurranse internt i organisasjonen. En av respondentene forklarer: *"Det er ikke slik at jeg ser på kollegene mine som konkurrenter for forfremmelse eller noe sånt"*. Flere av respondentene påpeker samtidig at organisasjon 2 har et fokus på at det ikke skal være spisse albuer internt i organisasjonen, og opplever i så måte dette som en sterk kontrast til de største organisasjonene i bransjen. En av respondentene påpeker også manglende individuelle insentiver som en av årsakene for at det ikke har oppstått intern konkurranse i organisasjonen. Mangelen på insentiver virker samtidig ikke å ha en sterk påvirkning for hvorvidt respondentene i organisasjon 2 deler kunnskap med sine medarbeidere. Respondentene forklarer i stedet at deres motivasjon knyttet til å dele kunnskap først og fremst er forankret i elementer som anerkjennelse, relasjonsbygging og det å bidra til at organisasjonen som helhet presterer bedre. En av respondentene forteller: *"Jeg har ikke noe direkte økonomisk insentiv for å dele kunnskap, men jeg føler at det ligger i kulturen at vi deler"*. Dette skiller seg dermed ut fra forskningen til Liao (2008) og Renzl (2008) som viser til at økonomiske insentiver er en viktig forutsetning for kunnskapsdeling. Tilsvarende finner Yao et al. (2007) at manglende insentiver bidrar til å skape en barriere for kunnskapsdeling. Samlet sett finner utredningen derfor ingen støtte i datamaterialet som indikerer at økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i organisasjon 2.

4.2.7 Individuelle karakteristika

P6: Individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Alle respondentene i organisasjon 2 kategoriserer seg selv som individer som er åpen for ny innsikt. En av respondentene påpeker også viktigheten av nettopp dette: *"Jeg tror det er ganske viktig i jobben. Vi prøver å etablere beste praksiser, men det er jo en bevegelig greie, og vi må jobbe mot det sammen"*. Individers åpenhet for ny innsikt har også vist seg å være positivt relatert til individers egenrapporterte kunnskapsdeling, nysgjerrighet og interesse for andre sine ideer (Cabrera et al., 2006). På spørsmål om hvorvidt respondentene anser seg selv som individer som deler eller mottar mest kunnskap finner vi flere ulike svar. To av respondentene forteller at de opplever å dele mer kunnskap enn de mottar og begrunner dette med at de har opparbeidet seg mye erfaring. Tilsvarende forteller respondentene som anser at de mottar mest kunnskap at dette er som følge av deres karriereløp og erfaringsnivå. Costant et al. (1994) finner at individer med høyt utdanningsnivå og arbeidserfaring er mer sannsynlig å dele sin kunnskap og ekspertise. Selv om utdanningsnivået for respondentene i organisasjon 2 er forholdsvis likt finner vi likevel at mengden arbeidserfaring virker å være relatert til hvorvidt respondentene deler eller mottar mest kunnskap.

Videre forteller samtlige av respondentene at de er åpne for konstruktiv kritikk, og flere utdyper samtidig at denne formen for kritikk former grunnlaget for å forbedre seg. Samtidig påpeker en av respondentene at det er lagt opp til konstruktiv kritikk når de ansatte jobber på prosjekter sammen, og at det derfor er lettere å forholde seg til den: *"Man vet at man skal motta konstruktiv kritikk, og da er det gjerne enklere. Det er en del av prosessen og det fremkommer ikke som om noen prøver å kritisere for å si at det ikke er bra nok"*. En annen respondent forteller at det alltid er vanskelig å motta konstruktiv kritikk, men sier samtidig at det er noe vedkommende er takknemlig for. Respondentene anser seg videre som effektive formidlere og forteller at de i stor grad er trygg på å formidle kunnskap videre til sine medarbeidere. Forskningslitteraturen peker på dette som viktige elementer for kunnskapsdeling. Lin (2007a, b) viser til at ansatte som er selvsikre på egen formidlingsevne også innehar et høyere engasjement for kunnskapsdeling. Bordia et al. (2006) finner samtidig at individer med angst for negative tilbakemeldinger er mindre sannsynlig å bidra til kunnskapsdeling.

Jobbtilfredshet

På spørsmål om respondentene foretrekker usikkerhet eller trygge rammer får vi flere varierende svar. Respondentene er i stor grad enig om at det må foreligge trygge rammer

knyttet til arbeidsplassen, men at det samtidig kan være spennende med usikkerhet. En av respondentene forklarer det på følgende måte: *"Jeg liker å vite at jeg har en jobb, men så lenge grunnpilarene er på plass kan det være så usikkert man bare vil"*. En annen respondent er imidlertid klar på at vedkommende foretrekker trygge rammer, hvor roller, funksjoner og prosesser er godt etablert. Til tross for at respondentene i organisasjon 2 virker å ha en varierende grad av usikkerhetsunnvikelse, indikerer imidlertid datamaterialet at trygge, økonomiske rammer bidrar til å styrke de ansattes jobbtilfredshet. Dette stemmer til dels overens med forskningen til Kucharska og Bedford (2019) som viser til at en høy grad av usikkerhetsunnvikelse både påvirker kunnskapsdeling og jobbtilfredshet positivt.

Respondentene forklarer videre at de innehar en svært høy jobbtilfredshet, både som følge av personlig og profesjonell progresjon, men også som følge av det sosiale miljøet. Kucharska og Bedford (2019), de Vries et al. (2006) og Lin (2007a, b.) finner alle at en høy grad av jobbtilfredshet øker sannsynligheten for kunnskapsdeling i organisasjoner. Mønstrene i datamaterialet tyder derfor på at de ansattes jobbtilfredshet har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 2.

Eierskap til egen kunnskap

Respondentene i organisasjon 2 forteller at de i stor grad tilegner seg ny kunnskap på eget initiativ. Videre kommer det frem at motivasjonen knyttet til å tilegne seg ny kunnskap både baserer seg på personlig utvikling, men også for å bidra til organisasjonen. En av respondentene utdyper: *"Jeg tenker det er begge deler. Selvfølgelig er det fint for meg personlig å ha mer på min CV. Samtidig er det bra for organisasjonen, for da blir det lettere å selge meg ut på prosjekter ettersom jeg har flere ting å krysse av på"*. Jarvenpaa og Staples (2000) finner at ansatte er mer sannsynlig å dele kunnskap dersom kunnskapen oppleves som selveid og ikke som en del av organisasjonen sin kunnskapsbase. Flere av respondentene i organisasjon 2 forteller imidlertid at skillet mellom selveid kunnskap og organisasjonens kunnskap er flytende og således vanskelig å skille. Det er dermed vanskelig å fastslå hvorvidt eierskap til kunnskap øker sannsynligheten for kunnskapsdeling i organisasjon 2. En av respondentene forteller likevel: *"Det gjør det i hvert fall ikke mindre sannsynlig kan du si. Det er ikke sånn at jeg ikke skal dele kunnskapen fordi det er noe jeg har eierskap til"*. En annen respondent forklarer at vedkommende helst ønsker å dele kunnskapen sin, både for å bidra til kulturen, men også kunde- og tjenesteutviklingen i organisasjonen. Respondenten

forklarer videre at noe av det første vedkommende gjorde i arbeidsforholdet var å dele masteroppgaven sin med organisasjonen, med et mål om å bidra til ny kunnskap. Til tross for disse funnene finner utredningen likevel ikke nok støtte i datamaterialet til å indikere at eierskap til egen kunnskap er et element som påvirker intern kunnskapsdeling.

4.2.8 Oppsummering – Organisasjon 2

Organisasjon 2	Resultat
P1	<i>Vi finner støtte i datamaterialet for at organisasjonsminne påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 2. Denne påvirkning er både positiv og negativ ettersom organisasjonsminnet er tilgjengelig for medlemmene i organisasjon, men derimot vanskelig å navigere seg gjennom. Videre foreligger det også gode rutiner for kunnskapslagring i organisasjonen, noe som også påvirker intern kunnskapsdeling positivt.</i>
P2	<i>Vi finner støtte i datamaterialet for at sosial kapital er en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 2. Mønstrene indikerer at elementer fra alle dimensjonene påvirker den interne kunnskapsdelingen. Sosial interaksjon, forventninger og gjensidighet påvirker intern kunnskapsdeling positivt. Videre indikerer mønstrene at fagspråk både kan være en barriere, men også et fremmede element, for intern kunnskapsdeling i organisasjon 2. Sosial kapital har dermed både en negativ og positiv påvirkning på kunnskapsdeling.</i>
P3	<i>Vi finner til en viss grad støtte i datamaterialet for at organisasjonskultur er en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 2. De organisasjonsstrukturelle elementene mangfold, innovasjon og nyskapning utpekes som kunnskapsdelingsfremmende faktorer. Datamaterialet indikerer derimot ikke at subkulturer har en påvirkning på intern kunnskapsdeling, ettersom mønstrene antyder at dannelse av subkulturer ikke foreligger i organisasjonen.</i>

P4	<i>Vi finner støtte i datamaterialet for at organisasjonsstruktur påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 2. Mønstrene indikerer at strukturen er flat, og at lederstilene som benyttes utpeker seg på flere aspekt som kunnskapsdelingsfremmende.</i>
P5	<i>Vi finner ikke støtte i datamaterialet for proposisjon 5. Dataene antyder at økonomiske belønninger og insentiver foreligger i organisasjon 2. Mønstrene indikerer imidlertid at det ikke er en sammenheng mellom disse og intern kunnskapsdeling, og at medlemmene vektlegger elementer som anerkjennelse og relasjonsbygging i større grad.</i>
P6	<i>Datamaterialet gir til en viss grad støtte til proposisjonen om at individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 2. Mønstrene i datamaterialet indikerer at jobbtilfredshet har en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling. Likevel finner utredningen kun delvis støtte for at medlemmenes grad av usikkerhetsunnvikelse har en påvirkning på intern kunnskapsdeling, og ikke tilstrekkelige med støtte for å indikere at medlemmenes eierskap til egen kunnskap påvirker intern kunnskapsdeling.</i>

Tabell 3: Oppsummering – Organisasjon 2

4.3 Organisasjon 3

4.3.1 Introduksjon

Utdanningsbakgrunn

Vedrørende respondentene i organisasjon 3 har samtlige fullført høyere utdanning. En av respondentene forteller at vedkommende har fullført en mastergrad, og de resterende respondentene har fullført en bachelorgrad. Faglig er det noe variasjon, men tre av fire respondenter har valgt studieretninger innenfor fagfeltene markedsføring, kommunikasjon og

media. Den siste respondenten har derimot valgt et utdanningsløp innenfor økonomi og rettsvitenskap.

Tidligere arbeidserfaringer

Angående tidligere arbeidserfaringer er det en del variasjon. To av respondentene har jobbet i organisasjon 3 siden de avsluttet sine studieløp. De andre respondentene har derimot erfaringer fra flere forskjellige arbeidsgivere. Når det kommer til fartstid i organisasjonen er utvalget fra organisasjon 3 svært mangfoldig, og fartstiden varierer mellom 10 år til 15 mnd i organisasjonen: *tabell 1 profilering av utvalgets respondenter*. Variasjonen i fartstid, utdanningsløp og tidligere arbeidserfaringer tilsier at utvalget for organisasjon 3 i større grad er representativ for hele organisasjonen.

Begrepsforståelse - Kunnskapsdeling

I organisasjon 3 er det tilsynelatende litt ulike oppfattelser av hva kunnskapsdeling er og innebærer. Enkelte respondenter forteller at kunnskapsdeling innebærer å dele tidligere erfaringer og kunnskap med sine medarbeidere. Andre respondenter har et større fokus på at kunnskapsdeling handler om å lære selv, i like stor grad som det handler om å lære bort. Organisasjon 3 har videre også et stort fokus på at kunnskapsdeling til syvende og sist handler om effektivitet. Det påpekes også at kunnskapsdeling er en vesentlig del av arbeidet til en konsulent, og at dersom organisasjonen ikke mestrer å dele kunnskap mellom hverandre, hvordan skal de da klare å dele kunnskap med kundebedriftene.

4.3.2 Organisasjonsminne

P1: Organisasjonsminne har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Samtlige respondenter i organisasjon 3 forteller at organisasjonen er bevisst på at kunnskapsdeling kan bidra til konkurransefortrinn. En av respondentene påpeker at kunnskapsdeling har blitt svært høyt prioritert den siste tiden på tvers av hele organisasjonen,

og at de prøver å organisere seg på en måte som fremmer kunnskapsdeling. En av respondentene forteller videre at *"Vi har et stort fokus på kunnskapsdeling, og det har blitt en viktig del av forretningsmodellen vår, noe som er essensielt med tanke på at det er kunnskap og kompetanse vil selger til kundene"*. Datamaterialet indikerer at organisasjon 3 tidligere har vært veldig spesialist ledet, men at de i nyere tid har beveget seg mer mot en struktur hvor samtlige medarbeidere skal ha mer generell kunnskap innen flere av fagfeltene organisasjonen jobber med.

Respondentene i organisasjon 3 forteller videre at deres medarbeidere i stor grad vet hvilken kunnskap de besitter. *"Gjennom digitale plattformer finner vi ofte ut hvem som kan hva"*. Respondenten med den korteste fartstiden forteller også at vedkommendes inntrykk er at de fleste vet hvilken kunnskap vedkommende besitter. Det kommer videre frem i datamaterialet at organisasjon 3 har en utfordring knyttet til at organisasjonen er fordelt på flere ulike lokasjoner. *"Internt i avdelingene har vi god kjennskap til hvem som besitter hvilken kunnskap, men det er mange folk å holde styr på, på tvers av hele organisasjonen"*. Dette påpekes også av de andre respondentene, og det uttales blant annet at *"det har blitt ganske transparent, men kan alltid bli bedre"*. Dette tyder på at organisasjon 3 har et forbedringspotensial når det kommer til kartlegging av kunnskap som befinner seg på tvers av avdelingene i organisasjonen. Det påpekes imidlertid videre av flere respondenter at de opplever at organisasjonen generelt har en relativt god oversikt over kunnskapen som befinner seg i organisasjonen. En av respondentene forteller *"jeg vil si at organisasjonen er flink til å finne ut hvilken kunnskap folk besitter, og utnytte denne"*. En annen respondent forteller at dette gjerne har mye med individuelle trekk å gjøre, mer en organisasjonen evne til å kartlegge kunnskap. *"Noen ansatte kan være mer høylytte om hva de liker og kan enn andre"*.

Vedrørende spørsmålene knyttet til gode og tilgjengelige rutiner og databaser for kunnskapslagring er samtlige respondenter enige om at organisasjonen har dette. *"Vi bruker work place som er koblet opp mot vårt eget kunnskapsbibliotek"*. Det fortelles av flere respondenter at databasene er lett tilgjengelige, men kan være krevende å navigere seg i. Det uttales også at det er varierende hvor konsekvent alle medarbeidere i organisasjon 3 bruker databasene til å lagre kunnskap. Samtlige respondenter er enige om at lagret kunnskap benyttes svært ofte, men at det ofte hender at de spør andre medarbeidere om kunnskap før de søker i databasene. På spørsmålet knyttet til hyppige utskiftninger har respondentene i

organisasjon 3 varierende svar. Det kommer frem at avdelingene på ulike lokasjoner har forskjellig grad av turnover, men at organisasjon generelt har høy fartstid på sine arbeidere. *"Jeg tror vi ligger på rundt 5 år i gjennomsnitt på denne avdelingen, men tror det har vært ned på 3 år i gjennomsnitt på enkelte avdelinger"*. I henhold til Huber (1991) sine observasjoner vedrørende organisasjonsminnet, finner vi mønstre i datamaterialet som tyder på at utskiftninger av ansatte ikke er en faktor som svekker organisasjonsminnet eller den interne kunnskapsdeling i organisasjon 3. Videre indikerer også mønstrene i datamaterialet at organisasjon 3 har gode rutiner og databaser for kunnskapslagring. Samtidig er kunnskapen internt i organisasjonen godt kartlagt. Dette er ifølge Huber (1991) elementer som påvirker intern kunnskapsdeling positivt. Det kommer også frem at lagret kunnskap er tilgjengelig, men tidvis utfordrende å navigere seg i. I henhold til Huber (1991) sin tredje observasjon kan dette bidra til å svekke organisasjonsminnet og intern kunnskapsdeling i organisasjon 3.

4.3.3 Sosial kapital

P2: Sosial kapital har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Den strukturelle dimensjonen

På spørsmålet tilknyttet den strukturelle dimensjon av sosial kapital svare respondentene at sosiale sammenkomster forekommer svært ofte. Det påpekes også at de sammenkomstene forekommer i regi av organisasjonen, men også på eget initiativ fra medlemmer i organisasjonen. *"Det er stadig sosiale sammenkomster, både i regi av organisasjonen og utenom"*. Flere av respondentene påpeker også at de sosiale sammenkomstene forekommer på tvers av team og avdelinger i organisasjonen, og at alle medlemmer fra de respektive avdelingene er velkomne på sammenkomster holdes. Datamaterialet indentifiserer dermed mønstre som gir et innblikk i hvorvidt organisasjon 3 skaper sosial kapital gjennom sosial interaksjon. Mønstrene indikerer at organisasjonen 3 etablerer et generelt høyt nivå av sosial kapital gjennom den strukturelle dimensjonen. Alder og Kwon (2002) og Reagans & McEvily (2003) forteller at sterke relasjonsbånd tilrettelegger, og skaper trygge rammer for ressursutvikling og kunnskapsdeling. Til tross for at det er varierende svar på hvorvidt medlemmene i organisasjon 3 betrakter hverandre som venner eller bare kollegaer,

identifiserer vi likevel mønstre som indikerer at det er sterke relasjonsbånd i organisasjonen, basert på den høye graden av sosial interaksjon.

Den relasjonelle dimensjonen

Mellommenneskelig tillit

Mellommenneskelig tillit er en vesentlig faktor når det kommer til å etablere sosial kapital gjennom den relasjonelle dimensjonen. På spørsmålene knyttet til mellommenneskelig tillit finner vi mønstre i datamaterialet som indikerer at det er en gjensidig tillit i organisasjon 3. Samtlige respondenter forteller at de har tillit til kunnskapen som deles av andre medarbeidere, samt opplever at medarbeidere har tillit til den kunnskapen de selv deler. Hsu et al. (2007) forteller at dersom en gjensidig mellommenneskelig tillit etablerer sterke relasjoner, er individer mer villige til å engasjere seg i sosial utveksling og samarbeidende interaksjoner. Carmeli et al. (2011) støtter opp under dette og forteller at kunnskapsdeling vil styrkes og svekkes i takt med at tillit styrkes og svekkes. Den høye graden av mellommenneskelig tillit i organisasjon 3 indikerer at dette er en faktor som bidrar til etablering av sosial kapital, og kan dermed sies å ha en positiv effekt på den interne kunnskapsdelingen. Det kommer videre frem at respondentene ser på sine medarbeidere som venner og gode kollegaer, likevel er det ingen respondenter som mener dette vil påvirke deres kunnskapsvurdering. Tvert imot, det kommer det frem i datamaterialet at respondentene tror nære relasjoner styrker deres kvalitetsvurdering. *“Nære relasjoner medfører gjerne at man kan snakke mer direkte til hverandre”*. Samtlige respondenter forteller også at de har tillit til at de får anerkjennelse for kunnskapen de deler. *“Det er høyt prioritert å dele kunnskap i denne organisasjonen, og det er noe som legges merke til”*. Dette indikerer at organisasjon 3 unngår kunnskapsdelingsbarrieren som kan oppstå dersom ansatte ikke får anerkjennelse for kunnskapen de deler (Riege, 2005). Det påpekes avslutningsvis av en annen respondent at tilbakemeldingskvaliteten er noe de bør jobbe med. Samlet sett finner vi støtte i datamaterialet for at elementet mellommenneskelig tillit bidrar til å skape sosial kapital, og påvirker intern kunnskapsdeling positivt i organisasjon 3.

Oppfattede fordeler og kostnader knyttet til kunnskapsdeling

Vi finner mønstre i datamaterialet som indikerer at det er et relativt høyt tidspres i organisasjon 3. Tidspresset oppleves imidlertid forskjellig av respondentene, og det påpekes at det gjerne har med grad av autonomi og ansvar for egen tid å gjøre. *"Ja det er høyt tidspres, men det er viktig at organisasjonen legger av tid til kunnskapsdeling da dette har en stor betydning for organisasjonens utvikling"*. Til tross for det høye tidspreset svarer samtlige respondenter at de som oftest opplever at de har tid til å dele kunnskap med andre medarbeidere. *"Jeg hjelper der det hjelpes må, men det kan selvfølgelig ikke gå for hardt ut over min egen leveranse til kundene, da må det i så fall ha en utalt verdi for organisasjon"*. Svekket leveranse til kundene kan således betraktes som en kostnad for medlemmene i organisasjon 3, men med tanke på at samtlige medlemmer forteller at de opplever å ha tid til å dele kunnskap, er det tilsynelatende ikke en kostnad som trumfer fordelene.

I henhold til den relasjonelle dimensjonen i sosial kapital finner vi også mønstre knyttet til forventninger og gjensidighet i datamaterialet fra organisasjon 3. *"Kunnskapsdeling går begge veier. Jeg deler med andre og forventer å bli delt til ved en senere anledning"*. Dette indikerer at det er forventninger om gjensidighet i organisasjon 3, noe som er en viktig grunnpilar i etableringen av sosial kapital, og dermed en faktor med positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling (Chang & Chuang, 2011; Chiu et al., 2006). Chiu et al. (2006) forteller at det er en sammenheng mellom gjensidighet og kunnskapsdelingskvantum, og at individer krever en rettferdig balanse mellom kunnskapen de deler og mottar. Mønstre i datamaterialet indikerer at respondentene opplever en rettferdig balanse og gjensidighet når det kommer til kunnskapsdeling. Dette kan dermed sies å være en faktor med positiv påvirkning på kunnskapsdeling i organisasjon 3.

Det påpekes videre også at respondentene lærer selv gjennom å dele kunnskap med andre, og at dette er en fordel som vektlegges høyt. Det trekkes frem av enkelte respondenter at det også forventes takknemlighet fra mottaker etter at kunnskapsdeling er gjennomført. Gjennom spørsmålene knyttet til insentiver kommer det frem at dersom andre har bruk for kunnskapen medlemmene deler, betraktes dette som en belønning i seg selv. Dette står i stil med funnene til Chiu et al. (2006), Siemsen et al. (2007), og Wasko og Faraj (2000) som forteller at potensielle fordeler knyttet til delingen er mindre viktig, og at det i stedet er de ansattes tro på at deres kunnskap er nyttig for andre. Datamaterialet indikerer at de overnevnte fordelene veier tyngre enn kostnadene, ettersom samtlige medlemmer, i de fleste tilfeller, ville prioritert å dele sine kunnskaper. Totalt sett finner vi støtte i datamaterialet for at den

mellommenneskelige tilliten og gjensidigheten som befinner seg i organisasjon 3. Skaper sosial kapital gjennom den relasjonelle dimensjonen, og i så måte påvirker intern kunnskapsdeling positivt.

