

Samarbeid når beslutninger tas –
Kunnskapsdeling i et sosiokulturelt perspektiv

Aina Eide



MASTEROPPGAVE I PEDAGOGIKK

PED395

VÅREN 2016

UNIVERSITETET I BERGEN

Det psykologiske fakultet

Institutt for pedagogikk

Sammendrag

I denne studien har målet vært å finne ut hva som kjennetegner kunnskapsdelingen i en ledergruppe i prosessen med å ta beslutninger.

Prosjektet er gjennomført innenfor rammene av et konstruktivistisk og et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap. Materialet i undersøkelsen er samlet inn og analysert ved bruk av kvalitativ metode. Jeg gjennomførte fire lengre observasjoner av ledergruppens arbeid som første del av datainnsamlingen. Dette gjorde jeg for selv å kunne se hvordan medlemmene delte kunnskap og hvordan de samarbeidet. Deretter gjennomførte jeg et fokusgruppeintervju med alle medlemmene i gruppen og et individuelt intervju med gruppens leder. Formålet med disse intervjuene var å få innsikt i hvordan informantene selv opplevde kunnskapsdelingen i gruppen, hva de mente kjennetegnet deres gruppe og hva de selv oppfatter som god ledelse og gode betingelser for samarbeid og kunnskapsdeling.

Funnene fra studien viser at ledergruppen delte kunnskap på en litt tilfeldig måte og uten en formalisert eller bevisst struktur. De hadde ikke eksplisitt fokus på deling av kunnskap og var ikke bevisst de ulike delprosessene underveis i beslutningsprosessene. Selv om gruppen ikke hadde en eksplisitt bevissthet rundt disse prosessene var gruppens arbeid kjennetegnet av godt samarbeid og utstrakt kunnskapsdeling. I analysene identifiserte jeg flere faktorer som er med på å danne en positiv kultur/klima som stimulerte kunnskapsdelingen. For det første var gruppemedlemmene godt kjent og hadde gode relasjoner seg i mellom. Videre var gruppen preget av stor grad av tillit og kommunikasjonen foregikk lett og ledig. Det var god stemning i gruppen og de tok i bruk humor i de fleste diskusjoner. Lederen i gruppen var pådriveren for det gode klimaet, og det var han som la til rette for at de andre medlemmene kunne føle seg avslappet og dermed så åpen for å dele kunnskap. Informantene mente at disse faktorene var med på å gjøre gruppen velfungerende og kunnskapsdelingen god.

Summary

In this study, my goal has been to find characteristics of the knowledge sharing processes in a group of leaders during their decision making processes.

The project is constructed within the framework of a constructivist and a sociocultural perspective of knowledge. The empirical material in the study was collected and analyzed using qualitative methods. I conducted four observations of group meetings as the first part of the data collection. I wanted to experience how the group members shared knowledge and how they collaborated. Furthermore, I conducted a focus group interview with all members of the group and an individual interview with the leader. The purpose of these interviews was to gain insight of how informants experienced the process of sharing knowledge within the group. I was particularly interested finding out how the members characterized their own group, what they perceived as good leadership, important conditions for cooperation and knowledge sharing in general.

The findings from this study showed that the group shared knowledge in a somewhat random manner without any formalized or deliberate structure. They did not explicitly focus on sharing knowledge and was not aware of the various sub-processes during the decision-making processes. Although the group did not have an explicit awareness of these processes, close collaboration and extensive knowledge sharing characterize the group's work. In the analysis I identified several factors that contributed to the creation of a positive social culture/climate that encouraged sharing of knowledge. First, the group members know each other well and had good relations among themselves. Furthermore, the group was characterized by a high degree of trust and the communication was relaxed and informal. There was also a good atmosphere in the group and they used humor in the majority of their discussions. The leader was the driving force for the establishment of the good social climate and his leadership style made the group members relax and thus open up to share knowledge. The informants believed these factors were significant for the well-functioning of the group and their knowledge sharing practices.

Forord

Det som skulle være et år med skriving av masteroppgave ble plutselig litt lenger og nå snart to år etter sitter jeg her og nærmer meg mål. To lange og intensive, men veldig spennende og lærerike år går mot slutten. Arbeidet med masteroppgaven har vært veldig spennende og inspirerende, men også til tider frustrerende. Jeg føler jeg har lært utrolig mye i løpet av arbeidet med studien og det har vært spennende å få lov til å se hvordan kunnskapsdeling foregår i praksis. Jeg vil benytte anledningen til å takke alle rundt meg i denne tiden. Først en takk til alle informantene som har stilt opp for meg underveis. Dere har vært åpne og jeg følte meg velkommen fra første dag. En spesiell takk til de to kontaktpersonene mine, tusen takk for at dere lot meg få gjennomføre studien min og for at dere har vært så behjelpelig underveis.

Så vil jeg rette en stor takk til min veileder, Gunn Elisabeth Søreide, for gode og konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet mitt. Også en stor takk for de gangene du har vært der for meg når jeg har vært frustrert og stått fast. Du har hjulpet meg fremover og det er jeg veldig takknemlig for.

Så vil jeg takke alle mine medstudenter på lesesalen, dere har vært en veldig god støtte. Takk for alle de fine faglige diskusjonene og de litt mindre faglige samtalene. Dette har vært gull verdt underveis.

Tusen takk til familie og venner for forståelsen for at jeg har måttet prioritert annerledes under denne tiden. Til slutt vil jeg takke min samboer for all støtte og tålmodighet. Du har kommet med både støttende og oppmuntrende ord underveis.

Aina Eide

01.05.2016

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
SUMMARY	3
FORORD	4
1.0 INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN OG TEMA	8
1.2 FORMÅLET MED STUDIEN OG PROBLEMSTILLING	10
1.3 FORSKNINGSDESIGN	11
1.4 UNDERSØKELSENS KONTEKST	11
1.5 AVKLARING AV SENTRALE BEGREPER	12
1.5.1 KUNNSKAP	13
1.5.2 KUNNSKAPSDELING	13
1.5.3 LÆRING	14
1.5.4 ORGANISASJONSKULTUR	14
1.6 OPPGAVENS OPPBYGGING	14
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	16
2.1 ET SOSIOKULTURELT PERSPEKTIV PÅ KUNNSKAP OG LÆRING	16
2.2 KUNNSKAPSDELING	17
2.3 ORGANISASJONSKULTUR	19
2.3.1 GODE RELASJONER OG SAMARBEID	20
2.3.2 TILLIT	21
2.3.3 KOMMUNIKASJON OG DIALOG	22
2.4 HUMOR	24
2.5 LEDERENS ROLLE I KUNNSKAPSDELING	25
2.5.1 KUNNSKAPSLEDELSE	26
2.5.2 RELASJONELL LEDELSE	27
2.5.3 LEDERENS BRUK AV HUMOR	29
3.0 METODE	30
3.1 VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED OG VALG AV METODE	30
3.2 KONTAKT OG UTVALG AV INFORMANTER	32
3.3 INNSAMLING AV DATA	33

3.3.1 OBSERVASJON	33
3.3.2 FOKUSGRUPPEINTERVJU	35
3.3.3 INDIVIDUELT INTERVJU MED GRUPPELEDER	37
3.4 ANALYSE AV DATAMATERIALET	38
3.4.1 TRANSKRIPSJON	38
3.4.2 VALG AV ANALYTISK TILNÆRMING	40
3.4.3 ANALYSE AV OBSERVASJONENE	40
TABELL A: NAVN OG BESKRIVELSE AV DE ULIKE KATEGORIENE	43
3.4.4 ANALYSE AV INTERVJUENE	44
3.5 SAMMENFATNING OG OPPSUMMERING KATEGORIER OG FUNN	44
3.6 ETISKE UTFORDRINGER	45
3.6.1 INFORMERT SAMTYKKE	45
3.6.2 KONFIDENSIALITET OG ANONYMISERING	46
3.7 VALIDITET OG RELIABILITET	48
3.7.1 VALIDITET	48
3.7.2 RELIABILITET	49
3.7.3 GENERALISERING	50
4.0 FUNN	51
4.1 SAMARBEID	51
4.1.1 TILLIT	51
4.1.2 GODE RELASJONER	53
4.1.3 KLIMA FOR Å DELE OG FOR Å LYTTTE	53
4.2 DIALOG	54
4.2.1 ÅPENHET OG TRYGGHET	54
4.2.2 ULIKHET OG DISKUSJON	55
4.2.3 EKSTERN KOMPETANSE	57
4.2.4 UFORMELL PRAT	57
4.3 HUMOR	58
4.4 LEDERENS ROLLE	60
5.0 DISKUSJON	64
5.1 KUNNSKAPSDELING	64
5.1.1 RELASJONER OG TILLIT ER GRUNNLAGET FOR ET GODT SAMARBEID	65
5.2 HUMOR	66
5.3 FELLES MÅL, FELLES SPRÅK, FELLES KUNNSKAP	67

5.4 ENIGHET OG UENIGHET	69
5.5 SELVSTENDIGHET OG KUNNSKAPSDELING HOS EKSPERTER	70
5.6 LÆRING	72
5.7 LEDERENS ROLLE	72
6.0 AVSLUTNING	76
7.0 LITTERATURLISTE	78
8.0 VEDLEGG	82
8.1 VEDLEGG 1: TILBAKEMELDING NSD	82
8.2 VEDLEGG 2: OBSERVASJONSGUIDE	84
8.3 VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOKUSGRUPPEINTERVJU	85
8.4 VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE SEMISTRUKTURERT INTERVJU MED GRUPPELEDER	86
8.5 VEDLEGG 5: INFORMASJONSSKRIV OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT	89
8.6 VEDLEGG 6 : TAUSHETSERKLÆRING FRA MEG OG VEILEDER	90

1.0 Innledning

Denne oppgaven handler om hvordan en ledergruppe deler kunnskap og hvordan medlemmene i gruppen selv opplever kunnskapsdelingen og samarbeidet seg imellom. Med utgangspunkt i observasjoner av ledergruppemøter og intervju med gruppemedlemmene og gruppens leder synliggjør og diskuterer oppgaven hva som kjennetegner kunnskapsdelingen i ledergruppen og hvilke faktorer knyttet til sosialt klima som er til stede.

1.1 Bakgrunn og tema

Foss, Husted og Michailova (2010) hevder at det er en økt interesse for forskning på kunnskap og kunnskapsdeling. Kunnskap og kunnskapsdeling har fått oppmerksomhet fra mange ulike fagtradisjoner, for eksempel økonomi, psykologi, sosiologi og mange flere (Foss et.al, 2010). Foss et.al. (2010) peker videre på at det er viktig å undersøke kunnskap og kunnskapsdeling, blant annet fordi organisasjoner og bedrifter kan opparbeide seg en konkurransefordel ved å ha fokus på delingsprosesser. Meningen med kunnskapsdeling er å gjøre om individuell kunnskap til organisasjonskunnskap, noe som berører både mikro- og makronivåer av kunnskapsdelingen (Foss et.al, 2010).

I dagens samfunn har vi gått fra å sette kunnskap inn i et organisasjons- og ledelsesperspektiv til å sette organisasjon og ledelse inn i et kunnskapsperspektiv (Von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2011, ss. 5-6). I dagens næringsliv blir kunnskap sett på som et konkurransefortrinn (Newell, Robertson, Scarbrough og Swan, 2009, s. 21).

Utviklingen innenfor næringslivet blir betegnet som et paradigmeskifte, hvor fokuset har endret seg fra å bare handle om kapital til å bli et mer kunnskapsbasert næringsliv. Forskjellene mellom å ha fokus på kapital og å ha fokus på kunnskap kan virke små, men er i realiteten store og krever helt egne måter å strukturere og organisere organisasjonen på. Når man deler kunnskap fører det til en form for økt kunnskap og man taper ikke noe selv. Om man derimot deler kapital sitter man igjen med mindre enn før man delte. Det er ingen som kan ta fra deg den kunnskapen du allerede besitter og ingen kan ta fra deg retten til å fortsette å ta i bruk kunnskapen (Løwendahl I: Nordhaug, 2002, ss. 23-24).

I mange bedrifter er det et fokus på hvordan enkeltarbeiderens kunnskap kan deles, kombineres og utvikles sammen med andre arbeideres kunnskap. Altså hvordan hver enkelt sine kunnskaper blir delt med de andre i en gruppe eller på tvers av organisasjonen. Tanken er at deling av kunnskap kan føre til nye ideer og dermed også kunne føre til bedre beslutninger (Nordhaug, 2002, s. 13). Med dette som utgangspunkt bygges ulike arbeidsgrupper eller team opp og det blir et større behov for å utnytte og organisere kunnskap på en forbedret måte i samfunnet.

Samlet sett er disse endringene med på å stille høyere krav til både organisasjoner og ledere (Løwendahl I: Nordhaug, 2002, s. 24). Gamle organisasjonsmåter og former for ledelse står for fall. Rollen som leder blir mindre preget av autoritet og kontroll og svært få organisasjoner i dag vil lykkes i å føre en slik autoritær lederstil. Hvordan kunnskap deles og utvikles avhenger nemlig av hvordan medlemmene forholder seg til hverandre (Von Krogh et.al, 2011, s. 19) noe som særlig understrekes innenfor en sosiokulturell forståelse av kunnskap og læring. Innenfor dette perspektivet sees kunnskap på som noe som deles og utvikles gjennom interaksjon og samhandling med andre mennesker i en sosial kontekst. Kunnskapsdeling er avhengig av et fellesskap som samarbeider, kommuniserer og har utviklet en måte å prate på slik at begreper og språket preges av en felles forståelse (Dysthe, 2001, ss. 42-50). Kommunikasjonen står sentralt og er et bindeledd mellom den individuelle kunnskapen og de sosiale lærings- og kunnskapsaktivitetene (Dysthe, 2001, s. 12). Dette gjelder også kunnskapsprosessene i en organisasjon eller bedrift. Ledelse som er preget av autoritet blir derfor gjerne byttet ut med ulike former for samvær, hvor lederen heller skal støtte prosessene enn å styre og kontrollere dem. Rollen som leder blir viktigere fordi lederne som er dyktige fungerer som en kultur- og relasjonsbygger i tillegg til at de tiltrekker seg dyktige medarbeidere (Løwendahl I: Nordhaug, 2002, s. 39; Nordhaug, 2002, s. 13; Von Krogh et.al, 2011, s. 21). Næringslivets økte fokus på kunnskapsintensive bedrifter og kunnskapsarbeidere gjør at det er god grunn til å undersøke kunnskapsdeling i grupper og å se nærmere på hvilken måte denne kunnskapsdelingen foregår.

Min interesse for kunnskapsprosesser i organisasjonsarbeid oppstod underveis i min utdanning. I prosessen med å søke etter tidligere forskning på feltet har jeg sett at dette er et felt som er i stadig utvikling og at det blir gjort mye forskning på de overnevnte tematikkene. Foss et.al (2010) antyder imidlertid at det har blitt forsket mye på

kunnskapsdeling på makro-nivå, men etterlyser flere studier på mikro-nivå. Det finnes med andre ord ikke så mange studier som har undersøkt de mellommenneskelige faktorene i samarbeidet mellom medarbeidere og hvordan kunnskap deles mellom medlemmer i en gruppe. Noe som gjør at min studie settes på agendaen og viser viktigheten av å studere et slikt tema enda nærmere enn det som har blitt gjort tidligere. I tillegg til min faglige interesse for temaet ser jeg også dette som en mulighet for å kunne tilegne meg kunnskap innenfor et fagområde jeg kunne tenke meg å arbeide med etter avsluttet mastergrad ved UIB.

1.2 Formålet med studien og problemstilling

Formålet med studien er å undersøke hvordan en ledergruppe deler kunnskap når de arbeider sammen for å ta beslutninger og å få frem hva gruppemedlemmene og gruppens leder selv mener om kunnskapsdelingen innad i gruppen. Undersøkelsen er gjennomført med utgangspunkt i følgende problemstilling;

Hva kjennetegner kunnskapsdelingen i en ledergruppes beslutningsprosesser?

Denne hovedproblemstillingen har vært uendret gjennom arbeidet med masteroppgaven. Etter hvert som studien har tatt form har jeg imidlertid utarbeidet underproblemstillinger. Underspørsmålene har endret seg underveis og har utgangspunkt i både litteratur jeg har lest, min egen undring, samt arbeidet med innsamlet materiale. Spørsmål som har blitt aktualisert underveis i prosjektet har for eksempel vært; hvordan samarbeider og kommuniserer gruppemedlemmene underveis, hvilke kultur-/klimafaktorer er til stede i gruppen og hvilken rolle har lederen for kunnskapsdelingen i gruppen? Følgende underspørsmål har hjulpet meg til å kunne besvare hovedproblemstillingen:

- *Hvilke faktorer knyttet til sosialt klima er til stede i ledergruppen?*
- *Hva kjennetegner gruppemedlemmenes samarbeid og kommunikasjon?*
- *Hva er lederens rolle i ledergruppen og under kunnskapsdeling?*
- *Hvilken betydning mener gruppemedlemmene og leder at sosialt klima, kommunikasjon, samarbeid og ledelse har for kunnskapsdelingen i gruppen?*

Underveis i arbeidet har jeg måttet gjøre avgrensninger på grunn av studiens størrelse og omfang. Jeg har gjort avgrensninger innenfor metode, funn, empiri, analyse og bruk av teori som jeg vil gjøre rede for innledningsvis i de ulike kapitlene.

1.3 Forskningsdesign

For å besvare problemstillingen har jeg valgt et kvalitativt design for undersøkelsen. Jeg har kombinert observasjon og intervju for å få et fylldig materiale som kan si noe om kunnskapsdelingen i ledergruppen. Fokuset for observasjonene av ledergruppens møter var ganske bredt og dreide seg om hvordan ledergruppen samarbeidet, kommuniserte og delte kunnskap. Etter at observasjonene var gjennomført og analysert utviklet jeg intervjuguider til et fokusgruppeintervju med gruppens medlemmer, samt et individuelt intervju med gruppens leder. Kombinasjonen av observasjon og intervju gav meg et nyansert bilde av hvordan informantene selv opplever kunnskapsdelingen i sin ledergruppe.

Formålet med undersøkelsen har vært få frem resultater som sier noe om hva som kjennetegner akkurat denne ledergruppens kunnskapsdeling. Ettersom jeg har valgt et kvalitativt design har ikke målet vært å få resultater som kan generaliseres, men forhåpentligvis vil elementer fra denne undersøkelsen kunne ha en overføringsverdi til andre, lignende grupper.

1.4 Undersøkelsens kontekst

Organisasjonen hvor jeg har gjennomført undersøkelsen er en av Nordens største aktører innenfor olje og gass, industri, bygg og anlegg og samferdsel. Ettersom organisasjonen ønsket å være anonym, vil jeg i det følgende gi en relativt generell beskrivelse av kjennetegn og karakteristikk av virksomhet og kultur i organisasjonen.

Organisasjonen har avdelinger i fire ulike land, og har tilsammen nesten 3000 ansatte. Avdelingen hvor jeg har utført min studie har ca. 300 ansatte, hvorav ca. 60% er menn og 40 % er kvinner. Organisasjonen opererer i et konkurransepreget marked og er derfor

opptatt av å ha ansatte med høy kompetanse og bred erfaring innenfor de aktuelle områdene. I tillegg har bedriften et spesielt fokus på kunnskap og kompetanse fordi det vil kunne føre til kostnadseffektive og gode løsninger for kundene, noe som er viktig for bedriften. Bedriften ønsker å finne og utvikle nye og bedre løsninger for kundene sine og hverdagen er derfor preget av utfordringer og utvikling. De forsøker hele tiden å strekke seg litt lenger for å finne frem til den beste løsningen for kunden.

Organisasjonen er videre opptatt av å jobbe tverrfaglig i hele verdikjeden og ser på tverrfagligheten og den brede erfaringen i organisasjonen som en konkurransefordel som gjør dem til en ettertraktet aktør. Det er derfor høyt fokus på at gruppene innad i bedriften skal gjøre hverandre gode. Kulturen i bedriften skal kjennetegnes av tillit, åpenhet, respekt, redelighet og integritet, noe som også gjenspeiles i det som er formulert som kjerneverdier i bedriften. Fokuset på kunnskap, samarbeid og tverrfaglighet gjorde bedriften svært egnet for min studie. Min kontaktperson og lederen for gruppen var dessuten svært interessert i temaet og å delta i undersøkelsen.

Ledergruppen jeg har undersøkt består av syv personer, fire kvinner og tre menn i alderen 30- 55 år. Gruppen ble satt sammen for tre år siden og med unntak av en periode hvor ett av medlemmene var ute av gruppen i et halvt års tid har gruppen jobbet sammen siden den gang. Gruppens leder er avdelingsleder i den aktuelle byen hvor jeg gjennomførte studien, mens de andre gruppemedlemmene er ledere for ulike underavdelinger. Medlemmene i gruppen har ulik fartstid i bedriften. Noen av medlemmene var omtrent helt ferske, mens andre hadde vært i bedriften i mer enn ti år. Gruppen består hovedsakelig av personer med ingeniørutdanning, men også andre utdanningsbakgrunner er representert. Gruppen har med andre ord variasjon i medlemmenes bakgrunn, alder, kjønn og erfaring.

1.5 Avklaring av sentrale begreper

Kunnskap og kunnskapsdeling er sentrale begreper i min undersøkelse og jeg vil derfor presisere hvordan disse begrepene forstås og brukes i denne oppgaven. For å ytterligere presisere oppgaven klargjør jeg også begrepene læring og organisasjonskultur.

1.5.1 Kunnskap

Kunnskap finnes overalt og alle har et forhold til begrepet, men å konkretisere hva kunnskap er, er fortsatt svært vanskelig (Von Krogh et.al, 2011, s. 8). Det er ikke enkelt å gi en kort og grei definisjon av begrepet, men det blir oftest forbundet med noe positivt og meningsfullt (Von Krogh et.al, 2011, s. 20). Inge Bø og Lars Helle (2013) har i pedagogisk ordbok gitt følgende definisjon på kunnskap som jeg legger til grunn for denne oppgaven:

Den mengden informasjon eller viten en person, gruppe, institusjon eller kultur rår over. Denne kunnskapen kan ha blitt ervervet gjennom dagliglivets erfaringer, forskning og gjennom studier av litterære eller andre kilder (Bø og Helle, 2013, s. 161).

Slik jeg forstår kunnskap i denne oppgaven handler ikke kunnskap bare om absolutte fakta eller sannheter. Jeg forstår kunnskap som noe som er knyttet til de menneskelige aktivitetene i en organisasjon eller gruppe. Dette betyr at kunnskap forstås som noe dynamisk og relasjonelt som avhenger av konteksten og de involverte (Von Krogh et.al, 2011, s. 21; Dysthe, 2001, ss. 42-50).

For å avgrense oppgavens fokus har jeg valgt å ikke ha fokus på ulike sider av kunnskap, slik som ulikhetene mellom taus og eksplisitt kunnskap.