Den kognitive dimensjonen

Felles fagspråk

På spørsmålet tilknyttet den kognitive dimensjonen av sosialkapital er det splittelse blant respondentene. Det trekkes blant annet frem at enkelte respondenter kan oppleve fagspråk som en barriere for kunnskapsdeling. *"Vi jobber i en bransje som er preget av trestavelser ord og faguttrykk, noe som kan være en utfordring"*. Likevel forteller majoriteten av respondentene at medlemmene i organisasjon 3 stort sett snakker samme fagspråk. *"Fagspråk er stort sett ikke en barriere, og det er fordi vi jobber med fagområder som går såpass i hverandre"*. Basert på funnene til Evans et al. (2012) om at et felles fagspråk er positivt relatert til kunnskapsdeling. Kan det sies at dette er en faktor som påvirker kunnskapsdeling i organisasjon 3. Det påpekes videre av samtlige respondenter er at fagspråk er en barriere for eksternt kunnskapsdeling, og at det er stor forskjell mellom det å dele kunnskap internt og eksternt. *"Jeg har opplevd at mottaker ikke forstår det jeg deler, men dette er som oftest mer ut mot kunder"*. Vi finner mønstre i datamaterialet som indikerer at fagspråk til en viss grad kan være en barriere for intern kunnskapsdeling i organisasjon 3, men at det tydelig er en barriere for kunnskapsdeling ut mot kundene. Samlet sett indikerer mønstrene at "felles fagspråk" påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 3, positivt og negativt.

4.3.4 Organisasjonskultur

P3: Organisasjonskultur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Organisasjonskulturen i organisasjon 3 beskrives av samtlige respondenter som svært god, og det trekkes frem at det er en utadvendt kultur med et godt arbeidsmiljø. En respondent forteller at *"Det er en kultur hvor folk er opptatt av fag og utvikling"*. Dette står i stil med forskningslitteraturens beskrivelse av kunnskapsarbeidere og kunnskapsintensive bedrifter

(e.g. Bryant, 2003). Videre forteller en annen respondent at "*Organisasjonskulturen legger fokus på det sosiale, i tillegg til at alle skal hjelpe hverandre og se hverandre*". På spørsmålet knyttet til felles holdninger og verdier svarer respondentene at organisasjon 3 er en homogen gruppe, og datamaterialet indikerer dermed at medlemmene i organisasjonen har like holdninger og verdier. Dette er en viktig faktor som påvirker kunnskapsdeling ifølge funnene til Trice og Beyer (1993). De forteller at en gjensidig oppfattelse av hvordan man skal oppføre seg, hva som er viktig og uviktig, riktig og uviktig, kan skape en delingskultur. I tillegg forteller Trice og Beyer (1993) at medlemmer som føler en nærhet og likhet til andre medlemmer er mer sannsynlig å dele kunnskap. En respondent forteller at "*Vi er veldig like på mye, så like at flere av oss kunne vært søsken*". Det er derfor rimelig å anta at likheten og nærheten mellom medlemmene i organisasjon 3 har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling.

Innovasjon og nyskapning

På spørsmålet knyttet til innovasjon og nyskapningen er respondentene i organisasjon 3 samstemte. Samtlige respondenter forteller at deres organisasjonskultur fremmer innovasjon og nyskapning. Det påpekes av en respondent at "*Vi har et ønske om at andre har et bilde av oss som innovative, og vi skal helst komme med noe før kunden kommer med det selv*". En organisasjonskultur som fremmer innovasjon og nyskapning er ifølge Bock et al. (2005) mer sannsynlig å legge til rette for kunnskapsdeling. Dette støttes av Ruppel og Harrington (2001) som finner at organisasjoner med fokus på innovasjon er mer sannsynlig å implementere KS-systemer. En respondent forteller videre at "*Det er lov å teste nye ting, og det er noe som heies frem*". Dette bekrefter at organisasjonskulturen i organisasjon 3 er mottakelige for nye måter å gjøre ting på. Denison og Mishra (1995) argumenterer for at det er viktig å etablere en kultur som fremmer innovasjon og nyskapning, slik at du unngår å skape en kultur som motsetter seg fra nødvendige endringer. Samlet sett indikerer datamaterialet at innovasjon og nyskapning er et organisasjonskulturelt element med en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3.

Subkulturer

På spørsmålet rundt dannelse av subkulturer kommer det frem at de ulike avdelingene i organisasjonen, plassert på ulike lokasjoner, har etablert noe ulike kulturer. Det påpekes

imidlertid at det internt i avdelingene, ikke oppleves å ha dannet seg noen subkulturer. En respondent forteller *"Lokasjonsmessig har vi nok noe ulike kulturer, men vi kommer godt overens, og det er ikke noe som påvirker dag til dag arbeid"*. I henhold til Bang (2013) kan subkulturer fungere som en barriere for kunnskapsdeling. Dersom en enhet har unike arbeidsoppgaver, andre målsettinger, eller en leder med litt andre oppfatninger av hva som er viktig og uviktig. Vil dette kunne resultere i dannelse av ulike subkulturer. På en annen side forteller Bang (2013) at subkulturer kan fremme kunnskapsdelingen internt i de unike kulturene. Basert på mønstre i datamaterialet kan det sies at subkulturene i organisasjon 3 potensielt kan bidra til økt grad av kunnskapsdeling internt i avdelingene, men kan derimot svekke kunnskapsdeling på tvers av dem. Det er imidlertid lite støtte i datamaterialet til å kunne indikere at subkulturer har en påvirkning på intern kunnskapsdeling. Videre kommer det tydelig frem i datamaterialet at respondentene i organisasjon 3 alltid arbeider i tverrfaglige team. *"Vi jobber i tverrfaglige team, og alle fagene vi har skal være representert i hvert team"*. Samtlige respondenter forteller også at det ofte er variasjon i medarbeiderne de jobber sammen med, og at det inkluderer ansatte fra andre team og avdelinger. Samarbeidet på tvers av avdelingene kan være en indikator på at subkulturene i hver avdeling ikke påvirker kunnskapsdeling negativt i så stor grad. Ettersom datamaterialet forteller at medlemmene i organisasjonen ikke har blitt opplevd en barriere for kunnskapsdeling i tidligere samarbeid. Samlet sett finner vi ikke nok støtte i datamaterialet til å indikere at subkulturer har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3.

Mangfold

På spørsmålene tilknyttet mangfold er respondentene i organisasjon 3 relativt enig. Samtlige respondenter forteller at mangfoldet i organisasjonen kunne vært bedre. Aldersmessig indikerer datamaterialet at det stort sett er unge voksne som arbeider i organisasjonen, som også har relativt like utdanningsbakgrunner. Ifølge Sung og Choi (2019) har mangfold i alder en signifikant negativ påvirkning på kunnskapsdeling. Årsaken til dette er at medlemmer fra ulike generasjoner kan foretrekke ulike kommunikasjons- og delingskanaler. Dette er ikke tilfellet i organisasjon 3, og den relativt lave graden av mangfold i alder kan i så måte være en drivende faktor for kunnskapsdeling. Det påpekes videre at organisasjonen har et godt mangfold når det kommer til nasjonalitet, men at nasjonalspråk ikke har vært en barriere for kunnskapsdeling. Når det gjelder kjønnsfordeling fortelles det at organisasjonen i sin helhet har tilnærmet lik 50/50 fordeling av kvinner og menn, men at fordelingen internt i avdelingen

er noe varierende. Sawng et al. (2006) forteller at team og avdelinger med en jevn fordeling av kvinner og menn viser større interesse for kunnskapsdeling. Datamaterialet viser mønstre som indikerer at organisasjon 3 ikke har et stort fokus på mangfold. Likevel har organisasjonen en jevn kjønnsbalanse generelt i organisasjonen, noe som kan sies å påvirke kunnskapsdeling positivt. Samlet sett indikerer datamaterialet at mangfold er et organisasjonskulturelt element som påvirker intern kunnskapsdeling positivt i organisasjon 3. Siden datamaterialet indikerer at avdelingene har noe ujevn fordeling av kjønn, kan det derimot sies at kunnskapsdeling kunne vært styrket ytterligere internt på avdelingene dersom de nærmet seg en jevnere kjønnsbalanse.

4.3.5 Organisasjonsstruktur

P4: Organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Vedrørende organisasjonsstruktur har alle respondentene tilnærmet lik beskrivelse av organisasjon 3. Organisasjonsstrukturen beskrives som relativt flat, i tillegg er organisasjonen delt inn i fem avdelinger, lokalisert på fem ulike steder. "*Det er lave skuldre, og du kan gi beskjed eller si ifra om alt til alle*". Respondentene beskriver en struktur som er bestående av flere ledd, men påpeker at avstandene mellom leddene er korte. Basert på funnene til Kim og Lee (2006) som forteller at en mindre sentralisert struktur har en positiv effekt på kunnskapsdeling. Indikerer datamaterialet at strukturen i organisasjon 3 har en positiv påvirkning på den intern kunnskapsdeling. Videre kommer det frem at det hovedsakelig er en person/en enhet som tar de store beslutningene i organisasjonen, noe som på en annen side kjennetegner en sentralisert struktur. Mahmoudsalehi et al. (2012) forteller at en slik rollefordeling kan medføre at medlemmene i organisasjonen får lavere grad av eierskap til organisasjonens beslutninger og utvikling. Noe som igjen kan redusere sannsynligheten for kunnskapsdeling. Når det er sagt, finner vi ingen mønstre i datamaterialet som indikerer at respondentene har lite eierskap til organisasjonens beslutninger og utvikling. Det til tross for at de store beslutningene blir tatt av en person/en enhet. En respondent forteller at "*til syvende og sist så er det en topp og en bunn, men en forankring opp må være til stede når beslutninger skal tas*". Dette kan forklare hvorfor dette elementet ikke nødvendigvis påvirker

intern kunnskapsdeling og medlemmenes eierskap til beslutninger negativt i organisasjon 3. På spørsmålene knyttet til viktigheten av stillingstittel og ansiennitet er det liten variasjon i responsene. Majoriteten av respondentene gir uttrykk for at stillingstittel og ansiennitet har liten betydning i organisasjonen, men at det likevel er disse medlemmene som oftest har sterkeste stemme. Dette er nok et element som kjennetegner en mindre sentralisert organisasjonsstruktur, og vi finner dermed nok støtte i datamaterialet for at organisasjonsstruktur påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 3 positivt.

Ledelse

Mønstrene som identifiseres i sitater tilknyttet ledelse og lederstil, står i stil med organisasjonsstrukturene som beskrives av respondentene. Det kommer tydelig frem at lederstilen som utøves i organisasjon 3 bærer stort preg av tillit og autonomi. Det trekkes også frem av flere respondenter at lederen betraktes som en sparringspartner på lik linje med en leder, noe som samsvarer med den korte avstanden som beskrives i avsnittet over. At lederen betraktes som en sparringspartner kan indikere at lederstilen som benyttes bærer preg av en myndiggjørende ledelse. I henhold til Ben Sedrine et al. (2021) er et av kjennetegnene ved en myndiggjørende ledelse å gå foran som et godt eksempel. Ved å fungere som en sparringspartner går leder i organisasjon 3 foran som et godt eksempel når det kommer til kunnskapsdeling, og oppmuntrer dermed medlemmene i organisasjonen til å gjøre det samme. Videre forteller samtlige respondenter at ledelsen har et stort fokus på faglige og personlige utvikling. *"Vi ønsker at medlemmene skal utvikle seg på en måte som er best for de, samtidig som vi må stille noen krav slik at det ligger noe igjen i veggene her"*. Det kan dermed sies at lederstilen i organisasjon 3 også bærer preg av transformerende ledelse. Det påpekes videre at ledelsen har et fokus på å legge til rette for intern kunnskapsdeling, og at medlemmene i organisasjonen skal kunne utvikle seg, utnytte muligheter og takle utfordringer. Mønstre i datamaterialet forteller dermed også her at lederstilen i organisasjon 3 også viser tegn til nyanser av myndiggjørende ledelse. Ettersom ledelsen fokus på intern kunnskapsdeling innebærer at barrierer for informasjonsflyt må elimineres. Dette er en annen adferd som kjennetegner en myndiggjørende ledelse ifølge Ben Sedrine et al. (2021). Både myndiggjørende og transformerende ledelse har gjennom tidligere forskning blitt avdekket å ha en positiv påvirkning på kunnskapsdeling (e.g. Ben Sedrine et al., 2021; Issahaka & Lines, 2021).

Videre kommer det frem at hele organisasjonen hovedsakelig beveger seg mot samme mål. Mønstre i datamaterialet indikerer dermed at felles mål er en faktor med positiv effekt på intern kunnskapsdeling. Chow og Chan (2008) forteller at et felles mål har en direkte påvirkning på ansattes holdninger og dermed en indirekte påvirkning på deres kunnskapsdelingsadferd. Samtlige respondenter forteller også at ledelsen i stor grad er resultat bevisst, og at inntekt er et resultat som ofte vektlegges høyt. Dette er en faktor som ofte assosieres med transaksjons ledelse, som tidligere forskning har funnet ut at også har en positiv sammenheng med intern kunnskapsdeling (Analoui et al., 2013). Totalt sett er det flere mønstre i datamaterialet som indikerer at organisasjonsstruktur og ledelse har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3, og det er nok tyngde tilknyttet disse faktorene til å indikere at denne påvirkningen er positiv.

4.3.6 Belønninger og insentiver

P5: Økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

I organisasjon 3 er det tilsynelatende ingen former for økonomiske bonuser eller belønninger. Et unntak fra dette er ansatte som arbeider med salg, som har provisjonsordninger. Det påpekes av flere respondenter at de opplever at organisasjonen har belønningsordninger som baserer seg på faglig utvikling. "Det er mer fokus på faglig utvikling enn bonuser hos oss, og det er mulig å bli sendt på kurs eller delta på konferanser". Denne typen belønningsordning trenger ikke ha en negativ påvirkning på kunnskapsdeling ifølge Bryant (2003), Walumbwa et al. (2011), Pihl-Thingvad (2014) og Sandvik et al. (2018) som forteller at kunnskapsarbeidere er selv-motiverte individer. De finner blant annet at kunnskapsarbeidere verdsetter personlig og faglig utvikling høyere enn en standard arbeider. I tillegg forventer kunnskapsarbeidere at det er en balanse mellom organisasjonens mål og visjon, og personlig interesse og verdier. Mønstrene i datamaterialet antyder at faglig utvikling er en belønningsordning som tilfredsstiller medlemmene. En annen ting som peker seg ut i datamaterialet er at flere av respondentene hevder at organisasjonen, og deres medlemmer, er flinke til å løfte hverandre opp og frem, og at dette er en form for belønning i organisasjonen. Dette kan trolig påvirke intern kunnskapsdeling positivt i organisasjon 3, basert på funnene til

Riege (2005) som forteller at en kunnskapsdelingsbarriere oppstår dersom medlemmene har tillit til at de får anerkjennelse for kunnskapen de deler. Videre kommer det frem at fokuset ligger på teambasert belønninger i organisasjon 3. Alle intervjuobjektene påpeker imidlertid at det av og til forekommer interne konkurranser mellom team på avdelingene.

På spørsmålet om hvilke insentiv som ligger til grunne for at respondentene selv deler kunnskap med andre medarbeidere, er det lite variasjon i responsene. Respondentene er veldig fokuserte på at kunnskapsdeling handler om å gjøre hverandre gode, samt gjøre teamet i helhet bedre. *"Det er for å gjøre laget bedre, vi er ikke sterkere enn det svakeste ledd, og ønsker å ha ansatte på et nivå som vi kan stå for"*. Det trekkes frem av enkelte respondenter at adferden kunnskapsdeling kommer veldig naturlig, samt er en del av deres arbeidsoppgaver. *"Hvis andre lærer av meg, så kan jeg lære av de. Det er en belønning i seg selv at andre kan bruke min kunnskap"*. Samtlige respondenter forteller også at de i større grad motiveres av insentivene relasjonsbygging og anerkjennelse fremfor bonuser og lønn.

Videre forteller respondentene at de har flere plattformer hvor de deler kunnskap foran større publikum. Workplace trekkes frem som en arena for generell kunnskapsdeling for både større og mindre grupper. Organisasjon 3 har også flere fysiske delingsarenaer som casekonkurranser og fagsamlinger. *"På case-fredag presenterer ulike medarbeidere en case eller rapport innenfor de ulike fagområdene vi har i organisasjonen"*. Yao et al. (2007) forteller at mangel på insentiver kan skape en barriere for kunnskapsdeling i en organisasjon. Det er for øvrig ingen mønstre i datamaterialet som tyder på at respondentene i organisasjon 3 mangler insentiver for å dele kunnskap, til tross for at økonomiske bonuser ikke er til stede. Ferrin og Dirks (2003) forteller at teambaserte belønninger kan fremme kunnskapsdeling mellom medlemmer i organisasjonen. Ettersom det kommer tydelig frem i datamaterialet at det er fokus på teambaserte belønninger i organisasjon 3, har denne faktoren trolig en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling. Ettersom respondentene i organisasjon 3 er tydelige på at de har flere arenaer hvor de deler kunnskap foran et større publikum. Finner vi også støtte i datamaterialet til at dette er en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 3 positivt, basert på funnene til Wang og Noe (2010). Samlet sett finner vi ikke støtte i datamaterialet for proposisjon 5, ettersom økonomiske belønninger og insentiver virker å være fraværende. Insentiver som anerkjennelse og relasjonsbygging peker seg imidlertid ut som belønninger og insentiver med en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3.

4.3.7 Individuelle karakteristika

P6: Individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

På spørsmålene knyttet til individuelle karakteristika forteller samtlige respondenter fra organisasjon 3 at de er åpne for ny innsikt. Det er derimot enkelte respondenter som påpeker at det ofte kan bli farget av egne tankeganger og mønstre. Cabrera et al. (2006) finner at individers åpenhet til erfaring er positivt forbundet med individers egenrapporterte kunnskapsdeling, nysgjerrighet og interesse for andres ideer. Dette kan indikere at åpenhet for ny innsikt er et individuelt element som påvirker kunnskapsdeling i organisasjon 3. I organisasjon 3 er det videre splittelse i hvorvidt individene mener de generelt mottar eller deler mest kunnskap. Tre respondenter forteller at de selv opplever å motta mer kunnskap fra andre, men utdyper at det selvsagt vil variere med tema og situasjon. Når det gjelder konstruktiv kritikk kommer det frem i datamaterialet at organisasjon 3 har forbedringspotensial når det kommer til å gi dette. På denne faktoren er det også varierende respons blant medlemmene. Majoriteten av respondentene forteller at de ikke nødvendigvis er glade i å motta konstruktiv kritikk, men viktigheten av denne typen tilbakemeldinger utpekes derimot av samtlige. Bordia et al. (2006) forteller at ansatte som frykter negative tilbakemeldinger er mindre sannsynlig å utøve kunnskapsdeling. Dette ser imidlertid ikke ut til å være tilfellet i organisasjon 3.

Datamaterialet forteller videre at medlemmene i organisasjon 3 anser seg selv å være effektive formidlere. Det påpekes videre at medlemmene tror at dette har en påvirkning på hvorvidt det deler kunnskap med andre. Ifølge Lin (2007a, b) er individer, som betrakter seg selv som gode formidlere, mer sannsynlig å utøve kunnskapsdeling. Dette indikerer at også dette personlige elementet påvirker intern kunnskapsdeling positivt i organisasjon 3. Videre forteller også samtlige respondenter at de føler seg trygg nok på sitt fagfelt til å lære det bort. Respondenter er enige om at kunnskapsdeling vil bedre relasjoner til andre medarbeidere. *"Ved å løse ting sammen og dele kunnskap blir vi mer kjent med hverandre som mennesker, hvordan vi jobber, tenker og løser ting"*. Dette står i stil med responsen på spørsmålet om insentiv og motivasjon, hvor alle respondentene mente at relasjonsbygging og anerkjennelse var deres mest vektlagte insentiv til å dele kunnskap. Samlet sett indikerer datamaterialet at individuelle elementer som åpenhet for ny innsikt, formidlingsevne, forholdelse til

konstruktiv kritikk og trygghet på egen kunnskap har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3.

Jobbtilfredshet

Mønstre i datamaterialet forteller at medlemmene i organisasjon 3 stort sett foretrekker å jobbe i trygge rammer fremfor usikkerhet. Det påpekes av flere at det helst bør være en balanse mellom disse, men at trygge rammer bør ligge til grunn. Kucharska og Bedford (2019) finner at usikkerhetsunnvikelse har en signifikant påvirkning på kunnskapsdeling på ansattnivå. Funnene deres forteller at en ansatt med høy grad av usikkerhetsunnvikelse, som i dette datamaterialet kan sammenlignes med å like og arbeide trygge rammer, har en positiv effekt på kunnskapsdeling. Ansatte som foretrekker trygge rammer, er dermed mer sannsynlig å dele kunnskap med andre i organisasjonen. Datamaterialet fra organisasjon 3 indikerer derfor at individuell preferanse vedrørende arbeidssituasjon er en faktor som påvirker kunnskapsdeling positivt i organisasjonen. Videre forteller alle respondentene at de innehar en høy grad av jobbtilfredshet, og opplever at andre medarbeidere har tilsvarende. Dette kan indikere at det foreligger trygge rammer som grunnpilarer i organisasjon 3, som videre er med på å styrke de ansattes tilfredshet. Kucharska og Bedford (2019), de Vries et al. (2006) og Lin (2007a, b) finner at en høy jobbtilfredshet har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling. Vi finner i så måte nok støtte i datamaterialet for at jobbtilfredshet er et individuelt element som har en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3

Eierskap til egen kunnskap

På spørsmålene knyttet til egen kunnskap er det vanskelig for enkelte respondenter å skille mellom egen kunnskap og organisasjonens kunnskap. En av årsakene til dette er trolig at to av fire respondenter ikke har noen tidligere arbeidserfaringer fra andre organisasjoner, og betrakter derfor store deler av sin egen kunnskap som organisasjon sin. Det hevdes likevel, av majoriteten, at det hender de tilegner seg kunnskap på eget initiativ, utenom kunnskapen de tilegner seg i regi av organisasjonen. Motivasjonen bak dette er tilsynelatende en kombinasjon av personlig utvikling og organisasjonens beste. *"Det er både for å bygge verdi i selskapet, men også personlig cv"*. Videre finner vi mønstre i datamaterialet som indikerer at respondentene i organisasjon 3 mener de er mer sannsynlig å dele kunnskap de besitter, dersom kunnskapen oppfattes som unik for dem. En av respondentene utdyper: *"Man ønsker*

å bringe til bordet ting som ikke alle kan". Dette står i stil med funnene til Jarvenpaa og Staples (2000) som forteller at sannsynligheten for å dele kunnskap øker når den ansatte oppfatter den aktuelle kunnskapen som sin egen. Samlet sett finner vi kun til en viss grad støtte for at eierskap til egen kunnskap påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 3.

4.3.8 Oppsummering – organisasjon 3

Organisasjon 3	Resultat
P1	<p><i>Vi finner støtte i datamaterialet for at organisasjonsminne har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3. Organisasjonsminnet er lett tilgjengelig, og benyttes ofte av medlemmene i organisasjon. Samtidig indikerer datamaterialet at organisasjon 3 har gode rutiner for kunnskapslagring. Databasene er imidlertid vanskelig å navigere seg gjennom, og medlemmene søker ofte alternative løsninger når de søker kunnskap. Organisasjonsminne er dermed en faktor som har en positiv og negativ påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3.</i></p>
P2	<p><i>Vi finner støtte i datamaterialet for at sosial kapital er en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 3. Mønstrene indikerer at elementer fra både den strukturelle og relasjonelle dimensjon har en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjonen. Elementet fra den kognitive dimensjonen, felles fagspråk, er imidlertid en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling både positivt og negativt i organisasjon 3.</i></p>
P3	<p><i>Vi finner til en viss grad støtte for at organisasjonskultur påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 3. Mønstre i datamaterialet indikerer at de organisasjonskulturelle faktorene innovasjon og nyskaping, samt mangfold i alder og kjønn, har en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjonen. Samtidig gir mønstrene i</i></p>

datamaterialet ikke nok støtte for at dannelse av subkulturer forekommer, og kan i så måte ikke sies å påvirke den interne kunnskapsdelingen i organisasjon 3.