1.5.2 Kunnskapsdeling

Begrepet kunnskapsdeling kan også defineres på mange ulike måter. I denne oppgaven støtter jeg meg på Peter Holdt Christensen (2004) som definerer kunnskapsdeling på følgende måte;

”Vidensdeling handler om at identificere allerede eksisterende og tilgjengelig viden, for deretter at overføre, anvende- og eventuelt lagre- denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst» (Christensen, 2004, s. 26).

1.5.3 Læring

I denne oppgaven forstår jeg læring som noe som oppstår som et resultat av kunnskapsdeling. Jeg har ikke fokusert på hvilken type læring som skjer som et resultat av kunnskapsdeling, men tar utgangspunkt i Illeris (2002) sin generelle definisjon på læring:

”Læring må forstås som alle prosesser der fører til en varig kapasitetsendring- det være sig af kropslig, erkendelsesmæssig, psykodynamisk (følelses-, motivasjons- og holdningsmæssig) eller social karakter- og som ikke udelukkende drejer sig om biologisk modning eller aldring” (Illeris, 2002, s. 23).

Læring er både en sosial og en indre prosess. For at læring skal finne sted er det viktig at det finnes samspill mellom den som lærer og omgivelsene rundt. Denne prosessen er sosialt og kulturelt betinget. Det er også viktig at de impulsene som finnes i samspillet blir satt i forbindelse med tidligere læring. Denne prosessen er mer av en psykologisk art (Illeris, 2002, s. 23).

1.5.4 Organisasjonskultur

Når det gjelder organisasjonskultur har jeg valgt å bruke dette begrepet for å beskrive kultur i en organisasjon på et litt mer overordnet nivå. Jeg har ikke gått dypere inn i organisasjonskulturen og sett på normer og regler for hvordan ansatte og ledere gjør og forstår ting i den aktuelle bedriften. Når jeg bruker begrepet «organisasjonskultur» mener jeg i denne oppgaven de sosiale miljø-/klimafaktorer som knyttes til kunnskapsdeling innad i ledergruppen.

1.6 Oppgavens oppbygging

Gjennom introduksjonen i oppgaven har jeg nå gjort rede for valg av tema og problemstilling, samt at jeg har presentert organisasjonen og ledergruppen jeg har studert. I den siste delen av dette innledningskapittelet vil jeg nå presentere oppbyggingen av oppgaven.

I kapittel 2 presenteres tidligere forskning på feltet og relevant teori, med fokus på et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap og læring, teorier og perspektiver på kunnskapsdeling, teori som omhandler kultur/klima i grupper og ledelsesteori.

I kapittel 3 presenteres metoden jeg har tatt i bruk i studien. For å besvare min problemstilling har jeg valgt et kvalitativ design og jeg argumenterer for dette før jeg beskriver informanter og rekrutteringen av disse. Deretter går jeg gjennom datainnsamling og dataanalysen. Til slutt i kapitlet drøfter jeg forskningsetiske utfordringer, herunder min rolle som forsker, i tillegg til spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 presenterer jeg funn som fremkommer av analysene. Hovedfunnene er presentert i fire kategorier: samarbeid, kommunikasjon, humor og lederens rolle.

I kapittel 5 er det diskusjonen som står i fokus. Her bruker jeg teori og tidligere forskning til å diskutere mine resultater og ser på hva teori og forskning sier om det aktuelle temaet. Jeg har sentrert diskusjonen min rundt de fire kategoriene fra analysen.

Til slutt i oppgaven i kapittel 6 kommer avslutningen hvor jeg peker på hovedfunnene.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenterer jeg teoretiske perspektiver og begreper som presiserer og underbygger oppgavens tema og fokus. Jeg redegjør først for et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap og læring, før jeg fokuserer på kunnskapsdeling som begrep og prosess. Deretter gjør jeg kort rede for organisasjonskultur og dens betydning for kunnskapsdeling. Her fokuserer jeg på samarbeid, gode relasjoner, tillit, kommunikasjon og humor. Til slutt gjør jeg rede for ledelse og ledelsesfaktorer som viktige byggesteiner i arbeidet med å skape en hensiktsmessig organisasjonskultur for å oppnå god kunnskapsdeling.

2.1 Et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap og læring

Jeg har undersøkt ledergruppens kunnskapsdeling med utgangspunkt i et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap og læring. Dette perspektivet bygger på et konstruktivistisk kunnskapssyn og legger vekt på at kunnskap konstrueres i en gitt kontekst og i samhandling mellom mennesker. Faktorer som interaksjon og samarbeid vurderes derfor som avgjørende og grunnleggende for kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og læring. Innenfor det sosiokulturelle perspektivet finnes det ulike retninger eller tilnærminger (Dysthe, 2001, s. 34), i følge Dysthe (2001) er det seks sentrale aspekter som forener mangfoldet i tilnærmingene.

- Kunnskap og læring er situert i spesifikke fysiske og sosiale kontekster
- Kunnskap og læring er grunnleggende sosial
- Kunnskap og læring er distribuert mellom personer
- Kunnskap og læring er mediert
- Språk er sentralt i lærings- og kunnskapsprosesser
- Kunnskap og læring er knyttet til deltakelse i praksisfellesskap

I sum utgjør de seks aspektene et relevant teoretisk rammeverk for å belyse kunnskapsdeling i ledergruppen som undersøkes i min studie. Selv om gruppens primære formål er knyttet til beslutningsprosesser og ikke til kunnskapsdeling eller læring som sådan, anser jeg at de seks aspektene berører forhold som på en implisitt måte er fundamentale for ledergruppens virksomhet. For det første utgjør ledergruppen

en spesifikk gruppe som møtes regelmessig i en gitt setting. Gruppen har vært stabil i tre år og opparbeidet felles historie, erfaringer og sosial tilhørighet. Kunnskapsprosessene i gruppen er dermed situert i en bestemt historisk, sosial og organisatorisk kontekst. I tillegg fordrer gruppens mandat et sterkt gjensidig engasjement for å sikre beslutninger til det beste for hele bedriften. Jeg anser derfor at aspektet som handler om praksisfellesskap er meget relevant for å kunne undersøke og forstå kunnskapsdelingen i ledergruppen. Gruppens kunnskapsarbeid bygger dessuten på at medlemmene har ekspertise på forskjellige områder og samarbeider tett for å skape en best mulig situasjon og felles kunnskapsforståelse som utgangspunkt for å fatte gode beslutninger. I tillegg innebærer samarbeidet i gruppen primært muntlig kommunikasjon som er preget av faglig språkterminologi. Samlet sett gir dermed et sosiokulturelt perspektiv et konstruktiv overordnet teoretisk rammeverk til å undersøke og forstå kunnskapsprosessene i ledergruppen.

2.2 Kunnskapsdeling

I de senere år har læring og kunnskapsdeling fått stadig mer oppmerksomhet, ikke minst hos bedrifter og store organisasjoner som må konkurrere i krevende globale markeder. Den menneskelige kunnskapen som enhver medarbeider besitter har blitt en mer avgjørende ressurs for bedriften. Når det gjelder læring og kunnskap i arbeidsliv og i organisasjoner har fokuset skiftet fra oppmerksomhet på mer formell utdanning og videreutdanning til et mer lærings-, kunnskaps- og kompetanserettet fokus (Illeris, 2002, s. 20). Kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling i bedrifter og organisasjoner blir dermed svært aktuelt.

Christensen (2004) hevder at kunnskapsdeling kan ha to formål. Det første er at man ønsker å skape ny kunnskap. Den andre handler om at man ønsker å bli enda bedre til å utnytte den kunnskapen som allerede eksisterer (Christensen, 2004, ss. 25-26). Dette andre formålet for kunnskapsdeling handler altså om å forsøke å få frem og utnytte den kunnskapen som allerede eksisterer i bedriften eller gruppen (Christensen, 2004, s. 34). Christensen (2004) hevder videre at denne kunnskapsdelingen inkluderer tre ulike delprosesser: 1) å kunne identifisere kunnskapen, 2) å kunne overføre kunnskapen for så å 3) kunne ta den i bruk. Kunnskapen og relasjonene mellom den som deler og den som mottar er viktig i slike kunnskapsdelingsprosesser (Christensen, 2004, ss. 26-27).

Dysthe (2001) fremhever at kunnskapsdeling skjer gjennom samspill og deltakelse, hvor kommunikasjon og språket spiller en sentral rolle. Ved å dele kunnskap kan gruppens medlemmer være med på å øke kunnskapen hos den enkelte. Derfor må læring og kunnskapsdeling være sosial. Samhandlingen og interaksjonene med andre mennesker blir avgjørende for hva og på hvilken måte du deler og lærer på. Å få stimuli fra andre personer vil kunne føre til kunnskapsdeling og dermed også læring som kanskje ikke hadde oppstått om man jobbet alene. Å ta del i sosiale fellesskap vil med andre ord føre til økt deling og læring (Dysthe, 2001, s. 44). Kunnskapsdeling og -utvikling er situert i de spesifikke fysiske og sosiale kontekstene hvor kunnskapsprosessene foregår (Dysthe, 2001, ss. 43- 44).

Kunnskap er ikke noe som blir overført, men en felles konstruksjon der kunnskap, forståelse og meninger blir til gjennom interaksjoner med andre (Dysthe, 2001, s. 52). Kunnskapsdeling handler altså om relasjoner mellom mennesker. Kunnskap er distribuert mellom mennesker, vi kan ulike ting og har våre såkalte ekspertområder. Ved å ta del i et eller flere fellesskap vil man kunne få tilgang til andre synspunkter og perspektiv på områder man ikke hadde så mye kunnskap om på forhånd (Dysthe, 2001, s. 45). Ved at medlemmer i en gruppe eller et arbeidsfellesskap deler og gir andre innsikt i sin egen kunnskap distribuerer man kunnskapen mellom seg (Dysthe, 2001, s. 45).

I kunnskapsdeling blir det brukt redskaper, som for eksempel tv, pc, bøker osv., men det viktigste redskapet er språket i kommunikasjonsprosessene mellom mennesker. Språket er et medierende redskap, eller artefakt, som gjør det mulig å dele kunnskap og ulike erfaringer med de andre i en gruppe. I et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap forstås artefakter som de intellektuelle og praktiske ressursene som man har tilgang på. Sentralt her er språk og kommunikasjon som brukes for å forstå verden og hvordan vi skal handle. At språk har en medierende funksjon, betyr at kunnskapsdeling og læring handler om å formidle. Også her er det dermed avgjørende at menneskene samhandler og kommuniserer seg imellom. Gjennom språket kan vi formidle, dele og tilegne oss kunnskaper. Resultatet vil kunne føre til at ny kunnskap konstrueres (Dysthe, 2001, ss. 46- 47).

I følge Wenger (2004) handler kunnskapsdeling om deltagelse i ulike praksisfellesskap der man etter hvert vil kunne bli en del av hverandre. Man deler kunnskap og gjør gjerne andres kunnskap, tanker og ideer til sine egne - selv når man tenkte annerledes på forhånd. En slik kunnskapsdeling skaper felles kunnskap og fører til at medlemmene blir i ett med gruppens eller bedriftens tankemåte (Wenger, 2004, s. 71). I en slik kunnskapsdelings-prosess preger medlemmene hverandre innad i praksisfellesskapene. Dermed overtar og overfører man kunnskap til hverandre slik at alle bidrar til fellesskapet (Wenger, 2004, s. 116). Kunnskapsdelingen og tilhørende læring skjer altså gjennom aktiv deltagelse fra gruppens medlemmer i sosiale praksisfellesskaper (Wenger, 2004, s. 14). Praksisfellesskapene er med andre ord arenaen hvor vi deler, forhandler og utvikler vår kunnskap (Wenger, 2004, s. 62). Ny kunnskap som en i gruppen har tilegnet seg kan raskt komme de andre deltakerne til gode hvis den blir delt (Wenger, 2004, s. 286). Innenfor praksisfellesskaper er det et nært samspill mellom kunnskap og erfaringer hos den enkelte. Wenger (2004) hevder at det er spenningen mellom ulike personers kunnskap og erfaring som fører til ny kunnskap. En person kan dele av sin egen erfaring, noe som igjen vil føre til økt kunnskap hos de andre (Wenger, 2004, s. 285).

2.3 Organisasjonskultur

Innenfor sosiokulturelle teorier hevdes det at hvis man innen en organisasjon eller gruppe virkelig ønsker å lære og å dele kunnskap, er det helt avgjørende at disse prosessene oppleves som viktige. Dersom det blir sett på som viktig å dele kunnskap i fellesskapene vi er en del av, blir dette også ofte sett på som viktig for enkeltpersonene i fellesskapet (Dysthe, 2001, s. 40). Skal læring og kunnskapsdeling finne sted er det med andre ord avgjørende at kulturen i gruppen er av en slik art at kunnskap og læring blir verdsatt (Dysthe, 2001, s. 40) og at de ansatte er trygge på å gjøre dette. I min studie har jeg ønsket å se nærmere på forhold i bedriftens klima eller arbeidsmiljø som kan ha betydning for kunnskapsdelingen i ledergruppen og jeg vil derfor i det følgende ta for meg organisasjonskultur som et overordnet begrep for noen faktorer som har betydning for kunnskapsdelingens rammebetingelser.

I det følgende vil jeg legge vekt på relasjoner og samarbeid, tillit, kommunikasjon og humor og deres betydning for kunnskapsdeling. Disse begrepene er valgt ut i en

vekselvirkning mellom teorier om organisasjonskultur og resultatene av analysene av det empiriske materialet jeg har samlet inn. Jeg har med andre ord valgt ut begreper med høy relevans for min studie. Ved å velge nevnte faktorer må det understrekes at min studie får et smalere innhold enn det som ofte tilligger det tradisjonelle organisasjonskulturbegrepet. Jeg har ikke fokusert på organisasjonskultur definert som ”et mønster av grunnleggende antakelser” som bedriftens medlemmer har utviklet over tid gjennom vellykket mestring av viktige utfordringer (Schein, 2010, s. 18). En studie med utgangspunkt i Schein (2010) sin definisjon av organisasjonskultur ville ha måttet gå mye dypere og bredere i bedriftens historie for å identifisere hvilke erfaringer som har ledet til bedriftens unike organisasjonskultur og avleiret en type normativ holdning som ”sitter i veggene” og påvirker dagens problemløsningsprosesser. Rammene for masterprosjektet har gjort at jeg har måttet begrense både det teoretiske og det empiriske fokuset i undersøkelsen.

2.3.1 Gode relasjoner og samarbeid

I dag settes det helt andre krav til medarbeideres kompetanse når det kommer til relasjoner og samhandling i arbeidslivet enn det gjorde tidligere. Dagens unge blir i større grad utfordret på dette enn tidligere generasjoner og dermed vil det ligge større forventninger til slik kompetanse. Relasjonell kompetanse og samarbeid er viktig for at organisasjonen skal dele kunnskap og utvikles (Spurkeland, 2009, s. 44). Hvordan mennesker i organisasjonen forholder seg til og oppfører seg mot hverandre er ikke uten betydning (Von Krogh et.al, 2011, s. 18). For å klare å utvikle kunnskap er det viktig å bygge relasjoner mellom medarbeiderne (Von Krogh et.al, 2011, s. 19). Ved å opparbeide seg relasjonell kompetanse i en gruppe vil samarbeidet, den nye kunnskapen og tempoet den utvikles i påvirkes på en positiv måte. At gruppen opplever samarbeidet og relasjonene som positive vil også kunne vise seg gjennom at medarbeiderne er tilfredse (Von Krogh et.al, 2011, s. 25).

Relasjoner som er sterke mellom medarbeiderne vil kunne styrke samholdet og følelsen av avhengighet (Spurkeland, 2009, s. 25) i en gruppe eller avdeling. Gode og konstruktive relasjoner mellom medarbeidere vil ha betydning for kvaliteten på samarbeidet av flere grunner. For det første vil gode relasjoner innad i en gruppe kunne redusere frykten for å mislykkes. Dermed økes graden av trygghet. I et slikt miljø vil det

være stor sannsynligheten for at medarbeidere ytrer sine meninger uten å være redd for å vise sine egne svakheter eller mangler på kunnskap. Det vil med andre ord være legitimt å prøve og feile, noe som er essensielt dersom en gruppe med mennesker sammen skal komme frem til et konstruktivt og solid kunnskapsgrunnlag for beslutninger (Ness og Søreide, 2014).

Når gode relasjoner og samarbeid er opparbeidet kan diskusjoner dessuten være preget av både uenighet og temperatur, uten at den enkelte eller gruppen opplever dette som risikofylt. Hvis man vet at alle vil det beste for bedriften og for hverandre i en gruppe, er det lettere å diskutere temaer som kan være ubehagelige eller hvor det er uenighet (Spurkeland, 2009, s. 27). For å fremme kunnskapsdeling er det helt sentralt å gi rom for diskusjon og spenning mellom ulike perspektiver. Kommunikasjon er ikke bare et middel for å lære og dele kunnskap, men det er selve grunnen til at tenking og læring skjer. Bakhtin mener at all kunnskap er dialogisk i sin natur. Han peker på at mening aldri kan overføres direkte fra en person til en annen, men at mening og kunnskap blir til i samarbeid og interaksjon mellom sender og mottaker. (Dysthe, 2001, ss. 49-50). Kommunikasjon fungerer som et bindeledd mellom sosiale aktiviteter og den individuelle kunnskapen (Dysthe, 2001, s. 12). På denne måten fremmes kunnskapsdeling i en kultur som er kjennetegnet av gode relasjoner og samarbeid (Spurkeland, 2009, s. 27).

2.3.2 Tillit

Tillit er også en faktor som fremmer kunnskapsdeling og det er derfor viktig at grupper i organisasjoner klarer å ha tillit til hverandre (McNeish og Mann, 2010). Selv om det er tillit innad i en gruppe eller organisasjon så betyr ikke det at man alltid trenger å være enige, men man kjenner seg trygg på at både lederen og de ansatte er oppriktige og vil det beste for gruppen og for bedriften (Spurkeland, 2012, s. 36), noe som vil kunne føre til økt kunnskapsdeling. Tillit kan dermed påvirke kunnskapsdelingen direkte, men har også betydning mer indirekte gjennom relasjoner.

Grunnlaget for alle relasjoner er tillit (Spurkeland, 2012, s. 35) og tillit handler om hvilken kvalitet det er på relasjoner mellom to eller flere mennesker (Spurkeland, 2012, s. 43). Relasjoner kan være ensidige, og tilliten i relasjonen er ikke komplett før begge

to eller flere opplever dette tillitsforholdet mellom seg (Spurkeland, 2012, s. 36). Å bygge tillit i relasjonene er noe som tar tid, da man må fortjene den tilliten som bygges opp og bli trygge på den man innleder et tillits- og relasjonsforhold til (Spurkeland, 2012, s. 42). Tillit er heller ikke noe som bare oppstår og dermed består, men må vedlikeholdes for å kunne opprettholdes. Tillit innad i en gruppe eller mellom to personer vil alltid variere og dermed ikke være konstant (Spurkeland, 2012, s. 38). Hvis tilliten brytes vil det kunne være vanskelig å reetablere den og på nytt oppleve et tillitsforhold mellom to personer (Spurkeland, 2012, s. 37).

2.3.3 Kommunikasjon og dialog

Cato Wadel (1999) gir følgende definisjon på kommunikasjon;

”Begrepet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet ”communicare” som betyr ”å gjøre felles” eller ”å dele”. Det å dele noe innebærer å stå i forbindelse. Og det å stå i forbindelse dekker mange av de assosiasjonene vi har til ordet kommunikasjon i norsk dagligtale” (Wadel, 1999, s. 11).

Wadel peker med andre ord på at menneskelige relasjoner etableres, endres, vedlikeholdes og utvikles gjennom kommunikasjon (Wadel, 1999, s. 20). I disse sosiale relasjonene er samtalen den viktigste formen for kommunikasjon vi har (Wadel, 1999, s. 21) og vårt viktigste redskap for å bygge en relasjon (Spurkeland 2012). Samtale og språk gjør det mulig å dele kunnskap og ulike erfaringer med andre mennesker (Dysthe, 2001, s. 47).

God kommunikasjon er en viktig faktor i organisasjonshverdagen, fordi kommunikasjon holder organisasjonen sammen og kan knyttes til planlegging, målformulering, strategiutvikling, styring og koordinering av atferd, relasjonsbygging, kulturutvikling, nettverksbygging mellom organisasjoner og bedriftspresentasjoner for omgivelsene. Kommunikasjon er rett og slett en av de viktigste prosessene innenfor organisasjonsarbeid og skaper kultur eller klima for samhold og meninger som fører til at beslutninger blir tatt og kunnskap blir delt. Når behovet for kunnskap øker i en bedrift blir arbeidet ofte i økende grad gjort i ulike grupper, noe som øker behovet for åpen og trygg kommunikasjon som fremmer kunnskapsdeling (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 278).

Spurkeland (2009) peker på tre ulike måter å kommunisere på; Dialog, diskusjon og debatt. (Spurkeland, 2009, s. 59). Jeg legger her en sosiokulturell forståelse av begrepet dialog til grunn. I dette ligger det at dialog handler om at det er rom for ulike stemmer og perspektiver, noe som står i motsetning til en monologisk kultur der det kun er rom for en stemme eller et perspektiv (Dysthe, 2001, ss. 42-50). Menneskelig kommunikasjon er sosialt organisert og bærer med seg stemmer fra tidligere brukere (Dysthe, 2001, ss. 111-113). Jeg vil videre ha fokus på dialog som begrep og prosess.

Når man i dialogen føler likeverdighet kommer dette av en følelse av respekt, aksept og at man fra sin samtalepartner føler en genuin interesse og ønske om å høre hva man har å si (Spurkeland, 2012, s. 62). Også Spurkeland (2012) som Wadel (1999) og Dysthe (2001) hevder at dialogen bygger relasjoner og er preget av likeverdighet og respekt for hverandre på tvers av stillingsnivå innad i organisasjonen eller gruppen. Ved at man føler likeverdighet blir posisjonene til de enkelte i gruppen jevnet ut og alle føler at de har noe å bidra med. Her er det viktig at man lytter aktivt, stiller spørsmål, og at alle deltar. Alle skal få si sin mening og komme med spørsmål og være delaktig i dialogen (Spurkeland, 2012, s. 60). I en dialog handler det om å føle likeverdighet og respekt fra de andre. Dette betyr at det må være et balanseforhold mellom de som deltar i dialogen. Det er ikke bare en person eller ett perspektiv som kan dominere, man må også være åpen for å høre den andres tanker (Spurkeland, 2012, s. 61). Gjennom å samarbeide, kommunisere og lytte til andre med kompetanse får man ta del i andres kunnskaper og dermed vil man både dele og øke sin egen kunnskap. Kommunikasjon er selve grunnen til at deling og øking av kunnskap skjer, og det er i dialog at kunnskapen oppstår som et samarbeid mellom de som deltar (Dysthe, 2001, ss. 49-50).

I enhver gruppe utvikles en såkalt dialogkode. Denne handler om gruppens måte å kommunisere på og avgjør om gruppen fungerer på en god måte. Det kan være vanskelig for utenforstående å få innsikt i en gruppes dialogkode fordi den er helt spesiell for den gruppen som allerede eksisterer. I en dialogkode kan man finne relasjonell tillit, samhørighet, avstand og nærhet (Spurkeland, 2012, s. 130).

2.4 Humor

I følge Spurkeland (2012) vil godt humør på arbeidsplassen eller i gruppen være utslagsgivende på resultatene som blir levert. Stemningen i gruppen og prestasjonene som blir gjennomført henger ofte sammen. Humøret påvirker samarbeidet og kommunikasjonen i gruppen (Spurkeland, 2012, s. 290). Jeg har derfor valgt å ha humor med som en faktor som har betydning for kunnskapsdeling i en gruppe.

Spurkeland (2012) definerer humor på denne måten; ” Humor er en mental aktivitet som skaper munterhet og positive emosjoner” (Spurkeland, 2012, s. 283). I arbeidslivet spiller humor en viktig rolle fordi bruk av humor signaliserer omsorg for andre mennesker, knytter mennesker sammen, hjelper oss til å takle stressede situasjoner og dager og virker på en positiv måte på immunforsvaret (Sæther, 2005, s. 14), samt at yteevnen økes når man tar i bruk humor (Svebak, 2000, s. 172). Svebak (2000), som er humorforsker, hevder at humor er en viktig egenskap når man er i samspill med andre mennesker (Svebak, 2000, s. 62). Han peker på humor som et sosialt fenomen og noe som handler om personlige egenskaper (Svebak, 2000, s. 163). Humor er en form for kommunikasjon (Sæther, 2005, s. 129) som ikke bare tar i bruk det verbale språket vårt, men også det nonverbale språket og kroppen vår.

Spurkeland (2012) hevder at mange ser på bruken av humor som ”useriøs”, men understreker at det ikke er useriøst å la latteren komme frem av og til, det er heller det motsatte. Han understreker viktigheten ved å ta i bruk humor og sier; ” Humor er genuint knyttet til menneskers optimisme, mentale helse, trivsel, sosiale kapasitet og jobbsuksess” (Spurkeland, 2012 s. 281). Humor spiller en viktig rolle for hvordan kulturen i organisasjonen eller i gruppen er. Bruken og graden av humor i en organisasjon sier noe om hvordan de ansatte har det, og hvis de ansatte har det kjekt på arbeid så kan man se det i at de yter mer. Derfor er humor i følge Spurkeland (2012) en lønnsom investering. Hvis humor blir tatt i bruk på en skikkelig måte vil det kunne fungere som en konkurransefordel for organisasjonen (Spurkeland, 2012, s. 287).

Humor kan fungere som noe som knytter sosiale bånd mellom medarbeidere, på tvers av avdelinger på arbeidsplassen eller gruppen man er i. Sæther (2005) peker på at det er mye morsommere å samarbeide hvis vi kan le litt innimellom også (Sæther, 2005, s. 35) og at det er enklere å ta kontakt med medarbeidere man kan le og spøke med. Humor er

med på å bidra til at medarbeiderne blir bedre kjent med hverandre (Sæther, 2005). Humor er med på å gjøre relasjonene mellom mennesker sterkere slik at man føler samhørighet, vennskap, nærhet, kontakt og varme (Spurkeland, 2012, s. 286). Å delta i humoristisk samspill gir et sosialt bevis på at man har aksept og samhørighet innad i gruppen og kan dermed føre til en styrket fellesskapsfølelse. Om medarbeidere føler seg likeverdige og likestilte som en del av et fellesskap, reduseres også angsten for å spørre om hjelp hvis man trenger det. Humor kan med andre ord bidra til lagfølelse og utvikling av en felles kultur og samarbeid.

Humor er dessuten en faktor som kan være med å bidra til at medarbeiderne trives godt på arbeidsplassen. Økt trivsel kan føre til at medarbeidere er mer entusiastiske og motiverte ovenfor den jobben som skal gjøres, noe som igjen fremmer kreativiteten i arbeidet og inspirasjonen til å yte litt ekstra. Dette vil igjen bidra til økt trivsel på jobb og at man har lyst å dra på arbeid også på vanskelige dager eller tider (Sæther, 2005, s. 34).

Humor sees altså på som noe positivt fordi det bidrar til å bygge relasjoner og trygghet (Spurkeland, 2009, ss. 132-133), men også fordi det reduserer konflikter som kan oppstå i en organisasjon eller gruppe (Sæther, 2005, s. 33). Humor vil for eksempel kunne bidra til at stemningen blir løsere og gi rom for at medarbeiderne kan slappe av og være seg selv og ikke føle på det alvorret som ligger i temaene eller sakene som er oppe til diskusjon (Spurkeland, 2009, s. 69). Slik kan en potensielt vanskelig situasjon bli ufarliggjort ved at man fjerner barrierer og dermed stimulerer til både kreativitet og kunnskapsdeling (Spurkeland, 2009, s. 69).

2.5 Lederens rolle i kunnskapsdeling

Kunnskapsledelse vil sammen med relasjonell ledelse være i fokus når det kommer til lederens rolle i min studie. I et sosiokulturelt perspektiv ser man på lederen som en som opptrer i sosialt samspill med de andre gruppemedlemmene. I en slik forståelse av ledelse vil dialogen stå sentralt og lederen vil være opptatt av å lage en felles forståelsesramme for hva som skal oppnås og deretter involvere de andre medlemmene i diskusjonen for å komme frem til noe i fellesskap. Lederens rolle blir altså å legge til rette for kunnskapsdeling (Ness og Søreide, 2014), og jeg anser derfor at et slikt syn på

lederens rolle underbygger mitt valg om å bruke teori knyttet til kunnskapsledelse, eller knowledge management som utgangspunkt for å forstå lederens betydning for gruppens kunnskapsdeling. Med utgangspunkt i det sterke fokuset på kunnskapslederens relasjonelle ferdigheter for å kunne fasilitere gode dialoger som man også kan finne innenfor et sosiokulturelt perspektiv, vil jeg kombinere teorier om kunnskapsledelse med relasjonsledelse slik Spurkeland (2012) beskriver dette.

2.5.1 Kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse, eller Knowledge management, er et relativt nytt begrep som har vært i fokus siden tidlig på 1990-tallet (Von Krogh et.al, 2011, s. 17). I en tradisjonell forståelse av ledelse har faktorer som makt, kontroll og styring blitt lagt til grunn. I et organisasjonsteoretisk perspektiv blir kunnskap sett på som noe som kan forvaltes, styres, administreres og kontrolleres på lik linje med håndtering av fysiske og synlige ressurser (Von Krogh et.al, 2011, s. 5). En slik forståelse av ledelse og forvaltning av kunnskap passer dårlig innenfor et kunnskapsledelses perspektiv hvor det blir feilaktig å anta at man kan ha kontroll over prosesser som egentlig ikke er mulig å kontrollere. Ved forsøk på kontroll og styring vil kunnskapsprosessene faktisk kunne stoppe opp. Kunnskapslederens fokus blir dermed å støtte oppunder prosessene heller enn å styre og kontrollere dem. Innenfor denne forståelsen for ledelse og kunnskapsutvikling må lederen legge til rette for gode forhold for relasjoner og dialog dersom organisasjonen skal klare å skape kunnskap gjennom å dele og utvikle kunnskap i felleskap. Det må oppmuntres til lek og en må oppføre seg deretter mot hverandre. Hovedpoenget er at kunnskap ikke kan styres, men skapes (Von Krogh et.al, 2011, s. 18).

Sentrale elementer i kunnskapsledelse vil være kunnskapsfellesskap, ledelse, kultur og relasjoner (Von Krogh et.al, 2011, s. 9). Det handler om å samle og dele kunnskap i felleskap for så å anvende kunnskapen i den spesifikke situasjonen. Von Krogh et.al (2011) hevder at kunnskapslederen skal fungere som en regissør eller fasilitator for å lede samtalene – og gripe inn om nødvendig, herunder oppmuntre til deltakelse. Dette gjøres ved å engasjere alle i samtalene slik at alles kunnskap kommer frem og ved å legge opp til en åpen atmosfære. En av lederens oppgaver er å tilse at kvaliteten på diskusjonene er gode nok og at de ikke sporer av. Målet er å lede de ulike medlemmene til å samhandle på best mulig måte innenfor hver enkelt sak, men også å gripe inn hvis

det er uenigheter som medarbeiderne ikke klarer å løse, eller ved misforståelser (Von Krogh et.al, 2011, ss. 155-156). Målet for en kunnskapsleder er å gjøre hvert enkelt medlem av gruppen eller bedriften i stand til å gjøre en så god jobb som mulig. For å få dette til er det, i følge Von Krogh et.al (2011), viktigere at lederen viser menneskelighet enn at han styrer og bestemmer over sine ansatte (Von Krogh et.al, 2011, s. 27).

Von Krogh et.al (2011) hevder at for å lykkes med kunnskapsledelse må organisasjon og ledelse settes inn i et kunnskapsperspektiv. Kunnskap er avhengig av kontekst og er både sosial og personlig og det blir dermed essensielt for lederen å skape den riktige konteksten for at kunnskapsdeling- og utvikling skal skje (Von Krogh et.al, 2011, s. 201). Siden kunnskap utvikles i fellesskap med andre mennesker er tillit, trygghet, dialog og læring faktorer som legges til grunn for kunnskapsledelse (Von Krogh et.al, 2011, ss. 9-11). I følge dette perspektivet på ledelse bør lederen og gi medarbeiderne muligheten til å engasjere seg, komme med sin mening i diskusjonene og eksperimentere på egenhånd, selv om dette kan føre til at det blir gjort feil underveis. Å skape gjensidig engasjement innad i en gruppe er altså viktig for deling og nyskaping av kunnskap (Von Krogh et.al, 2011, ss. 53-54) i gruppen. En av de beste måtene å dele og utvikle kunnskap på er å ta i bruk samtaler. Sosial kunnskap blir til gjennom samtaler mellom de ulike deltakerne og det å lede slike gode samtaler påvirker alle stegene i kunnskapsprosessen (Von Krogh et.al, 2011, s. 149).

2.5.2 Relasjonell ledelse

Spurkeland (2009) hevder at man kan se på ledelse fra to ulike synsvinkler; posisjonstenkning eller relasjonstenkning. Den første handler om å fylle det styringsansvaret som lederens oppgave innebærer. Her står maktbegrepet sentralt og fokuset er på hvilke fullmakter og ansvar stillingen er tillagt. Den andre vinklingen er relasjonstenkning som handler om samspillet mellom menneskene. Det er dette perspektivet jeg vil fokusere på videre i denne presentasjon av hvilken forståelse av ledelse denne masteroppgaven legger til grunn.

Relasjonsledelse handler om mellommenneskelige relasjoner og vil plassere lederen i et fellesskap med de andre der lederrollen er en del av et stort samarbeid. Lederens personlige egenskaper påvirker dette samspillet (Sæther, 2005, s. 63). Innenfor dette

perspektivet på ledelse vil det være større fokus på psykologiske utfordringer enn ved posisjonstenkning; Å bli sett, få anerkjennelse, behovet for utvikling hos den enkelte og behovet for sosiale relasjoner på arbeidsplassen står sentralt innenfor relasjonsledelse (Spurkeland, 2009, s. 38).

Å være leder handler altså om å være i samspill med andre mennesker. Dette samspillet kan være med enkelt-medarbeidere, en gruppe, organisasjon eller en kultur. Innenfor denne forståelsen kan ledelse og kultur sees på som to sider av samme sak. Det er lederen som har størst innvirkning på kulturen i organisasjonen eller gruppen han er en del av i kraft av posisjonen sin som leder. Personlige relasjoner bygges opp og medarbeiderne er med på å skape kulturen (Sæther, 2005, s. 119).

Å bygge et team og samarbeide om felles oppgaver er avgjørende for relasjonsledelse ettersom lederens oppgave er å utvikle relasjoner mellom gruppemedlemmene og oppmuntre dem til å delta med sin kunnskap og erfaring. Spurkeland (2012) understreker at ”Ledelse handler om å gjøre andre gode. Da må du investere i relasjoner til dem” (Spurkeland, 2012, s. 13). Innenfor et relasjonelt perspektiv på det å være leder, handler ledelse om å være i aktive relasjoner til de du har ansvaret for å lede. Relasjonsledelse, som kunnskapsledelse, handler om å ha mindre kontroll og mer innflytelse. Ved å utvikle gode relasjoner til dine ansatte kan leder være sikrere på at den ansatte vet hva som kreves av ham/henne og dermed vil forholdet være preget av mer tillit og selvstendighet (Spurkeland, 2009, ss. 20-21).

Relasjonsledelse har også konsekvenser for hvordan man forstår lederens posisjon i et arbeidsfellesskap. Lederen blir innen dette perspektivet ikke forstått som en som er dominerende og innehar en høyere status innad i gruppen enn de andre medarbeiderne. Ved at lederen har kunnskap om sine medarbeideres erfaringer og bakgrunn vil dette kunne føre til økt tillit og at leder blir oppfattet som en tilrettelegger og en samlende leder (Spurkeland, 2009, s. 49). I store deler av dagens arbeidsliv har de fleste medarbeidere god kunnskap og kompetanse, noe som blant annet fører til at ledere ikke trenger å kontrollere og detaljstyre sine ansatte. Lederens oppgave blir derimot å delegere og engasjere sine medarbeidere til å gjøre jobben gjennom å legge til rette, invitere deltakerne til å ta del i diskusjoner og å bidra, gi tilbakemeldinger og veilede de ansatte (Spurkeland, 2009, s. 41; Von Krogh et.al, 2011, s. 156).

2.5.3 Lederens bruk av humor

I arbeidet med å skape en samarbeidskultur/klima som preges av tillit og gode relasjoner kan lederen ta i bruk humor for å skape entusiastiske og motiverte medarbeidere. Ledere som tar i bruk humor er i følge Sæther (2005) gull verdt (Sæther, 2005, s. 12). Ledere som fokuserer på å bygge relasjoner tar oftere i bruk humor og oppnår også bedre kontakt med sine medarbeidere (Sæther, 2005, s. 13). Det er ikke nødvendigvis alltid lederen som må ta initiativet til bruken av humor, men det er viktig at leder verdsetter det når humor tas i bruk av medarbeiderne.

Humor handler om sosiale forhold og er en mellommenneskelig ferdighet (Sæther, 2005, s. 13). Humor kan brukes til å skape samhold, utvikling og en følelse av å være en del av laget. I et arbeidsfellesskap kan humor være med på å løsne på stemningen og gjør at medarbeiderne slapper av og føler seg trygge og dermed kommer nærmere hverandre (Sæther, 2005, s. 68), noe som igjen kan skape en lett og god tone i gruppen (Spurkeland, 2012, s. 282). Ved å ta i bruk humor kan tilfredsheten og trivselen på jobb økes på samme måte som når det er interessante arbeidsoppgaver som skal løses (Spurkeland, 2009, s. 16).

Bruken av humor kan fungere som forsterkende relasjonsbygger mellom leder og medarbeider. Som leder kan man ta i bruk humor for å likestille seg med de andre ansatte. Humoren visker ut hierarkiske strukturer og gjør arbeidskulturen bedre ved at deltakerne kan føle seg som likeverdige deltakere i et fellesskap (Sæther, 2005, s. 94). Dersom lederen bruker humor i form av selvironi ufarliggjør han seg selv og viser medarbeiderne tillit. Lederen viser da en åpenhet som gjør at de andre oppfatter leder som en hvilken som helst annen person med svakheter så vel som styrker (Sæther, 2005, s. 44). Å bruke denne typen selvironi kan resultere i en dialog som blir veldig positiv, men man må være forsiktig. Om medarbeiderne ikke forstår denne formen for humor kan det oppstå misforståelser. Det er også viktig at lederen ikke bruker for mye ironi, fordi man da kan bli oppfattet som useriøs og de ansatte kan miste tilliten til lederen. Bruk av humor er med andre ord en vanskelig balansegang (Sæther, 2005, s. 45) for en leder.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for vitenskapsteoretisk ståsted samt valg av metode. Jeg vil deretter beskrive utvalg og hvordan jeg tok kontakt med informanter. Jeg vil redegjøre for innsamling av data, som i denne studien har vært gjennomført ved observasjon, fokusgruppeintervju og et individuelt intervju med gruppeleder. Deretter beskriver jeg prosessen med transkribering og analyse av materialet. Til slutt i kapitlet kommer jeg med etiske betraktninger og diskuterer problematikken rundt validitet og reliabilitet, hvor jeg også har en kritisk refleksjon knyttet til min rolle som forsker og studiens begrensninger.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted og valg av metode

Min studie befinner seg innenfor et konstruktivistisk perspektiv. Når man inntar et konstruktivistisk perspektiv legger det videre føringer for hvordan man tenker om virkeligheten, hva man anser som kunnskap og hvordan kunnskap blir til og samlet inn (Hatch, 2002, s. 19). Innenfor en konstruktivistisk tankegang hevdes det at det ikke finnes sann, objektiv kunnskap, men at man kan konstruere flere enn en sosial virkelighet. Hovedtanken er at kunnskapen ikke er noe som ligger der ute og venter på å bli samlet inn, men at kunnskap og mening skapes i samhandling mellom forsker og informanter (Hatch, 2002, s. 15). Innenfor konstruktivismen blir forskeren forstått som et instrument i datainnsamlingen. Det er tilnærmet umulig for meg å innta en fullt ut objektiv og distansert rolle som forsker, da det er mellom meg og informantene den nye kunnskapen skapes og jeg som forsker derfor vil ha en eller annen form for innvirkning på forskningsprosessen (Hatch, 2002, s. 19).

Studien bygger videre på prinsipper fra hermeneutikken (Hatch, 2002, s. 15). En hermeneutisk tilnærming handler om å tolke informantenes ytringer og meninger (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 69). Konteksten informantene er i er med på å gi meninger til en hendelse eller en opplevelse (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 70). Kunnskapen som skapes er med andre ord avhengig av konteksten (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 73). For å få innsikt i informantens meninger og konteksten disse er konstruert i, har jeg valgt å kombinere intervju og observasjon i datainnsamlingen.

Å fange opp essensen i opplevelsene til informantene er det fundamentale i fenomenologiske studier og også noe jeg var ute etter i min studie (Hatch, 2002, s. 30). En fenomenologisk tilnærming handler om forskerens interesse for å undersøke sosiale fenomener fra menneskers perspektiv og å forstå verden slik den sees fra deres ståsted. Den grunnleggende tanken her er at verden er slik menneskene opplever den (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 45). Fenomenologisk tankegang går ut på å være åpen for informantenes meninger og tanker og i så stor grad som mulig legge egen forforståelse til side (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 70). Hatch (2002, s. 30) hevder at hermeneutisk fenomenologi er en tilnærming innenfor et konstruktivistisk perspektiv, da disse to tilnærmingene deler tanken om at en kan konstruere flere sosiale virkeligheter.

Når jeg plasserer meg innenfor det konstruktivistiske vitenskapsperspektivet legger det som nevnt videre føringer for metodevalg og jeg har derfor valgt et kvalitativt metodisk design. I kvalitativ forskning er en ute etter dybdeforståelse, og ikke breddekunnskap og det generaliserbare. Det er mye viktigere å få valid og god kunnskap om den konteksten en studerer (Krumsvik, 2014, s. 21). Da jeg er ute etter å få en dybdeforståelse av hva som kjennetegner kunnskapsdeling i en ledergruppe i beslutningsprosesser har jeg valgt et kvalitativt design på undersøkelsen. Jeg vil undersøke hvordan ledergruppen samhandler og deler kunnskap i sin naturlige setting (Hatch, 2002, s. 15).

Enhver kvalitativ studie vil ha sin egen karakter og det finnes mange ulike måter å gjennomføre en slik studie på (Hatch, 2002, s. 20). Jeg har selv innhentet primærdata gjennom observasjon, fokusgruppeintervju og individuelt intervju og studien har dermed hatt et empirisk utgangspunkt (Ringdal, 2013, s. 117; Hatch, 2002, s. 7). Samtidig kan man si at studien har vært preget av å være teoriinformert da jeg har brukt dataene fra observasjonene, kombinert med sosiokulturell teori, til å spisse fokus for videre datainnsamling. Bruken av kvalitativ metode har gitt meg som forsker en større fleksibilitet til å endre underveis når jeg har hatt behov for det. Jeg endret for eksempel intervju spørsmålene mine ut i fra hvilke funn jeg gjorde i observasjonene og på denne måten spisset jeg fokus med utgangspunkt i dataene som allerede forelå. Observasjonsfunnene påvirket dermed den videre retningen i studien (Hatch, 2002, s. 38).

3.2 Kontakt og utvalg av informanter

Jeg har undersøkt hva som kjennetegner kunnskapsdeling i en konkret ledergruppes beslutningsprosesser. Jeg tok kontakt med bedriften per epost i april 2013, hvor jeg la ved en presentasjon av meg selv og noen tema jeg kunne tenke meg å skrive om. Jeg tok kontakt med akkurat denne bedriften fordi den er en av Nordens fremste bedrifter innenfor sitt område i tillegg til at de var opptatt av kunnskapsdeling. Jeg fikk positiv respons og ble kalt inn på et møte hvor jeg kunne fortelle mer om hva jeg ønsket å jobbe med i masteroppgaven min. Bedriften hadde en ledergruppe som var satt sammen for ca. 3 år siden og ønsket gjerne at jeg så på noe i forbindelse med denne ledergruppen. Etter møtet utviklet jeg en problemstilling knyttet til ledergruppens kunnskapsdeling i beslutningsprosesser, noe bedriften synes var et veldig interessant tema.

Når det gjelder utvalg av informanter i kvalitative studier er det nødvendigvis ikke antall informanter som er avgjørende for kvaliteten på studien, men at utvalget er formålstjenlig. Dette vil si at informantene skal kunne gi informasjon som er relevant for studiens problemstilling (Befring, 2007, s. 96). Gjennom mine kontaktpersoner i bedriften fikk jeg tildelt ledergruppen som informanter. En av kontaktpersonene mine var også leder for denne gruppen. Ledergruppen bestod av syv medlemmer, derav fire kvinner og tre menn. De var i aldersgruppen 30-55 år og hadde bred og ulik erfaring. Seks av informantene var leder for hver sin under-avdeling i bedriften, mens den siste var avdelingsleder, og dermed også leder av gruppen. Denne gruppen ble sammensatt for ca. tre år siden, og var en godt etablert ledergruppe som var vant til å arbeide sammen. På noen av møtene jeg observerte deltok også andre interne ledere i bedriften for å supplere gruppens kompetanse. Da det ikke var noen spesielle beslutningsprosesser som strakk seg over lengre tid på det aktuelle tidspunktet, valgte jeg å fokusere mer på de daglige beslutningene som skulle tas.

Så snart prosjektplanen min var godkjent av UIB og behandlet av NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) (Vedlegg 1) sendte jeg prosjektbeskrivelsen til kontaktpersonene min i bedriften.