- P4 Vi finner støtte i datamaterialet for at organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3. Strukturen beskrives som mindre sentralisert, og lederstilen som utøves er preget av kunnskapsdelingsfremmende kjennetegn. Organisasjonsstruktur og ledelse er i så måte en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 3 positivt.*
- P5 Vi finner ikke støtte i datamaterialet for at økonomiske belønninger og insentiver påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 3. Mønstrene i datamaterialet forteller at økonomiske belønninger er fraværende i organisasjonen, og kan dermed ikke sies å være en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling. Mønstrene indikerer imidlertid at elementene anerkjennelse og relasjonsbygging, samt belønninger i form av faglig utvikling, er insentiver som vektlegges i større grad, og i så måte påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 3 positivt.*
- P6 Datamaterialet gir til en viss grad støtte til proposisjonen om at individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3. Mønstrene i datamaterialet indikerer at jobbtilfredshet, formidlingsevne, forholdelse til konstruktiv kritikk og trygghet på egen kunnskap er individuelle elementer, med en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 3. Videre gir datamaterialet til en viss grad støtte for at eierskap til egen kunnskap påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 3.*

Tabell 4: Oppsummering – Organisasjon 3

4.4 Organisasjon 4

4.4.1 Introduksjon

Utdanningsbakgrunn

Alle respondentene i organisasjon 4 har fullført høyere utdanning, enten i form av en bachelor- eller mastergrad. Videre finner vi en stor variasjon i hvilke retning respondentene har valgt, hvor studiene varierer mellom dataingeniør, informasjonsvitenskap og arbeids- og organisasjonspsykologi. En av respondentene har også videreutdanning innenfor omstilling, innovasjon og ledelse.

Tidligere arbeidserfaringer

Respondentene har også opparbeidet seg omfattende arbeidserfaring i flere store organisasjoner. Vi finner samtidig flere fellestrekk i hvilke arbeidsoppgaver respondentene har hatt hos tidligere arbeidsgivere, hvorav flere har jobbet med IT-løsninger. Flere av respondentene har også tidligere erfaring fra andre selskaper i konsulentbransjen. Respondentenes fartstid i organisasjon 4 varierer mellom 1.5-8 år.

Kunnskapsdeling - begrepsforståelse

Vi finner flere interessante tolkninger av hva kunnskapsdeling innebærer blant respondentene i organisasjon 4. En av respondentene forteller at det handler om å spre og fordele kunnskapen man besitter, slik at flest mulig kan dra nytte av den. En annen respondent forklarer at det handler om prosesser, strukturer og teknologi, og at det etablerer en kultur for å dele kunnskap på tvers av organisasjonen. Samtidig påpekes det at kunnskap kan ta flere former som eksempelvis livserfaringer, men også konkret fagkunnskap.

4.4.2 Organisasjonsminne

P1: Organisasjonsminne har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Respondentene forteller at de i stor grad opplever at deres medarbeidere er klar over hvilken kunnskap de besitter. En av respondentene forklarer at organisasjon 4 benytter seg av en database hvor alle de ansattes CV befinner seg, og at det i så måte er enkelt å identifisere hvem som sitter på hvilken kunnskap. En annen respondent utdyper at det også er en lav terskel i organisasjonen for å sende henvendelser ut på større arenaer, og at en på denne måten kan komme i kontakt med medarbeidere som har den nødvendige kunnskapen: *"Folk tar seg bryet med å både lese, svare og koble seg på, så det er ikke nødvendigvis det at jeg kjenner til i stor hvem som kan alt, men det er faktisk mulig å fiske i organisasjonen på ulike nivåer"*. Videre kommer det frem at organisasjonen i seg selv i stor grad er klar over hvilken kunnskap som befinner seg internt. Flere av respondentene nevner imidlertid at det fortsatt er et stort forbedringspotensial. Blant annet påpekes det at det kan være vanskelig å identifisere all kunnskapen som befinner seg i en organisasjon med over 3000 ansatte i Norge. En av respondentene forklarer at den enorme bredden i organisasjonen gjør at de fortsatt kan bli bedre på å forstå hvilken kunnskap som ligger internt.

Respondentene forteller at organisasjonen benytter seg av en rekke databaser og rutiner for kunnskapslagring. Det kommer blant annet frem at organisasjonen benytter seg av et prosjekttrom hvor all dokumentasjon lagres, samtidig som tilbudsmaler og lignende legges tilgjengelig på intranett. En av respondentene forteller at vedkommendes forretningsenhet også benytter seg av et eget system hvor produsert materiale kan anonymiseres og deles med andre medarbeidere. Det blir likevel påpekt at mengden kunnskap i noen tilfeller kan bli for mye. Dette kommer tydelig frem på spørsmål om respondentene vet hvor de skal lokalisere kunnskapen de søker. Respondentene forteller at de som oftest vet hvor kunnskapen de søker befinner seg. Likevel forklarer en av respondentene at det ofte kan være enklere å spørre en medarbeider som har jobbet med den aktuelle kunnskapen fremfor å søke opp i databasene. Vedkommende sier videre at det er mange kanaler for å dele samme type kunnskap og at det i så måte bør ryddes opp i hvordan organisasjonen lagrer kunnskap. Dette bekreftes av en annen respondent, som utdyper: *"Vi har Teams, Workplace og intranett. Det havner nok noe kunnskap fanget i et eller annet Teams-rom som skulle vært lagret i databasene, men som drukner, og det blir mer tilfeldig hvem som får tilgang og ser det"*.

Vi finner videre at respondentene varierer i hvor ofte de benytter seg av lagret kunnskap. En av respondentene forteller at vedkommende sjelden får brukt kunnskap som er lagret internt i organisasjonen og forklarer ytterligere: *"Det jeg jobber med er veldig ofte såpass nytt og vi*

jobber mye med ting som er litt beta. Vi får ikke brukt det så mye, men jeg vet om veldig mange andre prosjekter hvor det brukes veldig aktivt". Dette bekreftes av de andre respondentene som forteller at den lagrede kunnskapen ofte benyttes.

Avslutningsvis forteller respondentene at det er en forholdsvis lav utskiftning av ansatte i organisasjon 4. Flere av dem påpeker likevel at konsulentbransjen er en bransje med relativt turnover, spesielt ettersom konsulentene jobber tett opp mot kundene: *"Du blir kjent med veldig mange kunder, og ofte gjør du en veldig god jobb hos dem. Da kan det hende at du får utrolig spennende tilbud som kan levere på andre verdier enn det en konsulenttilværelse kan gi".* Basert på Huber (1991) finner vi at organisasjon 4 i stor grad dekker faktorene som er kritisk for et godt organisasjonsminne. Én av disse faktorene omhandler hvorvidt organisasjonens ansatte er i stand til å identifisere hvor den interne kunnskapen befinner seg. Her kommer det frem fra respondentene at det er en god forståelse knyttet til hvem som kan hva, samtidig som det også er lagt opp systemer som gjør det mulig å identifisere medarbeidere som innehar den ønskede kunnskapen. Respondentene gir likevel inntrykk av at det foreligger noen utfordringer knyttet til mengden kunnskap, samt andelen kanaler som blir benyttet. Videre kommer det frem at tidligere formulerte tilbudsmaler og lignende ofte blir benyttet som utgangspunkt i nye prosjekter. Denne formen for forutsigelse av fremtidige behov bidrar ifølge Huber (1991) til å styrke organisasjonsminnet. Til slutt viser Huber (1991) til at en høy utskiftning av ansatte kan medvirke til tap av organisasjonsminne. Fra våre respondenter kommer det imidlertid frem at det foreligger en relativt lav turnover, spesielt gitt bransjens natur. Datamaterialet indikerer dermed at organisasjonsminnet har både en positiv og negativ påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i organisasjon 4.

4.4.3 Sosial Kapital

P2: Sosial kapital har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Den strukturelle dimensjonen

Respondentene forteller at det ofte forekommer sosiale sammenkomster i organisasjon 4. Disse forekommer 2-3 ganger i måneden og gjennomføres gjerne i forbindelse med

fagbasarer og lignende. Videre kommer det frem at organisasjonen har et ønske om at de sosiale sammenkomstene skal være på tvers av team. I tillegg forteller respondentene at det er en rekke sosiale grupper på tvers av fagområdene i organisasjonen, deriblant grupper for fotball, løping og padel. Samtidig som det forekommer mange sosiale sammenkomster i regi av organisasjonen, forteller en av respondentene at det også initieres til mye sosialt utenfor arbeidstiden. Vedkommende påpeker videre viktigheten av å ha et fokus på det sosiale: *"Det er veldig fokus på å trives, for greien er at vi selger hoder, og hvis hodet trives så gjør du en god jobb. Det er lettere å selge noen som trives enn en som ikke har det gøy"*. Det fremstår dermed som at de ansatte i organisasjon 4 har hyppige, sosiale interaksjoner med sine medarbeidere. Videre forteller respondentene at de anser flere av sine medarbeidere som venner i tillegg til medarbeidere, men at dette naturligvis varierer. Én respondent forklarer imidlertid at det er viktig å ha et tydelig skille for dem som har lederstillinger i organisasjonen, og at det derfor ikke nødvendigvis er venner i den tradisjonelle forstand. Mye tyder dermed på at de sosiale båndene mellom de ansatte i organisasjon 4 er sterke, noe som også er avgjørende for tilretteleggingen av kunnskapsdeling og ressursutvikling (Adler & Kwon, 2002). Samtidig vil sterke, sosiale bånd skape trygge rammer for kunnskapsdeling mellom de ansatte, og ikke minst styrke kvaliteten på kunnskapsdelingen som utføres (Reagans & McEvily, 2003; Chang & Chuang, 2011).

Den relasjonelle dimensjonen

Mellommenneskelig tillit

Alle respondentene forklarer at de opplever at deres medarbeidere har tillit til kunnskapen de deler. Tilsvarende forteller de at de har full tillit til kunnskapen som medarbeidere deler med dem. En lav grad av tillit knyttet til kunnskapen som deles ville i så måte fungert som en barriere for kunnskapsdeling (Riege, 2005). En annen tillitsbasert barriere oppstår ifølge Riege (2005) dersom de ansatte i organisasjonen ikke er trygg på å bli anerkjent for kunnskapen som de deler. Dette virker imidlertid ikke å være tilfellet i organisasjon 4, hvor flere av respondentene forklarer at de har høy tillit til å bli anerkjent. En av respondentene begrunner dette med at individuell kunnskapsdeling forekommer som en av punktene de ansatte blir målt på under den årlige evalueringen. Vedkommende forklarer videre: *"Du har en score du skal gjennom, og hvis du vipper så kan de se litt mer på KPIer som ikke er så lett å måle, som å dele kunnskap, holde foredrag og at man har vært aktiv med å kommentere på*

spørsmål og lignende i delingsverktøyene våre". Respondenten forteller samtidig at denne evalueringen kan påvirke deler av den årlige, individuelle bonusen som blir utbetalt.

Videre finner vi varierende svar for hvorvidt respondentene har lik tillit til alle i organisasjonen. En av respondentene forklarer at tillitsnivået er personavhengig, men påpeker likevel at dette ikke er basert i hverken stillingstittel eller ansiennitet: *"Det er klart at hvis noen sier at dette er min erfaring gjennom 20 år, så har du høy tillit til det. Samtidig er det mange nyutdannede som er fantastisk kunnskapsrike, så jeg tror det handler mer om personen, måten de formidler kunnskap og opplevelsen av det de har fortalt meg tidligere"*. En annen respondent bekrefter at stillingstittel og ansiennitet er mindre viktig for tillitsnivået, og at vedkommende gjerne prioriterer personer som er flinke formidlere. Respondenten forteller likevel at vedkommende har nok så lik tillit til alle i organisasjonen. En høy mellommenneskelig tillit er ifølge Costa et al. (2001), Holste og Fields (2010) og Wickramamasinghe og Widyarathe (2012) en forutsetning for kunnskapsdeling. Samtidig bidrar mellommenneskelig tillit til å øke kunnskapsdelingens kvalitet og de ansattes villighet til å hjelpe andre med å forstå ny kunnskap (Chang & Chuang, 2011; Lane et al., 2001; Szulanski et al., 2004). I lys av mønstrene som avdekkes i datamaterialet, og med utgangspunkt i den nevnte forskningslitteraturen, tyder derfor mye på at mellommenneskelig tillit er et element av den relasjonelle dimensjonen som positivt påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 4.

Avslutningsvis sier respondentene seg enig i at nære relasjoner med medarbeidere kan påvirke deres kvalitetsvurdering av kunnskapen som deles. Flere av respondentene forklarer at nære relasjoner kan gjøre det mer utfordrende å stille kritiske spørsmål til kunnskapen som deles, og at en i så måte har lettere for å ta for gitt at kunnskapen er av god kvalitet. De samme respondentene påpeker imidlertid at de selv opplever å være bevisst på denne utfordringen. En av respondentene utdyper: *"Jeg tror det er en menneskelig, naturlig ting, og så kan man være mer eller mindre bevisst på akkurat det, og der er min påstand at jeg er det"*. Nære relasjoner kan i så måte by på utfordringer knyttet til blindhet overfor ny informasjon, kunnskap eller måter å gjøre ting på (Janis, 1982; Turner, 1976). Fra utredningens datamateriale fremstår dermed nære relasjoner som et element som både har positiv og negativ påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 4.

Oppfattede fordeler og kostnader knyttet til kunnskapsdeling

Med Homans (1958) sin sosiale utvekslingsteori som inspirasjon stiller vi respondentene en rekke spørsmål knyttet til oppfattede fordeler og kostnader knyttet til å dele kunnskap. På spørsmål knyttet til hvorvidt respondentene ville sett seg villig til å bruke mye tid på å dele kunnskap med én medarbeider finner vi varierende svar. To av respondentene forklarer at de er villig til dette, hvor én av dem også forklarer at det i stor grad er en beskrivelse av kulturen som foreligger i organisasjonen. Samtidig forteller en av respondentene at det nærmest alltid bare er fordeler med å dele kunnskap: *"Hvis du stopper opp å jobbe og produsere, og heller deler kunnskap, da har du to personer som produserer senere"*. En annen respondent forteller imidlertid at vedkommende selv finner det mer effektivt å dele fagkunnskap til flere medarbeidere på samme tid.

Videre finner vi varierende svar for hvorvidt respondentene forventer noe tilbake for å dele kunnskap med sine medarbeidere og vice versa. Én respondent forklarer at vedkommende gjerne ønsker tilbakemeldinger på innhold og formidling, og begrunner dette med at alle lærer forskjellig. En annen respondent forteller at vedkommende i utgangspunktet ikke forventer noe tilbake, men påpeker likevel at en gjerne får tilbake i form av kunnskapsdeling fra andre medarbeidere. Videre forklarer vedkommende at det kan oppstå tilfeller hvor medarbeidere forventer noe tilbake for å dele kunnskap: *"Konsulenter som sitter i oppdrag forventer kanskje at jeg har en timeføringskode til dem ettersom de blir pushet på kundetid. Det blir av og til en tradeoff, for kostnaden knyttet til tiden som er brukt på å dele kunnskap må legge seg et eller annet sted"*. En tredje respondent forklarer at forventningen knyttet til å få noe igjen for kunnskapsdeling i stor grad baserer seg på hvilket forhold man har med medarbeiderne. Respondenten utdyper videre at kunnskapsdeling med bekjente ofte blir mer transaksjonelle av natur, hvor en forventer en gjengjeldelse av tjenester. I tilfeller hvor vedkommende har en nærmere relasjon til medarbeiderne forteller vedkommende derimot at dette regnskapet ikke føres, og at det derfor ikke ligger en tydelig forventning til å få noe igjen.

Avslutningsvis finner vi at respondentene har varierende oppfatning av tidspresstet som foreligger i organisasjon 4. En av respondentene forklarer at vedkommende er utleid til kunde på fast basis, og at alt som forekommer internt i organisasjon 4 derfor kommer på toppen av denne arbeidsmengden. Denne oppfatningen støttes av en annen respondent som forteller at

det skjer svært mye internt i organisasjon 4, og at en følgelig må gjøre en individuell evaluering av hvor mye innsats en skal legge ned for å involvere seg i intern og faglig utvikling. Vedkommende påpeker likevel at man ikke alltid er 100% i oppdrag, og at det derfor vil være perioder med mer fleksibilitet til å jobbe internt med eksempelvis kunnskapsdeling. En tredje respondent forteller at organisasjonen er åpen på at det vil være perioder med mye tidspress, men at dette også er lagt til rette for i lønnsmodellen som organisasjon 4 benytter.

Mye tyder derfor på at manglende tid og oppfattet innsats i noen tilfeller kan fungere som en barriere for intern kunnskapsdeling i organisasjon 4 (e.g. Hew & Hara, 2007; Kankanhalli et al., 2005). I tråd med Homans (1958) er det også mye som tyder på at oppfattede fordeler og kostnader knyttet til å dele kunnskap er avgjørende for graden av kunnskapsdeling som gjennomføres i organisasjon 4. Dette virker spesielt å være tilfellet for ansatte som er presset på kundetid, og hvor kostnadene knyttet til kunnskapsdeling således må veies opp mot andre prioriteringer. Til tross for at forholdet mellom fordeler og kostnader ved å dele kunnskap trolig er avgjørende for graden av kunnskapsdeling, finner vi også dekning for funnene til Chiu et.al (2006), Siemsen et al. (2007) og Wasko og Faraj (2000) som argumenterer at kunnskap er mer sannsynlig å deles dersom ansatte har tro på at denne kan være verdifull for andre medarbeidere. Dette kommer frem hos flere av respondentene, hvor én blant annet forteller at vedkommende synes det er fint å føle seg nyttig for andre.

Den kognitive dimensjonen

Felles fagspråk

Et felles språk bidrar til at både kunnskapsdelingen kvalitet og kvantitet øker (Chiu et al., 2006; Chang & Chuang, 2011). Ifølge Evans et al. (2012) bidrar et felles språk også til en økt villighet knyttet til å dele kunnskap, uavhengig av hvilke arbeidsrelasjoner som foreligger mellom partene. For organisasjon 4 finner vi at det i stor grad benyttes et felles fagspråk innad i de ulike avdelingene. Likevel forklarer respondentene at fagspråket kan skape barrierer når kunnskap skal deles på tvers av disse. Flere påpeker blant annet at fagspråket i utgangspunktet kan fremstå likt mellom de ulike avdelingene i organisasjonen, men at det likevel foreligger ulike forståelser for begrepene og fagterminologier som benyttes:

"Begreper eller fagterminologi kan være veldig gode, men hvis en ikke er enig om meningen

bak disse så kan det skape en distanse og en barriere. Dette er også knyttet til de ulike fagmiljøene, og disse kjemper litt om å få lov å ha definisjonsmakten". En annen respondent forteller at det kan oppstå situasjoner hvor de ansatte opplever å snakke om det samme, men hvor det likevel viser seg å være en rekke ulike meninger om hva det innebærer. Fagspråket som benyttes i organisasjon 4 kan derfor tenkes å styrke kvaliteten og kvantiteten på kunnskapsdeling internt i de aktuelle avdelingene, men samtidig fungere som en barriere på tvers av disse. Fagspråket vil i så måte ha implikasjoner for de ulike teamsammensetningene som organisasjon 4 benytter seg av. Respondentene forteller at det varierer hvorvidt de ansatte jobber i tverrfaglige eller plattformbaserte team, men at organisasjonen sitt mål er å øke andelen av førstnevnte. I så måte kan ulik forståelse av begreper og fagterminologi utgjøre en vesentlig barriere for kunnskapsdeling innad i teamene.

4.4.4 Organisasjonskultur

P3: Organisasjonskultur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Innovasjon og nyskapning

Respondentene er i stor grad enig om at kulturen i organisasjon 4 fremmer innovasjon og nyskapning. En av respondentene påpeker nettopp kunnskapsdeling som en av årsakene til dette og forklarer at nye perspektiver og annen fagkunnskap bidrar til å finne sammenhenger som en ellers ikke ville vært i stand til å se alene. En annen respondent sier seg enig at organisasjonskulturen i utgangspunktet fremmer innovasjon og nyskapning, men legger til: *"Vi er opptatt av innovasjon, og vi har egne fagområder for det. Man skal ligge langt fremme og kunnskapsdeling vil jo inspirere, men til syvende og sist så er det lønnsomhet som er det absolutt viktigste, spesielt i dårlige tider. Da blir det litt mindre verdt enn å føre en time på kunde, så det er et dilemma".* Mye kan dermed tyde på at kulturen i organisasjon 4 fremmer innovasjon og nyskapning, så fremt dette ikke står i strid med mer pressende prioriteringer. Ruppel og Harrington (2001) og Bock et al. (2005) argumenterer for at organisasjonskulturer som fremmer innovasjon og nyskapning både vil være mer sannsynlig å implementere KS-systemer, samt mer sannsynlig for å tilrettelegge for informasjonsdeling mellom de ansatte.

Subkulturer

På spørsmål om det har dannet seg subkulturer internt i organisasjonen svarer flere av respondentene at dette er tilfellet. De forklarer at subkulturene dannes på både teamnivå, men også mellom de ulike fagmiljøene i organisasjonen. En av respondentene forklarer at de ulike fagmiljøene har egne sosiale sammenkomster, samtidig som en gjerne sitter samlet i lunsjpauser for å snakke felles fag. En annen respondent beskriver et evig dilemma som lederne i organisasjonen står overfor: *"Noen av fagmiljøene er veldig, veldig tette, mens andre er ikke det. Så er jo spørsmålet, skal vi jobbe for å få dem tettere eller skal vi jobbe for å få alle i Bergen tettere? Skal vi knytte dem tettere sammen til det nasjonale miljøet? På hvilket nivå skal vi bygge tilhørigheten?"*. Ifølge Bang (2013) vil subkulturer kunne fremme kunnskapsdeling internt i den spesifikke subkulturen, men samtidig fungere som en barriere overfor andre avdelinger og team. Dette er også noe den aktuelle respondenten har lagt merke til: *"Det er det vi merker, og det blir litt silobasert, noe jeg liker veldig dårlig. Vi er så store at jeg likevel forstår behovet for å ha gjengen sin på jobb. Jeg tror derimot ikke at det påvirker kunnskapsdeling, for vi er veldig bevisst på at det skjer"*. Vedkommende forteller samtidig at organisasjonen har opprettet fagbasarer på tvers av fagmiljøene med et mål om å øke kunnskapsdelingen på tvers.