3.3 Innsamling av data

Som metode for innsamlingen av data har jeg foretatt observasjon, fokusgruppeintervju og individuelt semistrukturert intervju. Fokusgruppeintervjuet er foretatt med de seks lederne som var medlemmer i gruppen og det individuelle intervjuet er foretatt med gruppeleder. Jeg har brukt observasjonene som utgangspunkt for både fokusgruppeintervjuet og det individuelle semistrukturerte intervjuet. Jeg valgte observasjon som metode for selv å kunne se og få en forståelse for hvordan ledergruppen samhandler og kommuniserer når de deler kunnskap. I fokusgruppeintervjuet var jeg ute etter å få en forståelse av hvordan gruppelemmene selv opplevde prosessene, samt å høre deres meninger om de funnene jeg hadde gjort i observasjonene. Til slutt utførte jeg det individuelle semistrukturerte intervjuet for å få frem lederens opplevelse av sin egen rolle i gruppen, men også for å få frem hvordan han så på gruppens prosesser og kunnskapsdeling. Å kombinere observasjon med de ulike formene for intervju har gitt meg det Dalland (2007) sier er nødvendige forutsetninger for å utføre intervjuene. (Dalland, 2007, s. 180).

3.3.1 Observasjon

Observasjon er den formen for datainnsamling som er mest fundamental innenfor kvalitativ forskning (Postholm, 2010, s. 56; Silverman, 2011, s. 43). Hovedtanken er at forsker skal kunne være tilstede i en naturlig setting og på den måten få førstehåndserfaringer med hvordan medlemmene deler kunnskap og samhandler innenfor den bestemte konteksten (Hatch, 2002, s. 73). Når man tar i bruk observasjon finnes det ulik grad av involvering fra forskers side. Alt fra fullstendig deltaker til fullstendig observatør. Siden feltet jeg skulle undersøke var nytt og ukjent for meg var det vanskelig, om ikke nærmest umulig, for meg å være en fullstendig deltaker. Derfor inntok jeg en posisjon som ikke-deltakende observatør. Innenfor det konstruktivistiske perspektivet hevdes det uansett at forsker vil gå i retning av å være mer deltakende når observasjon er valgt som metode for innsamling av data, fordi forskeren er fysisk til stede og dermed ikke kan unngå å påvirke situasjonen (Hatch, 2002, ss. 74-76). På hvert møte tok jeg i bruk en lydopptaker slik at jeg ikke skulle gå glipp av noe.

I og med at feltet var nytt og ukjent for meg valgte jeg å gå ut ganske bredt i observasjonene mine, selv om jeg hadde laget en observasjonsguide (Vedlegg 2) som skulle hjelpe meg å holde fokus på forskningsspørsmålet mitt. I forkant av hvert møte mottok jeg en agenda for møtet, slik at jeg var forberedt på hva dagens møte handlet om. Selv om jeg hadde god tid til å transkribere og analysere materiale mellom hvert møte, fortsatte jeg å ha et like åpent og bredt fokus under alle observasjonene. På denne måten kunne jeg oppdage nye ting underveis uten å bli for opphengt i det jeg allerede hadde observert. Før jeg foretok fokusgruppeintervjuet og det individuelle semistrukturerte intervjuet snevret jeg imidlertid inn og skjerpet fokuset på funnene som fremkom av analysen av observasjonene (Ringdal, 2013, s. 232).

På grunn av ferieavvikling og omstruktureringer kom jeg litt sent i gang med observasjonene. Jeg fikk innkalling av gruppeleder til møter jeg kunne delta på og den første observasjonen ble foretatt i et grupperom på bedriftens kontorer 13. Oktober 2014. Deretter observerte jeg tre ledergruppemøter ca. hver 14 dag. Den siste av de totalt 4 observasjonene ble gjennomført 4. November 2014. Hvert møte varte i alt fra 1,5 time til 3 timer. Alle gruppelemmene holdt til i samme by og dermed var også alle til stede på samtlige møter. I enkelte saker trengte gruppen kompetanse fra andre områder for å kunne fatte en beslutning og det var til tider derfor også andre ledere innom møtene. Antallet deltakere varierte dermed fra gang til gang, men kjernemedlemmene i ledergruppen var til stede på alle møtene.

Gruppemøtene jeg observerte ble gjennomført på ulike grupperom, og jeg prøvde å plassere meg så nøytralt som mulig hver gang. Jeg satt som oftest ved enden av bordet slik at jeg hadde full oversikt over alle deltakerne og skjermen fremme i rommet. Før observasjonene startet bestemte jeg meg for hvordan jeg skulle notere fra møtene. Jeg gjorde slik Postholm (2010) beskriver; delte et ark i to ved å tegne en strek på langs, på venstre siden skrev jeg det informanten sa og det som skjedde, mens på den høyre siden skrev jeg spørsmål og tolkninger jeg gjorde meg underveis. Jeg noterte også dato og tid for de ulike observasjonene og tegnet et bilde over rommet og hvor den enkelte satt rundt bordet (Postholm, 2010, s. 62). Etter hver observasjon leste jeg gjennom notatene mine, og skrev logg fra dagens møte mens jeg enda hadde det friskt i minnet. På denne måten fikk jeg en bedre forståelse for forskningsfeltet (Postholm, 2010, s. 63). Ved å observere fikk jeg sett med egne øyne hvordan ledergruppen samhandlet, delte

kunnskap og kommuniserte med hverandre i sine beslutningsprosesser (Dalland, 2007, s. 180).

Ved observasjon av menneskelige handlinger må man være oppmerksom på at mange oppfører seg annerledes enn vanlig når de vet at de blir iaktatt. Dette kalles forskereffekten. Det betyr at de dataene jeg samler inn, blir påvirket av det faktum at det foregår en studie (Dalland, 2007, s. 123). Jeg opplevde allikevel min ledergruppe til å bli ”minimalt” påvirket av meg som forsker. Alle var åpen og hyggelig mot meg, og svarte gledelig på alle spørsmål. Under observasjonene oppførte jeg meg bevisst litt tilbaketrukket, slik at forskereffekten skulle bli så liten som mulig. Jeg opplevde at de ble kjapt komfortabel med å ha meg tilstede og for meg så det ut som de samhandlet på samme måte som om jeg ikke var tilstede.

3.3.2 Fokusgruppeintervju

Et fokusgruppeintervju er et uformelt gruppeintervju der en gruppe med informanter diskuterer ulike temaer som er av interesse for forskeren (Hatch, 2002, s. 24; Ringdal, 2013, s. 247). En slik form for intervju egner seg best når en søker kunnskap om perspektivene til en gruppe om et spesielt tema, som i min studie der jeg ville se hvordan ledergruppen deler kunnskap i beslutningsprosesser. Formålet med gruppeintervjuet var ikke at gruppen skulle komme til enighet, men å få en diskusjon rundt temaene jeg tok opp. Stilen kjennetegnes som ikke-styrende og vil kunne gi rikere data på kortere tid enn individuelle intervju vil kunne gi (Hatch, 2002, s. 24; Ringdal, 2013, s. 247; Kvale og Brinkmann, 2009, s. 162). Jeg fikk også observere dynamikken og samhandlingen i gruppen mens de diskuterte, noe jeg ikke ville fått ved individuelt intervju. Men denne formen for intervju har også den ulempen at det er en mulighet for at ikke alles synspunkter fremkommer like tydelig, da noen av deltakerne vil kunne dominere diskusjonen.

Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført 10. Desember 2014 klokken 09.00-10.15 og alle de 6 faste medlemmene i ledergruppen, bortsett fra lederen som jeg hadde et individuelt semistrukturert intervju med i etterkant, deltok. Jeg fungerte selv som moderator under intervjuet, noe som kan være en av ulempene med denne formen for intervju, rett og slett fordi jeg som forsker kan ta for stor plass og få for stor innflytelse i diskusjonene

(Ringdal, 2013, s. 247; Hatch, 2002, s. 132). Jeg følte ikke selv at dette var et problem under mitt intervju, og jeg følte ikke på noen måte at jeg styrte informantenes diskusjon i en spesiell retning, annet enn at jeg sørget for å holde diskusjonen innenfor rammene av intervjuguidens tema. Informantene diskuterte ivrig rundt de funnene jeg presenterte for dem.

Med utgangspunkt i funnene fra observasjonene forberedte jeg meg til fokusgruppeintervjuet ved å utarbeide en intervjuguide (Vedlegg 3). Jeg ville vite hvordan gruppemedlemmene opplevde kunnskapsdelingen i gruppen og høre hva deres meninger om mine funn var. Jeg laget forslag til spørsmål, slik at jeg kunne kontrollere at jeg var innom alle temaene jeg hadde tenkt. I intervjuguiden hadde jeg de overordnede temaene godt synlig og under hvert tema hadde jeg laget spørsmål. Disse spørsmålene fungerte mest som forslag til formuleringer og ting jeg kunne spørre om og ikke som et manus jeg fulgte slavisk. Når diskusjonene i fokusgruppeintervjuet kom litt ut av kurs, brukte jeg intervjuguiden og spørsmålene til å styre gruppedeltakerne inn igjen på de ulike temaene.

I følge Hatch (2002, s. 134) er det en fordel at de ulike deltakerne har noen av de samme erfaringene og at de er godt kjent med hverandre. Dette vil jeg hevde at deltakerne i fokusgruppeintervjuet var da de har jobbet sammen i den samme ledergruppen i snart tre år og dermed har et godt utgangspunkt for å kunne uttale seg om gruppens kunnskapsdeling og samhandling. I starten av intervjuet var deltakerne likevel litt reserverte og samtalen gikk litt tregt. Jeg tolket dette som litt nervøsitet, da dette var en ny situasjon for informantene. For hvert tema jeg introduserte la jeg frem funn fra analysen av observasjonene og spurte gruppen hva de synes om det jeg la frem. Da ble de ivrige og deltok aktivt i diskusjonene. Jeg opplevde at funnene mine ble godt tatt i mot i gruppen og at de kunne kjenne seg igjen i det jeg beskrev, selv om de kanskje ikke hadde reflektert over alle temaene selv. I gruppediskusjonene kom det frem fyldigere informasjon omkring temaene, i tillegg til noen nye synspunkter, perspektiver og informasjon som var interessant å se nærmere på. Intervjuet gav meg dermed rikere data om samhandlingen og kunnskapsdelingen i gruppen. Jeg fikk dessuten gode tilbakemeldinger fra gruppen på at dette hadde vært en veldig interessant opplevelse og at det var moro og lærerikt å reflektere over sitt eget arbeid og prosess.

En utfordring i gjennomføringen av fokusgruppeintervjuet var tid. Jeg hadde fått tildelt et grupperom i tidsperioden 09.00-10.15 som jeg måtte forholde meg til. Det tok litt tid før vi kom i gang fordi ikke alle var tidsnok på plass. Jeg hadde heldigvis sett for meg at det kunne bli slik, så jeg hadde forberedt meg på dette i forkant. Jeg hadde også prøvd å forberede meg på hvor lang tid jeg kunne bruke innenfor hvert av temaene jeg hadde lyst at gruppen skulle diskutere. Jeg ville ikke at tiden skulle hindre meg i å stille oppfølgingsspørsmål der jeg følte at det var nødvendig. På noen av områdene brukte vi litt lengre tid, og på andre litt mindre tid. Intervjuguiden min hjalp meg til å ha kontroll på progresjonen i intervjuet slik at vi ikke brukte alt for lang tid på et tema. Det var en noe tøysete stemning rundt bordet og av og til sporet informantene av ved å ta opp gamle hendelser med påfølgende latter. Men de var lydhøre når jeg styrte samtalen inn på sporet igjen. Selv om jeg føler jeg ble litt stresset når det gjaldt tiden, synes jeg disse situasjonene bare var med på å gjøre stemningen god og avslappet blant deltakerne.

3.3.3 Individuelt intervju med gruppeleder

Hensikten med lederintervjuet var å få vite noe om hvordan lederen opplevde kunnskapsdelingen og sin egen rolle i gruppen i slike prosesser (Hatch, 2002, s. 91; Kvale og Brinkmann, 2009, s. 21). Jeg valgte å foreta et semistrukturert intervju, da jeg ville gi rom for lederens egne beskrivelser og meninger (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 23). Intervjuet ble gjennomført i bedriftens lokaler og varte i ca. 1 time.

Et semistrukturert intervju kjennetegnes av en åpen struktur når det kommer til spørsmålene som stilles. Semistrukturerte intervjuguiden inneholder som oftest temaer som forskeren vil diskutere rundt, i tillegg til forslag til spørsmål (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 143). Jeg hadde, på samme måte som før fokusgruppeintervjuet, laget en intervjuguide på forhånd (Vedlegg 4) som hjelp til å holde kursen, men heller ikke her ble intervjuguiden fulgt slavisk. Jeg forsøkte å stille åpne spørsmål slik at lederen selv kunne fortelle mer om temaet jeg la frem. Et semistrukturert intervju følger ingen bestemt struktur, men er heller kjennetegnet av en litt ustrukturert stil og at det er opp til forskeren å følge opp de ting som blir sagt underveis (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 50). Det er rikelig med rom for oppfølgingsspørsmål som stilles etter hvert som informanten kommer med sine meninger (Kvale og Brinkmann, 2009, ss. 137-138). Underveis i intervjuet forsøkte jeg derfor å lytte så aktivt som mulig slik at jeg skulle få

muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det kom opp ting som kunne være interessant å diskutere eller høre mer om. Siden jeg allerede hadde med meg analysene og funnene fra observasjonene var det viktig for meg å klare å lytte og være åpen for nye fenomen som kunne dukke opp under intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 151).

Siden det semistrukturerte intervjuet kjennetegnes av fleksibilitet og lite standardisering kan det være en utfordring for forskeren å ta de rette valgene underveis. Det kreves et høyt metodologisk ferdighetsnivå hos den som utfører intervjuene (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 35). Intervjuet gikk greit, lederen virket avslappet og godt forberedt. På samme måten som i fokusgruppeintervjuet følte jeg at jeg fikk validert observasjons-funnene mine i leder-intervjuet, da han gav mange av de samme svarene rundt temaene som de andre i gruppen gjorde. Jeg konkluderte med at lederen og de øvrige medlemmene var nokså enige både når det gjaldt samarbeidet i gruppen og lederens måte å fremstå på.

Noen ganger utviklet samtalen seg til å omhandle andre tema enn dem jeg ønsket belyst og jeg synes det var utfordrende å komme inn på sporet igjen. Jeg vil allikevel si at jeg fikk rikelig med data og at selv om samtalen skled litt ut, var innholdet fortsatt hensiktsmessig for min undersøkelse.

3.4 Analyse av datamaterialet

I denne delen vil jeg gi en så fyldig og transparent fremstilling av analysen av materialet som mulig. Målet med å gå igjennom analysene trinn for trinn er å styrke gjennomsiktigheten i studien min. Jeg har vært opptatt av å gjøre valg underveis som er både av god metodisk kvalitet og som er valide. Når det kommer til analysen har jeg lest nøye gjennom materialet og tatt i bruk flere ulike analysemetoder for å komme frem til kategorier som kjennetegner kunnskapsdelingen i ledergruppens beslutningsprosesser.

3.4.1 Transkripsjon

Jeg transkriberte alle observasjonene, fokusgruppeintervjuet og det individuelle intervjuet selv. På ett av gruppens møter hadde jeg ikke muligheten til å ta i bruk lydopptaker. Etter denne observasjonen satt jeg meg ned umiddelbart etter møtet og

noterte hva som hadde skjedd slik at jeg ikke skulle glemme det. Jeg tok også notater underveis i møtet. Min hukommelse kan selvfølgelig ikke erstatte det som ville blitt registrert ved bruk av en lydopptaker, men heldigvis var dette bare et av mange møter og møtet hadde en lengde på ca. 1 time (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 188).

Alle observasjonene ble transkribert i dagene som fulgte etter observasjonen. Noen av møtene kunne vare opp mot tre timer og da var transkriberingen meget tidkrevende. Intervjuene ble transkribert senere samme dag og dagen etter at de ble gjennomført. Lydopptakene fra både observasjonene og intervjuene var av god kvalitet. Noen ganger kunne det imidlertid være vanskelig å høre hva folk sa hvis det var flere som pratet samtidig eller lo. I begynnelsen av datainnsamlingen var det spesielt krevende å transkribere observasjonene da jeg ikke kunne de faglige uttrykkene informantene brukte. Dette ble imidlertid enklere da jeg hadde observert et par ganger. Etter hvert klarte jeg å tilegne meg faguttrykk og forkortelser som ble brukt jevnlig, og på denne måten fikk jeg en bedre forståelse for samtalene og diskusjonene som foregikk (Kvale og Brinkmann, 2009, ss. 188-189).

Jeg valgte å transkribere teksten på bokmål og unngikk å ta med dialekter for å anonymisere datamaterialet. Jeg ønsket ikke at sitater og eksempler skulle kunne knyttes til konkrete personer. Jeg har forsøkt å få frem informantenes egne uttalelser gjennom å gjengi dem slik de kom frem i intervju og observerte samtaler (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 221). Siden jeg ikke skal gjøre en lingvistisk analyse har jeg likevel ikke transkribert ordrett fra verken observasjonene eller intervjuene. Jeg har tatt vekk gjentakelser, pauser, kremting, nøling og lignende og skrevet en mer sammenhengende og fortettet tekst.

Ved å ta i bruk lydopptaker og deretter transkribere alt materialet har jeg fått rikere data og ikke gått glipp av noe viktig mens jeg enten har vært opptatt av å notere (Hatch, 2002, s.74), eller når jeg ikke helt klarte å følge med i gruppediskusjonene på grunn av ukjent fagterminologi. Ved å utføre alle transkripsjonene selv, har jeg også fått god oversikt over materialet.

3.4.2 Valg av analytisk tilnærming

Dataanalyse er en systematisk søken etter å gi dataene som er samlet inn mening. Analysen er en organisering og leting etter mønstre, temaer og tolkninger av det jeg har sett og som informantene har fortalt meg (Hatch, 2002, s. 148). Analysen har gjennomsyret alle studiens prosesser, helt fra starten av observasjonene til funnkapittelet var ferdig skrevet. Jeg måtte ta valg hele veien, alt fra hva jeg så etter i observasjonene til hva jeg skulle spørre om i intervjuene og hva jeg skulle fokusere på i presentasjonen av kategorier og funn. Alle disse prosessene har en grad av uformell analyse i seg. Den formelle formen for analyse startet rett etter at jeg var ferdig med observasjonene mine. (Hatch, 2002, s. 149; Postholm, 2010, s. 86; Befring, 2007, s. 183).

Siden jeg har tatt i bruk tre ulike innsamlingsmetoder, har jeg brukt litt ulike analysemetoder av materialet. I analysen av observasjonene har jeg tatt i bruk en blanding av det Hatch (2002) kaller induktiv- og fortolkende analyse. I analysen av intervjuene har jeg tatt i bruk det Kvale og Brinkmann (2009) kaller hermeneutisk meningsfortolkning. Til sammen utgjør analysene mine det Kvale og Brinkmann (2009) kaller for ”bricolage”. Det vil si at jeg har beveget meg mellom ulike måter å analysere på. Dette er en mer usystematisk måte å analysere på da en ikke følger bestemte teknikker for analysen (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 239), men det har fungert greit og gitt meg fleksibilitet i analysene. Jeg vil nå beskrive nærmere hvordan jeg har analysert observasjonene og materialet fra fokusgruppeintervjuet og det individuelt intervjuet.

3.4.3 Analyse av observasjonene

Basert på forskningsspørsmålet mitt, samt underspørsmålene, hadde jeg en ide om hvilke fenomener jeg ønsket å se nærmere på (Hatch, 2002, ss. 181-182), så analysen av observasjonene startet egentlig mens jeg observerte ved at jeg noterte ned gjentakende ting og mønstre i gruppens deling av kunnskap, samarbeid og kommunikasjon.

Å analysere ut i fra et induktivt perspektiv betyr at man beveger seg fra det spesifikke til det generelle. Jeg startet med å identifisere spesifikke elementer i transkripsjonene og notatene mine, for deretter å finne sammenhenger mellom disse ulike elementene. Meningen med induktiv analyse er å finne meningsmønstre i materialet slik at man kan

ta generelle avgjørelser om de ulike fenomenene. Induktiv analyse handler også om at man ser etter kategorier som selv trer frem i materialet og man har derfor ingen forhåndsbestemte teoretiske kategorier (Hatch, 2002, s. 161).

Jeg har også tatt i bruk det Hatch (2002) kaller fortolkende analyse. Fortolkning handler om å gi mening til datamaterialet og se hvordan sosiale fenomener fungerer ved å forklare hva som foregår underveis i de ulike situasjonene (Hatch, 2002, s. 180). Når man tar i bruk elementer både fra den induktive analysemetoden og fra den fortolkende analysemetoden vil disse to analysemetodene i følge Hatch (2002, s. 190) utfylle hverandre og gi et rikere bilde av datamaterialet.

Jeg startet med en nøye gjennomlesning av det transkriberte materialet, slik at jeg fikk en så god forståelse som mulig for hva som befant seg i mine observasjonsdata. Jeg noterte meg tanker og tolkninger i marginen av transkripsjonene for å se om det var gjentakelser eller spesielle mønstre. Jeg hadde hele tiden forskningsspørsmålet i bakhodet mens jeg leste og noterte; Hva i observasjonsdataene mine kunne fortelle meg hva som kjennetegnet kunnskapsdelingen i ledergruppens beslutningsprosesser? Etter hvert som jeg leste materialet og gjentakelser og mønstre kom tydeligere frem, kunne jeg konstruere ulike kategorier. Hatch (2002, s. 168) peker på at for at analysen skal skjerpes og i det hele tatt skape mening, er det viktig å organisere datamaterialet i kategorier slik at materialet reduseres. I begynnelsen hadde jeg mange ulike kategorier, men etter hvert som jeg arbeidet med transkripsjonene ble antallet kategorier noe redusert (Hatch, 2002, s. 163).

Etter at jeg hadde foretatt flere nøye gjennomlesninger av materialet og laget meg mange kategorier tok jeg frem observasjonsnotatene og loggen som jeg hadde skrevet etter hver observasjon. Her fikk jeg oversikt over de fortolkningene jeg hadde gjort underveis i møtene, noe som hjalp meg til å få flere ulike perspektiv på materialet. Ved å lese gjennom notatene og loggen fikk jeg en bedre oversikt over materialet, og på denne måten følte jeg meg sikker på de kategoriene som jeg hadde kommet frem til var rimelige og dermed sa jeg meg ferdig med kategoriseringen av materialet (Hatch, 2002, s. 169).

Dermed hadde jeg to sett med kategorier og tolkninger. Det ene var basert på førstehåndstolkninger som jeg gjorde underveis og rett etter møtene, mens det andre var tolkninger og kategorier som kom frem etter nøye gjennomlesning av transkripsjonene. For å redusere og raffinere kategoriene ytterligere gikk jeg igjennom alt. Da fant jeg ut at noen av kategoriene overlappet hverandre og til slutt satt jeg igjen med fire hovedkategorier jeg fokuserte videre på.

Jeg tok deretter for meg kategori for kategori og gikk igjennom transkripsjonene av observasjonene for å kode materialet. Jeg markerte utsagn, samhandling og dialoger som jeg tenkte var gode eksempler på innholdet i kategoriene. I starten synes jeg at det var vanskelig å finne eksempler i observasjonstranskripsjonene, da møtene var preget av mye fagterminologi og diskusjoner rundt beslutningene som skulle tas. Naturlig nok pratet ingen av informantene eksplisitt om for eksempel samarbeid eller humor i møtene og jeg laget derfor en beskrivelse av de ulike kategoriene og underkategoriene (Tabell A) slik at jeg enklere skulle kunne kjenne dem igjen i materialet.

<i>Kategori</i>	Fokus	Sentrale spørsmål til transkripsjonene
Samarbeid	hva som kjennetegner ledergruppen s samarbeid	Er det preget av tillit og godt samarbeid, eller er medlemmene lukket og ikke vil ta del i diskusjonene. Bidrar alle til kunnskapsdeling eller er det noen som faller utenfor diskusjonene. Hvordan er stemningen i gruppen, er den preget av respekt eller er hver og en litt sin egen sjef? Hvilke holdninger og meninger bidrar de med inn i gruppen?
Kommunikasjon	hva som kjennetegner kommunikasjonen i gruppen	Er de flinke til å ta hensyn til hverandre? Eller er det bare et stort mas der alle prater i munnen på hverandre. Jeg ser på om kommunikasjonen deles velvillig og uten å tenke seg om eller om den er preget av at folk ikke vil dele for å befeste sin egen posisjon. Er medlemmene åpne eller lukket? Søker de ny kunnskap på områder der de kanskje ikke strekker fullt til? Og er diskusjonene preget

		av at de vil komme hurtigst i mål eller bruker de god tid på samtaler og diskusjoner?
Humor	på hvilken måte humor brukes i gruppen	Er den gode stemningen med på å gjøre bruken av humor lettere eller brukes det bare som et virkemiddel for å løse på stemningen? Når brukes det hyppigst? Når det er vanskelige tider, ved uenigheter eller bare til daglig for å ha det kjekt på arbeid?
Lederens rolle	hvordan lederen påvirker kunnskapsdelingen i gruppen og hans rolle i gruppen	Er det noe spesielt han gjør for at stemningen blir som den blir? Hvordan han styrer prosessene for å komme frem til beslutningene. På hvilken måte tar han tak i gruppen ved for eksempel uenigheter? Hvordan er hans kommunikasjon til resten av gruppen? Og hva gjør han for å bedre samarbeidet?

Tabell A: Navn og beskrivelse av de ulike kategoriene

Dette gjorde det enklere for meg å se for meg hva jeg lette etter og kodingen ble enklere. Jeg kodet de ulike kategoriene ved hjelp av ulike farger og skrev ned sidetall på transkripsjonene hvor eksempler på de de ulike kategoriene befant seg. Det ble dermed lettere å finne tilbake til hver kategori og jeg hadde bedre kontroll på analysen.

En slik kategorisering og koding gir et overblikk over det datamaterialet som er samlet inn (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 208) og i følge Hatch (2002 s. 164) er dette nøkkelen i induktiv analyse. Ved å konstruere kategoriene og bruke dem til å kode materialet, har jeg fått en bedre forståelse for hvordan medlemmene i ledergruppen deler kunnskap og samarbeider i deres daglige kontekst, nemlig i ledergruppemøtene. I denne prosessen fikk jeg se dataene mine på en mer rikholdig måte enn ved de første analysene og gjennomlesningene (Hatch, 2002, s. 169).

3.4.4 Analyse av intervjuene

Hermeneutisk meningsfortolkning består av å se delene og helhetene i et materiale i en vekselvirkning (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 216). Denne kjennetegnes ved at jeg som forsker kan utarbeide en dypere mening enn det som ble direkte uttalt i intervjuene. Materialet mitt består ikke bare av det som ble direkte uttalt, og målet var å finne meningsrelasjoner og strukturer (Kvale og Brinkmann, 2009, ss. 213-214).

Meningen med analysene av intervjuene var å få en bredere og dypere forståelse av ledergruppens kunnskapsdeling enn det observasjonsdataene hadde gitt meg. I analysen av fokusgruppeintervjuet og det individuelle intervjuet med lederen tok jeg utgangspunkt i kategoriene fra analysen av observasjonene. Etter at jeg hadde transkribert intervjuene valgte jeg å kode det transkriberte materialet med de allerede eksisterende kategoriene fra analysen av observasjonene. På denne måten kunne jeg trekke ut eksempler som understøttet de kategoriene jeg hadde identifisert i observasjonene. Dette gjorde analysen mer oversiktlig og jeg kunne nå sammenligne informantens utsagn med de funnene jeg allerede hadde. Jeg satt igjen med funn som bekreftet det jeg hadde sett under observasjonene.

Ved hjelp av informantens meninger og uttalelser ble mine data rikere og jeg fikk mer utfyllende data omkring de temaene jeg ønsket (Hatch, 2002, s. 189). Jeg hadde allikevel øynene åpne for nye ting som kunne dukke opp i intervjuene. Slik at jeg ikke bare lette etter funn som jeg allerede hadde analysert frem i analysen av observasjonene.

3.5 Sammenfatning og oppsummering kategorier og funn

For å få en oversikt over hva som kjennetegner kunnskapsdelingen i ledergruppens beslutningsprosesser laget jeg en oppsummering fra analysene av observasjonene og sammenlignet denne med funnene i intervjuene. Jeg vekslet mellom å se de ulike delene av materialet i relasjon til både de ulike delene av transkripsjonene jeg hadde trukket ut og helheten i transkripsjonene. Dette er i tråd med det Kvale og Brinkmann (2009) kaller hermeneutisk meningsfortolkning. Dette arbeidet gjorde meg i stand til å lage en helhetlig beskrivelse av hva som kjennetegner kunnskapsdelingen i gruppen, med utgangspunkt i materialet fra både observasjonene og intervjuene (Kvale og Brinkmann,

2009, ss. 213-218). Sammenhengen av kategorier og tolkninger gav meg en god oversikt før jeg skulle skrive funnkapittelet i oppgaven (Hatch, 2002, s. 187).

3.6 Ethiske utfordringer

I enhver studie vil det dukke opp etiske utfordringer tilknyttet studien (Befring, 2007, s. 67) og det er derfor viktig å diskutere forskningsetiske spørsmål. Ethiske spørsmål reises gjennom hele forskningsprosessen, og det er viktig å ta hensyn til de problemstillingene som dukker opp i alle deler av prosessen og ikke bare i enkelte faser (Kvale og Brinkmann, 2009, ss. 79-80). Informert samtykke, konfidensialitet og anonymisering er de mest sentrale etiske aspektene å ivareta ved observasjons- og intervjuundersøkelser. I min undersøkelse har alle informanter gitt sitt samtykke til å delta i studien. I tillegg har jeg behandlet materialet konfidensielt, samt holdt både bedrift og informanter anonyme (Ringdal, 2013, s. 454). I teksten som følger vil jeg gjøre nærmere rede for og diskutere dette.

3.6.1 Informert samtykke

Informert samtykke handler om at alle som skal delta i undersøkelsen har forstått hva de sier ja til å være med på og at de får tid og mulighet til å reservere seg fra å delta (Kvale og Brinkmann, 2009, ss. 88-89; Befring, 2007, s. 68; Ringdal, 2013, s. 456).

Rett etter at jeg hadde fått tilbakemelding fra NSD om at prosjektet mitt ikke var meldepliktig (Vedlegg 1) sendte jeg prosjektplanen til mine kontaktpersoner i bedriften sammen med et skriv til hver enkelt deltaker der jeg informerte om studiens formål, hvordan jeg skulle foreta datainnsamling og konsekvenser ved å delta (Vedlegg 5). I dette skrivet ville jeg også forsikre meg om at deltakerne var innforstått med at det var frivillig å delta og at de når som helst kunne trekke seg underveis, uten at det medførte noe negative konsekvenser for dem. Dette skrivet sendte en av mine kontaktpersoner videre til medlemmene i ledergruppen på forhånd slik at de kunne lese igjennom skrivet i fred og velge om de ønsket å delta. Da det stadig var interne ledere fra andre avdelinger i bedriften inntil møtene til ulike tider var det viktig for meg å forsikre meg om at en av kontaktpersonene mine sendte ut samtykkeskjemaet til alle som skulle delta på møtene, slik at de visste at jeg var tilstede og fikk tid og mulighet til å sette seg inn i formålet med studien, i tillegg til å velge om de hadde lyst å delta i min undersøkelse

eller ikke før de kom på møtene. Alle som deltok på møtene signerte og det var ingen som reservert seg fra å delta.

Ettersom en av kontaktpersonene mine var lederen i gruppen kunne selvfølgelig enkelte føle at de var tvunget til å delta i undersøkelsen. Siden informantene er en del av ledergruppen og dermed ikke kunne frasi seg deltakelse på møtene, ville jeg forsikre meg om at de, selv om de var tilstede, hadde mulighet til å ikke delta i undersøkelsen. Det var viktig for meg at ingen skulle presses til å delta i studien fordi de var innkalt og deltok på møtene og jeg forsøkte så godt jeg kunne å få frem at om noen ikke ønsket å delta kunne jeg fjerne stemmen deres i transkripsjonene mine (Kvale og Brinkmann, 2009, ss. 88-89; Befring, 2007, s. 68; Ringdal, 2013, s. 456). Dette ble heldigvis aldri noe problem, da alle sa seg villige til å delta og signerte samtykkeerklæringen. Det kan selvsagt likevel være noen som følte de måtte delta i studien, men jeg har i alle fall forsøkt å gjøre deltakelsen så frivillig som jeg har hatt muligheten til (Befring, 2007, s. 68; Ringdal, 2013, s. 459).

I begynnelsen av det første møtet jeg observerte presenterte jeg meg selv og hva som var formålet med studien min, hvordan jeg skulle gå frem under datainnsamlingen og litt om hva jeg lette etter. For å få deltakerne til å slappe av og ikke føle seg overvåket, understreket jeg at jeg ikke var opptatt av hvert enkelt individ i gruppen, men gruppens måte å dele kunnskap og samhandle på. Når det var nye/eksterne ledere med på møtene var gruppelederen flink til å introdusere meg, i tillegg til at alle hadde underskrevet et samtykkeskjema slik at de på forhånd var informert om formålet med min tilstedeværelse. Det var verken tid eller nødvendig for meg å gjenta alt angående det etiske da alle faste og midlertidige medlemmer i gruppen hadde fått god innføring i dette på forhånd.

3.6.2 Konfidensialitet og anonymisering

For bedriften var prinsippet om konfidensialitet og anonymisering viktig fra første stund. Konfidensialitet innebærer at de dataene som fremkommer, både personlige og ”bedriftshemmeligheter”, skal oppbevares på en måte som gjør at andre ikke kan få tilgang til dem. Jeg forsikret bedriften om at det bare var jeg som skulle ha tilgang til materialet og det er kun jeg som har lyttet til lydopptakene fra observasjoner og

intervju. Jeg forklarte også hvordan jeg skulle oppbevare materialet mitt, og jeg har etterfulgt de strenge kravene som er tilknyttet dette. Jeg har lagret opptakene fra datainnsamlingen på en sikker måte og vil etter endt studie slette opptakene slik at de ikke lenger eksisterer. Jeg har dermed avholdt min avtale om konfidensialitet (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 195).

Anonymisering handler om at enkeltpersoner eller bedrift ikke skal være mulig å gjenkjenne i masteroppgaven (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 90). Alle informanter fikk vite at all informasjon som kom frem ville bli anonymisert og at det dermed ikke vil være mulig å gjenkjenne noen av deltakerne i oppgaven. I tillegg beskytter anonymisering mot at opplysninger som kunne knyttes til deltakerne som personer kom frem. For å anonymisere informantene har jeg tatt i bruk fiktive navn, også kalt pseudonymer, i transkripsjoner og i beskrivelse og diskusjon av funn fra undersøkelsen. Av hensyn til anonymisering har jeg også brukt bokmål som skriftmål i transkripsjonene, uavhengig av opprinnelig dialekt hos informantene.

I tillegg til dette underskrev både jeg og min veileder en taushetserklæring fra bedriften etter deres ønske (Vedlegg 6) og jeg har overholdt avtalen om konfidensialitet og taushetsplikt overfor bedriften. Og på denne måten overholder jeg også plikten om anonymiseringen av informantene mine (Postholm, 2010, s. 145). I arbeidet med datamaterialet er det særdeles viktig å ta hensyn til disse etiske utfordringene (Postholm, 2010, s. 145), men å etterleve kravene om konfidensialitet og anonymisering kan by på problemer både underveis i arbeid med materialet og i presentasjonen av resultater. Høye krav til anonymisering og konfidensialitet kan gjøre det vanskelig å gi et transparent nok bilde av konteksten materialet er samlet inn i, analysen og fremstillingen av resultatene. Dermed vil det kunne være vanskelig å vurdere om forskerens tolkninger er rimelige (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 90). Innenfor de rammene kravet om konfidensialitet og anonymisering gir meg, har jeg forsøkt så godt det lar seg gjøre å gi et så transparent bilde som mulig av bedriften, gruppens arbeid, data og hvordan jeg har analysert disse.

3.7 Validitet og Reliabilitet

Validitet handler om gyldigheten og om metoden egner seg til å undersøke det den skal undersøke, mens reliabilitet handler om påliteligheten til studien og målefeil og er avhengig av gjennomføringen av alle stegene i studien. Validitet og reliabilitet har blitt sett på som positivistiske begreper og forskere innenfor kvalitativ forskning har heller tatt i bruk begreper som troverdighet, bekreftbarhet, sikkerhet og tilforlattelighet i kvalitativ forskning (Kvale og Brinkmann, 2009, ss. 249-250). Jeg har allikevel valgt å bruke begrepene validitet og reliabilitet videre i denne oppgaven.

3.7.1 Validitet

Validitet handler om kvaliteten på forsknings-håndverket. Validitet ikke bare relevant for en av delene i forskningsprosessen, men for alle fasene i arbeidet, fra valg av tema til ferdigstillelse av rapporten. For å sikre så høy grad av validitet som mulig har jeg for det første gjort rede for hele forskningsprosessen på en så transparent måte som mulig. Jeg har beskrevet alle stegene underveis i arbeidet med å samle inn og analysere materialet, i tillegg til å vise sammenhengen mellom forskningsspørsmålet, vitenskapsteoretisk ståsted, design, innsamling av data og analysemetoder. Jeg har også eksplisitt begrunnet valg av metode, teori og analyser. Jeg har forsøkt så godt det lar seg gjøre å gi gode og grundige beskrivelser av prosessen slik at andre som leser min studie skal kunne forstå hvordan og hvorfor mine tolkninger og konklusjoner er slik som de er (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 254). Jeg mener at det overnevnte samlet sett har styrket validiteten i undersøkelsen (Olsen, 2003, s. 3; Olsen, 2003, s. 10; Kvale og Brinkmann, 2009, ss. 92-93; Befring, 2007, s. 77; Ringdal, 2013, s. 248).

For det andre har jeg gjennom hele prosessen vært kritisk til min egen rolle som forsker. Jeg har forsøkt å holde en faglig-metodisk stringent linje og reflektert over mine avgjørelser gjennom hele prosessen. De valgene jeg har gjort når det kommer til metode følger av, eller er basert på, valget av vitenskapsteoretisk ståsted. Ved å være kritisk til mine egne valg og analyser, i tillegg til å være bevisst min forforståelse har jeg kommet frem til det jeg mener er rimelige tolkninger av materialet.

Underveis i analysene har jeg dessuten gjentatte ganger gått tilbake i datamaterialet mitt for å forsikre meg om at de kategorier og mønster jeg har analysert meg frem til er

synlige i materialet. Det er viktig å være kritisk til egne funn slik at studiens gyldighet blir så høy som mulig (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 254). Jeg har dessuten også brukt fokusgruppeintervjuet og det individuelle intervjuet med lederen for å eksplisitt validere funnene fra observasjonene og sjekke om mine tolkninger av situasjonene har vært rimelige (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 253). Å ta i bruk flere ulike metoder, som observasjon, fokusgruppe- og individuelt intervju, har hjulpet meg til å validere analysene mine. På denne måten har jeg redusert sannsynligheten for at materialet er fortolket på en urimelig måte.

Ettersom jeg ikke hadde innsyn i og forståelse for fagspråk og begreper informantene brukte, kunne jeg lett ha misforstått informantenes ytringer og samtaler. Jeg kunne dermed ha lagt andre forståelser til grunn for min tolkning av materialet enn det informantene egentlig mente. For å minske risikoen for slike misforståelser og for å opparbeide en forståelse for innholdet i gruppens møter, observerte jeg over lengre tid og jobbet aktivt for å tilegne meg noe av fagterminologien. Underveis i intervjuene stilte jeg dessuten oppfølgings- og oppklaringspørsmål når noe var uklart.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om konsistens og troverdighet til forskningsresultatene. Reliabilitet handler også om målefeil og er i kvalitative prosjekter avhengig av hvordan gjennomføringen av datainnsamlingen, transkriberingen og analysene har foregått (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 250). I kvantitative prosjekter handler reliabilitet om at resultatene i studien ville forblitt uendret hvis en annen forsker hadde gjennomført den samme studien. I kvalitative prosjekter handler reliabilitet om at andre får mulighet til å vurdere om jeg har kommet frem til logiske og troverdige resultater (Olsen, 2003, s. 3) og jeg har derfor forsøkt å gi leseren et så gjennomsiktig bilde av hele forskningsprosessen som mulig, slik at leseren får innblikk i alle valg underveis i prosessen (Olsen, 2003, s. 11).

Bruk av lydopptaker har også vært med å styrke reliabiliteten til studien min. Lydopptakeren har hjulpet meg til å få et helhetlig og grundig bilde av hva som faktisk foregikk i situasjonene og har sikret at jeg ikke mistet noe av meningsinnholdet. I transkripsjons- og analyseprosessen har jeg kunnet høre opptakene på nytt og dermed

unngått misforståelser eller at jeg har oversett viktige momenter (Olsen, 2003, s. 7). Ved å gjøre en grundig transkribering av alle observasjoner og intervjuer har jeg nedskrevet alt som ble sagt og mine egne tolkninger er dermed ikke lagt til grunn for denne første bearbeidingen av materialet. Samlet sett styrker bruken av lydopptaker og en grundig transkribering reliabiliteten til studien (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 250). For å styrke reliabiliteten til studien har jeg i tillegg etter hver observasjon, samt etter intervjuene, skrevet logg slik at jeg skulle huske hva som hadde skjedd i løpet av de ulike møtene. Dermed hadde jeg detaljene nedskrevet og kunne gå tilbake til notatene for å bedre huske de viktigste hendelsene fra de ulike møtene. På denne måten gikk jeg ikke glipp av de viktige førsteinntrykkene som jeg gjorde meg underveis (Befring, 2007, s. 118).

I en observasjon av et gruppemøte fikk jeg ikke muligheten til å ta i bruk lydopptaker, noe som naturligvis vil kunne svekke troverdigheten til studien. For å kompensere for dette tok jeg grundige notater underveis i møtet og skrev et utfyllende referat rett etterpå. I tillegg validerte jeg dataene mine i intervjuene og samlet sett har dette styrket reliabiliteten (Befring, 2007, s. 118).

Det er viktig at den metoden som er tatt i bruk er egnet til å undersøke det den er ment å undersøke. Med utgangspunkt i denne undersøkelsens forskningsspørsmål vil jeg hevde at valg av metoder i innsamling og analyse av materialet er rimelige (Ringdal, 2013, s. 248; Kvale og Brinkmann, 2009, ss. 250-251; Befring, 2007, s. 114).

3.7.3 Generalisering

Siden jeg bare har undersøkt en ledergruppe kan resultatene ikke generaliseres. Noe som heller ikke er meningen innenfor kvalitativ forskning. Resultatene vil likevel kunne ha en overføringsverdi til andre liknende grupper i andre bedrifter og liknende kontekster (Dalland, 2007, s. 123).

4.0 Funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene fra analysen av observasjonene og intervjuene. Jeg vil først presentere hva som kjennetegner gruppens samarbeid, der tillit, gode relasjoner, klima for å dele og for å lytte vil være sentralt. Deretter presenterer jeg funnene mine innenfor kommunikasjon og dialog. Her vil åpenhet og trygghet, ulikhet og diskusjon og uformell prat stå i fokus. Humor er en av kategoriene som kom raskt til syne i observasjonene og jeg presenterer hvordan gruppen opplever bruken av humor. Til slutt i kapittelet presenterer jeg funnene som handler om lederens rolle. De ulike underkapitlene representerer de kategoriene som fremkom av analysen av dataene.

4.1 Samarbeid

Ledergruppen ble satt sammen for omtrent tre år siden og har fra da og frem til i dag arbeidet mye sammen. Det kan se ut til at dette har vært med på å forme den kulturen gruppen har for deling av kunnskap og hvordan samspillet fungerer. Bente sier det slik; *” Ja, vi har egentlig vokst sammen. Og det har nok vært med på å styrke samarbeidet”*. På grunn av at alle startet samtidig og var ny i gruppen var det ingen som følte seg utenfor. Alle opplever de hadde noe å bidra med og føler seg verdig plassen i ledergruppen. I observasjonene av ledergruppen så det ut til at det ikke var noen som holdt tilbake kunnskap eller meninger. Alle deltok ivrig i diskusjonene og ingen var redde for å si imot hvis de for eksempel var uenige i noe. Det kan se ut til at den felles starten gjør at det er såpass mye åpenhet og trygghet i gruppen; *”Men nå er det jo sånn at vi begynte litt samtidig, og dermed var vi litt i samme båt. Og dermed er det kanskje åpenhet, kontra hvis du kommer inn som en person og det er en veldig satt og dreven ledergruppe, så er det litt annerledes”* (Dag). Andre elementer med betydning for samarbeidet i gruppen, som kom frem i observasjoner og intervju, var tillit, gode relasjoner og klima for å dele og lytte.

4.1.1 Tillit

Det er stor åpenhet i gruppen og medlemmene har tillit til hverandre, noe som også understrekes av Bente; *” Jeg opplever det veldig åpent. Ja stor takhøyde. Det er ingen tema som er vanskelig å ta opp og diskutere, synes jeg”*. Informantene gir uttrykk for at det viktigste er at alle jobber sammen mot et felles mål, nemlig det beste for bedriften;

«Jeg opplever at alle i alle fall har tillit til at alle vil det beste for bedriften og ønsker å jobbe mot det. At alle er mest opptatt av fellesskapet istedenfor sin egen posisjon. Vi slipper den der maktkampen» (Frida). Dette var med på å øke tilliten til hverandre innad i gruppen.

I ledergruppen kan det se ut til at de har respekt for hverandre og hverandres kunnskap. Alle har like mye de skulle ha sagt i møtene og diskusjonene og både gruppelederen og medlemmene er opptatt av å få alle sin mening på bordet og at alle har like mye å bidra med som en selv har. I intervjuet understreker lederen Anders viktigheten av tillit og at alle bidrar;

”Alle må få komme med de erfaringene de har og bidra inn i gruppen på best mulig måte. Så jeg opplever at vi har den takhøyden som vi skal ha. Jeg sitter ikke og føler at noen er redd for å komme med et spørsmål, sant, ingen spørsmål er dumme og alt det der. Og at vi har tillit til hverandre og gir tilbakemeldinger”.