Mangfold

Mangfoldet i organisasjon 4 beskrives som godt av flere respondenter. En av respondentene forteller at vedkommende aldri har jobbet i en organisasjon med så stort mangfold. En annen respondent forteller samtidig at dette er noe organisasjonen har en bevisst policy på: *"Det kan være noe så enkelt som hvordan vi har merket toalettene våre. Vi har også mye kursing hvor man kan jobbe med mangfold og forståelse av det. Samtidig har man de harde dataene som sier at vi har en veldig stor demografisk spredning"*. Vedkommende forteller videre at en ikke blir uglesett for noe, og at det er bred aksept for at de ansatte er forskjellige. Det kommer likevel frem at organisasjonen ikke tar utgangspunkt i mangfold når de ansetter, men at det i stedet er kompetansen som prioriteres. På spørsmål knyttet til kjønnsbalansen i organisasjon 4 forteller en av respondentene at denne er god på overflaten, men påpeker likevel: *"Driller du ned i tallene så er det helt elendig; alle utviklerne er menn og alle designerne er damer. Så det er ikke bra nok"*. Fra en annen respondent kommer det frem at det er en forholdsvis høy andel kvinner i vedkommende sin avdeling, spesielt gitt fagområdet. Respondenten

forteller likevel at vedkommende sitt team kun består av menn. En ujevn kjønnsfordeling innad i teamene som organisasjon 4 benytter kan i så måte redusere interessen for å utøve kunnskapsdeling (e.g. Sawng et al., 2006). Samtidig argumenterer Ojha (2005) for at ansatte som anser seg selv som en minoritet basert på kjønn også vil være mindre sannsynlig for å dele kunnskap med sine medarbeidere. På samme måte kan en ujevn kjønnsbalanse redusere variasjonen av perspektiver og erfaringer blant de ansatte i organisasjon 4 (Lee et al., 2018; van Knippenberg & Schippers, 2007).

4.4.5 Organisasjonsstruktur

P4: Organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Fra respondentene kommer det frem at organisasjon 4 er svært flatt strukturert, noe Kubo et al. (2001) argumenterer vil fremme kommunikasjon på tvers av avdelinger. Organisasjonen er oppdelt i tre ulike forretningsområder, som videre er delt opp i flere fagmiljø og cluster. Samtidig er organisasjonen geografisk fordelt på en rekke kontorer i Norge. En av respondentene forklarer at organisasjonen tidligere benyttet seg av et avdelingsopplegg, men at en i senere tid har innført en klassisk matriseorganisering. Vedkommende forteller at en god matrise kan være svært nyttig, men påpeker samtidig en rekke utfordringer knyttet til denne formen for organisering: *"Det kan gjøre at folk blir dratt litt i mange retninger, for man har gjerne en personalleder, en community leder og en prosjektleder å forholde seg til, og kanskje en kunde og en regionleder. Det kan bli mye".*

Videre finner vi varierende svar for hvorvidt det er én person eller enhet som tar beslutninger. To av respondentene forteller at det er opprettet ledergrupper som har som formål å ta avgjørelser. Blant disse respondentene forklarer en av dem at det til syvende og sist er avdelingslederen som sitter på det overordnede ansvaret og i så måte har det siste ordet dersom det er uenighet. Én respondent som jobber innenfor en annen avdeling forteller imidlertid at vedkommende opplever beslutningsnivået som desentralisert, og hvor det foreligger en stor myndighet til å ta egne beslutninger langt ned i organisasjonen. Mye kan dermed tyde på at beslutningsnivået varierer på tvers av avdelingene i organisasjon 4. I

avdelingene hvor beslutninger tas av én enhet kan medlemmene oppleve en redusert grad av eierskap til beslutningene som blir tatt (e.g. Mahmoudsalehi et al., 2012). For avdelingen hvor det foreligger en større myndighet til å ta egne beslutninger vil en trolig oppleve en større grad til interaksjon mellom de ansatte og ledelsen, noe som i tur vil bidra til å øke kunnskapsdeling.

Avslutningsvis finner vi at respondentene i stor grad er samstemte om viktigheten knyttet til stillingstitler og ansiennitet. En av respondentene forteller at samtlige på vedkommende sitt team bidrar til avgjørelsene som tas: *"Det er en kollektiv enighet om hvordan vi skal gjøre ting eller hva vi vil fremover. Vi jobber mot et felles mål hele tiden, og av og til så kan en junior komme med et kjempegodt forslag, og da går vi for det. Det er mer en kollektiv avgjørelse enn at den med høyest rang bestemmer"*. Dette støttes også opp av de andre respondentene som forklarer at disse faktorene er mindre betydelig for hvilke arbeidsoppgaver man kan utføre i organisasjonen. En av respondentene påpeker imidlertid at det foreligger enkelte mekanismer knyttet til de ulike rollene i hierarkiet, og at en derfor må inneha riktig stillingstittel for å ta avgjørelser knyttet til utgifter og prissetting av kundetimer. Samlet sett er det likevel mye som tyder på at viktigheten av stillingstitler og ansiennitet er nedtonet i organisasjon 4. Dette er ifølge Kim og Lee (2006) viktige virkemidler for å fremme kunnskapsdeling. Til tross for at beslutningsnivået virker å variere på tvers av organisasjonen indikerer mønstrene i datamaterialet at organisasjon 4 benytter seg av en struktur som påvirker intern kunnskapsdeling positivt.

Ledelse

Ledelsen i organisasjon 4 beskrives som støttende og tillitsfull av samtlige respondenter. Én respondent forklarer at det er et sterkt fokus på tillit og at det således er åpent for å bytte personalleder dersom en ikke trives med sin nåværende. Respondenten legger også til at dette er noe vedkommende aldri har opplevd ved tidligere arbeidsplasser. En annen respondent opplever også ledelsen som støttende og tillitsfull, men påpeker samtidig at noen avgjørelser kan oppleves kynisk når ansatte ikke presterer: *"Det er ikke alt organisasjonen kan ta hensyn til, og det er jo business. Det er av og til litt kynisk, men jeg tror det handler om hvor langt vekke du sitter fra de ansatte. Det er mye lettere å ta slike avgjørelser når man sitter flere hakk opp i organisasjonen enn når du er den som sitter med personen og vet hvorfor vedkommende sliter"*. Samlet sett fremstår likevel ledelsen i organisasjon 4 som støttende og

tillitsfull, noe som ifølge Wang og Noe (2010) og Lee et al. (2006) fremmer ansattes oppfatning, utførelse og kvalitet av kunnskapsdeling.

Videre kommer det frem at lederstilene som benyttes i organisasjon 4 i stor grad bærer preg av tillit, støtte og inkludering. En av respondentene beskriver også sin nærmeste leder som en tjenende leder, hvor det legges opp til sparring, råd og tilrettelegging for at vedkommende selv skal lykkes med arbeidsoppgavene. Samtidig finner vi flere fellestrekk med atferdene som Ben Sedrine et al. (2021) benytter for å beskrive en myndiggjørende ledelse. Deriblant forteller flere av respondentene at organisasjonen i stor grad legger til rette for faglig og personlig utvikling gjennom eksempelvis fagkurs og lignende. Til tross for at det legges til rette for faglig og personlig utvikling, forteller en av respondentene at ledelsen først og fremst har et ønske om at denne utviklingen skal forekomme gjennom kundeprosjekt. Dette gjelder spesielt i tider hvor det er ekstra fokus på lønnsomhet: *"Å bruke en dag på kurs er det dyreste vi gjør, for man tar folk ut av betalbart arbeid. Kurset koster kanskje 3000kr, men så taper du 10 000kr i inntekt. Vi merker av og til at vi må si, ja du kan gå på kurset, men da må du jobbe inn igjen timene. Det er et signal som ikke alle konsulentene synes er fint når vi går høyt ut og sier at vi er en kunnskapsbedrift"*. Ben Sedrine et al. (2021) nevner videre at en myndiggjørende ledelse går frem som et godt eksempel, noe én av respondentene i organisasjon 4 også understreker. Vedkommende forteller at ledelsen går frem som et godt eksempel i den forstand at de tilrettelegger for kunnskapsdeling, samt anerkjenner når kunnskapsdeling forekommer. Samtidig vil en myndiggjørende ledelse bidra til å eliminere barrierer for informasjonsflyt, deriblant ved å sørge for at kunnskapen som skapes, også lagres internt. Som tidligere avdekket benytter organisasjon 4 seg av en rekke KS-systemer. Dette vil i så måte bidra til å styrke de ansattes evne til å løse problemer raskt, effektivt og kreativt (Nonaka & Takeuchi, 1996).

Respondentene blir samtidig spurt om å beskrive graden av autonomi de opplever å ha i arbeidshverdagen. Her kommer det frem fra flere av respondentene at det foreligger en høy grad av autonomi knyttet til hvordan de skal løse sine arbeidsoppgaver. En av respondentene uttaler at graden av autonomi vil variere ut fra flere faktorer, deriblant hva prosjektleder og kunde tillater. Vedkommende forteller videre at organisasjonsstrukturen kan by på utfordringer knyttet til autonomi: *"Det er utfordrende å være en region, for det er alltid noen over som skal mene noe, så vi har kanskje litt mindre autonomi som region enn jeg hadde ønsket"*. Gradene av autonomi virker derfor å variere på tvers av de ulike prosjektene i

organisasjon 4. Samtidig kan mye tyde på at organisasjonsstrukturen til dels begrenser graden av autonomi som foreligger i regionene. En høy grad av autonomi vil ifølge Ozlati (2015) øke sannsynligheten for å at ansatte deltar i kunnskapsdeling. Cabrera et al. (2006) argumenterer for at det ikke ligger en direkte relasjon mellom autonomi og kunnskapsdeling, men at autonomi likevel kan ha en indirekte effekt gjennom å styrke de ansattes tro på egne evner og kunnskap. Til slutt forteller respondentene at de i stor grad opplever å bevege seg mot ett og samme mål. En av respondentene forklarer det på følgende måte: *"Vi har en god strategiprosess med tydelig mål som vi bryter ned. Vi tar eierskap og innfører tiltak som gjør at vi kan oppnå de nøkkelresultatene som er definert lengre oppe i systemet"*. Opplevelsen av å jobbe mot et felles mål har ifølge Chow og Chan (2008) en direkte påvirkning på ansattes holdninger til å dele kunnskap, samt en indirekte påvirkning på ansattes kunnskapsdelingsintensjoner. Lederstilene som benyttes i organisasjon 4 bærer dermed sterkt preg av transformasjonsorientering, og vil i så måte ha en positiv påvirkning på den interne kunnskapsdelingen.

4.4.6 Økonomiske belønninger og insentiver

P5: Økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Fra respondentene kommer det frem at organisasjon 4 benytter seg av en rekke ulike individuelle og kollektive insentivordninger. Det fremstår samtidig som at disse ordningene varierer på tvers av de ulike avdelingene som organisasjonen består av. En av respondentene utdyper at det foreligger bonusmekanismer for sertifiseringer og publisering av artikler, samt for rekruttering. Samtidig forteller respondenten at det utdeles en årlig bonus, hvor 70% baseres på avdelingens prestasjon, mens de resterende 30% baserer seg på individuelle prestasjoner. En annen respondent forklarer derimot: *"Når man kommer opp på et visst nivå er bonusmodellen felles. Det vil si at bonusen jeg får er uavhengig av individuell innsats eller noen få utvalgte under meg sin innsats. Med innsats mener jeg da hvilke inntjening og kunde verdi de klarer å gi. Denne mekanismen gjør at det lønner seg at dine kolleger innenfor hver av disse avdelingene lykkes med å levere bra til kunden, for da får du en større bonus selv"*. Selv om det foreligger mange insentivordninger i organisasjon 4 svarer likevel samtlige

av respondentene at de motiveres mer av relasjonsbygging og anerkjennelse enn økonomiske insentiver. Dette kan i så måte tyde på at økonomiske insentiver er mindre viktig for hvorvidt de ansatte velger å dele kunnskap.

På spørsmål om de opplever at insentivordningene har et teambasert eller individuelt fokus finner vi også flere varierende svar. En av respondentene forteller at insentivene er teambasert, mens en annen opplever samtlige bonusordninger som individuelle. Sistnevnte utdyper: *"Vi har en lønnsmodell som ikke avhenger av faktureringsgrad, så sånn sett så oppmuntrer man til teamarbeid, for ingen sitter og holder prosjekter for seg selv.*

Lønnsmodellen har sånn sett et element av dette innebygget i seg, men bonusmodellene som er utenom er veldig individuelle". En tredje respondent opplever derimot at insentivene både har et teambasert og et individuelt fokus. Det kommer dermed frem at organisasjonen i stor grad benytter seg av insentivordninger for de ansatte. Dette er ifølge Liao (2008), Renzl (2008) og Kankanhalli et al. (2005) en viktig forutsetning for kunnskapsdeling. Tilsvarende vil en mangel på insentiver kunne skape en barriere for kunnskapsdeling (Yao et al., 2007). Det kommer videre frem at flere av de økonomiske insentivene i organisasjonen har et individuelt fokus. Ifølge Bock og Kim (2002) vil individuelt fokuserte insentivordninger imidlertid ha en negativ effekt på kunnskapsdeling.

Respondentene opplever videre at det er en forholdsvis lav grad av intern konkurranse i organisasjonen. Flere av respondentene påpeker imidlertid at det forekommer mer posisjonering jo lengre opp en kommer i organisasjonen, og at det er mange individer som ønsker å stige i gradene. En av de overnevnte respondentene legger likevel til at vedkommende sjelden opplever konkurranse mellom konsulentene i organisasjonen, og påpeker samtidig at andre sine bonuser ikke utelukker deres egen: *"Det er ikke sånn at når en bonus er gitt ut, så er det ingen flere som kan få den. Om du står på og skriver blogginnlegg og bidrar til rekruttering, så får du bonus uavhengig av hvordan dine kollegaer gjør det".* En annen respondent forteller at det sjeldent foreligger intern konkurranse mellom ansatte eller team, men derimot mellom forretningsenhetene. Vedkommende begrunner dette med at de ulike forretningsenhetene blir målt på egne KPI-er, og utdyper videre: *"Vi har noen fagområder som er litt overlappende, og lederne av disse forretningsområdene blir selvfølgelig presset på lønnsomhet. Så da ønsker man jo å ha flest mulig prosjekter inn i sin linje, og da kan det av og til være litt konkurranse".*

Wang og Noe (2010) argumenterer for at kunnskap kan fremstå som en kilde til makt i konkurrerende organisasjonsmiljø, og at kunnskapen i så måte er mer sannsynlig å bli tilbakeholdt fra andre medarbeidere. Dette er trolig ikke tilfellet for den interne konkurransen som befinner seg mellom individer i organisasjon 4, spesielt ettersom kunnskapsdeling er et av punktene som de ansatte blir målt på under deres årlige evaluering. Som tidligere nevnt påvirker denne evalueringen også den individuelle delen av bonusutbetalingene, og det kan i så måte tenkes at individuell kunnskapsdeling øker som et resultat. Dette støttes også opp av Hansen et al. (1999) som finner at kunnskapsdeling kan styrkes når den benyttes som et vurderingsgrunnlag for individuelle belønninger. For den interne konkurransen mellom fagområder vil en derimot kunne argumentere for at kunnskap kan bli benyttet som en kilde til makt. Dette er som følge av at fagmiljøene til dels overlapper, samtidig som de presses på lønnsomhet. Mye kan derfor tyde på at et tydeligere skille mellom fagområdene også ville medført en nedtonet konkurranse mellom dem. Samlet sett indikerer datamaterialet at de ansatte i organisasjon 4 vektlegger elementer som anerkjennelse og relasjonsbygging i større grad enn økonomiske belønninger og insentiver. Ettersom kunnskapsdeling benyttes som en KPI for å evaluere de ansatte, argumenterer utredningen likevel for at økonomiske belønninger og insentiver er faktorer som har en påvirkning på intern kunnskapsdeling.

4.4.7 Individuelle karakteristika

P6: Individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen

Samtlige av respondentene kategoriserer seg selv som personer med åpenhet for ny innsikt. En av respondentene påpeker at en dag uten læring sjelden er gøy, mens en annen forteller at vedkommende kan bli enda flinkere på å åpne seg opp for nye måter å gjøre ting på: "*Jeg er veldig åpen for ny innsikt, men jeg er også veldig opptatt av at det skal funke. Hvis jeg ikke ser hvordan det kan brukes så blir det gjerne lagt litt til side, men det er noe jeg øver meg på*". At respondentene i organisasjon 4 er åpen for ny innsikt vil kunne ha en positiv effekt på deres kunnskapsdeling, nysgjerrighet og interesse for andres ideer (Cabrera et al., 2006). På spørsmål om respondentene anser seg selv som en person som mottar eller deler mest kunnskap finner vi varierende svar. To av respondentene opplever at de i sum deler mer

kunnskap enn de selv mottar, mens en annen respondent opplever det annerledes: *"Jeg føler at jeg mottar mest egentlig. Jeg jobber med en god gjeng som er veldig dyktig, og som graver seg ned i grøten av det vi jobber med. Da er det ofte jeg som sitter og stiller de dumme spørsmålene og vil lære av dem"*. Constant et al. (1994) finner at personer med høyere utdanningsnivå og arbeidserfaring er mer sannsynlig å dele sin ekspertise med andre. Dette er imidlertid ikke noe vi finner dekning for i vårt datamateriale.

Videre forteller alle respondentene at de anser seg selv som effektive formidlere. En av dem legger også til at dette gjør det mer naturlig å tre frem på scenen for å dele kunnskap i møter eller foredrag. Dette støttes opp av studiene til Lin (2007a, b), som finner et økt engasjement for kunnskapsdeling hos individer som er selvsikre på egen formidlingsevne. I tillegg forklarer respondentene at de er trygge nok på kunnskapen de besitter til å dele denne videre, og at de forholder seg godt til konstruktiv kritikk. Det kommer også frem at det foreligger en høy grad av psykologisk trygghet i organisasjonen og en eventuell frykt for negative tilbakemeldinger virker derfor å være nedtonet. Dette vil ifølge Bordia et al. (2006) øke sannsynligheten for at ansatte bidrar til kunnskapsdeling.

Jobbtilfredshet

På spørsmål om respondentene foretrekker usikkerhet eller trygge rammer finner vi ulike svar, og mye tyder derfor på at respondentenes grad av usikkerhetsunnvikelse varierer. En av respondentene opplever usikkerhet som spennende og forteller at vedkommende foretrekker å angre på noe man har prøvd enn å angre på noe man ikke har prøvd, spesielt i jobbsammenheng. En annen respondent forteller derimot: *"Jeg liker best å jobbe i trygge rammer. Det føles litt feil av og til, for man skal jo være litt innovativ og kul, men nei, jeg liker best det trygge"*. En tredje respondent faller imellom de to øvrige og forklarer at vedkommende er komfortabel med usikkerhet, gitt at det foreligger noen overordnede rammer rundt. Kucharska og Bedford (2019) finner at en høy usikkerhetsunnvikelse er nødvendig for kunnskapsdeling. Fra våre respondenter er det imidlertid vanskelig å fastslå hvorvidt deres grad av usikkerhetsunnvikelse har en effekt på kunnskapsdeling. Kucharska og Bedford (2019), de Vries et al. (2006) og Lin (2007a, b) argumenterer samtidig for at en lav grad av usikkerhet medfører en økt jobbtilfredshet hos de ansatte, noe som i tur øker sannsynligheten for kunnskapsdeling. Selv om respondentene i organisasjon 4 opplyser å ha en høy jobbtilfredshet, og heller ikke nevner usikkerhet som en potensiell barriere for

jobbtilfredshet, kan det likevel tenkes at en for høy grad av usikkerhet vil ha negative implikasjoner. Utredningens datamateriale finner dermed til en viss grad støtte for å si at medlemmenes usikkerhetsunnvikelse er et element som påvirker jobbtilfredshet og intern kunnskapsdeling. Samtidig finner utredningen tilstrekkelig støtte til å fastslå at jobbtilfredshet i sin helhet påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 4.

Eierskap til egen kunnskap

Samtlige av respondentene oppgir at de tilegner seg ny kunnskap på eget initiativ.

Motivasjonen for dette virker videre å være todelt, hvor respondentene både søker personlig utvikling, men også ønsker å kunne yte bedre for organisasjonen. En av respondentene forklarer at det er gøy å mestre nye ting, men påpeker også at det foreligger en positiv bieffekt i den forstand at man kan tilføre merverdi til organisasjonen. På spørsmål om respondentene er i stand til å skille mellom selveid kunnskap og organisasjonen sin kunnskap finner vi varierende svar. Flere av respondentene forklarer at disse flyter over i hverandre, og i så måte er vanskelig å skille. En av respondentene utdyper nettopp hvorfor dette skillet er utfordrende å identifisere: *"Jeg har lyst til å komme med en antagelse som jeg opplever ligger til grunn for spørsmålet; at det er noen standardiserte, organisatoriske læringsveier for hva man skal lære innenfor organisasjonen. I vår virkelighet er det derimot så komplekst at disse ikke er standardiserte, og derfor blir det skillet vanskelig å svare på"*. En annen respondent uttaler imidlertid at vedkommende er i stand til å skille mellom hva som er egen kunnskap og hva som er organisasjonen sin.

Videre kommer det frem at respondenten har et sterkt eierskap til denne kunnskapen og at eierskapet i så måte gjør vedkommende mer sannsynlig å dele egen kunnskap. Dette støttes opp av Jarvenpaa og Staples (2000) som finner at ansatte er mer sannsynlig å dele kunnskap dersom de selv opplever å eie denne. I et senere studie argumenterer Jarvenpaa og Staples (2001) for at selveid kunnskap er mindre sannsynlig å bli delt dersom organisasjonen er preget av intern konkurranse. Som tidligere avdekket i analysen, er det mye som tyder på at den interne konkurransen i organisasjon 4 hovedsakelig forekommer mellom fagområdene. I så måte kan det tenkes at de ansattes selveide kunnskap er mindre sannsynlig å deles med ansatte som befinner seg i andre fagområder. Samlet sett finner utredningen likevel ikke nok støtte i datamaterialet til å slå fast at de ansattes eierskap til egen kunnskap er et element som påvirker intern kunnskapsdeling i organisasjon 4.

4.4.8 Oppsummering - Organisasjon 4

Organisasjon 4	Resultat
P1	<p><i>Datamaterialet gir støtte til proposisjonen om at organisasjonsminne er en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling. Mønstrene indikerer at organisasjonsminnet benyttes og er lett tilgjengelig for medlemmene i organisasjon 4. Det kommer imidlertid frem at organisasjonsminnet er vanskelig å navigere seg gjennom, og denne faktoren derfor sies å påvirke intern kunnskapsdeling positivt og negativt i organisasjon 4.</i></p>
P2	<p><i>Vi finner støtte i datamaterialet for at sosial kapital har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 4. Mønstrene indikerer at elementer fra både den strukturelle og relasjonelle har en tydelig positiv påvirkning på den interne kunnskapsdeling. Elementet fra den kognitive dimensjonen, felles fagspråk, er imidlertid en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling både positivt og negativt i organisasjon 4.</i></p>
P3	<p><i>Vi finner støtte i datamaterialet for at organisasjonskulturen har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 4. Mønstrene indikerer at de organisasjonskulturelle elementene mangfold, subkulturer, innovasjon og nyskapning har en påvirkning på kunnskapsdeling. Mangfold, innovasjon og nyskapning utpeker seg som kunnskapsdelingsfremmende elementer i datamaterialet. Samtidig indikerer datamaterialet at subkulturer både har en positiv og negativ påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 4.</i></p>
P4	<p><i>Vi finner støtte i datamaterialet for at organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 4. Mønstrene indikerer at organisasjonsstrukturen er mindre sentralisert. Samtidig bærer lederstilene som utøves preg av kunnskapsdelingsfremmende</i></p>

kjennetegn. Dataene indikerer dermed at denne faktoren har en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling.