Tillitsforholdet i gruppen henger også sammen med hvordan lederen fremstår. Det at ingen er redde for å komme med sin kunnskap og sine synspunkter i diskusjonene handler også om hva lederen tillater og ikke. Lederen i denne gruppen er veldig demokratisk og ønsker å høre alle sine meninger. Han mener at hvis folk deler erfaringene og kunnskapen sin så vil beslutningene kunne bli tatt på et bedre grunnlag, noe som gagnar ledergruppen som helhet. Grete sier dette om lederen sin; *”Jeg tenker også at det har litt med leder å gjøre, for han legger jo opp til en demokratisk lederstil der alle skal få si meningen sin og alles mening er like verdifull. Veldig lite nazi tendenser”.*

Også krav og signaler fra organisasjonen gjør noe med samarbeid og kulturen innad i gruppen. Medlemmene i gruppen føler seg selvgående og at de ikke blir vurdert for hver minste ting som blir gjort, noe som ser ut til å styrke tilliten og dermed også arbeidet med kunnskaps- og erfaringsdeling: *”Men i bedriften er det blitt sagt at beslutninger skal tas på et lavest mulig nivå. Og det tror jeg er med på å øke tilliten”*(Carl).

4.1.2 Gode relasjoner

Gruppen har utviklet gode relasjoner seg imellom og dette kommer tydelig frem i måten gruppemedlemmene snakker sammen på. De spøker og ler i forkant og underveis i møtene og setter tydelig pris på hverandre og relasjonene seg i mellom. *”Det er viktig med gode relasjoner”* sier Grete.

De gode relasjonene ser ut til å være med på å fremme kunnskapsdelingen og dermed beslutningstakingen i gruppen. Lederen Anders sier;

”Det er viktig med gode relasjoner og når rollene er satt så er det viktig med en god blanding. De har sitt bidrag og man blir utfordret både den ene og andre veien, og man får sunne diskusjoner. Så jeg er veldig fornøyd med ledergruppen jeg har. Summen av laget er mye større enn den enkeltes bidrag”.

De gode relasjonene gjør diskusjonene mer fruktbare da alle tør å si sin mening uansett om det er enighet eller uenighet. På denne måten vil medlemmene kunne bringe inn ny kunnskap til gruppen som kanskje ikke ville ha kommet frem dersom relasjonene i gruppen ikke var så gode. For en optimal kunnskapsdeling og for at diskusjonene skal være så fruktbare som mulig er det viktig at det ikke bare er to og to som har gode relasjoner, men også gruppen på tvers. I denne ledergruppen ser det ut til at alle kan prate med hverandre og at alle har gode forhold til hverandre. De føler de kan prate med alle om det skulle være nødvendig, både innenfor rammene av møtet og ellers. Eva sier det slik; *”Jeg tenker at det ikke er noen her som jeg ikke kunne gått og banket på døren til. Og det er jo en bra ting”.*

4.1.3 Klima for å dele og for å lytte

Å dele kunnskap blir sett på som positivt i ledergruppen. Eva sier følgende; *”Positivt. Jeg har aldri opplevd det som noe annet. Jeg synes det er kjempepositivt når noen deler, jeg synes det er kjempeinteressant og opplever at jeg får respons hvis jeg deler og kommer inn på det jeg kan”.* Gruppemedlemmene er avhengig av hverandre og at de andre i gruppen deler kunnskap når det er behov for det. Siden de har ulike erfaringer og arbeider på ulike avdelinger besitter de nokså ulike kunnskaper som er viktig å frembringe i gruppen for å få et godt resultat: *”Jeg opplever det som veldig verdifullt,*

for er det noe vi trenger så er det jo den lille innsikten. Vi kan ikke få for mye innsikt i forhold til det vi skal levere til kunden. Så det er bare kjempepositivt” sier Frida.

Erfaringen med å dele selv er også positiv da alle i gruppen er flinke til å lytte og ta til seg det folk sier. En uttalelse blir alltid tatt til etterretning og aldri avfeid. Dette gjør også at terskelen for å dele noe av sitt eget blir lavere. Dette ser vi i Bente sin uttalelse; *”Jeg opplever at vi alle er lydhøre, til å lytte. Pluss at alle sier sine meninger og får diskusjoner rundt det. Jeg tror ikke jeg har opplevd å bli avfeid eller stoppet på noen som helst måte”.*

4.2 Dialog

Ledergruppen samarbeider og kommuniserer på en måte som er lyttende og delende. Det kan se ut som om kulturen for den gode dialogen i gruppen ble lagt da de satt seg sammen for første gang. Dag sier; *” ...vi startet litt likt, det er ikke noen som ligger foran på en måte. Da er det kanskje ikke like lett å ha en mening om noe, som det kanskje har blitt her”.* Alle var på det samme stadiet og nye i rollen som medlem av ledergruppen. Kommunikasjonen ser ut til den dag i dag å bære preg av dette, da ingen er redd for å ta ordet og være åpen med sin mening og kunnskap.

4.2.1 Åpenhet og trygghet

Kommunikasjonen i ledergruppen kjennetegnes av åpenhet og trygghet, noe som også understrekes av informantene i fokusgruppeintervjuet; *” Så jeg tenker at kommunikasjonen for meg er åpen. Det er det jeg tenker. Åpent og lett å komme med det en har”*(Eva). Alle medlemmene i ledergruppen viser respekt for hverandre og for beslutningene som skal tas. Stemningen er god og det er en blanding av spøk og seriøsitet i kommunikasjonen. Carl sier; *” Jeg føler det er lystig her”.*

Det at alle kommer fra ulike avdelinger i bedriften er noe som ser ut til å gjøre kommunikasjonen slik som den er i dag. Eva påpeker dette; *” Jeg tenker at kommunikasjonen er definert av at vi har ulike roller, men vi har allikevel klart å få en felles måte å snakke på her, og at det er respekt for det”.* Å ha medlemmer i gruppen fra ulike avdelinger, med ulik kompetanse og kunnskap ser også ut til å bidra til å gi gruppemedlemmene trygghet på at de har noe å bidra med. Alle har sine egne

”ekspertområder” som de har mye kunnskap om og som de igjen kan dele til de som ikke besitter denne kunnskapen, noe som også påpekes av lederen Anders; *”Jeg tror at det spennet vi har er med på å gi folk en litt selvtillit og trygghet”*.

Lederen har også en innvirkning på hvordan kommunikasjonen blir. Måten han legger opp til dialog i gruppen gjør at de andre medlemmene føler de kan komme med det de har. Dag sier: *”Og ikke minst at lederen inviterer til det. Det er jo klart at alt det preger jo kommunikasjonen slik at den blir ledig og lite oppstykket. Den er preget av lite barrierer mot å kommunisere synspunkter og meninger”*. Lederen er flink til å la alle få ordet og få alle med på ”laget” og på denne måten åpner det seg muligheter for gode dialoger og dermed også for kunnskapsdeling i gruppen.

4.2.2 Ulikhet og diskusjon

Selv om kommunikasjonen i gruppen ofte er preget av enighet og rolig diskusjon betyr ikke det at det ikke kan være uenighet i ledergruppen. Terskelen for å gi uttrykk for det om man har en annen mening er lav, og alle føler seg trygg nok til å si imot eller nyansere et forslag. Gruppen har allikevel en egen evne til å prate rolig og diskutere seg frem til en løsning selv om det er uenigheter tilstede. I følge informantene er det ingen som tar uenighet personlig og diskusjonene har fokus på det faglige. Når diskusjonene er over er man gode venner igjen selv om det har vært livlige diskusjoner og ingen opplever at de går fra møtene uten å føle at de har fått sagt sin mening. Lederen Anders beskriver gruppens diskusjoner slik;

”Jeg tenker vi har en god stemning, men det har også vært eksempler på at vi kan ha temperatur. Men de gangene vi har hatt litt temperatur så har vi drøftet oss frem til en felles forståelse. Jeg føler da at vi har klart å etablere en felles oppfatning og felles forståelse. Det har vi vært enige om og dermed at vi er EN stemme utad. Og det er viktig, så det ikke blir noen tvil. Vi kan være kritiske sammen uten at det blir tatt ille opp. I sum får vi frem det som er viktig ved at alle tar ordet. Jeg synes kommunikasjonen fungerer godt og at vi kan få modne tanker og meninger litt. Jeg tenker at folk tar til seg det som blir sagt og kommer frem. Innspillene blir godt tatt imot og alle lytter”.

Å ha ulike bakgrunner og erfaringer med seg inn i ledergruppen styrker kunnskapsdelingen. Mange har mye å komme med og mange meninger om hvordan ting bør gjøres. Dette beriker dialogen som igjen påvirker kunnskapsdelingen og beslutningene. Spredningen i kompetanse ser ut til å være viktig for medlemmene i gruppen da man kan lære mye av hverandre og på denne måten utvikle seg; ” *Ja, det gjør det helt klart. Altså, heterogenitet skaper jo innovasjon. Og det at vi er litt ulike er bare bra for gruppen* ” sier Carl. Når alle deler sine egne erfaringer og kunnskaper berikes og utvikles gruppen sammen og Grete sier; ” *Alt annet ville vært farlig tenker jeg*”.

Det at medlemmene i denne ledergruppen er så åpne og trygge i sin fremtoning gjør også at kommunikasjonen blir lett og ledig. Alle blir sett på som like viktige og dette er med på å gjøre at folk slipper seg løs når det kommer til diskusjonene og kommunikasjonen, slik at det blir en reell dialog. Dialogen blir også påvirket av at alle er interessert i å utvikle seg selv og at de er lærevillige. Lederen Anders sier;

”Nei, altså... Erfaringen er jo med på å forme slik de er. Og det sammen med typene de er, spiller stor rolle for hvordan kommunikasjonen blir. Jeg vil si det beriker beslutningene som blir tatt. Det å verdsette alles erfaring er viktig, den kan brukes til det bedre for ledergruppen. Alder og kjønn betyr ingenting. Her er det på en måte din erfaring og den kunnskapen du gir oss andre et perspektiv som er veldig bra å få frem. Den er verdifull. Jeg føler man hele tiden må være åpen på å lære og å utvikle seg, bruke hverandre og innhente informasjon og utfordre hverandre”.

I noen organisasjoner blir kunnskap og erfaringer holdt tilbake for egen vinning. Da man kan bli sett på som kunnskapsrik og mer viktig enn andre medarbeidere. I denne ledergruppen synes ikke dette å være tilfellet. Bente sier følgende; ” *Jeg har aldri opplevd at noen holder igjen for egen vinning og maktposisjonering. Det er vel egentlig veldig lite av det*”. Gruppens diskusjoner bærer preg av at alle stiller spørsmål når de lurer på noe eller når de opplever at de mangler kunnskap på det aktuelle temaet. På denne måten kan de bedre ta del i diskusjonene også. Lederen Anders påpeker dette;

”Jeg opplever ikke at noen sitter og holder igjen noen ting for at de skal sikre seg selv, eller hevde seg selv, eller bli mer verdifull. Og det har vært en litt

holdning her, man spør og man sitter ikke inne og brenner med et spørsmål eller at man ikke deler informasjon»

4.2.3 Ekstern kompetanse

Informantene var også åpne og ærlige på at hvis ingen i ledergruppen hadde kunnskap om det temaet det skulle tas beslutning innenfor, så innhentet de ”ekspertise” hjelp på dette området. Bare på denne måten kunne de ta beslutninger med det beste grunnlaget.

Å innhente kunnskap fra de som har mest kunnskap om et bestemt tema som var oppe til diskusjon ble sett på som viktig. Gruppen var ikke sene med å innrømme at kunnskapen manglet og at de dermed trengte hjelp fra andre i avdelingen. Frida sier følgende om dette; ” *Veldig viktig. Vi lever jo av å levere til en kunde og de som kommer inn er jo nærmeste kontaktpunktet til kunden vi skal levere til. Så deres kunnskaper er jo noe vi virkelig trenger for å ta de beste beslutningene*”. I flere av møtene jeg observerte, deltok andre medarbeidere fra de ulike avdelingene i bedriften med innspill og presentasjoner alt etter hvilke temaer som stod på dagsordenen.

4.2.4 Uformell prat

Selv om den uformelle praten ikke var noe jeg fikk observert har informantene trukket dette frem som en viktig del av kunnskapsdelingen. Denne praten er med på å bygge de gode relasjonene og den åpne dialogen i gruppen. Her kan kunnskap deles og man kan oppdatere seg på områder man føler man trenger. Slik omtaler Frida viktigheten av uformell prat; ” *Den er viktig. Det er jo naturlig, for meg i alle fall, hvis temaet berører et område der noen andre er sterkere eller jeg ikke har så mye kunnskap på at jeg går til en av de andre for å oppdatere meg og få litt input*”.

Medlemmene peker på at det også kan være utviklende i den grad at man får tankene til å rulle og dermed har man flere meninger og tanker rundt temaet når man kommer til møtet og skal ha diskusjonen. Det er ikke alltid at man har så klare meninger angående et tema før man har hatt det oppe til diskusjon og da kan denne praten hjelpe til å ha tenkt over temaet og problemstillingen og at man er bedre forberedt. Eva ser også viktigheten av uformell prat;

”Og så er det jo klart at hvis vi er i beslutningsprosesser så vil det å kunne drøfte med noen på forhånd kunne modne tanker og meninger før møtene. Man kan rydde hodene sammen, slik at en kanskje kommer lenger i diskusjonen i møtene enn ellers. Jeg syns i alle fall personlig at det er viktig for den biten”.

Lederen ser også hvor viktig denne uformelle praten er både for kunnskapsdelingen, men også for å skape gode relasjoner til hverandre. Til og med for leder er det viktig å prate uformelt med gruppe-medlemmene utenom møtene. Han har ikke kunnskap om alt og skal heller ikke ha det, og samtaler med de andre i gruppen er en måte for ham å utvikle seg videre på. Gjennom samtalene opparbeider han seg mye ny kunnskap som kan hjelpe ham videre i lederrollen. Samtidig er dette en mulighet for lederen til å bli kjent med sine gruppe-medlemmer på en litt annen måte enn når de er i møtene.

”Ja det er litt som ideen min om ”leadership of walking around”. Det å diskutere ting. Det kan være over en kaffekopp og en kan prate om noe helt annet, men man har ting som ligger i bakhodet. Ideer kommer opp i slike samtaler. Jeg bruker i alle fall den praten til å modne frem min forståelse, men også at man kan få frem en ide ut i fra det bildet jeg har, sammen med den inputen som jeg får og det vi snakker om. Jeg liker å ha de pratene, jeg føler det gir meg noen ting. Og jeg tror også folk liker det. Det at de blir sett og hørt og at det har en verdi. For en bedrift og en liten gruppe så er den uformelle praten veldig verdifull. Det er viktig å se alle, jeg liker å komme til den enkelte. Det gir i alle fall meg energi. Jeg har lært utrolig masse av det og lærer fremdeles noe hver dag fordi jeg går rundt” (Lederen Anders).

4.3 Humor

Kulturen i gruppen er preget av bruken av humor. Ledergruppen ser ut til å bruke humor aktivt, selv om det kanskje ikke alltid er like bevisst. Det ser ut til at de bruker humor både for å få en god og avslappet stemning, men også når saker og diskusjoner er vanskelige. Bente sier;

”Jeg har ikke tenkt over at jeg bruker det bevisst. Jeg tror det ligger litt latent i oss alle, på et vis. Men jeg tenker det er kjempeviktig. Å ha humor er viktig. Kulturen hos oss er jo, når vi startet dette kontoret for en del år siden så var det jo dette med å ha det gøy på jobb. Det har vært en grunnleggende tanke. Den

føler jeg vi har videreført og den ligger litt i ryggmargen på oss. Vi skal syns det er kjekt å komme på jobb, selv om det er utfordringer og ikke alt av arbeidsoppgaver er kjekke, så skal vi trives på jobb. Da er humor en del av det, tenker jeg”.

De gode relasjonene og det gode samarbeidet og dialogen synes å bli påvirket av bruken av humor. Dag sier følgende om viktigheten av bruken av humor i ledergruppen; ” *I forhold til at vi skal trives sammen og bygge relasjoner og de tingene så har det absolutt en viktig funksjon*”. Dermed ser det ut til at miljøet og hele kulturen i gruppen blir bedre ved bruken av humor. Lederen Anders sier det slik;

”Jeg prøver i alle fall å være meg selv og være så naturlig som mulig. Og håper at folk også føler de kan være seg selv og bruke den humoren de har og de gode sidene sine. Jeg tenker at jeg opplever det miljøet vi har er litt likt det resten av bedriften har. Vi jobber godt sammen og har høy grad av trivsel. Vi er opptatt av det samme og har samme oppfattelse av hva som er viktig. Det skal være god stemning. De som har det bra og trives gjør en bedre jobb enn hvis det ikke er slik”.

Å ha gode relasjoner er absolutt viktig ved bruken av humor. At gruppe-medlemmene kjenner hverandre gjør at de vet når og hva de kan spøke om innad i ledergruppen. De vet at ingen tar ting ille opp, men at alle mener det beste og at ingen har vonde hensikter med humoren. Bente sier; ” *Nei, jeg tror vi har de riktige antennene for å fange opp når det passer og når det ikke passer også. Vi begynner å kjenne hverandre så godt nå at vi vet litt hva vi kan spøke med og ikke spøke med. Tror jeg*”. Respekten medlemmene for hverandre i gruppen har, gjør bruken av humor enklere. De vet at de kan spøke litt på kanten noen ganger uten at noen tar det ille opp. De er seg selv og mener ikke noe vondt med humoristiske kommentarer og innspill. Frida sier det slik;

”Og så opplever jeg at alle har grunnleggende respekt for hverandre, men også for resten av organisasjonen. Altså, jeg har aldri opplevd at noen har spøkt på en måte som er respektløs for folk utenfor. Selv når det er litt på kanten så er det allikevel gjort med en viss form for kjærlighet. Jeg har aldri opplevd at det har vært ondsinnet”.

Humor blir hyppig tatt i bruk når det er vanskelige saker oppe til diskusjon og når det er litt uenighet rundt bordet. Bruken av humor ser ut til å fremme kunnskapsdeling på den måten at gruppe-medlemmene ufarliggjør situasjonen ved å spøke litt rundt det aktuelle temaet: ” *Det brukes nok litt bevisst eller ubevisst for å lette på stemningen ja. I alle fall for min del*» sier Grete. På denne måten blir ingen innspill eller spørsmål dumme og medlemmene i gruppen kan være åpen og trygg på det de kommer med. Lederen Anders uttrykker det også på denne måten; ” *Jeg tenker at hvis alt er veldig alvorlig og sånn så blir man veldig knytt. Jeg føler humor er litt befriende, at det kan gi litt energi å le litt*”.

For å klare å ta de riktige beslutningene og dele kunnskap innenfor vanskelige temaer ser det ut til at humor hjelper gruppen til å lette på stemningen. De ser på det som viktig for å komme seg igjennom vanskelige tider. Det er ikke alle saker som er like morsomme å diskutere og for at de skal beholde stemningen brukes humoren til å holde motet oppe. Eva sier det slik; ” *Jeg tenker at det er litt sånn ”survival” taktikk. Når beslutningene er litt vanskelige så er det noe med å prøve å komme litt opp igjen. Så da kan det jo være at vi bevisst eller ubevisst bruker det for å bare løsne litt opp fordi vi trenger det*”.

Lederens rolle ser også ut til å ha betydning for bruken av humor i ledergruppen. Hvis ikke lederen hadde lagt til rette for humor og åpenhet i gruppen ville heller ikke dette blitt tatt i bruk. Grete sier; ” *Men jeg tenker det har litt med lederen å gjøre, at han tillater det. For hvis han hadde vært en annen type leder så hadde vi ikke spøkt så mye antakeligvis. Hvis han ikke hadde gitt rom for det*”. I følge informantene gir lederen alle medlemmene i ledergruppen mulighet til å være seg selv og bruke humoren de har til å lage god stemning og bli godt kjent med hverandre.

Dette fører oss videre til siste del av dette funn-kapittelet som handler om lederens rolle i gruppen.

4.4 Lederens rolle

Både i observasjoner og i intervjuene kommer det frem at lederen har en sentral rolle i tilretteleggingen for samarbeid, kommunikasjon og bruken av humor i ledergruppen.

Han ser ut til å være med på å forme kulturen i gruppen slik at gruppen fremstår på den måten den gjør.

Gruppeleder legger til rette for kunnskapsdeling ved å være åpen i spørsmålsstillingen sin og ved at han vil at alle skal ta del i diskusjonene. Bente sier følgende om lederens tilrettelegging for kunnskapsdeling; *" Han åpner veldig opp for det "*. Videre forteller gruppe medlemmene at lederen har en egen evne til å få alle til å komme med sin mening og lytte aktivt til det de andre sier. Dag sier; *" Han er veldig flink til å ta runden på saker. Fordi han vil involvere alle. Så sann sett er det en måte å oppfordre til kunnskapsdeling eller meningsdeling og synspunktutveksling. Der syns jeg han er veldig flink "*. Det er helt tydelig at lederen, sammen med de andre deltakerne har klart å skape en god kultur for kunnskapsdeling innad i gruppen. Måten lederen legger til rette for både diskusjoner og at alle kan komme med sine meninger, gjør at medlemmene føler seg trygge og kan være seg selv i ledermøtene.

Å være en motiverende leder kan vise seg på ulike måter. Grete beskriver lederen sin måte å motivere på denne måten; *" Han er tydelig og klar. Jeg syns han har vært veldig flink til å motivere oss "*. Det kan se ut til at det virker motiverende at lederen lar medlemmene i gruppen arbeide selvstendig og ikke sjekker opp hva de til en hver tid gjør. De føler da at lederen har tillit til dem: *"Og den tilliten han har til oss, at vi får utøve rollen vår og at han stoler på oss. At han ikke går rundt og kontrollerer oss"* (Grete). Lederen stiller høye forventninger til ledergruppen og viser dem denne tilliten ved å la dem være selvgående og arbeide i sitt eget tempo.

Lederen ser ut til å være veldig opptatt av medlemmene i ledergruppen og er genuint interessert i å høre hvordan det går med medarbeiderne og i å høre deres side av saken. Han slår gjerne av en prat med lederne sine i en pause eller over en kaffekopp og Bente sier; *" Han er en person som er veldig lydhør og en person man kan snakke med om alt. Han er ikke noen leder som avviser noen temaer "*. Han ser ikke ut til å være den typen leder som bestemmer alt og ikke lar andre ta del, men fremstår som en inkluderende leder, noe også gruppe medlemmene påpeker; *"Inkludering er i seg selv motiverende. Så sann sett så har han en motiverende atferd. Ved å etterspørre synspunkter og sette krav til oss er å motivere tenker jeg"* (Dag). Lederen er flink til å lytte til de andre og er på ingen måte en som skal ha ting på sin måte, eller mener han vet best selv. Frida sier; *"*

Altså vi er ganske selvgående og vi blir ikke slått ned på for det. Det blir heller satt pris på og det er motiverende". Lederen selv mener han forsøker å få med de andre i diskusjonene og at han liker at alle deltar. Han mener at alle har noe å komme med, besitter kunnskap eller erfaringer som vil kunne gjøre diskusjonene og beslutningene som blir tatt rikere. Han forteller selv i intervjuet at han er for demokrati og i gruppemøtene stiller han ofte åpne spørsmål. Han ser ut til å oppriktig mene at alles mening er like mye verdt og at man må dra nytte av hverandres kunnskaper og erfaringer og sier *"Jeg vil helst høre alle sin mening. Jeg pleier å ville ta en runde rundt bordet for at alle skal få sagt meningen sin. Jeg liker å ta alle med på laget. Jeg prøver å være den som lytter til det som blir sagt"*(Anders). Det ser ut til at både lederen selv og medlemmene i gruppen har samme oppfatning av hvordan lederen tilrettelegger for gruppens arbeid.