- P5 Vi finner støtte for at økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 4. Mønstrene i datamaterialet indikerer at økonomiske belønninger og insentiver i stor grad foreligger. Likevel viser datamaterialet at elementer som anerkjennelse og relasjonsbygging vektlegges i større grad. Benyttelsen av kunnskapsdeling som en KPI indikerer imidlertid at økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 4.*
- P6 Datamaterialet gir til en viss grad støtte til at individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i organisasjon 4. Datamaterialet indikerer at medlemmenes åpenhet for ny innsikt og jobbtilfredshet bidrar positivt til intern kunnskapsdeling. Utredningen finner derimot ikke nok støtte for at medlemmenes eierskap til egen kunnskap, og grad av usikkerhetsunnvikelse er individuelle elementer som påvirker intern kunnskapsdeling.*

Tabell 5: Oppsummering – Organisasjon 4

4.5 Oppsummering – Konsulentbransjen

Konsulent-bransjen	Resultat
<i>P1</i>	<i>Datamaterialet gir støtte for proposisjonen om at organisasjonsminne er en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Bransjen bærer preg av godt etablerte rutiner og databaser for kunnskapslagring, samtidig som lagret kunnskap i stor grad benyttes av de ansatte. Mønstrene i datamaterialet indikerer derimot at organisasjonsminnene ofte kan være ustrukturerte og vanskelige å</i>

navigere seg gjennom. Videre kommer det også frem at organisasjonene benytter en rekke kunnskapslagringssystemer som i flere tilfeller kan overlappe hverandre. Samlet sett viser mønstrene at en overflod av lagret kunnskap har en negativ effekt på de ansattes evne til å lokalisere kunnskap på en effektiv måte. Vi finner dermed støtte for at organisasjonsminnet påvirker internt kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

P2 Vi finner støtte i datamaterialet for at sosial kapital har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Mønstrene indikerer at elementer fra den strukturelle dimensjonen av sosial kapital, har en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling i bransjen. Det er samlet sett en høy grad av sosial interaksjon, og generelt sterke relasjonsbånd mellom medarbeiderne. Dette er faktorer som styrker kunnskapsdeling og bidrar til opparbeidelse av sosial kapital. Videre finner vi støtte for at elementer fra den relasjonelle og kognitive dimensjonen både har en positiv og negativ påvirkning på intern kunnskapsdeling. Mønstrene indikerer at ansatte i bransjen stort sett snakker samme fagspråk, og arbeider med fagområder som i stor grad går på tvers av hverandre. Samtidig kommer det frem at fagspråk til tider kan skape barrierer for intern kunnskapsdeling.

P3 Vi finner til en viss grad støtte i datamaterialet for at organisasjonskultur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Mønstrene i datamaterialet indikerer at de organisasjonskulturelle elementene mangfold, innovasjon og nyskapning har positiv og negativ påvirkning på intern kunnskapsdeling. Datamaterialet gir imidlertid ikke nok støtte til å fastslå at subkulturer har en påvirkning på intern kunnskapsdeling. Bransjen bærer samlet sett ikke preg av dannelse av subkulturer, og det er derfor ikke et organisasjonskulturelt element som kan sies å påvirke intern kunnskapsdeling i bransjen.

P4 Vi finner støtte i datamaterialet for at organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Mønstrene i

datamaterialet indikerer at strukturene i bransjen er desentraliserte, noe som påvirker intern kunnskapsdeling positivt. Videre indikerer mønstrene at lederstilene som benyttes i bransjen bærer preg av kunnskapsdelingsfremmende kjennetegn. Ledelse kan dermed sies å være et organisasjonsstrukturelt element som fremmer intern kunnskapsdeling i bransjen.

- P5 Vi finner ikke støtte i datamaterialet for at økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Mønstrene i datamaterialet viser at det foreligger økonomiske belønninger og insentiver i bransjen. Tidligere forskningslitteratur viser til at dette generelt sett er en faktor som påvirkning på kunnskapsdeling positivt. Vi finner derimot ingen mønstre i datamaterialet som indikerer at økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling. Tvert imot, antyder mønstrene at elementer som anerkjennelse og relasjonsbygging er mer vektlagte kunnskapsdelingsfremmende insentiver for respondentene i utvalget, og at de økonomiske insentivene som foreligger derfor er av mindre betydning for intern kunnskapsdeling.*
- P6 Datamaterialet gir til en viss grad støtte for at individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Mønstrene i datamaterialet indikerer at individuelle karakteristika som; åpenhet for ny innsikt, selvtillit knyttet til formidling, høy jobbtilfredshet, samt hvordan de ansatte forholder seg til konstruktiv kritikk, har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i bransjen. Videre antyder mønstrene at elementet eierskap til egen kunnskap kan påvirke intern kunnskapsdeling, men datamaterialet gir imidlertid ikke nok støtte for dette individuelle elementet. Avslutningsvis gir dataene støtte for at de ansattes grad av usikkerhetsunnvikelse påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen til en viss grad.*

5. Diskusjon

5.1 Teoretiske implikasjoner

Med utgangspunkt i etablert forskningslitteratur ser vår konseptuelle modell nærmere på temaene *organisasjonsminne, sosial kapital, organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, belønninger og insentiver*, samt *individuelle karakteristika*. Videre har studiens formål vært å identifisere hvordan faktorer knyttet til de nevnte temaene påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Funnene i vårt datamateriale støtter i mange tilfeller opp under tidligere forskningslitteratur, men det vil samtidig være tilfeller hvor våre funn utfordrer konvensjonell visdom. Vi vil derfor ta for oss proposisjonene fra vår konseptuelle modell og diskutere de teoretiske implikasjonene av våre funn.

5.1.1 Proposisjon 1: Organisasjonsminne har en påvirkning på intern kunnskapsdeling

I likhet med Huber (1991) bidrar vår studie til å identifisere faktorer som kan påvirke organisasjonsminnet. En av de viktigste faktorene for å opprettholde et godt organisasjonsminne virker fra vårt datamateriale å være hvorvidt ansatte i organisasjonen er i stand til å lokalisere lagret kunnskap. I mange tilfeller beskrives imidlertid de aktuelle organisasjonsminnene å være så omfattende at det kan oppleves overveldende, og at ansatte i så måte benytter medarbeidere for å oppsøke kunnskap for å spare tid. Samtidig kommer det frem at organisasjonene benytter en rekke kunnskapslagringssystemer som i flere tilfeller kan overlape hverandre. I så måte finner vår studie at en overflod av lagret kunnskap har en negativ effekt på de ansattes evne til å lokalisere kunnskap på en effektiv måte. Samlet sett stemmer funnene våre derfor godt overens med Huber (1991). Ifølge Wang og Noe (2010) og Nonaka og Takeuchi (1996) vil et veletablert organisasjonsminne øke sannsynligheten for at ansatte selv tilhører sin egen kunnskap til det eksisterende organisasjonsminnet. Dette vil i tur ha en klar effekt på organisasjonens generelle kunnskapsdeling. Utredningen finner dermed støtte for proposisjon 1: Organisasjonsminne har en påvirkning på intern kunnskapsdeling.

5.1.2 Proposisjon 2: Sosial kapital har en påvirkning på intern kunnskapsdeling

Gjennom den konseptuelle modellen har utredningen latt seg inspirere av forskningen til Chiu et al. (2006) og Chang og Chuang (2011), som ser på forholdet mellom sosial kapital og kunnskapsdeling. Chang og Chuang (2011) deler samtidig sosial kapital inn i tre dimensjoner: *strukturell*, *relasjonell* og *kognitiv*. For den strukturelle dimensjonen av sosial kapital benytter de overnevnte studiene "sosial interaksjon" som variabel, og finner at en økt grad av sosial interaksjon bidrar til å øke intensiteten og frekvensen på kunnskapsdeling. Videre finner forskningslitteraturen at sosial interaksjon bidrar til relasjonsbygging og dannelse av interaksjonsbånd mellom de ansatte. Adler og Kwon (2002) viser til at sterke relasjonsbånd er en avgjørende for kunnskapsdeling i organisasjoner. Reagans og McEvily (2003) argumenterer samtidig for at sterke relasjonsbånd bidrar til tryggere rammer for kunnskapsdeling. I likhet med Chiu et al. (2006) og Chuang og Chang (2011) benytter vår studie seg også av sosial interaksjon som faktor for den strukturelle dimensjonen av sosial kapital. I studiens datamateriale kommer det frem at det ofte forekommer sosiale sammenkomster, både fra individuelt hold, men også i regi av organisasjonene selv. Samtidig kommer det frem at respondentene i stor grad anser sine medarbeidere som venner, og ikke bare kolleger. Dette kan i så måte være en variabel som kan komplementere sosial interaksjon, og dermed bidra til å gi en klarere forståelse for hvorvidt det foreligger sterke relasjonsbånd mellom medarbeidere.

For den relasjonelle dimensjonen av sosial kapital viser Chiu et al. (2006) og Chang & Chuang (2011) til elementer som *tillit*, *normer*, *forpliktelse*, *forventninger* og *gjensidighet* for å forklare hvilke mellommenneskelige relasjoner som eksisterer mellom individer i ulike nettverk. Dette er samtidig faktorer som ansees å ha en klar påvirkning på kunnskapsdeling. I likhet med den nevnte forskningslitteraturen har vi derfor selv valgt å benytte oss av tillit, forventninger og gjensidighet som faktorer. Med inspirasjon fra Homans (1958) sin sosiale utvekslingsteori tar vi også for oss temaet oppfattede fordeler og kostnader knyttet til å dele kunnskap. Dette er et veletablert tema i forskningslitteraturen, hvor blant annet Hew og Hara (2007) og Kankanhalli et al. (2005) har bidratt med innsikt. Ved å knytte dette temaet til den relasjonelle dimensjonen av sosial kapital, bidrar utredningen til å gi et detaljert bilde av mellommenneskelige relasjoner og dens påvirkning på kunnskapsdeling. I henhold til faktoren tillit finner vi god støtte i tidligere forskning.

I vårt datamateriale kommer det blant annet frem at den mellommenneskelige tilliten er svært høy blant de ansatte. Dette gjelder både for tillit knyttet til kunnskapsdeling og dens kvalitet, men også tillit knyttet til å motta anerkjennelse på arbeidsplassen. Mellommenneskelig tillit er ifølge Costa et al. (2001), Holste og Fields (2010) og Wickramamasinghe og Widyarathe (2012) en nødvendig forutsetning for kunnskapsdeling. Samtidig viser Lane et al. (2001) og Szulanski et al. (2004) til at mellommenneskelig tillit gjør ansatte mer villige til å hjelpe andre med å forstå ny kunnskap. Videre bidrar studien vår til ny innsikt for implikasjonene av "for nære" relasjoner. Her viser Janis (1982) og Turner (1976) til at for nære relasjoner kan skape blindhet til informasjon og nye, alternative måter å gjøre ting på, noe som i tur vil redusere effekten av kunnskapsdeling. Dette er noe vi til dels finner støtte for i studiens datamateriale, og flere av respondentene nevner at for nære relasjoner kan skape utfordringer knyttet til å være kritisk overfor kunnskapen som deles. Til forskjell fra den etablerte forskningslitteraturen finner vi imidlertid at nære relasjoner også kan ha positive implikasjoner for kunnskapsdelingens effektivitet. Flere av respondentene uttaler at nære relasjoner skaper mer rom for diskusjon og gjør det enklere å påpeke når kunnskapen som deles ikke er av tilstrekkelig kvalitet. Samlet sett finner studien dekning for at tillit er en påvirkende faktor for intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Videre finner vi mønstre i datamaterialet som tyder på at oppfattede fordeler og kostnader er en mindre viktig faktor for hvorvidt kunnskapsdeling utføres. Homans (1958) viser til at individer vil ta beslutninger basert på deres vurdering av påfølgende fordeler og kostnader. I så måte vil en forvente at de ansatte unngår å dele kunnskap dersom nettoeffekten av fordeler og kostnader er negativ. Dette støttes i forskningen til henholdsvis Bordia et al. (2006) og Chang og Chuang (2011) som finner at oppfattede fordeler og grad av gjensidighet har en positiv sammenheng med kunnskapsdeling. I likhet med tidligere etablert forskningslitteratur finner også vår studie at ansattes oppfattede fordeler og kostnader kan påvirke viljen til å dele kunnskap. For mange av respondentene i utvalget er det likevel andre faktorer som veier tyngre for deres avgjørelse om å dele kunnskap. Her fremstår blant annet de ansattes tro på at deres kunnskap er nyttig for andre som en viktigere faktor enn hvorvidt de opplever et positivt forhold mellom fordeler og kostnader. Disse funnene stemmer i så måte godt overens med forskningen til Wasko og Faraj (2000), Chiu et al. (2006) og Siemsen et al. (2007). En av årsakene til at forholdet mellom fordeler og kostnader fremstår som mindre viktig for våre respondenter kan tenkes å ligge i at datamaterialet vårt er innhentet fra kunnskapsarbeidere.

Dette er arbeidere som har en sterk indentifisering til yrket sitt, og det kan således tenkes at utførelsen av kunnskapsdeling i større grad er motivert av et ønske om å bidra til yrkets og medarbeideres utvikling. Samtidig er det viktig å påpeke at respondentene ikke er indifferent til deres oppfattede fordeler og kostnader, og datamaterialet tyder på at disse faktorene vil ha en større påvirkning på kunnskapsdeling i tøffe, økonomiske tider, hvor presset på fakturerbart arbeid er større. I sum finner vi derfor støtte for å anslå at de ansattes oppfattede fordeler og kostnader er faktorer som har en påvirkning på intern kunnskapsdeling.

Den kognitive dimensjonen av sosial kapital tar for seg hvorvidt nettverkene og bransjen benytter seg av et felles språk. I tråd med forskningen til Chiu et al. (2006) og Chang og Chuang (2011) benytter også vår utredning seg av felles språk som en faktor for den kognitive dimensjon. Vi har likevel valgt å begrense dette ytterligere til "felles fagspråk", da vi anser at dette vil kunne ha en større betydning for hvordan kunnskap formidles og tolkes enn nasjonalspråk. Forskningslitteraturen viser til felles språk som en viktig faktor for kunnskapsdeling. Chiu et al. (2006) og Chang og Chuang (2011) finner begge at et felles språk bidrar til å styrke kunnskapsdelingens kvalitet. I tillegg argumenterer Evans et al. (2012) for at et felles språk har en positiv sammenheng med ansattes villighet til å dele kunnskap, uavhengig av arbeidsrelasjonen mellom partene.

I tråd med tidligere forskningslitteratur finner også vår studie at felles språk har en påvirkning på kunnskapsdeling. Det kommer frem at det i stor grad benyttes et felles fagspråk internt i utvalgets organisasjoner. Til tross for dette uttaler flere av respondentene at fagspråket likevel kan være en barriere for kunnskapsdeling. Dette gjelder spesielt for kunnskapsdeling på tvers av fagområder, hvor ulik tolkning av definisjoner og fagterminologi kan medføre misforståelser. Vi finner dermed støtte til å konkludere at felles språk er en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling. Det er imidlertid verdt å merke seg at den etablerte forskningslitteraturen i stor grad tolker felles språk som en hovedsakelig positiv faktor for kunnskapsdeling. Gjennom våre funn støtter vi dermed opp under tidligere forskningslitteratur, samtidig som vi bidrar til en dypere forståelse for hvordan felles språk også kan ha en negativ påvirkning på intern kunnskapsdeling.

5.1.3 Proposisjon 3: Organisasjonskultur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling

Den tidligere forskningslitteraturen viser til en klar sammenheng mellom organisasjonskultur og kunnskapsdeling. Bang (2013) definerer organisasjonskultur som et felles sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene rundt. For å avdekke hvorvidt organisasjonskultur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen tar vår studie for seg de organisasjonskulturelle faktorene *innovasjon og nyskaping, subkulturer og mangfold*. Faktoren *innovasjon og nyskaping* er godt avdekket i forskningslitteraturen. Ruppel og Harrington (2001) viser til at innovative og nyskapende organisasjonskulturer er mer sannsynlig å implementere kunnskapsstyring-systemer, mens Bock et al. (2005) finner at kulturer som fremmer innovasjon også er mer sannsynlig å legge til rette for informasjonsdeling mellom medlemmene i organisasjonen. I tillegg viser studiene til Taylor og Wright (2004) og Hsu et al. (2007) at organisasjonskulturer som oppfordrer til nye ideer og læring har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling. En mer indirekte knytning til kunnskapsdeling finner vi fra studiene til Denison og Mishra (1995) som finner at innovative organisasjonskulturer er mindre sannsynlig å motsette seg nødvendige endringer. Selv om studien ikke direkte viser til at dette har en påvirkning på kunnskapsdeling, kan en likevel argumentere for at åpenhet knyttet til endringer vil gjøre organisasjoner mer tilbøyelig for å ta til seg ny kunnskap. Datamaterialet i vår studie finner god støtte i den etablerte forskningslitteraturen. Samtlige respondenter i utvalget opplever at deres organisasjonskultur fremmer innovasjon og nyskaping, og flere påpeker samtidig at kunnskapsdeling er en bidragsyter til dette. I lys av studiens funn og tidligere forskningslitteratur finner vi dermed støtte for at den organisasjonskulturelle faktoren innovasjon og nyskaping påvirker intern kunnskapsdeling.

Dannelsen av subkulturer er en annen organisasjonskulturell faktor som forskningslitteraturen argumenterer for å ha en påvirkning på kunnskapsdeling. Trice og Beyer (1993) viser til tre betingelser som må oppfylles for at subkulturer skal dannes. Disse inkluderer hyppig og nær kontakt mellom medlemmer, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika. I så måte indikerer funnene til Trice og Beyer (1993) at medlemmene av en subkultur vil kunne knytte sterkere relasjonsbånd enn medlemmer fra ulike subkulturer. Dette støttes også opp av Bang (2013) som finner at subkulturer henholdsvis fremmer kunnskapsdeling internt i de aktuelle subkulturene, og hindrer kunnskapsdeling på tvers av avdelinger og team. Forskningslitteraturen viser dermed til at subkulturer både påvirker kunnskapsdeling positivt og negativt. Funnene i vårt datamateriale indikerer imidlertid at dannelsen av subkulturer

generelt sett er lite utbredt i konsulentbransjen. I så måte finner vi ikke støtte til å fastslå at dette er en faktor som påvirker den interne kunnskapsdelingen i bransjen.

Til slutt henviser forskningslitteraturen til mangfold som en organisasjonskulturell faktor med påvirkning på kunnskapsdeling. Sentralt i forskningen rundt mangfold er Ojha (2005) som viser til at teammedlemmer som anser seg selv som en minoritet basert på kjønn, sivilstatus eller utdanning er mindre tilbøyelig til å dele kunnskap med andre medarbeidere. Som et resultat av komplementariteten mellom kvinner og menn argumenterer Sawng et al. (2006), van Knippenberg og Schippers (2007) og Lee et al. (2018) også for at en jevn kjønnsfordeling har positive implikasjoner for kunnskapsdeling. Samtidig påpeker de øvrige studiene på at et mangfold i kjønn bidrar til større variasjon i perspektiver og erfaringer internt i en organisasjon. Alder er et annet element av mangfold som kan påvirke kunnskapsdelingen i organisasjoner. Sung og Choi (2019) viser til at et mangfold i alder kan ha en negativ påvirkning på kunnskapsdeling ettersom ulike generasjoner også innehar forskjellige preferanser for hvilke kommunikasjons- og delingskanaler som skal benyttes i forbindelse med kunnskapsdeling. Fra et overordnet perspektiv finner vårt datamateriale en jevn kjønnsfordeling på tvers av organisasjonene. For flere av organisasjonene i utvalget indikerer likevel datamaterialet vårt at kjønnsbalansen er mindre jevn innad i team og avdelinger. Mye tyder derfor på at mangfoldet i kjønn både har en positiv og negativ påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i konsulentbransjen. Med hensyn til mangfold i alder finner vi svært varierte svar mellom organisasjonene i utvalget. Vi finner dermed ingen fellestrekk i datamaterialet som tilsier at bransjen jevnt over er lik aldersmessig. Således finner vi heller ikke dekning for at dette elementet av mangfold har en påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i konsulentbransjen. I lys av de organisasjonskulturelle elementene som utredningen tar utgangspunkt i finner vi til en viss grad støtte for p3: Organisasjonskultur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

5.1.4 Proposisjon 4: Organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling

Forskningslitteraturen viser til organisasjonsstruktur som en faktor med positive og negative implikasjoner for kunnskapsdeling. Mer spesifikt viser forskningslitteraturen til at sentraliserte organisasjonsstrukturer ofte bærer preg av kontrollorientering, klare

rollefordelinger og sentraliserte beslutninger. Dette bidrar i så måte til å øke avstanden mellom leddene i organisasjonen, samtidig som det reduserer de ansattes eierskap til beslutningene som blir tatt (Mahmoudsalehi et al., 2012). Tilsvarende finner forskningslitteraturen at desentraliserte organisasjonsstrukturer bidrar til å styrke kunnskapsdeling. Et redusert fokus på elementer som stillingstitler og ansiennitet, samt en desentralisering av beslutningsmakt skaper en kortere avstand mellom leddene i organisasjonen. Dette bidrar samtidig til hyppigere interaksjon mellom leddene i organisasjonen, noe som øker sannsynligheten for effektiv, intern kunnskapsdeling (Kubo et al., 2001). Datamaterialet i vår utredning finner at konsulentbransjen i svært stor grad benytter seg av desentraliserte organisasjonsstrukturer. Det kommer samtidig frem fra majoriteten av respondentene i utvalget at beslutningsnivået er lavt i deres representative organisasjoner, og at elementer som stillingstittel og ansiennitet er av mindre betydning for hvorvidt en kan bidra til beslutninger. Vi finner dermed klare indikasjoner for at organisasjonsstruktur har en positiv påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i konsulentbransjen.

I tillegg til den generelle organisasjonsstrukturen har vår utredning også tatt for seg ledelse som en strukturell faktor for kunnskapsdeling. Dette anså vi som en betydningsfull faktor for utvalget, spesielt ettersom forskningslitteraturen viser til kunnskapsarbeidere som individer som motsetter seg fra standardisering og kontroll (Bryant, 2003; Walumbwa et al. 2011; Pihl-Thingvad, 2014; Sandvik et al., 2018). I tillegg viser Issahaka og Lines (2021) til at forskningen på ledelse av kunnskapsarbeidere fortsatt er mangelfull. Vi vil argumentere for at vår utredning bidrar til denne delen av forskningen ved å se nærmere på hvordan ledelse og lederstiler påvirker den interne kunnskapsdelingen i konsulentbransjen. I utredningens datamateriale finner vi en rekke fellestrekk knyttet til organisasjonenes ledelse og lederstiler. Samtlige av respondentene i utvalget beskriver deriblant ledelsen som støttende og tillitsfull i sin respektive organisasjon. I tråd med forskningen til Wang og Noe (2010) og Lee et al. (2006) er dette faktorer som styrker de ansattes oppfatning og utførelse av kunnskapsdeling. Videre indikerer utredningens datamateriale at graden av autonomi er svært høy i bransjen. Dette har ifølge forskningslitteraturen både direkte og indirekte implikasjoner for kunnskapsdeling. Ozlati (2015) viser til at en høy grad av autonomi medfører en økt sannsynlighet for å utøve kunnskapsdeling, mens Cabrera et al. (2006) argumenterer for at kunnskapsdelingen indirekte påvirkes gjennom å øke de ansattes tro på egen evne. Samtidig tyder datamaterialet på de ansatte i stor grad trekker i samme retning innenfor sine respektive

organisasjoner. I henhold til Chow og Chan (2008) er dette et element som har en positiv påvirkning for de ansattes holdning til å dele kunnskap.