Ved at også lederen tar i bruk humor letter dette på trykket hos de andre deltakerne. De blir da også mer åpen og tør å komme med sin mening uavhengig om de er enige med det som blir diskutert eller ikke. Dette gir gode forutsetninger for kunnskapsdeling. Grete påpeker; *"Ja, han bruker humor. Mye underholdende historier. Alt er ikke like seriøst, han legger an til en lett tone"*. Lederen ser ut til å bruke humor på en bevisst måte for å løse på stemningen og han sier følgende i intervjuet:

"Humor kan lette litt på trykket. Jeg prøver å bruke det litt sånn for å ha den gode stemningen, men at vi ikke blir for useriøse. Jeg bruker kanskje humor litt på egen bekostning. Jeg er litt bevisst på at jeg ikke bruker humor slik at det blir en negativ greie, men jeg liker veldig godt at det blir brukt og at det er mulighet for å bruke det"(Anders)

Lederen ser ut til å bruke humor på sin egen bekostning, mens de andre medlemmene bruker humor på en litt annen måte. At lederen bruker humor på en litt annen måte enn de andre i gruppen trenger ikke å være negativt, da han som leder har ansvar for møtene og beslutningene som blir tatt. Eva påpeker dette i fokusgruppeintervjuet; *"Men hvis vi skal se på hans rolle opp i mot vår så bruker han humor på en litt annen måte enn oss. Og det tenker jeg er helt riktig, han er jo vår leder"*.

At alle får ta del i diskusjonene, kombinert med selvstendighet, tillit, humor og oppfølging utenfor møtene gjør altså lederen til en motiverende faktor. Lederens

væremåte ser også ut til å spille inn på hvordan de andre medlemmene oppfører seg i gruppen. Alt dette er med på å gjøre at lederen legger til rette for og motiverer sine ansatte til å delta i kunnskapsdeling og utvikling.

5.0 Diskusjon

Som funnkapittelet viste, var ledergruppen jeg undersøkte veldig positiv til sin egen gruppe og følte at samarbeid, kommunikasjon og lederens rolle fungerte på en bra måte for at de skal lykkes med å dele kunnskap og komme frem til gode beslutninger. Det kan se ut til at de er så positive fordi samarbeidet kjennetegnes av tillit, gode relasjoner, åpenhet, trygghet, følelse av et fellesskap, at man får komme med sine meninger og ikke minst fordi leder opptrer den måten som han gjør. Alle disse faktorene mente informantene var til stede fordi de ble medlemmer av gruppen samtidig og dermed var i samme situasjon og var ydmyke til oppgaven sin. Informantene pekte også på at de fortsatt ikke er satt som gruppe, men hele tiden er på vei og i endring.

Jeg vil i det følgende drøfte resultatene mine i lys av teori og relevante forskningsartikler på området. Jeg vil ta i bruk både organisasjonsteori og teori innenfor det sosiokulturelle perspektivet i denne drøftingen.

5.1 Kunnskapsdeling

Lederen Anders sier dette om fokuset ledergruppen har på kunnskapsdelingsprosessene;

”Vi har ikke et slikt opplegg eller system der vi er veldig bevisst på at vi åpner opp en sak, introduserer en sak, og deretter har en modningsperiode eller en drøftingsperiode, og at man da, okei, spisser seg inn mot en beslutning. Vi har de, men de varierer veldig hvor tydelig de er.”

Det kan se ut til at deling av kunnskap skjer litt tilfeldig og uten fokus på selve delingen og de andre informantene peker også på dette ved å være nølende til spørsmålet mitt angående bevisstheten rundt prosessene i kunnskapsdelingen. I følge Christensen (2004) er kunnskapsdeling hos mange bedrifter mer kjennetegnet av å være tilfeldig enn å være innenfor strukturerte rammer (Christensen, 2004, s. 14). Selv om han ser på kunnskapsdeling som noe som forekommer tilfeldig, mener Christensen (2004) at det er mulig å få en struktur over det tilfeldige. På denne måten vil det ikke være tilfeldig når kunnskapsdeling skjer (Christensen, 2004, s. 18). Et sted mellom det tilfeldige og det strukturerte har bedrifter et potensial for å utnytte kunnskapen hos de ansatte på en god måte (Christensen, 2004, s. 15). Det er med andre ord viktig å finne en balansegang

mellom tilfeldig og strukturert deling av kunnskap. Selv om ledergruppen i min undersøkelse peker på at kunnskapsdelingen skjer litt tilfeldig heller enn nøye planlagt, har de ved å ta i bruk faktorer som fremmer kunnskapsdeling, klart lagt et godt grunnlag for kunnskapsdeling gjennom miljøet/klimaet i gruppen. Flere av faktorene som må være tilstede for å få til kunnskapsdeling, som for eksempel samarbeid, kommunikasjon, humor og lederens væremåte fremheves som sentrale egenskaper ved gruppen. Videre i denne diskusjonen har jeg derfor valgt å sette fokus på disse ”positive” faktorene for å se nærmere på hva som gjør at gruppen i min undersøkelse lykkes med kunnskapsdelingen.

5.1.1 Relasjoner og tillit er grunnlaget for et godt samarbeid

Som funnkapittelet viser var ledergruppen preget av gode tillitsforhold mellom gruppemedlemmene. Ettersom relasjoner bygger på tillit, er tillit sentralt for å kunne opprettholde relasjoner mellom mennesker (Christensen, 2004, s. 51). Det kommer tydelig frem at informantene føler at de har et godt tillitsforhold og gode relasjoner til alle i gruppen. I fokusgruppeintervjuet ble dette også diskutert eksplisitt; *”Jeg sitter og føler på det samme, at man bare kan ta en kaffepause eller om man snakker fag det, begge deler fungerer bra sammen med alle, føler jeg” (Bente)*. Informantene opplever at de har gode relasjoner seg imellom og at de kan slå av en prat med alle i ledergruppen.

Informantene trakk videre frem relasjoner og tillit som avgjørende for samarbeidet og delingen av kunnskap i gruppen. Ledergruppen jeg undersøkte har klart å skape et godt samarbeid gjennom etablering av gode relasjoner mellom gruppemedlemmene, noe som igjen skaper gode forhold for kunnskapsdeling. Fokus på relasjoner kan nemlig være med å dempe frykten for å dele kunnskap og for at det skal oppstå mistillit i gruppen og det er når disse barrierene brytes ned, de gode samtalene og diskusjonene får slippe til (Von Krogh et.al, 2011, s. 63). Men relasjoner kan også være ensidige, og det er viktig å være klar over at gjensidige relasjoner og tillit ikke er noe som bare er konstant tilstede mellom to eller flere mennesker, men må opprettholdes og pleies hele tiden (Spurkeland, 2012, ss. 35-36). Når relasjoner og tillit opprettholdes vil samarbeidet og diskusjonene også kunne være preget av uenigheter, temperatur og temaer som er litt ubehagelig å diskutere, uten at det går ut over relasjonene (Spurkeland, 2009, s. 27).

Observasjonene av gruppens arbeid tyder på at det er rom for diskusjoner i gruppen, noe som bekreftes i fokusgruppeintervjuet. Grete beskriver blant annet gruppen ved å si:

”Det er stor takhøyde”.

Selv om det kan synes opplagt, er det få bedrifter som i dag har fokus på å bygge gode relasjoner mellom medarbeiderne (Von Krogh et.al, 2011, s. 19). Selv om ledergruppen i fokusgruppeintervjuet fremhever at de kan henvende seg til alle i gruppen, at de har gode relasjoner og høy tillit, kan det synes som om gruppen ikke har hatt et eksplisitt fokus på dette. På mitt spørsmål om gruppen har hatt fokus på de relasjonelle prosessene svarer Dag; *” Men er det noe vi føler vi har fokus på det? Jeg tenker jeg ikke har fokus på det, men jeg er enig altså [i at gruppen fungerer godt]”*. Med utgangspunkt i materialet kan det synes som om etableringen av tillitsforhold og så tydelige relasjoner mellom medlemmene i gruppen, kan henge sammen med at alle ble medlem av gruppen på samme tid, da ledergruppen ble opprettet. Ingen av medlemmene kjente hverandre fra før og de var nødt til å jobbe aktivt for å bli kjent.

5.2 Humor

I prosessen med å bli kjent og å etablere gode relasjoner har ledergruppen ubevisst, men aktivt, brukt humor. Selv om de ikke har brukt humor bevisst så fremhever gruppen humor som veldig viktig både for trivsel og kunnskapsdeling og noe som har resultert i at de har blitt så godt kjent som de har. Eva sier: *”Men når du sier det tenker jeg at vi sikkert også har brukt humor en del underveis for å bli kjent”*.

Ledergruppen jeg har studert trekker frem viktigheten av å ta i bruk humor for å lette på stemningen, på denne måten blir det enklere å ta vanskelige diskusjoner angående mer eller mindre alvorlige temaer. At de kjenner hverandre godt fra lengre tid sammen er også en viktig faktor i bruken av humor. Å ta i bruk humor kan lette alvorlige og vanskelige diskusjoner. Ved å kunne spøke med de andre vil folk slappe av og være seg selv (Spurkeland, 2009, s. 290), og man kan ufarliggjøre situasjoner (Sæther, 2005, s. 41).

Humor kan fremme kunnskapsdeling og være med på at barrierer mot deling fjernes (Spurkeland, 2009, s. 69). I ledergruppen jeg studerte så man at bruken av humor førte

til at alle deltok i diskusjoner. Informantene hevdet da at de kunne være seg selv og trakk frem den følelsen av å være en del av et fellesskap som positivt for kunnskapsdelingen. Informantene var opptatt av trivsel og følelsen av å være en viktig del av gruppen. Ved å få til et slikt samarbeid og kunnskapsdeling vil hierarkier i gruppen viskes ut. ”Vi” følelsen og delaktighetsfølelsen øker når man har en slik felles kultur (Sæther, 2005, s. 35).

Humor er et tema som det i økende grad blir forsket på i dag og det pekes på at bruk av humor på arbeidsplassen kan føre til godt samarbeid og fremme ”lagfølelsen”. Man skal derimot passe seg for å aktivere for mye humor da dette kan virke mot sin hensikt. Faren er at man kan bli sett på som useriøs av sine medarbeidere ved for overdrevent bruk (Sæther, 2005, s. 13). Her vil den kunnskapen og klimaet/kulturen som ligger i fellesskapet gi en pekepinn på hvor mye og hvilken type humor det er mulig å ta i bruk. Informantene i min studie har som tidligere nevnt blitt godt kjent i de tre årene de har vært sammen i ledergruppen og de hevder at de vet når de kan spøke og når det ikke passer. Sæther (2005) peker på viktigheten å kjenne sine medarbeidere når man skal ta i bruk humor som et virkemiddel for å oppnå samarbeid og kunnskapsdeling. Hvis man ikke kjenner de rundt seg vil humoren kunne misforstås og gruppen/menneskene vil kanskje ikke oppfatte at det du sa var en spøk. Også her vil kulturen/klimaet i gruppen kunne gi en pekepinn på hva som er innenfor og hva som ikke er det (Sæther, 2005, s. 135). Ledergruppen jeg undersøkte hadde en egen evne til å ha en løs og ledig tone preget av humor og dette er en av de tingene som karakteriserer nettopp denne gruppen: *”Jeg tror også at det har litt med vårt kontor å gjøre, jeg sitter i en annen ledergruppe også, som er ledet fra kontorer i en annen by og den er annerledes”* sier Eva.

5.3 Felles mål, felles språk, felles kunnskap

Gruppemedlemmene pekte på viktigheten av at alle fikk komme med sine meninger og at det var viktig å få så mye kunnskap som mulig frem til enhver tid. Videre understreket de at det var viktig at de jobbet mot et og samme felles mål. I følge Frida er det å jobbe i fellesskap mot felles mål, noe som karakteriserer bedriften: *”Det er hele kulturen i bedriften altså, så lenge jeg har vært her har det vært jobb mot felles mål. Vi har rekruttert folk som er mest opptatt av fellesskapet og få til noe sammen, og mindre opptatt av sin egen karriere»*. Bechky (2003) hevder med bakgrunn i sin forskning, at

det er viktig å opparbeide seg en felles forståelse å prate ut i fra slik at man unngår misforståelser og kan samarbeide på tvers av fagfelter. Hun peker på at felles forståelse vil styrke samarbeidet og resultatet av produksjonsprosessen, eller i dette tilfellet, beslutningsprosessene som ledergruppen til stadighet er i.

Det kan være vanskelig for andre å forstå hvilke tanker og meninger andre gjør seg og det kan derfor være en tidkrevende prosess å tilegne seg en felles måte å prate på, da alle har med sin egen forståelse og sine meninger inn i et samarbeid (Bechky, 2003).

I min studie trakk informantene frem at de syns dialogen var preget av åpenhet. Kommunikasjonen er lystig og latteren sitter løst. Carl sier: *”Jeg syns den er et speilbilde av bedriftens kultur her hos oss. Jeg tror ikke latteren sitter like løst på kontorene andre steder, tror jeg.”* I litteraturen pekes det på at samarbeid og kommunikasjon i en gruppe påvirkes av humøret. Påvirkningen kan være i positiv eller negativ grad og vil gi utslag i hvor mye kunnskap som deles, beslutninger som tas og resultater som oppnås (Spurkeland, 2012, s. 290). Måten å kommunisere på i ledergruppen i min studie ser ut til å påvirke kunnskapsdelingen i positiv retning fordi gode relasjoner bygges opp og kommunikasjonen er så ledig og åpen og kjennetegnes av en felles måte å prate på. Dag trekker frem fraværet av barrierer som en styrke for kommunikasjonen og for kunnskapsdelingen; *”Jeg syns kommunikasjonen er lite preget av det. Den er preget av lite barrierer mot å kommunisere synspunkter og meninger”*. Å ha et felles språk og å forstå hverandre er en viktig faktor for kunnskapsdeling, man må oppnå en felles måte å prate på (Ness og Søreide, 2014).

Kommunikasjon er ikke bare med på å opprettholde og utvikle relasjoner innad i en gruppe (Wadel, 1999, s. 20), men gjør også at vi får tilgang til mangfoldet som utvikles gjennom de ulike kontekstene vi er en del av (Dysthe, 2001, s. 48). For å få tak i kunnskap og dermed lære, er vi avhengig av å delta i kommunikative prosesser som å samtale, lytte, samhandle med andre (Dysthe, 2001, s. 49). Kunnskap er ikke noe som individer har eller ikke har, men er noe som oppstår når mennesker samhandler og prater. Alle individer og organisasjoner er kunnskapsrike. Når vi deltar i ulike sosiale kontekster, grupper og kulturer tar vi samtidig del i utvikling av kunnskap (Blackler, 1995; Molander, 1996, s. 249). Ledergruppens deling av kunnskap er avhengig av interaksjon med hverandre. De er avhengig av å ta i bruk den distribuerte kunnskapen.

Når kunnskapsdeling praktiseres, økes kunnskapen hos den enkelte og kan føre til ny felles kunnskap (Dysthe, 2001, s. 42).

5.4 Enighet og uenighet

Samarbeidet i gruppen kjennetegnes av at de har vært sammen som gruppe en stund og Eva sier dette om samarbeidet; *"Det er kanskje lettere nå, ettersom vi har blitt bedre kjent og satt som gruppe"*. I de ulike praksisfellesskapene vi deltar i har vi deltatt i ulik tid. I noen praksisfellesskap er vi perifere og i andre er vi fullverdige medlemmer (Lave og Wenger, 2003, s. 8). Det kan se ut til at den samtidige starten har gjort at alle medlemmene i ledergruppen opplever seg så godt som fullverdig medlem, noe som igjen vil styrke fellesskapsfølelsen og samarbeidet. Dag sier noe om dette: *"Ja, jeg tror det i en kombinasjon med at vi startet litt likt, det er ikke noen som ligger foran på en måte. Da er det kanskje ikke så lett å ha en mening om noe, som det kanskje har blitt her"*. I slike praksisfellesskap vil man gjerne gjør andres tanker og meninger til sine egne. Man blir en del av hverandre, og det skapes felles kunnskap. Samtidig fører opparbeidelsen av felles kunnskap til at man tenker på samme måte. Den enkeltes måte å tenke på blir i ett med gruppen eller bedriftens måte å tenke på (Wenger, 2004, s. 71). På denne måten skaper samarbeidet i den ledergruppen jeg studerte ny kunnskap og bidrar til at alle deler og kommer med den kunnskapen de besitter.

Deltakelse i slike praksisfellesskap er allikevel ikke synonymt med samarbeid.

Relasjonene innad i gruppen trenger ikke å forbindes med positivitet, men kan være negativt ladet i form av for eksempel konflikter og konkurranse (Wenger, 2004, s. 71).

Hvis forholdet mellom mennesker er preget av bare kritikk og uenighet, og ikke tillit, skjer det ikke verken kunnskapsdeling eller kunnskapsutvikling/bygging.

Spenningsnivået må være riktig for at kunnskap skal deles og skapes. Hvis spenningsnivået bare kjennetegnes av kritikk og uenighet, og ikke tillit, ødelegger det for både menneskene og kunnskapen. Bruk av kritikk kan være positivt etter at tilliten er opparbeidet fordi man da er mer sikker på egen kunnskap og dermed mer åpen for uenigheter og kritikk. Dette er et spenningsfelt som har hårfine balanser (Molander, 1996, s. 261).

Ledergruppen ser ut til å stort sett være enige i beslutningene som blir tatt, men Eva, en av informantene, stiller spørsmål til om de er litt *for* enige *”Nå er vi jo veldig enige, og da bare lurer jeg på; er vi veldig enige generelt?”*. Dette kan være en av utfordringene med praksisfellesskap. Her tar man tanker og ideer man møter og inkorporerer de til sine egne. Man kan ha tenkt og ment noe annen på forhånd, men blitt påvirket av de andre medlemmene underveis i arbeidet (Wenger, 2004, s. 71). Det er en fare for at grupper som den jeg har studert inkorporerer samme tenkemåte slik at alle tenker likt og er enige angående ulike temaer. Dette kalles ”gruppetenkning” og vil kunne hemme utvikling av kunnskap og dermed også resultatet som fremkommer (Nordhaug, 2002, s. 203). Informantene peker allikevel på at det ikke er noen tema som er vanskelig å ta opp og at det er det som er så positivt med akkurat denne gruppen; nemlig at de kan si ifra om de er uenige og ta en diskusjon.

5.5 Selvstendighet og kunnskapsdeling hos eksperter

Ledergruppen jeg har studert er eksperter innenfor sitt område og kan defineres som kunnskapsarbeidere. I følge Irgens og Wennes (2011) liker kunnskapsarbeidere å være selvgående og opplever det som positivt å arbeide uten stramme linjer og med fleksibilitet (Irgens og Wennes, 2011, s. 14). Spender (1996) hevder at lederen spiller en viktig rolle for å motivere og fremme kunnskapsdeling ved å la gruppemedlemmene få ta del i arbeidet, komme med sin mening, føle at de er en del av et fellesskap og prøve seg uten at lederen henger over dem (Spender, 1996). Gruppemedlemmene peker nettopp på at å få lov til arbeide selvgående og uten å bli observert og vurdert styrker motivasjonen i gruppen; *”Nei, det at vi ikke blir detaljstyrt er motiverende”* (Bente).

Selv om gruppemedlemmene er selvstendige og kunnskapsrike eksperter observerte jeg at de gjentatte ganger stilte spørsmål og etterlyste kunnskap når de ikke selv var i besittelse av kunnskap på et spesielt område. I gruppen er det åpenhet og trygghet når det kommer til å være ærlig på egen kunnskap og kompetanse, både når det gjelder det man kan og det man ikke kan. Det ser ut til at ledergruppen har klart å opparbeide en tillit innad i gruppen som gjør det legitimt å ikke ha kunnskap og å oppsøke mer kunnskapsrike medarbeidere i og utenfor gruppen, for å få den nødvendige innsikten. Innenfor et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap hevdes det at kunnskapen er distribuert, altså fordelt mellom mennesker. Alle har sine områder der de har ”ekspert”-

kunnskap og som de kan bidra med inn i en gruppe eller et praksisfellesskap. De ulike erfaringer og kunnskaper som enhver besitter har stor betydning for hvordan man opparbeider seg en felles forståelse (Dysthe, 2001, s. 45) og vi er derfor i et avhengighetsforhold til hverandre når det kommer til kunnskap.

Ledergruppen understreker selv at de er motivert av å finne frem til de beste beslutningene for organisasjonen. Gruppemedlemmene er med andre ord kollektivt motivert.

I grupper hvor man er mer individuelt og egoistisk motivert vil den enkelte være mer opptatt av å vinne diskusjonene og fremme sine egne meninger (Nordhaug, 2002, s. 204) og man vil unngå å dele kunnskap fordi man tenker at man blir mindre viktig hvis man ikke er den eneste som besitter den ”unike” kunnskapen (Christensen, 2004, s. 43). Har man derimot fravær av slike holdninger, slik tilfellet er i den ledergruppen jeg har undersøkt, vil man kunne fremme kunnskapsdeling og la alle få ta del. På denne måten vil ny kunnskap kunne bygges og deles (Nordhaug, 2002, s. 204). Det kan se ut til at ledergruppen jeg har studert kan sees i lys av det som Christensen (2004) kaller det sosiale bytteforholdet. Hvis man deler kunnskap så kan man være sikker på at den eller de man deler med ved en senere anledning vil dele kunnskap tilbake (Christensen, 2004, s. 46). Et slikt forhold vil ha høy grad av gode relasjoner og tillit. Det motsatte ville vært forhold bygget på stramme regler og kontrakter (Christensen, 2004, ss. 48-49). Christensen hevder videre at det ikke bare er sosiale, økonomiske eller egoistiske motiver for å dele kunnskap. Det å kunne hjelpe andre er også motiverende (Christensen, 2004).