Under den organisasjonsstrukturelle faktoren ledelse, finner utredningen også en rekke fellestrekk for hvilke lederstiler som benyttes i konsulentbransjen. Her samstemmer utredningens funn godt med Ben Sedrine et al. (2021) sin beskrivelse av myndiggjørende ledelse, samtidig som flere av respondentene også beskriver lederstilene de opplever i sine organisasjoner som eksempelvis tjenende og tillitsbasert. På tvers av utredningens utvalg kommer det i tillegg frem at ledelsen har et sterkt fokus på de ansattes faglige og personlige utvikling, noe som kjennetegner en transformerende lederstil (Bass & Riggio, 2006). Utredningens datamateriale indikerer dermed at konsulentbransjen benytter seg av transformasjonsorienterte lederstiler hvor fokuset ligger på å inspirere og motivere ansatte, samt sørge for at de menneskelige ressursene i organisasjonene videreutvikles. Dette er samtidig lederstiler som tidligere forskningslitteratur viser vil ha en positiv påvirkning på kunnskapsdeling (Ben Sedrine et al., 2021; Issahaka & Lines, 2021). Samlet sett finner utredningen dermed støtte for proposisjon 4: Organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

5.1.5 Proposisjon 5: Økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling

For denne proposisjonen har utredningen hatt som formål å avdekke hvorvidt økonomiske belønninger og insentiver foreligger i konsulentbransjen, samt hvorvidt disse påvirker den interne kunnskapsdelingen. Den etablerte forskningslitteraturen er samstemte om at økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på kunnskapsdeling. Yao et al. (2007), Liao (2008) og Renzl (2008) viser til belønninger og insentiver som en viktig forutsetning for kunnskapsdeling, og at et fravær av disse i så måte skaper barrierer for kunnskapsdeling. Dette støttes videre opp av Kankanhalli et al. (2005) og Hsu et al. (2007) som argumenterer for at forfremmelser, bonuser og lønnsøkning er effektive virkemidler for å øke kunnskapsdeling. Samtidig tyder mye på at belønningene og insentivenes natur avgjør hvorvidt denne påvirkningen er positiv eller negativ.

Bock og Kim (2002) og Wang og Noe (2010) påpeker at individuelle belønninger kan ha en negativ påvirkning på kunnskapsdeling ettersom ansatte holder tilbake kunnskap for egen

vinning. Dette er spesielt aktuelt i situasjoner hvor det foreligger sterk konkurranse internt i de respektive organisasjonene (e.g. Huber, 1982; Zack, 1999; Ba et al., 2001), og i tider preget av jobbusikkerhet og nedbemanning (e.g. Szulanski, 1996; Goodman & Darr, 1998; Davenport et al., 2000). I en kunnskapsdelingskontekst tyder derfor mye på at teambaserte belønninger vil være mer hensiktsmessig. Ferrin og Dirks (2003) argumenterer for at belønninger som baserer seg på felles prestasjoner til fordel for individuelle, også insentiverer de ansatte til å jobbe mot felles interesser. Hansen et al. (1999) viser samtidig til at kunnskapsdeling kan benyttes som en KPI for de ansatte, og at utøvelsen av kunnskapsdeling i så måte kan medføre belønninger for de ansatte. Hansen et al. (1999) viser også at dette er særlig utbredt i konsulentbransjen, hvor kunnskapsdelingsaktiviteter vurderes i forbindelse med bonuser og promotering av ansatte.

Utredningens datamateriale indikerer at det i større eller mindre grad foreligger økonomiske belønninger og insentiver i konsulentbransjen. For organisasjonene i utvalget fremstår disse først og fremst som kollektive strukturer hvor de ansatte blir belønnet ut fra organisasjonens samlede prestasjoner. Med utgangspunkt i tidligere forskningslitteratur vil tilstedeværelsen av slike økonomiske belønninger og insentiver bidra til en positiv påvirkning på kunnskapsdeling (e.g. Yao et al., 2007; Liao 2008; Renzl, 2008). Funnene i vårt datamateriale viser derimot ingen indikasjoner på at økonomiske belønninger og insentiver fremmer kunnskapsdeling. Mønstrene i vårt datamateriale indikerer derimot at det er andre belønninger og insentiver som motiverer de ansatte i konsulentbransjen til å dele kunnskap. Samtlige av respondentene svarer at de motiveres mer av insentiver som anerkjennelse og relasjonsbygging. Utredningens datamateriale indikerer således at økonomiske belønninger og insentiver ikke har en påvirkning på de ansattes vilje til å dele kunnskap. En av årsakene til dette kan tenkes å ligge i utvalgets natur, hvor alle respondentene er å anse som kunnskapsarbeidere. Ifølge Lines (2011) er det foreløpig lite forskningsbasert viten om hva som motiverer kunnskapsarbeidere og vår utredning kan i så måte sies å bidra til en dypere forståelse innenfor dette feltet. Samlet sett finner vi dermed ikke støtte for proposisjon 5: økonomiske belønninger og insentiver har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

5.1.6 Proposisjon 6: Individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling

Utredningens siste proposisjon har som mål å kartlegge hvorvidt individuelle karakteristika har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Utredningen tar derfor for seg en rekke individuelle elementer som den etablerte forskningslitteraturen har argumentert for å ha en påvirkning på kunnskapsdeling. Dette inkluderer elementer som jobbtilfredshet og eierskap til egen kunnskap. I tråd med Matzler et al. (2011) sitt forslag for videre forskning har vi også valgt å inkludere respondentenes åpenhet for ny innsikt som et element for denne proposisjonen. I så måte bidrar utredningen til en dypere forståelse for hvorvidt dette er en individuell karakteristika som påvirker kunnskapsdeling. Vi finner klare mønstre i utredningens datamateriale som indikerer at de ansatte i konsulentbransjen er åpne for ny innsikt. I tråd med Cabrera et al. (2006) er dette et individuelt karakteristika som bidrar positivt til individers egenrapporterte kunnskapsdeling, nysgjerrighet og interesse for andres ideer. Videre indikerer datamaterialet at de ansatte i konsulentbransjen forholder seg godt til konstruktiv kritikk, og således ikke opplever angst knyttet til å motta tilbakemeldinger. Dette funnet sammenfaller godt med forskningen til Bordia et al. (2006) som viser til at frykten for negative tilbakemeldinger reduserer sannsynligheten for å utøve kunnskapsdeling. Samtidig tyder mønstrene i datamaterialet på at de ansatte anser seg selv som effektive formidlere, noe som ifølge Lin (2007a, b) øker individuelt engasjement knyttet til kunnskapsdeling.

Videre finner vi tvetydige mønstre i datamaterialet for hvorvidt de ansatte i konsulentbransjen har en høy usikkerhetsunnvikelse. Omtrent halvparten av respondentene i utvalget anser usikkerhet som spennende. Likevel påpeker de samme respondentene at usikkerheten helst bør forekomme i trygge, økonomiske rammer. For den andre halvdel av utvalget kommer det frem at trygge rammer er å foretrekke. Samlet sett kan en derfor argumentere for at de ansatte i konsulentbransjen innehar en viss grad av usikkerhetsunnvikelse. Mønstrene i datamaterialet kan likevel tyde på at det først og fremst er noen distinkte former for usikkerhet som påvirker respondentenes jobbtilfredshet. Dette virker ifølge datamaterialet å være usikkerhet som medfører negative, økonomiske konsekvenser, som eksempelvis grad av jobbsikkerhet. I så måte kan det tenkes at noen former for usikkerhet både vil bli ansett som akseptable og ønskelige av de ansatte. Basert på respondentenes uttalelser kan dette eksempelvis være usikkerhet knyttet til hvordan en skal gå frem for å løse ulike arbeidsoppgaver. I så måte bidrar vår utredning til en dypere innsikt og forståelse for hvordan, og hvilke former for usikkerhet som påvirker jobbtilfredsheten hos kunnskapsarbeidere.

Ifølge Kucharska og Bedford (2019) bidrar en høy usikkerhetsunnvikelse til både økt sannsynlighet for kunnskapsdeling, samt en bedring i de ansattes jobbtilfredshet. I motsetning til funnene for usikkerhetsunnvikelse viser utredningens datamateriale klare mønstre som indikerer at jobbtilfredsheten er høy blant de ansatte i konsulentbransjen. Kucharska og Bedford (2019), de Vries et al. (2006) og Lin (2007a, b) finner at en høy jobbtilfredshet har en signifikant, positiv påvirkning på kunnskapsarbeidere sin villighet til å dele kunnskap. I så måte er det mye som tyder på at de ansattes jobbtilfredshet er en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Avslutningsvis finner utredningen ikke nok støtte i datamaterialet til å fastslå at eierskap til egen kunnskap er en faktor som påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Hovedårsaken til dette er at det for mange av respondentene fremstod utfordrende å skille mellom egneid kunnskap og deres respektive organisasjon sin kunnskap. Det er likevel verdt å merke seg at respondentene som var i stand til å skille mellom kunnskapens eierskap også ga uttrykk for at egneid kunnskap var mer sannsynlig å bli delt. Disse funnene sammenfaller godt med forskningen til Jarvenpaa og Staples (2000) som viser til at individer er mer tilbøyelig for å dele kunnskap dersom denne oppleves som egneid, og ikke en del av organisasjonen sin kunnskap. Til tross for at det er flere elementer hvor utredningen enten viser til tvetydige mønstre eller ikke finner tilstrekkelig støtte, vil vi likevel argumentere for at utredningen til en viss grad finner støtte i proposisjon 6: individuelle karakteristika påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

5.2 Praktiske implikasjoner

Samtidig som utredningen har teoretiske implikasjoner for forskningslitteraturen, bidrar den også til å avdekke praktiske implikasjoner for ledelsen og de ansatte i konsulentbransjen. Gjennom analysen av faktorene *organisasjonsminne*, *sosial kapital*, *organisasjonskultur*, *organisasjonsstruktur*, *økonomiske belønninger og insentiver*, samt *individuelle karakteristika* identifiserer utredningen viktige mønstre som kan veilede ledelsen av konsulentorganisasjoner mot effektive strategier for å styrke intern kunnskapsdeling. De praktiske implikasjonene tar primært utgangspunkt i faktorene som utredningen finner full støtte for. Samtidig utforsker vi noen interessante mønstre som, selv om de ikke er representativ for bransjen som helhet, bidrar til nyanser og dypere innsikt.

5.2.1 Praktiske implikasjoner for organisasjonsminne

Vi finner mønstre i datamaterialet som tyder på at organisasjonsminnet til organisasjonene i konsulentbransjen er lett tilgjengelig, men ofte vanskelig å navigere seg gjennom. Ifølge Huber (1991) er dette en observasjon som har vist seg å svekke organisasjoners minne og kunnskapsdeling. Det kommer blant annet frem at det ofte ligger så mye kunnskap lagret i databasene at det kan være vanskelig å finne frem til den spesifikke kunnskapen som vedkommende faktisk er ute etter. Samtlige respondenter i utvalget forteller at de vet hvor de skal lete etter kunnskap. Likevel kommer det frem at flere i utvalget ofte velger å spørre en kollega fremfor å lete etter kunnskap i organisasjonsminnet. Dette tyder på at organisasjonene har etablert gode delingskulturer, hvor det er lav terskel for å spørre kolleger om kunnskap. Vi vil likevel argumentere for at dette ikke er den mest effektive fremgangsmåten for å lokalisere kunnskap. Dersom organisasjonsminnet hadde vært lettere å navigere for de ansatte, ville dette trolig bidratt til en mer effektiv benyttelse av kunnskap. Et velstrukturert organisasjonsminne ville i så måte effektivisert prosessene for hvordan ansatte lokaliserer lagret kunnskap, noe vi anser som svært aktuelt i en bransje hvor fakturerbare timer er høyt prioritert hos de ansatte. Mønstrene i vårt datamateriale indikerer derfor at ustrukturerte organisasjonsminner har en negativ påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. I så måte anser vi dette som en viktig faktor for ledelsen i konsulentorganisasjoner å ta høyde for.

5.2.2 Praktiske implikasjoner for sosial kapital

Den strukturelle dimensjonen

For den strukturelle dimensjonen av sosial kapital finner vi at sosial interaksjon forekommer hyppig. Samtlige av respondentene i utvalget viser til at sosiale forekomster både oppstår i regi av organisasjonene, men også på individuelt initiativ. I tillegg finner vi at organisasjonene i all hovedsak opererer med åpent landskap, noe som medfører til ytterligere sosial interaksjon i arbeidstiden. Mønstrene i datamaterialet forteller dermed at organisasjonene i konsulentbransjen generelt sett har et fokus på å skape sosial kapital gjennom sosial interaksjon. Samtidig kommer det frem at det tilrettelegges for sosial interaksjon på tvers av team og avdelinger. En av årsakene for dette fokuset ligger trolig i at organisasjonene er avhengig av at de ansatte interagerer med hverandre. Dette er spesielt viktig i tverrfaglige

team, hvor det kreves at de ansatte samhandler for å dele kunnskap og skape verdi. Samlet sett kan en dermed konkludere med at konsulentbransjen har et høyt nivå av sosial kapital gjennom den strukturelle dimensjonen. Dette bidrar i så måte til å styrke de sosiale båndene som foreligger mellom ansatte i organisasjonene, noe som i tur har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling og tilrettelegging av ressursutvikling (Kwon, 2002; Reagans & McEvily, 2003; Chang & Chuang, 2011).

Den relasjonelle dimensjonen

Mellommenneskelig tillit

For den relasjonelle dimensjonen kommer det frem at de ansatte i konsulentbransjen har en høy grad av tillit til kunnskapen som deles og mottas internt. Samtidig svarer majoriteten av respondentene at de har tillit til å bli anerkjent for kunnskapen de velger å dele. En viktig, praktisk implikasjon av dette funnet er at tillitsrelaterte barrierer, som tidligere identifisert av Riege (2005), tilsynelatende ikke utgjør betydelige hindringer i konsulentbransjen. Dette indikerer at organisasjonene i konsulentbransjen har et gunstig klima for å fremme og støtte kunnskapsdeling. Videre finner vi at de ansatte i konsulentbransjen stort sett har et likt tillitsnivå til alle i sin respektive organisasjon. I noen av organisasjonene kommer det imidlertid frem at tillitsnivået vil kunne variere ut fra faktorer som eksempelvis medarbeidernes individuelle arbeidserfaring og kompetanse. Ettersom dette kun kommer frem i noen av organisasjonene er det derimot vanskelig å fastslå hvorvidt slike faktorer er et fellestrekk for bransjen. På tvers av organisasjonene finner vi derimot at faktorer som stillingstittel og ansiennitet har en lav grad av påvirkning for tillitsnivået mellom medarbeidere. Dette indikerer i så måte at det foreligger et nedtonet fokus på disse faktorene i konsulentbransjen, noe som i tur vil bidra til å fremme kunnskapsdeling (Kim & Lee, 2006). Videre forteller de ansatte i konsulentbransjen at nære relasjoner vil kunne påvirke deres kvalitetsvurdering av kunnskap som mottas. Hva som ikke kommer tydelig frem er imidlertid hvorvidt kvalitetsvurderingen styrkes eller svekkes som følge av nære relasjoner. I flere av intervjuene kommer det frem at nære relasjoner bidrar til å styrke tillitsnivået mellom ansatte, og at en i så måte har mer rom for å teste kunnskapen som deles. Flere av respondentene foreslår derimot at nære relasjoner også kan skape blindhet og at man stiller seg mindre kritisk til kunnskapen som blir delt. Samlet sett kan en derfor si at nære relasjoner er en faktor som kan ha positive og negative implikasjoner for kunnskapsdelingen i konsulentbransjen. En

viktig implikasjon for ledelsen i de respektive organisasjonene er derfor å ta hensyn til at nære relasjoner også i enkelte tilfeller vil kunne svekke kvaliteten av intern kunnskapsdeling.

Oppfattede fordeler og kostnader knyttet til kunnskapsdeling

Med utgangspunkt i Homans (1958) sin sosiale utvekslingsteori finner vi at de ansattes oppfattede fordeler og kostnader har en påvirkning på kunnskapsdeling. Hvor stor påvirkning disse fordelene og kostnadene har virker likevel å variere mellom organisasjonene i konsulentbransjen. Kostnader som tidsbruk og oppfattet innsats vil ifølge Hew og Hara (2007) og Kankanhalli et al. (2005) redusere sannsynligheten for kunnskapsdeling. I de fleste organisasjonene kommer det imidlertid frem at de ansatte har nok tid til å dele kunnskap med sine medarbeidere. I majoriteten av organisasjonene kommer det samtidig frem at de ansattes tro på at deres kunnskap er nyttig for andre medarbeidere, er en viktigere faktor enn summen av følgende fordeler og kostnader knyttet til å dele. Dette støttes også opp av tidligere forskning som finner at slike faktorer har en større påvirkning på kunnskapsdeling enn hvilke fordeler og kostnader som foreligger (e.g. Chiu et al., 2006; Siemsen et al., 2007; Wasko & Faraj, 2000). I én av organisasjonene kommer det likevel frem at forholdet mellom fordeler og kostnader vil påvirke hvorvidt kunnskapsdeling forekommer. Dette knyttes hovedsakelig opp mot avveiningen mellom kunnskapsdeling og fakturerbar kundetid som de ansatte står overfor. Mye tyder derfor på at de ansattes oppfattede fordeler og kostnader er et element som i varierende grad vil kunne påvirke kunnskapsdelingen i konsulentbransjen. Dette antas å være spesielt relevant i pressede tider hvor organisasjonenes overordnede prioritet er lønnsomhet. En praktisk implikasjon for ledelsen i de respektive organisasjonene er dermed at de ansattes vurdering av fordeler og kostnader potensielt kan svekke den interne kunnskapsdelingen i perioder hvor det er fokus på fakturerbar kundetid og lønnsomhet.

Den kognitive dimensjonen

Felles fagspråk

For den kognitive dimensjonen av sosial kapital finner vi at organisasjonene i konsulentbransjen typisk benytter seg av et felles fagspråk. Dette bidrar i så måte til å styrke kunnskapsdelingens kvalitet og kvantitet, samtidig som det øker de ansattes vilje til å dele

kunnskap (Chiu et al., 2006; Chang & Chuang, 2011; Evans et al., 2012). Det kommer likevel frem at fagspråk også kan by på utfordringer knyttet til å dele kunnskap. Dette gjelder spesielt i tilfeller hvor kunnskap deles på tvers av fagområder eller avdelinger som har ulik oppfatning og forståelse av fagterminologi. Samlet sett er det dermed mye som indikerer at et felles fagspråk både har positive og negative implikasjoner for den interne kunnskapsdelingen i konsulentbransjen. Ledelsen bør være oppmerksom på de potensielle hindringene et felles fagspråk kan skape, spesielt når ansatte fra ulike fagområder samarbeider i tverrfaglige team. Det er samtidig viktig å påpeke behovet for en felles forståelse av fagbegreper og terminologi, spesielt når kunnskap deles mellom medarbeidere fra forskjellige fagmiljøer eller avdelinger.

5.2.3 Praktiske implikasjoner av organisasjonskultur

Videre finner vi at organisasjonene i konsulentbransjen har et tydelig fokus på innovasjon og nyskaping. Det kommer også frem fra flere av respondentene i utvalget at kunnskapsdeling er en av årsakene til nettopp dette fokuset, og at kunnskapsdeling i så måte bidrar til å utvikle nye perspektiver. Organisasjonskulturer som fremmer innovasjon og nyskaping bidrar ifølge Bock et al. (2005) til en økt sannsynlighet for kunnskapsdeling mellom ansatte. Ruppel og Harrington (2001) finner samtidig at dette fokuset styrker sannsynligheten for at organisasjonen implementerer KS-systemer. Fra vårt datamateriale kommer det frem at samtlige organisasjoner benytter seg av slike systemer. Samtidig argumenterer Denison og Mishra (1995) for at kulturer som fremmer innovasjon og nyskaping også unngår å motsette seg fra nødvendige endringer. Det er dermed mye som tyder på at innovasjon- og nyskappingsfokuserte organisasjonskulturer har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling i konsulentbransjen. For ledelsen i konsulentbransjen fremstår derfor innovasjon og nyskaping som vesentlige elementer for både organisasjonens omstillingsevne og nivået av intern kunnskapsdeling.

Bang (2013) viser til at subkulturer både kan fremme og hindre kunnskapsdeling. På den ene siden vil subkulturer bidra til en økt kunnskapsdeling internt i den aktuelle subkulturen, mens den på en annen side vil redusere kunnskapsdelingen som forekommer på tvers av disse. Majoriteten av respondentene i utvalget forteller at de i liten grad har opplevd en dannelse av subkulturer i deres respektive organisasjoner. Fra utredningens datamateriale er det dermed få indikasjoner på at subkulturer er et organisasjonskulturelt element som påvirker intern kunnskapsdeling. Utredningen finner imidlertid at én av organisasjonene i utvalget har

opplevd en større dannelse av subkulturer. Dette er samtidig den klart største organisasjonen i utvalget, med over 3000 ansatte i Norge. Trice og Beyer (1993) viser til at subkulturer er mer sannsynlig å danne seg i store, komplekse organisasjoner, noe som kan bidra til å forklare hvorfor denne organisasjonen opplever en hyppigere dannelse av subkulturer enn de andre organisasjonene i utvalget. Subkulturer vil i så måte kunne tenkes å være et element som har betydelige, praktiske implikasjoner for de største organisasjonene i bransjen. Vi anser derfor subkulturer som et viktig element som ledelsen må ta høyde for når organisasjonen skal tilrettelegge for intern kunnskapsdeling.

I datamaterialet kommer det frem at konsulentbransjen samlet sett innehar en forholdsvis lav grad av mangfold. Dette gjelder spesielt for utdanningsbakgrunn, hvor en stor andel av respondentene har gjennomført forretningsrelaterte studieløp fra et par utvalgte studieinstitusjoner. I flere av organisasjonene finner vi også demografisk homogene grupper hvor det er liten variasjon i alder, etnisitet og kultur. Til tross for at mangfold tradisjonelt sett er ønsket i organisasjoner, viser Sung og Choi (2019) til at et mangfold i alder også kan ha en negativ påvirkning på kunnskapsdeling. I så måte er det naturlig å anta at et større aldersspenn hos de ansatte ville medført en svekkelse av den interne kunnskapsdelingen.

Kjønnsfordelingen i konsulentbransjen virker derimot å være mer balansert. Her finner vi en tilnærmet 50/50 fordeling av kvinner og menn i de fleste organisasjonene. Fra flere av organisasjonene kommer det imidlertid frem at kjønnsfordelingen er tilstrekkelig på overflaten, men vesentlig svakere internt i teamene. I henhold til Sawng et al. (2006) og Ojha (2015) vil en ujevn kjønnsfordeling ha en negativ påvirkning på de ansattes interesse og tilbøyelighet for å utøve kunnskapsdeling. Vi vil derfor understreke betydningen av en jevn kjønnsfordeling, ikke bare generelt, men også innenfor organisasjonenes team og avdelinger. Samtidig finner utredningen at visse former for mangfold også kan ha negative konsekvenser for intern kunnskapsdeling. I en kunnskapsdelingskontekst ser vi derfor dette som en viktig implikasjon som ledelsen bør vurdere når organisasjonen søker å styrke mangfoldet.

5.2.4 Praktiske implikasjoner av organisasjonsstruktur

Utredningens datamateriale viser klare indikasjoner på at organisasjonsstruktur har en påvirkning på intern kunnskapsdelingen i konsulentbransjen. I henhold til organisasjonsstruktur finner vi at samtlige av organisasjonene opererer med en flat struktur, og en kort avstand mellom de ulike organisasjonsleddene. Med bakgrunn i Kubo et al. (2011)

kan en dermed argumentere for at konsulentorganisasjoner som benytter seg av desentraliserte organisasjonsstrukturer også vil oppleve en økt sannsynlighet for intern kunnskapsdeling. Videre finner vi variasjon i hvorvidt organisasjonene i konsulentbransjen benytter seg av desentraliserte beslutningsnivå. For flere av organisasjonene kommer det frem at det foreligger et desentralisert beslutningsnivå, hvor de ansatte selv har muligheten til å ta avgjørelser på en daglig basis. Dette bidrar ifølge Mahmoudsalehi et al. (2012) til å styrke de ansattes eierskap til organisasjonens avgjørelser og generelle utvikling. I flere av de andre organisasjonene kommer det imidlertid frem at det legges til rette for at én person eller én enhet skal stå for avgjørelsene som blir tatt. Vi finner dermed ingen fellestrekk for organisasjonenes beslutningsnivå, og det kan derfor tenkes at den interne kunnskapsdelingen vil påvirkes i ulik grad for de respektive organisasjonene. Det kommer samtidig frem at aspekter som stillingstittel og ansiennitet har en mindre betydning for hvorvidt de ansatte kan foreta slike beslutninger. I tråd med funnene til Kim og Lee (2006) vil vi argumentere for at dette er et viktig virkemiddel som ledelsen bør benytte seg av. Dette vil kunne styrke de ansattes autonomi og eierskap til beslutningene som blir tatt i organisasjonen, og i så måte organisasjonens interne kunnskapsdeling.

Videre finner vi en rekke fellestrekk for hvilke lederstiler som utøves overfor de ansatte i konsulentbransjen. Fra samtlige organisasjoner i utvalget kommer det frem at lederstilene som utøves bærer sterkt preg av støtte, tillit og autonomi. I henhold til Lee et al. (2006) vil en støttende ledelse være avgjørende for de ansatte i konsulentbransjen sin oppfatning og utførelse av kunnskapsdeling. Samtidig viser Wang og Noe (2010) til at en støttende ledelse også bidrar til å styrke kunnskapsdelingens kvalitet. Etersom det eksisterer en rekke overlappende lederstiler som har de overnevnte elementene i fokus, er det utfordrende å identifisere én konkret lederstil som benyttes i bransjen. Vi finner imidlertid en rekke fellestrekk med adferdene som Ben Sedrine et al. (2021) benytter for å identifisere myndiggjørende ledelse. I tillegg beskriver flere av respondentene at de opplever deres ledere som henholdsvis tjenende eller transformerende. Uten å ytterligere konkretisere hvilke lederstil som er mest fremtredende i bransjen, vil vi likevel argumentere for at ledelsen i konsulentorganisasjoner bør benytte seg av transformasjonsorienterte lederstiler. Dette vil legge til rette for de ansattes autonomi og utvikling, og i så måte styrke den interne kunnskapsdelingen i de respektive organisasjonene.

5.2.5 Praktiske implikasjoner knyttet til økonomiske belønninger og insentiver

Utredningens datamateriale finner at økonomiske belønninger og insentiver til en viss grad foreligger i konsulentbransjen. Likevel finner utredningen ingen støtte for å fastslå at dette er faktorer som har en påvirkning på den interne kunnskapsdelingen. Dette strider dermed imot forskningen til Kankanhalli et al. (2005) og Hsu et al. (2007) som finner at belønninger som bonuser, forfremmelser og lønnsøkning er effektive insentiver for å oppnå økt kunnskapsdeling. Ikke-monetære elementer som anerkjennelse og relasjonsbygging fremstår derimot som sterke insentiver for de ansatte i konsulentbransjen. Lines (2011) argumenterer for at det fortsatt er lite forskningsbasert viten på hvorvidt kunnskapsarbeidere motiveres ulikt fra andre arbeidere. Likevel tyder utredningens datamateriale på at dette kan være en forklaring for hvorfor vårt utvalg tilsynelatende vektlegger ikke-monetære insentiver fremfor monetære. I så måte vil dette medføre praktiske implikasjoner for hvordan ledelsen går frem for å insentivere sine ansatte for å øke intern kunnskapsdeling. Fra én av organisasjonene i utvalget kommer det samtidig frem at individuell kunnskapsdeling benyttes som en KPI når de ansatte skal vurderes. Disse vurderingene tas også høyde for når organisasjonen deler ut individuelle, økonomiske bonuser. Selv om dette funnet ikke er representativt for bransjen som helhet, anser vi det likevel som en interessant fremgangsmåte som potensielt kan medføre at økonomiske insentiver bidrar til å styrke intern kunnskapsdeling.

5.2.6 Praktiske implikasjoner knyttet til individuelle karakteristika

Våre teoretiske funn rundt individuelle karakteristika gir en verdifull innsikt til hvordan ledelsen av konsulentorganisasjoner aktivt kan fremme intern kunnskapsdeling. En av de sentrale observasjonene fra datamaterialet er de ansattes åpenhet for ny innsikt. I tråd med Cabrera et al. (2006) kan ledelsen styrke den interne kunnskapsdelingen ved å legge til rette for en kultur som verdsetter åpenhet, og oppmuntrer til nysgjerrighet og ideutveksling. Videre kommer det frem at de ansatte i konsulentbransjen anser seg selv som effektive formidlere, og flere av respondentene påpeker at dette også gjør dem mer sannsynlig å bidra til kunnskapsdeling. Dette stemmer godt overens med forskningen til Lin (2007a, b) som viser til at ansatte som anser seg selv som effektive formidlere også har et høyere engasjement til å utøve kunnskapsdeling. Samtidig stiller majoriteten av respondentene seg positiv til konstruktiv kritikk, og mønstrene i datamaterialet antyder en lav grad av frykt knyttet til å

motta negative tilbakemeldinger. Dette tyder på at ansatte i konsulentbransjen drar nytte av konstruktive tilbakemeldinger, uten at disse utgjør en barriere for de ansattes villighet til å dele kunnskap (e.g. Bordia et al., 2006). Basert på funnene i datamaterialet vil vi derfor anbefale ledelsen å oppfordre til konstruktiv kritikk mellom medarbeidere. Dette skaper en arena hvor ansatte kan utfordre hverandre og komme med innspill, noe som i tur vil styrke kvaliteten på den interne kunnskapsdelingen i de respektive organisasjonene.

Videre avdekker datamaterialet mønstre som indikerer at de ansatte i konsulentbransjen har en viss grad av usikkerhetsunnvikelse. Kucharska og Bedford (2019) påpeker at høy grad av usikkerhetsunnvikelse ikke bare styrker de ansattes jobbtilfredshet, men også øker sannsynligheten for kunnskapsdeling. For å styrke den interne kunnskapsdelingen bør ledelsen derfor legge til rette for trygge rammer gjennom tydelige regler, normer og prosesser. Vi merker oss samtidig at alle respondentene opplever at det må foreligge trygge, økonomiske rammer for at de skal trives. Dersom disse er til stede oppgir imidlertid flere av respondentene at usikkerhet både kan være spennende og ønskelig. I så måte kan det tenkes at usikkerhet først og fremst har en negativ påvirkning på intern kunnskapsdeling og jobbtilfredshet i tilfeller hvor usikkerheten kan føre til økonomiske konsekvenser. Avslutningsvis gir vårt datamateriale ikke tilstrekkelig støtte for å fastslå at ansattes eierskap til egen kunnskap påvirker intern kunnskapsdeling. En av hovedårsakene til den manglende støtten ligger trolig i utfordringene knyttet til å skille egen kunnskap fra organisasjonens. For respondentene som var i stand til å skille mellom eierskapet fremstod egneid kunnskap imidlertid som mer sannsynlig å bli delt. Dette samsvarer godt med forskningen til Jarvenpaa og Staples (2000) som finner at kunnskap er mer sannsynlig å bli delt dersom de ansatte selv opplever å eie den. Ved å implementere tiltak som tydeliggjør skillet mellom egneid kunnskap kontra organisasjonens kollektive kunnskap, kan ledelsen potensielt bidra til å styrke intern kunnskapsdeling.

5.3 Begrensninger

Når det kommer til kredibilitet, har utredningen en begrensning vi ønsker å redegjøre for. Ifølge Saunders et al. (2019) kan studiens kredibilitet styrkes gjennom å benytte flere datakilder og innsamlingsmetoder, også kjent som triangulering. Dette har som hensikt å sikre at datamaterialet er troverdig, samt skaper et korrekt bilde av virkeligheten, som i denne utredningens tilfelle er et korrekt bilde av intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen.

Grunnet tidspress og utredningens omfang hadde vi ikke kapasitet til å gjennomføre flere metoder for datainnsamling, og datamaterialet i utredningen er derfor kun bestående av en primærkilde, semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette kan sies å svekke studiens kredibilitet. Videre anser vi observasjoner som en hensiktsmessig sekundærkilde vi kunne benyttet for å styrke utredningens kredibilitet. Gjennom observasjoner som sekundærkilde kunne vi i større grad etablert et pålitelig innblikk i aktørenes organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, ledelse og lederstil, grad av sosial interaksjon, samt grad av kunnskapsdeling. I tillegg ville observasjoner gitt oss muligheten til å verifisere respondentenes respons fra intervjuene, ved å sammenligne disse med våre egne observasjoner.

En annen begrensning vi ønsker å gjøre rede for er variasjon i kontekst. Ifølge Saunders et al. (2019) kan en for stor variasjon i intervjukontekst svekke påliteligheten til forskningen og kvaliteten på datamaterialet. Videre forteller Saunders et al. (2019) at studiens pålitelighet er et parallelt kriterium til reliabilitet, og sier noe om hvorvidt resultatene vil gjenskapes dersom forskningen gjennomføres på nytt. I henhold til denne utredningen valgte vi å gjennomføre datainnsamlingen digitalt. Årsaken til dette var, som tidligere nevnt, at denne løsningen var mindre tidkrevende for både oss og respondentene, samt ga oss muligheten til å ta opptak av intervjuene. Konsekvensen av denne løsningen var derimot at vi i lavere grad hadde kontroll på konteksten i hvert intervju, og begrenset mulighet til å minimere faktorer som kunne påvirket respondentene. Det var derfor krevende å gi en nøyaktig beskrivelse av intervjukonteksten i denne studien. Det kan derfor sies at avholdelse av digitale dybdeintervju svekker studiens pålitelighet til en viss grad, og gjør det mindre sannsynlig at resultat vil gjenspeiles dersom studien gjøres på nytt. Videre kan både lokale forhold og spesifikke tidsperioder også påvirke forskningskonteksten, og dermed påliteligheten til funnene. Det kommer frem i intervjuene at konsulentbransjen pr dags dato er preget av tøffere økonomiske tider, hvor fakturerbart arbeid trolig er høyt prioritert. Ifølge Szulanski (1996), Goodman og Darr (1998) og Davenport et al. (2000) kan perioder med nedbemanning og jobb-usikkerhet føre til at ansatte i større grad anser sin unike kunnskap som en kilde til makt, og er dermed mindre sannsynlig å dele den. På bakgrunn av dette er dagens kontekst i konsulentbransjen trolig en faktor som setter begrensninger for denne studien, og svekker pålitelighet.

Vi anser også generaliserbarhet å være en begrensning for studien. Kvalitative studier fokuserer ofte på dybde og kontekst (Saunders et al., 2019), noe denne utredningen også gjør. Det kan dermed foreligge begrensninger i hvorvidt resultatene kan overføres til andre

settinger eller populasjoner. I tillegg til kontekst, påvirker også utvalget generaliserbarheten til studien. Siden "utvelging ved selveleksjon" ble benyttet som utvalgsmetode i denne utredningen, kan også dette være en faktor som påvirker generaliserbarheten til resultatene. Årsaken til dette er at utvalget som forekommer gjennom selveleksjon ikke nødvendigvis er representativ for bransjen, og er dermed mindre sannsynlig å kunne overføres til andre populasjoner i bransjen. Siden samtlige organisasjoner i utvalget til denne studien har avdelinger på flere ulike lokasjoner. Ville det eksempelvis vært ønskelig å ha variasjon i hvilken lokasjon respondentene er plassert. Dette var imidlertid noe "utvelging ved selveleksjon" ikke lot oss kontrollere, ettersom individene som meldte sin interesse først, var de vi intervjuet. Videre har opprettholdelse av personvern også vært en begrensning for studien. For å oppnå pålitelige resultater ønsket vi og intervju respondentene i trygge omgivelser, noe som blant annet innebar å anonymisere samtlige respondenter. Ved å anonymisere respondentene sørget vi for at datamaterialet ga en mer pålitelig beskrivelse av den interne kunnskapsdelingen i konsulentbransjen. Det resulterte imidlertid også med at enkelte sitater og individuelle karakteristika, som vi anså som svært aktuelle for studien, ikke kunne inkluderes i datamaterialet grunnet personvern.

Videre er det ytterligere en begrensning, i henhold til utvalget, vi ønsker å gjøre rede for. Til tross for at utredningen har et rikt og omfangsfullt datamateriale, hentet fra 15 unike intervjuer, skulle det optimalt sett være gjennomført 16 intervjuer. Kommunikasjonen med en av respondentene fra organisasjon 4 var noe mangelfull, og vedkommende sin timeplan gikk ikke opp med vår egen. Derfor endte organisasjon 4 med tre respondenter, i motsetning til de andre organisasjonene, som hadde fire respondenter. Organisasjon 4 er, som tidligere nevnt, utvalgets største organisasjon. Den manglende respondenten kan derfor trolig sies å svekke utvalgets grad av representativitet for organisasjon 4 til en viss grad.

Datamaterialets kvalitet blir videre også vurdert gjennom forskernes subjektive holdninger (Lincoln & Guba, 1985). Dette er også en begrensning vi ønsker å gjøre rede for i denne utredningen. Blant organisasjonene i utvalget, var det noe av de vi begge hadde kjennskap til fra før. I tillegg har den ene organisasjonen redegjort offentlig at de har et stort fokus på kunnskapsdeling i både organisasjonsbeskrivelser og stillingsannonser. Dette kan potensielt ha svekket bekræftbarheten til studien, ettersom vårt bilde og inntrykk av samtlige organisasjoner kan ha påvirket våre vurderinger av datamaterialet. Avslutningsvis vil vi også gjøre rede for en begrensning knyttet til spørsmålsformuleringen i intervjuguiden. I de første

intervjuene opplevde vi at enkelte spørsmål var vanskelig for respondentene å tyde. Med tanke på at denne utredningen hovedsakelig fokuserer på dybde og kontekst, prøvde vi å formulere spørsmålene så åpne som mulig, uten at det gikk på bekostning av hvorvidt spørsmålene belyste forskningsspørsmålet og proposisjonene. Bakgrunnen for de åpne spørsmålene var samtidig at vi, i minst mulig grad, skulle veilede respondentene til å svare det de trodde vi ville høre. Vi opplevde imidlertid at dette resulterte i at enkelte respondenter hadde ulike oppfatninger av hva som faktisk ble spurte om. Til tross for at vi stilte oppfølgingsspørsmål til respondentene som hadde vanskeligheter med å tyde enkelte spørsmål, kan dette betraktes som en språkbarriere som potensielt har bidratt til å svekke datamaterialets pålitelighet.

5.4 Forslag til videre forskning

Etter grundig gjennomgang av eksisterende faglitteratur, samt gjennom utredningens datamateriale, har vi identifisert og tolket en rekke faktorer med tilknytning til intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Samtidig som vårt forskningsformål har vært å forstå hvilke faktorer som påvirker intern kunnskapsdeling i én spesifikk bransje, ønsker vi også å bidra til fremtidig utvikling og forståelse av temaet kunnskapsdeling. Vi lanserer derfor flere forslag til videre forskning som forhåpentligvis kan bidra til ny innsikt, forståelse og praktisk anvendelse av kunnskapsdeling i ulike organisatoriske settinger.

Studien vår har tatt utgangspunkt i en rekke proposisjoner som tidligere forskningslitteratur har vist vil ha en påvirkning på kunnskapsdeling. Til tross for at proposisjonene dekker et stort omfang av faktorer som vil påvirke intern kunnskapsdeling i kunnskapsorganisasjoner, ser vi samtidig at det er mange faktorer som ikke blir avdekket i forskningslitteraturen. Et av temaene som vil være spesielt interessant å se nærmere på i videre forskning er derfor hvordan psykologiske faktorer påvirker kunnskapsdeling. Luqman et al. (2023) fremstår som en av de første til å ta for seg psykologisk makt som en forklarende variabel for motstridende følelser, som i tur vil påvirke de ansattes kunnskapsdeling og arbeidsinnsats. Dette virker å være et lite utforsket tema, og er således noe vi anbefaler at fremtidig forskning tar for seg. Videre anser vi det interessant å se nærmere på hvilke faktorer som påvirker ekstern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Ved flere anledninger opplevde vi at respondentene i utvalget henviste til ekstern kunnskapsdeling som svært ulik fra intern kunnskapsdeling.

Hvordan faktorer som eksempelvis tillit og fagspråk vil påvirke ekstern kunnskapsdeling vil i så måte være svært interessant å avdekke. Dette krever imidlertid at en inkluderer konsulentorganisasjonene sine kunder i utvalget, noe som faller utenfor omfanget til vår studie.

Samtidig kommer det frem fra flere av respondentene i utvalget at organisasjonene de representerer ønsker å være i førersetet for ny teknologi. Det kommer også frem at organisasjonskulturene i utvalget fremmer innovasjon og nyskapning. Tiwari (2022) påpeker imidlertid at kunnskapsdeling foreløpig er lite forsket på i konteksten av nye og fremvoksende teknologier. For videre forskning anser vi det derfor svært interessant å se nærmere på kunnskapsdeling i denne konteksten, spesielt ettersom kunnskapsdeling kan være en viktig bidragsyter for organisasjoners evne til å innovere og utvikle kunnskapsbasen de innehar. I nær tilknytning til nye og fremvoksende teknologier anser vi også samspillet mellom kunstig intelligens (KI) og kunnskapsdeling som et interessant tema for videre forskning. Flere studier har de siste årene sett nærmere på hvordan kunstig intelligens kan komplementere organisasjoners daglige kunnskapsarbeid og KS-systemer. Olan et al. (2022) finner deriblant at KI-assisterte KS-systemer kan styrke de ansattes tillit knyttet til å dele taus kunnskap, mens Jarrahi et al. (2023) argumenterer for at kunstig intelligens vil ha vesentlige implikasjoner for hvordan organisasjoner skaper, lagrer og benytter kunnskap. Forholdet mellom kunstig intelligens og kunnskapsdeling er likevel et lite utforsket område, og vi foreslår således at dette utforskes ytterligere i fremtidig forskning.

Avslutningsvis ønsker vi å motivere til videre forskning relatert til forholdet mellom fjernarbeid og kunnskapsdeling. Under Covid-19 pandemien så en rekke organisasjoner seg tvunget til å innføre hjemmekontor eller hybride arbeidsordninger for sine ansatte. I årene etter pandemien har likevel disse formene for fjernarbeid forblitt, og det er således langt mer åpent for å jobbe fra andre lokasjoner enn organisasjonens kontorer. Fjernarbeid har samtidig hatt vesentlige implikasjoner for hvordan ansatte interagerer og samhandler med sine medarbeidere og kunder, og viktigheten av gode virtuelle arbeidsverktøy har unektelig økt. Vi anser derfor forholdet mellom fjernarbeid og kunnskapsdeling som en svært interessant retning for videre forskning, spesielt ettersom fjernarbeid kan tenkes å påvirke en rekke av faktorene som allerede har vist seg å påvirke kunnskapsdeling under tradisjonelle arbeidsordninger.

5.5 Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å identifisere hvilke faktorer som påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Samtidig har utredningen hatt et ønske om å etablere en dypere innsikt og forståelse for hvorvidt disse faktorene har en positiv eller negativ påvirkning på kunnskapsdeling. Utredningen er kvalitativ av natur og benytter seg av semi-strukturerte dybdeintervju for å gjennomføre empirisk forskning. Utredningens utvalg består av fire organisasjoner og 15 respondenter, hvor formålet har vært å skape et representativt bilde av konsulentbransjen som helhet. Utredningen anvender seks distinkte proposisjoner, som hver tar sitt utgangspunkt i temaer som tidligere forskningslitteratur har identifisert som påvirkende for kunnskapsdeling. Utredningens datamateriale finner tilstrekkelig støtte for proposisjonene tilknyttet organisasjonsminne (P1), sosial kapital (P2) og organisasjonsstruktur (P4). I henhold til organisasjonsminne bærer bransjen preg av godt etablerte rutiner og databaser for kunnskapslagring, samtidig som lagret kunnskap i stor grad benyttes av de ansatte. Mønstrene i datamaterialet tyder imidlertid på at en overflod av lagret kunnskap, samt overlappende KS-systemer også kan svekke de ansattes evne til å lokalisere kunnskap på en effektiv måte. Organisasjonsminnet kan derfor sies å ha både positiv og negativ påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i konsulentbransjen. Vedrørende sosial kapital finner utredningen at det er en høy grad av sosial interaksjon mellom de ansatte, og at det generelt sett foreligger sterke relasjonsbånd mellom dem. I så måte finner utredningen at den strukturelle dimensjonen av sosial kapital har en positiv påvirkning på den interne kunnskapsdelingen i bransjen. Mønstrene i datamaterialet viser også at den relasjonelle og kognitive dimensjonen av sosial kapital har en påvirkning på intern kunnskapsdeling. Her indikerer mønstrene imidlertid at påvirkningen på kunnskapsdeling både kan være positiv og negativ. Angående organisasjonsstruktur finner utredningen at bransjen bærer preg av desentraliserte strukturer og transformasjonsorienterte lederstiler. Begge disse elementene har en positiv påvirkning på intern kunnskapsdeling.

Videre finner utredningen til en viss grad støtte i proposisjonene tilknyttet organisasjonskultur (P3) og individuelle karakteristika (P6). For førstnevnte indikerer mønstrene i datamaterialet at de organisasjonskulturelle elementene mangfold, innovasjon og nyskaping har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i bransjen. Datamaterialet viser imidlertid ingen tegn til at bransjen som helhet bærer preg av dannelse av subkulturer, og dette fremstår derfor ikke som et element som kan sies å påvirke intern kunnskapsdeling i

bransjen. I henhold til individuelle karakteristika finner utredningen at åpenhet for ny innsikt, selvtillit knyttet til formidling, høy jobbtfredsheten, samt hvordan de ansatte forholder seg til konstruktiv kritikk, alle er elementer som har en påvirkning på intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Videre antyder mønstrene at elementet eierskap til egen kunnskap kan påvirke intern kunnskapsdeling, men datamaterialet gir imidlertid ikke nok støtte for dette individuelle elementet. I tillegg gir datamaterialet delvis støtte for at de ansattes grad av usikkerhetsunnvikelse påvirker intern kunnskapsdeling i konsulentbransjen. Avslutningsvis finner utredningen ikke støtte for proposisjonen tilknyttet økonomiske belønninger og insentiver (P5). Mønstrene i datamaterialet viser til at det foreligger økonomiske belønninger og insentiver i konsulentbransjen, men indikerer derimot ikke at disse har en påvirkning på intern kunnskapsdeling. Tvert imot, antyder mønstrene at elementer som anerkjennelse og relasjonsbygging fremstår som viktigere insentiver for at de ansatte skal dele kunnskap.

6. litteraturliste

- Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press. New York, 1965.
- Adler, P. S., & Seok-Woo Kwon. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alfano, V. (2022). Does social capital enforce social distancing? The role of bridging and bonding social capital in the evolution of the pandemic. *Economia Politica (Bologna, Italy)*, 39(3), 839–859. <https://doi.org/10.1007/s40888-021-00255-3>
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A Psychological Interpretation*. Holt, New York.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press.
- Analoui, B. D., Hannah Doloriert, C., & Sambrook, S. (2013). Leadership and knowledge management in UK ICT organisations. *The Journal of Management Development*, 32(1), 4–17. <https://doi.org/10.1108/02621711311286892>
- Antonietti, R., & Boschma, R. (2021). Social capital, resilience, and regional diversification in Italy. *Industrial and Corporate Change*, 30(3), 762–777. <https://doi.org/10.1093/icc/dtaa052>
- Argote, L., Beckman, S. L., & Epple, D. (1990). The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. *Management Science*, 36(2), 140–154. <https://doi.org/10.1287/mnsc.36.2.140>
- Ba, S., Stallaert, J., & Whinston, A. B. (2001). Optimal Investment in Knowledge Within a Firm Using a Market Mechanism. *Management Science*, 47(9), 1203–1219. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.9.1203.9781>
- Bang, H. (5. april, 2013) Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Psykologtidsskriftet*. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2. utgave). Taylor & Francis.
- Bentley, T. (1990). The Knowledge Workers. *Financial Management (London, England)*, 68(3), 47.

-
- Ben Sedrine, S., Horchani, S. C., & Ben-Mrabet, S. (2021). Leadership Style Effect on Team Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Change Management (Champaign, Ill.)*, 21(1), 29–55. <https://doi.org/10.18848/2327-798X/CGP/v21i01/29-55>
- Berdahl, J. L., Glick, P., & Cooper, M. (2018). How masculinity contests undermine organisations, and what to do about it. *Harvard Business Review*, Nov 2, 2018. Retrieved from <https://hbr.org/2018/11/how-masculinity-contests-undermine-organizations-and-what-to-do-about-it>
- Berraies, S., Lajili, R., & Chtioui, R. (2020). Social capital, employees' well-being and knowledge sharing: does enterprise social networks use matter? Case of Tunisian knowledge-intensive firms. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1153–1183. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2020-0012>
- Beugelsdijk, S., & Smulders, S. (2009). Bonding and bridging social capital and economic growth. *CentER Discussion Paper*, 2009-27. Tilburg University.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. *John Wiley and Sons*. New York, 1964.
- Bock, G. W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14–21. <https://doi.org/10.4018/irmj.2002040102>
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Boeker, W. (1988). Organizational origins: Entrepreneurial and environmental imprinting of the time of founding. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Bordia, P., Irmer, B. E., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 262–280. <https://doi.org/10.1080/13594320500417784>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439–462. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490078>
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>

-
- Cabrera, Ángel, Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264. <https://doi.org/10.1080/09585190500404614>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. *The Journal of Technology Transfer*, 36(3), 257–274. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9154-y>
- Chang, H. H., & Chuang, S.-S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.11.001>
- Charmaz, K. (2011). Grounded theory methods in social justice research. *Strategies of qualitative inquiry*, 4(1), 359–380.
- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872–1888. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458–465. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.06.007>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294–301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400–421. <https://doi.org/10.1287/isre.5.4.400>
- Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S. (1996). The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 7(2), 119–135. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.119>
- Cortinovis, N., Xiao, J., Boschma, R., et al. (2017). Quality of government and social capital as drivers of regional diversification in Europe. *Journal of Economic Geography*, 17(6), 1179–1208.

-
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(3), 225–244. <https://doi.org/10.1080/13594320143000654>
- Crescenzi, R., Gagliardi, L., & Percoco, M. (2013). Social capital and the innovative performance of Italian provinces. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science, 50*(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- Davenport, T.H., Prusak, L., 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business School Press*, Boston, 1998.
- Davenport, T. H., Prusak, L., & Brillinger, R. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know [Review of *Working knowledge: how organizations manage what they know*]. *Canadian HR Reporter, 13*(1), 11. HAB Press Limited.
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking For A Living: How To Get Better Performance And Results Knowledge Workers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- de Vries, R. E., van den Hooff, B. & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research, 33*(2) (2006), 115-135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Ditillo, A. (2004). Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations and Society, 29*(3), 401–421. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.12.001>
- Drucker, P. (1959) *The Landmarks of Tomorrow*. Harper and Row, New York.
- Evans, M., Wensley, A., & Choo, C. W. (2012). How Shared Language and Shared Vision Motivate Effective Knowledge Sharing Behavior. *European Conference on Knowledge Management*, 294.
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 14(1), 18–31. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.18.12809>
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management, 8*(1), 49–67. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00054-0](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00054-0)
- Gazeau, M. (1998). *Le Management de la Connaissance. Etats de Veille*, 1-8.

-
- Goodman, P. S., & Darr, E. D. (1998). Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments. *MIS Quarterly*, 22(4), 417–440. <https://doi.org/10.2307/249550>
- Grant, R. M. (1996a). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grant, R. M. (1996b). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Grindley, P. C., & Teece, D. J. (1997). Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics. *California Management Review*, 39(2), 8–41. <https://doi.org/10.2307/41165885>
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:43.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:43.0.CO;2-I)
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? In *Harvard business review* (Vol. 77, Issue 2, pp. 106–187). Harvard Business School Press.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 13(3), 232–248. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.232.2771>
- Hew, K. F., & Hara, N. (2007). Knowledge sharing in online environments: A qualitative case study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(14), 2310–2324. <https://doi.org/10.1002/asi.20698>
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). Learning to lead: the development and testing of a model of leadership learning. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 311–327. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.011>
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- Holzner, B., & Marx, J. H. (1979). Knowledge application: The knowledge system in society. (*No Title*).
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *The American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>

-
- Hsu, M.-H., Ju, T. L., Yen, C.-H., & Chang, C.-M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), 153–169. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.09.003>
- Huber, G. (1982). Organizational Information Systems: Determinants of Their Performance and Behavior. *Management Science*, 28(2), 138–155. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.2.138>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Issahaka, A. W., & Lines, R. (2019). Knowledge Workers: How Are They Different? (And Why Does It Matter?). *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2019(1), 15232. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.15232abstract>
- Issahaka, A. W., & Lines, R. (2021). Research literature on leadership of knowledge workers: where are we, and where should we be heading? *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 122–148. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0240>
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink : psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed., pp. XII, 349). Houghton Mifflin.
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.002>
- Jarvenpaa, S., & Staples, D. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), 129–154. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00042-1](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00042-1)
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2001). Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151–183. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045673>
- J.-C. Spender, & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5–9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Kahneman, D., Slovic P. & Tversky A. (1982), *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K.-K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143. <https://doi.org/10.2307/25148670>
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 2(3), 287–304. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00042>

-
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22(3), 437–457.
<https://doi.org/10.5465/255737>
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Kubo, I., Saka, A., & Pan, S. L. (2001). Behind the scenes of knowledge sharing in a Japanese bank. *Human Resource Development International*, 4(4), 465–485.
<https://doi.org/10.1080/13678860010025418>
- Kucharska, W. & Bedford, D. A. D. (2019). Knowledge Sharing and Organizational Culture Dimensions: Does Job Satisfaction Matter? *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), pp. 1-18. <https://ssrn.com/abstract=3406496> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3406496>
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161.
<https://doi.org/10.1002/smj.206>
- Lauring, J., & Selmer, J. (2012). Knowledge sharing in diverse organisations. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 89–105. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00158.x>
- Lee, H. W., Choi, J. N., & Kim, S. (2018). Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 187–199. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.005>
- Lee, J. H., Kim, Y. G. & Kim, M. Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal*, 19(3), (2006), 48-60.
<https://www.doi.org/10.4018/irmj.2006070104>
- Liao, L. F. (2008) Impact of manager's social power on R&D employees knowledge-sharing behaviour. *International Journal of Technology Management*. 41(1/2). (2008), 169-182. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.01599>
- Lin, H.-F. (2007a). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
<https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Lin, H.-F. (2007b). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
<https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. CA: Sage.

- Lines, R. (2011). *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*.
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631–1654. <https://doi.org/10.1177/0149206314560411>
- Luqman, A., Zhang, Q., Kaur, P., Papa, A., & Dhir, A. (2023). Untangling the role of power in knowledge sharing and job performance: the mediating role of discrete emotions. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 873–895. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2022-0016>
- Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The Learning Organization*, 19(6), 518–528. <https://doi.org/10.1108/09696471211266974>
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (2000). Reducing Marketing's Conflict with Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 479–492. <https://doi.org/10.1177/0092070300284002>
- Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., von Krogh, G., & Mueller, J. (2011). Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 296–310. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540156>
- Mintzberg, H. (1975). THE MANAGER'S JOB - FOLKLORE AND FACT. In Harvard business review (Vol. 53, Issue 4, p. 49). Harvard Business Review.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Nisbett, R. E., & Ross, L. (1980). *Human inference : strategies and shortcomings of social judgment* (p. xvi,334). Prentice-Hall.
- Nguyen, N.H., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. *The Journal of Management Development*, 30(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/02621711111105786>
- Nomikos, G. E. (1989). Managing knowledge workers for productivity. *National Productivity Review*, 8(2), 165–174. <https://doi.org/10.1002/npr.4040080209>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592–592. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership : concepts and practice* (2nd ed., pp. XIII, 267, 23). Sage.

-
- Nurmi, R. (1998). Knowledge-intensive firms. *Business horizons*, 41(3), 26-33.
- Ojha, A. K. (2005). Impact of Team Demography on Knowledge Sharing in Software Project Teams. *South Asian Journal of Management*, 12(3), 67.
- Olan, F., Ogiemwonyi Arakpogun, E., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., & Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145, 605–615.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008>
- Ozlati, S. (2015). The Moderating Effect of Trust on the Relationship between Autonomy and Knowledge Sharing: A National Multi-industry Survey of Knowledge Workers. *Knowledge and Process Management*, 22(3), 191–205.
<https://doi.org/10.1002/kpm.1474>
- Pakes, A., & Griliches, Z. (1980). Patents and R&D at the firm level: A first report. *Economics Letters*, 5(4), 377–381. [https://doi.org/10.1016/0165-1765\(80\)90136-6](https://doi.org/10.1016/0165-1765(80)90136-6)
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations* (pp. XIV, 391). Pitman.
- Pihl-Thingvad, S. (2014). Is self-leadership the new silver bullet of leadership? An empirical test of the relationship between self-leadership and organizational commitment. *Management Revue*, 25(2), 103. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2014-2-103>
- Pounder, J. S. (2009). Transformational classroom leadership: a basis for academic staff development. *The Journal of Management Development*, 28(4), 317–325.
<https://doi.org/10.1108/02621710910947353>
- Powell, W. W. & Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 199–220. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>
- Rao, H. R., & Lingaraj, B. P. (1988). Expert Systems in Production and Operations Management: Classification and Prospects. *Interfaces* (Providence), 18(6), 80–91.
<https://doi.org/10.1287/inte.18.6.80>
- Rauch-Hindin, W. B. (1988), *A Guide to Commercial Artificial Intelligence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267.
<https://doi.org/10.2307/3556658>
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega* (Oxford), 36(2), 206–220.
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>

-
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2006). Better Rules or Stronger Communities? On the Social Foundations of Institutional Change and Its Economic Effects. *Economic Geography*, 82(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2006.tb00286.x>
- Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), (2001), 37-52. <https://doi.org/10.1109/47.911131>
- Rylander, A. & Peppard, J. (2005). What Really is a Knowledge-Intensive Firm? (Re)framing Research in the Knowledge Economy. https://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/whatisakif_org_rylander_peppardwebversionwhatreallyisaknowledgeintensivefirm.pdf
- Sandvik, A. M., Croucher, R., Espedal, B., & Selart, M. (2018). Intellectual stimulation and team creative climate in a professional service firm. *Evidence-Based HRM : a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(1), 39–53. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2017-0006>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8.utgave). Pearson.
- Sawng, Y.W. Kim, S.H. Han, H.-S. (2006) R&D group characteristics and knowledge management activities: A comparison between ventures and large firms. *International Journal of Technology Management*. 35(1-4). (2006). 241-261. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009237>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
- Siemsen, E., Balasubramanian, S., & Roth, A. V. (2007). Incentives That Induce Task-Related Effort, Helping, and Knowledge Sharing in Workgroups. *Management Science*, 53(10), 1533–1550. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0714>
- Starbuck, W. H & Milliken F. J. (1988), "Executives' Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense," in D. Hambrick (Ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT: JAI Press, 35-66.
- Starbuck, W. H. (1992). LEARNING BY KNOWLEDGE-INTENSIVE FIRMS. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x>

-
- Smaliukienė, R., Bekešienė, S., Chlivickas, E., & Magyla, M. (2017). EXPLICATING THE ROLE OF TRUST IN KNOWLEDGE SHARING: A STRUCTURAL EQUATION MODEL TEST. *Journal of Business Economics and Management*, 18(4), 758–778. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1317019>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of organizations*, 44(2), 142-193.
- Storper, M. (2005). Society, community, and economic development. *Studies in Comparative International Development*, 39(4), 30–57. <https://doi.org/10.1007/BF02686164>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. (2nd edn). London. Sage.
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083020>
- Sung, S. Y., Choi, J. N. (1. July, 2019) Effects of Diversity on Knowledge Sharing and Creativity of Work Teams: Status Differential Among Members as a Facilitator. *Human Performance*. 32(3–4), 145–164. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1639712>
- Sveiby, K.E. & Riesling, A. (1986). *Kunskapföretaget – Seklets Viktigaste Ledarutmaning?*. Malmö: Liber AB.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 15(5), 600–613. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0096>
- Taylor, W. & Wright, G. (2004). Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 22–37. <https://doi.org/10.4018/irmj.2004040102>
- Tiwari, S. P. (2022). Emerging Technologies: Factors Influencing Knowledge Sharing. *World Journal of Educational Research*. <https://ssrn.com/abstract=4066078>
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Turner, B. A. (1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 378–397. <https://doi.org/10.2307/2391850>

-
- VAN KNIPPENBERG, D., & SCHIPPERS, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515–541.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.005>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Waterman, D. A. (1985). *A guide to expert systems*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Wawrzynek, L. (2023). NETWORK OF TRUST RELATIONSHIPS IN THE REMOTE WORK MODEL. *Department of Management Systems Design, Wrocław University of Economics and Business*, Poland. NO. 169. DOI:10.29119/1641-3466.2023.169.41
- Wickramasinghe, V., & Widyaratne, R. (2012). Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *VINE. Very Informal Newsletter on Library Automation*, 42(2), 214–236.
<https://doi.org/10.1108/03055721211227255>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed., p. 524). Pearson.
- Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), 51–69. <https://doi.org/10.1108/17410390710717138>
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45.

7. Vedlegg

Intervjuguide

Introduksjon

Spørsmål 1: Kan du fortelle kort om din utdanningsbakgrunn?

Spørsmål 2: Kan du fortelle kort om dine tidligere arbeidserfaringer?

Spørsmål 3: Hvor lenge har du jobbet for din nåværende arbeidsgiver?

Spørsmål 4: Hva legger du i begrepet kunnskapsdeling?

P1: Organisasjonsminne

Spørsmål 5: Føler du at organisasjonen er bevist på at intern kunnskapsdeling kan bidra til konkurransefortrinn?

Spørsmål 6: Vet dine kolleger om hvilken kunnskap du besitter, dersom de skulle trenge den?

Spørsmål 7: I hvilken grad vil du si at organisasjonen er klar over hvilken kunnskap som befinner seg internt i organisasjonen?

Spørsmål 8: Kan du beskrive organisasjonens databaser og rutiner for kunnskapslagring?

Spørsmål 9: Vet du hvor du skal lete etter kunnskap når du trenger den? Hvis ja, er den lett tilgjengelig for de som har behov?

Spørsmål 10: I hvilken grad benyttes kunnskap som er lagret og gjort tilgjengelig?

Spørsmål 11: Har du opplevd at det er stor grad i utskiftning av ansatte i organisasjonen?

P2: Sosial kapital

Sosial interaksjon

Spørsmål 12: Hvor ofte har dere sosiale sammenkomster utenfor arbeidstiden? Hender det at disse er på tvers av avdelinger og team, eller de oftest med de samme medarbeiderne?

Tillit

Spørsmål 13: Når du deler kunnskap, opplever du at dine medarbeidere har tillit til deg og den kunnskapen du deler?

Spørsmål 14: Når medarbeidere deler kunnskap med deg, har du tillit til at den kunnskapen er av høy kvalitet?

Spørsmål 15: Tror du at relasjoner til medarbeidere kan påvirke din kvalitetsvurdering av kunnskapen som deles med deg? Kan du i så fall forklare hvordan?

Spørsmål 16: Hvordan vil du beskrive ditt tillitsnivå til andre i organisasjonen? Har stillingstittel og/eller ansiennitet noe å si for dette?

Spørsmål 17: Har du tillit til at du får anerkjennelse for kunnskapen du deler?

Oppfattede kostnader og fordeler ved å dele kunnskap

Spørsmål 18: Hvis du ser for deg en situasjon hvor du må bruke mye tid på å dele kunnskap med en medarbeider. Ville du likevel gjennomført kunnskapsdelingsprosessen?

Spørsmål 19: Hva er dine forventninger når du deler kunnskap med andre medarbeidere?

Spørsmål 20: Opplever du at andre ønsker noe tilbake etter å ha delt kunnskap med deg?

Spørsmål 21: Anser du medarbeiderne dine som venner eller bare kolleger?

Spørsmål 22: Hvordan vil du beskrive tidspresset i organisasjonen?

Spørsmål 23: Opplever du at du har tid til å dele kunnskap med dine medarbeidere?

Fagspråk

Spørsmål 24: Jobber du mye i tverrfaglige team? Hvis ja, kan du beskrive hvorvidt fagspråk er en barriere for intern kunnskapsdeling i disse teamene?

Spørsmål 25: Opplever du at de ulike avdelingene/teamene snakker samme fagspråk?

Spørsmål 26: Har du opplevd at medarbeidere ikke forstår den kunnskapen du deler? Og motsatt?

P3: Organisasjonskultur

Spørsmål 27: Hvordan ville du beskrive organisasjonskulturen i organisasjonen?

Spørsmål 28: Vil du si at du deler verdier og holdninger med dine medarbeidere?

Spørsmål 29: Jobber du ofte med de samme personene, eller er det mye variasjon i hvilke medarbeidere du jobber sammen med?

Spørsmål 30: Vil du si at det har dannet seg subkulturer i de ulike avdelingene og/eller teamene i organisasjonen?

Spørsmål 31: Anser du medarbeiderne dine som venner eller bare kolleger?

Spørsmål 32: Vil du si at deres organisasjonskultur fremmer innovasjon og nyskaping? Og kan du beskrive på hvilken måte?

Mangfold

Spørsmål 33: Hvordan vil du beskrive mangfoldet i din organisasjon? (Alder, ansiennitet, utdanning, sivilstatus)

Spørsmål 34: Hvordan er kjønnsfordelingen i ditt team/avdeling, og generelt i organisasjonen?

Spørsmål 35: Hvordan vil du beskrive organisasjonens fokus på mangfold?

P4: Organisasjonsstruktur

Spørsmål 36: Hvordan vil du beskrive strukturen i deres organisasjon?

Spørsmål 37: Hvordan vil du beskrive avstanden mellom deg og din leder, samt din avdeling og videre opp i organisasjonen?

Spørsmål 38: Vil du si at det er en person/en enhet som tar beslutninger i deres organisasjon/team?

Spørsmål 39: Opplever du at stillingstittel og ansiennitet har stor betydning på beslutningsmakt? Hvis ja, hvilken betydning?

Spørsmål 40: Vil du si at stillingstittel og ansiennitet har noen annen betydning i din organisasjon?

Ledelse

Spørsmål 41: Kan du beskrive hvilken lederstil du opplever at din leder utøver?

Spørsmål 42: Opplever du at ledelsen og organisasjonen legger til rette for at du skal oppnå en faglig og personlig utvikling? Kan du beskrive på hvilken måte?

Spørsmål 43: Opplever du at alle team og avdelinger i deres organisasjon beveger seg mot ett og samme mål/visjon?

Spørsmål 44: Vil du beskrive ledelsen i din organisasjon som resultatbevisst? Hvilke mål er det som vektlegges mest?

Spørsmål 45: Hvordan vil du beskrive arbeidsforholdet mellom deg og din leder? (Grad av autonomi på arbeidsplassen)

Spørsmål 46: Kan du fortelle litt om ledelsen og organisasjonens generelle fokus på kunnskapsdeling? Er dette noe som legges fokus på?

Spørsmål 47: Opplever du din ledelse som støttende og tillitsfull?

P5: Belønninger og insentiver

Spørsmål 48: Hvilke belønningsordninger foreligger i din organisasjon?

Spørsmål 49: Opplever du at fokuset ligger på teambaserte eller individuelle belønninger?

Spørsmål 50: Hvilke insentiver har du for å dele din kunnskap med dine medarbeidere?

Spørsmål 51: Drives du mest av økonomiske insentiver som: forfremmelse, bonuser og lønnsøkning, eller drives du mest av incentiver som: anerkjennelse og relasjonsbygging?

Spørsmål 52: Har dere plattformer hvor dere deler kunnskap foran medarbeidere?

Spørsmål 53: Vil du si at det er intern konkurranse i organisasjonen, både individuelt og mellom team?

P6: Individuelle karakteristika

Spørsmål 54: Vil du kategorisere deg selv som en person som er “åpen for ny innsikt”?

Spørsmål 55: Vil du si at du er en person som deler eller mottar mest kunnskap?

Spørsmål 56: Hvordan vil du si at du forholder deg til konstruktiv kritikk?

Spørsmål 57: Anser du deg selv som en effektiv formidler?

I så fall, tror du dette påvirker hvorvidt du deler kunnskap med medarbeidere?

Spørsmål 58: Føler du deg trygg nok på egen kunnskap til at du er komfortabel med å dele denne videre?

Spørsmål 59: Tror du at kunnskapsdeling kan bedre din relasjon med andre medarbeidere?

Jobbtilfredshet

Spørsmål 60: Synes du det er spennende med usikkerhet? Eller liker du best å arbeide i trygge rammer?

Spørsmål 61: Hvordan vil du beskrive din egen jobbtilfredshet?

Spørsmål 62: Har din jobbtilfredshet endret seg over tid? Hvis ja, kan du forklare hva som har forårsaket denne endringen?

Spørsmål 63: Hvilke utfordringer ved jobben opplever du som mest krevende, og hvordan påvirker dette din totale jobbtilfredshet?

Eierskap til egen kunnskap

Spørsmål 64: Hender det at du på eget initiativ tilegner deg ny kunnskap? Altså utenom den kunnskapen som organisasjonen tilegner deg.

Spørsmål 65: Hvis ja – Hva er motivasjonen bak dette?

Spørsmål 66: Klarer du å skille mellom den kunnskapen som er unik for deg, og den kunnskapen som er organisasjonens kunnskap?

Spørsmål 67: Tror du at du er mer sannsynlig å dele denne kunnskapen fremfor kunnskap som du har tatt til deg gjennom organisasjonen?

Spørsmål 68: Har du et sterkt eierskap til din unike kunnskap?

Spørsmål 69: Bidrar dette eierskapet til at du er mer eller mindre sannsynlig å dele kunnskap med andre i organisasjonen?