Eventuelle barrierer som kan ødelegge for både deling og bruk av relevant kunnskap handler om relasjonene deltakerne i en gruppe har til hverandre og følelsen av mistillit i en gruppe kan skape uvilje til å dele (Nordhaug, 2002, ss. 202-203). Det kan se ut til at de gode relasjoner, samarbeid og tillit i ledergruppen gjør at motivasjonen for å dele og oppsøke kunnskap øker. Ledergruppen hemmes ikke av frykten for å mislykkes eller å ikke kunne ting, og de er derfor motivert til å både dele og ta i bruk kunnskapen de og andre medarbeidere besitter (Nordhaug, 2002, s. 197) for å utvikle mer kunnskap og dermed ta bedre beslutninger.

5.6 Læring

Gruppen hevder at de ikke har et eksplisitt fokus på læringen som finner sted. Dag sier det slik;

”For min del så er ikke det et perspektiv jeg har, jeg burde sikkert hatt det. Men jeg tenker ikke slik på det. Men at det er et element av det det er det. Men jeg tenker jeg er her for å bidra til å ta gode beslutninger, ta beslutninger og utsette beslutninger hvis det er det jeg mener er det rette. Altså jeg er her for å påvirke beslutningene til det jeg synes er bra. Ikke for å bli klokere, men det blir jeg jo kanskje. Men jeg reflekterer ikke så mye over det.”

Gruppen peker på at læring skjer når andre deler av sin kunnskap, men fokuset ligger på beslutningene som tas. Wenger (2004) hevder at grunnen til at ledere og andre organisasjonsarbeidere ikke forstår arbeidet de gjør som læring, er fordi de lærer gjennom å delta og å være engasjert i utviklingen av arbeidet de holder på med, som i dette tilfellet ledergruppens beslutningsprosesser. Med andre ord kan man si at det som i andre sammenhenger ville blitt karakterisert som læring, blir sett på som en endring i arbeidskontekst (Wenger, 2004, s. 115). Ledergruppen jeg undersøkte fokuserer ikke direkte på læring, men lærer indirekte ved at de hele tiden endrer og utvikler seg i tråd med markedet. Grete sier følgende om gruppens læring;

”Jeg tenker at det kommer an på hvilken prosess vi er vi, av og til er det jo folk med erfaringer som kan om temaet, da kan en jo lære av de. Og så har det med roller å gjøre, folk sitter i forskjellige avdelinger. Når andre formidler av sin kunnskap, så heves jo kompetansen vår i ledergruppen også. Vi lærer av det og oppdaterer oss når vi ikke har den kompetansen som skal til.”

5.7 Lederens rolle

Som funnkapitlet viser, kjennetegnes lederens rolle av at han er en inkluderende leder som legger til rette for kunnskapsdeling. Selv om det er lederen, Anders, som bestemmer agendaen for møtene, er de andre i gruppen like mye med på prosessene underveis. I fokusgruppeintervjuet peker gruppemedlemmene på at Anders alltid tar runden på saker og vil høre alle sin mening og han oppfordrer til at alle skal delta med sin kunnskap og være en del av fellesskapet. Selv sier Anders i intervjuet: «Jeg er en slags tilrettelegger for at gruppen skal fungere så godt som mulig. Jeg liker å ta folk

med på råd og lytte”(Anders, leder). På denne måten viser han sine gruppemedlemmer tillit og dermed mottar han også tillit fra sine gruppemedlemmer. I følge Von Krogh et.al (2011) er det ikke noe poeng i å tvinge folk til å dele kunnskap. Lederen må støtte oppunder utviklingen av kunnskap heller enn å kontrollere prosessene, og det ser ut til at Anders gjør dette. Noe av grunnen til at gruppemedlemmene oppfatter dette som positivt kan handle om at man som leder nettopp bør legge til rette for og ha fokus på bygging av relasjoner og dialog for å skape et godt samarbeid i gruppen. Anders, lederen, opptrer altså på en måte som gjør at de ansatte motiveres til å levere gode resultater og Carl sier følgende *”Han er motiverende på den måten at jeg føler jeg har lyst å levere bra til han.”* Gruppemedlemmene gir uttrykk for at lederen gjør at de har lyst å gjøre en god jobb, levere gode resultater og dermed også dele av sin kunnskap for å nå disse resultatene.

Selv om det ikke bare er lederen sitt ansvar at medlemmer i en gruppe eller på en arbeidsplass deler og utvikler kunnskap, er det lederen som har hovedansvar for å skape en kontekst der det oppmuntres og motiveres til kunnskapsdeling (Von Krogh et.al, 2011, s. 172). I følge Von Krogh et.al (2011) er det viktig for lederen å legge til rette for det riktige ”kunnskapsrommet” og å mobilisere kunnskapsaktivister. Samarbeidet i ledergruppen kjennetegnes av at de er opptatt av fellesskapet for få til deling av kunnskap og dermed komme frem til de beste beslutningene sammen. Von Krogh et.al (2011) peker på at for at man skal klare å skape kunnskap er man avhengig av at den kunnskapen gruppen til sammen besitter må gjøres kjent for alle. For å utvikle og skape kunnskap og oppnå læring er man nødt til å samarbeide med andre i en sosial kontekst. Gjennom å delta i praksisfellesskapet og ta del i den distribuerte kunnskapen, kan både gruppen og den enkelte oppnå mer omfattende kunnskap enn ved å arbeide individuelt (Dysthe, 2001, s. 42). Kunnskap er altså avhengig av de menneskene som er involvert i konteksten og dermed noe mer enn fakta og sannheter som er absolutte som et mer tradisjonelt syn på kunnskap vil forfekte (Von Krogh et.al, 2011, s. 21). Eva peker på lederen som en faktor for fellesskapsfølelsen og samarbeidet i ledergruppen; *”Ja, og det var han jo veldig tydelig på fra starten egentlig. Så det synes jeg har vært slik helt fra vi satt oss ned. Men at det kanskje er lettere nå, ettersom vi har blitt bedre kjent og satt som gruppe”*. Noe av det informantene trekker frem som Anders sine beste egenskaper for å skape samarbeid, er at han er flink til å høre alles mening og la alle få komme til

ordet. Det ser altså ut til at hans evne til å legge opp til en demokratisk lederstil har positiv innvirkning på samarbeidet, og dermed også kunnskapsdelingen i gruppen.

Det kommer også frem at det er Anders, lederen, som legger føringer for kulturen/klimaet i gruppen og at han for å få et godt klima legger til rette for at humor kan brukes i gruppen, noe som letter stemningen og får gruppe-medlemmene til å føle seg avslappet i settingen. Det fremkommer at Anders lar alle være seg selv og få ta i bruk sin humor for å sette sitt preg på gruppen. Lederen er selv bevisst på sin egen bruk av humor og fortelle i intervjuet;

”Ja, det er jeg. Altså, det blir jo litt sånn at man spiller en liten rolle, ikke sant. Jeg føler vi har funnet nivået vårt i ledergruppen, alle skjønner når de kan dra en spøk og det fører til at vi kommer oss litt videre, opplever i alle fall jeg. Og opplever at man etter hvert som man har blitt kjent med hverandre, så trekker man litt i de tingene som en vet om hverandre.” (Anders - Leder)

Resultatet er at medlemmene åpner seg opp og er seg selv, noe som igjen er med på å styrke samarbeidet og den felles kulturen/klimaet. En viktig faktor for samarbeidet er nemlig hvordan man oppfører seg mot hverandre (Von Krogh et.al, 2011, s. 18). Ut i fra observasjoner og intervju, kan det se ut til at Anders, lederen, har klart å bygge opp en felles god tone og en følelse av å være likeverdige i gruppen. Det kan være en sammenheng mellom prestasjonene og stemningen i en gruppe. Dermed er humor en viktig faktor i ethvert team (Spurkeland, 2012, s. 290). Humor kan gi en langvarig effekt på trivselen til de ansatte og også på samarbeidet (Sæther, 2005, s. 13) i et team eller en gruppe, ettersom humor kan være med på å redusere stress og angst (Spurkeland, 2012, s. 286). I min studie kan det se ut til at bruken av humor i gruppen styrker en følelse av å være en del av et fellesskap som jobber mot et samlet mål. At alle føler seg delaktige og deltar aktivt ser ut til å også fremme kunnskapsdelingen i gruppen.

Å opprettholde fellesskapet krever imidlertid aktivt arbeid og samarbeidet og kommunikasjonen må opprettholdes og stadig fornyes. Anders' måte å fremstå på som leder kan se ut til å holde de gode relasjonene ved like og det gode humøret og ønsket om å samarbeide på best mulig måte for å komme frem til de beste beslutningene for bedriften oppe (Wenger, 2004, s. 92).

Anders, lederen i ledergruppen jeg undersøkte, ser ut til å opererer ut i fra den kulturen som Jacobsen og Thorsvik (2013) kaller for «klan». Her fungerer lederen som tilrettelegger og ”lagbygger”. I intervjuet peker Anders selv på viktigheten av å være en tilrettelegger og at han vil at alle skal føle seg som en del av gruppen. Han understreker også at han vil være en inkluderende leder og at ha derfor legger til rette for at alle skal kunne delta med sine meninger. Dette blir også trukket frem av de andre gruppemedlemmene som en av lederens sterke sider. Også her er det mulig å trekke paralleller til teorien om ”klankultur”, nemlig at det er viktig å samarbeide og bygge et fellesskap der alle kan kjenne seg igjen. Det må utvikles kompetanse i en gruppe om hvordan kommunikasjon foregår og deretter kan man bygge tette relasjoner mellom medlemmene (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 140). Dette ser også ut til å være viktige fokusområder for gruppen jeg har undersøkt, da informantene, både leder og gruppemedlemmer, peker på viktigheten av gode relasjoner, tillit, samarbeid, god kommunikasjon og bruken av humor for å fremme kunnskapsdeling i gruppen.

6.0 Avslutning

Problemstillingen for denne undersøkelsen har vært: Hva kjennetegner kunnskapsdelingen i en ledergruppes beslutningsprosesser?

Det fremkommer av analysene, samt av diskusjonen i forrige kapittel at måten ledergruppen delte kunnskap på var kjennetegnet av en litt tilfeldig og lite strukturert tilnærming. Gruppen hadde for eksempel ikke en eksplisitt bevissthet om at de skulle dele kunnskap eller en eksplisitt strategi for å få kunnskapsdelingen til å fungere. Til tross for at gruppen ikke hadde en slik strategi, var kunnskapsdeling en viktig og sentral del av gruppens arbeidsmåte. Gruppen selv opplevde delingen som god og var positiv til måten de hadde fått til en delingskultur eller et delingsklima. Etter snart tre år sammen som gruppe var de godt kjent og relasjonene dem i mellom var preget av tillit til hverandre som kollegaer og som samarbeidspartnere. Kommunikasjonen foregikk på en lett og ledig måte og bar preg av respekt for hverandre og andres meninger og kunnskaper. Alle tok del i diskusjonene og ble hørt når de sa noe. Stemningen i ledergruppen var god og de tok i bruk humor i diskusjonene og møtene, noe som blant annet ufarliggjorde det å ha ulike meninger om en sak. Lederens betydning for gruppen var tydelig. Det var han som la til rette for at kunnskapsdelingen foregikk slik som den gjorde. Han åpnet opp for at alle skulle få ta del med sin erfaring og kunnskap og ville høre alle sin mening. Lederen påvirket klimaet/kulturen for kunnskapsdeling i en positiv retning. Han la til rette for at hver enkelt kunne føle seg avslappet og åpen slik at de delte mest mulig kunnskap.

I fokusgruppeintervjuet hevdet informantene at samarbeidet i ledergruppen også bærer preg av at de har vært ledere i en tid som ikke har vært altfor krevende, da de ikke har stått ovenfor de verste kutt og beslutningene som andre tider kunne ha medført. Dag sier det på denne måten;

”Og så tenker jeg at vi har ledet i utrolig lette tider, det har jo vært en dans på roser. Det har vært så lett å være leder at det nesten ikke har vært til å tro, og nå vil vi jo merke det, en annen side av det. At vi har mer utfordringer fremfor oss. Kanskje..”

Dette utsagnet peker på noe av grunnen til de veldig positivt ladede funnene og resultatene undersøkelsen har kommet frem til. Dette viser at resultatene i min studie, som alle andre kvalitative studier, er formet av kontekst og tidspunkt for undersøkelsen. Hvis jeg hadde gjennomført min undersøkelse i dagens marked, som er preget av usikkerhet, oppsigelser og permitteringer ville resultatene kanskje kunne ha sett annerledes ut. Det hadde derfor vært svært interessant å gjennomføre en lignende studie i en bedrift, eller i en kontekst, som i større grad er preget av motgang og ressursknapphet og hvor en ledergruppe må ta mer krevende og utfordrende beslutninger.

7.0 Litteraturliste

- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization science*, 14(3), 312-330. Chicago. DOI: 10.1287/orsc.14.3.312.15162
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det norske samlaget
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies*, 16(6), 1021-1046. DOI: 10.1177/017084069501600605
- Bø, I. og Helle, L. (2013). *Pedagogisk ordbok. Praktisk oppslagsverk i pedagogikk, psykologi og sosiologi*. (3. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Irgens, E. J. Og Wennes, G. (red). (2011). *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, P. H. (2004). *Vidensdeling- perspektiver, problemer og praksis*. (1. Utg.). Handelshøjskolens Forlag
- Dalland, O. (2001). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (3. utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Dysthe, O. (2001). Sosiokulturelle teoriperspektiv på kunnskap og læring. I: Dysthe, O. (red.), *Dialog, samspel og læring*. (s. 33-72). Oslo: Abstrakt forlag.
- Foss, N. J., Husted, K, og Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management studies*, 47(3), 455-482. Chicago. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x
- Hatch, A. (2002): *Doing Qualitative Research in Education Settings*. Albany: State University of New York Press.

- Igland, M. A. og Dysthe, O. (2001). Mikhail Bakhtin og sosiokulturell teori. I: Dysthe, O. (red.), *Dialog, samspel og læring*. (s. 107-128). Oslo: Abstrakt forlag
- Illeris, K. (red.) (2002). *Udspill om læring i arbeidslivet*. Fredriksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2011). *Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. (5. Opplag). Oslo: NKS Forlaget.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lave, J. og Wenger, E. (2003). *Situert læring: Og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Løwendahl, B. (2002). Når ressursene både tenker og beveger seg. I: Nordhaug, O. (red.), *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer* (s. 21-42). Oslo: Universitetsforlaget
- McNeish, J. og Mann, I. J. S. (2010). Knowledge sharing and trust in organizations. *IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1/2), 18. Chicago. Hentet fra: <http://search.proquest.com/pva.uib.no/docview/199363016/fulltextPDF/E854F84DE6E94CD8PQ/1?accountid=8579>
- Molander, B (1996). *Kunnskap i handling*. Gøteborg: Daidalos
- Ness, I. J. og Søreide, G. E. (2014). The Room of Opportunity: understanding phases of creative knowledge processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 26(8), 545-560. DOI: 10.1108/JWL-10-2013-0077

- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2nd edition) Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse.* (3. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Olsen, H. (2003). *Veie til kvalitativ kvalitet? Om kvalitetssikring af kvalitativ interviewforskning. I: Nordisk Pedagogik 1/2003.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier.* (2. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode,* (3. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Schein, E. H. (2010). The Jossey-Bass Business & Management Series : Organizational Culture and Leadership (4th Edition). Hoboken, US: Jossey-Bass. Hentet fra: <http://site.ebrary.com.pva.uib.no/lib/bergen/reader.action?docID=10418988>
- Silverman, D (2011). *Interpreting Qualitative Data. A guide to the Principles of Qualitative Research.* (4th Edition). London. Thousand Oaks. New Delhi: Sage Publications Ltd.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62. DOI: 10.1002/smj.4250171106
- Spurkeland, Jan (2009). *Relasjonsledelse.* (3. Utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland, Jan (2012). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling.* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Svebak, S. (2000). *Forlenger en god latter livet? Humor, stress og helse.* Vigmostad & Bjerke AS: Fagbokforlaget
- Sæther, Kyrre (2005). *Humor Sapiens. Om humor i ledelse og på arbeidsplassen.* Oslo: Cappelens Forlag AS.

Wadel, C. (1999). *Kommunikasjon- et mangfoldig samspill*. Flekkefjord: SEEK

Wenger, E. (2004). *Praksisfellesskap. Læring, Mening og identitet*. København: Hans Reitzels Forlag.

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Tilbakemelding NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Gunn Elisabeth Søreide
Institutt for pedagogikk Universitetet i Bergen
Christies gate 13
5020 BERGEN

Vår dato: 29.08.2014

Vår ref: 39529 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.08.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

39529

Behandlingsansvarlig

Daglig ansvarlig

Student

Samarbeid når beslutninger tas- Kunnskapsdeling i et sosiokulturelt perspektiv

Universitetet i Bergen, ved institusjonens overste leder

Gunn Elisabeth Søreide

Aina Eide

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Aina Eide aina_eide@hotmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

*OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyyre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svtuit.no*

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 39529

Vi kan ikke se at det behandles personopplysninger med elektroniske hjelpemidler, eller at det opprettes manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven.

Det ligger til grunn for vår vurdering at alle opplysninger som behandles elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)

Prosjektsslutt er 30.06.15. Opptak slettes.

Det legges til grunn for vår vurdering at ledelsen ved aktuelle bedrift har klarert prosjektet.

8.2 Vedlegg 2: Observasjonsguide

Observasjonsguide

Målet med observasjonene vil være å finne svar på problemstillingen min som er hva kjennetegner kunnskapsdeling i en ledergruppe i beslutningsprosesser ved å ta i bruk sosiokulturelle forståelsesrammer. Fokus for observasjonene vil være på underspørsmålene mine;

1. Hva karakteriserer (form og innhold) samarbeidet og kommunikasjonen i ledergruppen?
2. Hvilke faser eller sekvenser kan identifiseres i gruppens beslutningsprosess?
3. Hvordan foregår kunnskapsarbeidet i de ulike delene/fasene av prosessen?

8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide Fokusgruppeintervju

Intervjuguide

Fokusgruppeintervju

Fokuset mitt er, på samme måte som i observasjonsguiden, å øke forståelsen for kunnskapsdeling i ledergruppen ved hjelp av sosiokulturelle forståelsesrammer. Også her vil underspørsmålene mine være til hjelp. Jeg vil lage underspørsmål til de igjen. En sammenheng av disse og observasjonsdata vil utgjøre fokuset i fokusgruppeintervjuet

1. Hva karakteriserer (form og innhold) samarbeidet og kommunikasjonen i ledergruppen?
 - Hva synes dere selv om samarbeidet i gruppen?
 - Gi et eksempel på en gang dere samarbeidet bra
 - Gi et eksempel på en gang samarbeidet ikke fungerte
 - Hva er god kommunikasjon?
 - Hva er mindre god kommunikasjon?
 - Hvordan kommuniserer dere dere imellom? Hvordan tilrettelegger dere for kommunikasjon/dialog mellom gruppemedlemmene?
 - Har dere et bevisst forhold til det?
 - Hvordan blir kunnskap delt?
2. Hvilke faser eller sekvenser kan identifiseres i gruppens beslutningsprosess?
 - Her vil jeg presentere de faser eller sekvenser som jeg har sett under observasjonene og deretter spørre om de kjenner seg igjen og om de eventuelt kan utdype.
 - Har dere faste opplegg? Eller kan nye ideer dukke opp når som helst?
 - Er det alltid rom for å komme med innspill?
 - Har alle like mye de skulle ha sagt i gruppen?
3. Hvordan foregår kunnskapsarbeidet i de ulike delene/fasene av prosessen?
 - Hva forstås med kunnskapsarbeid?
 - Er det en sammenheng mellom kunnskapsarbeid og god dialog?
 - Blir kommunikasjonen påvirket av at medlemmene i gruppen har ulik erfaring og bakgrunn?
 - Lærer dere av hverandre?
 - Gi et eksempel på en gang du lærte noe av en kollega
 - Gi eksempler på en gang du delte kunnskap som bidro til beslutningen som ble tatt.
 - Her vil jeg presentere noen av sammenhengene (hvis jeg har funnet det i mine observasjoner) mellom beslutningene som blir tatt og kunnskapsarbeidet og få deltakerne til å kommentere/diskutere funnene.

8.4 Vedlegg 4: Intervjuguide semistrukturert intervju med gruppeleder

Intervju med gruppeleder

Utdanning:

År i bedriften:

Alder:

Hva er din rolle i gruppen?

Hvilken type leder synes du at du er? Og hvilken type leder ønsker du å være?

Hvordan legger du til rette for kunnskapsdeling?

Funnene mine viser at det ser ut til at dere har et veldig bra samarbeid i gruppen, det virker til at dere har god tillit til hverandre, respekt og er veldig engasjerte i arbeidet deres.

- Hva synes du kjennetegner samarbeidet i ledergruppen?
- Kan du gi et eksempel på en gang dere samarbeidet bra?
- Kan du gi et eksempel på en gang samarbeidet ikke fungerte?
- Hvordan vil du beskrive relasjonene mellom medlemmene i ledergruppen?
- Hva er dine erfaringer med å dele kunnskap i ledergruppen?
- Hvordan opplever du kunnskapsdelingen i beslutningsprosesser?
- Hvilken rolle spiller fellesskapet for kunnskapsdelingen?

Ser ut til at møtene deres følger et visst mønster når det gjelder faser det går igjennom, jeg har funnet fire faser som jeg synes skiller seg ut; først en slags introduksjonsfase, deretter en delings-/spørsmålstillingsfase, diskusjon og til slutt skal dere ha kommet frem til en beslutning.

- Er du bevisst de ulike fasene?
- Hvilke faser vil du si en slik prosess gjennomgår? Fra start til slutt..
- Hvordan opplever du de ulike fasene? Syns du de fungerer?

Når det gjelder kommunikasjonen og dialogen mellom dere har jeg sett at den er preget av åpenhet og trygghet. Dere er seriøse, men allikevel kommer det en spøk innimellom. Dere ser ut til å ha stor respekt for hverandre og alle deltar.

- Hva tenker du om det? Hva syns du kjennetegner kommunikasjonen?
- Hvordan kommuniserer dere dere imellom?
- Hvordan føler du at du tilrettelegger for dialog i gruppen?
- Har du et bevisst forhold til det?
- Hvordan vil du si at innspill blir tatt imot i gruppen?
- Har alle like mye de skulle sagt i gruppen?
- Gjør du/dere spesielle tiltak for at kommunikasjonen blir slik den er?
- Hvordan syns du gruppen responderer på innspill fra den enkelte?
Positiv/Negativ?
- Hvordan kommuniserer dere dere frem til en felles forståelse?
- På hvilken måte påvirkes kommunikasjonen av at dere har ulik bakgrunn?
Både erfaringer og utdanning?
- Hvilke forhold vil du peke på som viktige for å skape en god dialog i ledergruppen?

Jeg har sett at bruken av humor i møtene deres ser ut til å være en gjenganger. Det ser ut til at dere bruker det både når samtalen kan være litt vanskelige eller dere ikke er helt enige, for å lette på stemningen i etterkant. Dette ser ut til å fungere på en god måte. Men det ser ut til at dere også bruker humor fordi dere har en veldig god tone dere imellom og at dere trives med å både være sammen og arbeide sammen.

- Hva tenker du om det?
- Er du/dere bevisst bruken av humor?
- Hva syns du kjennetegner bruken av humor?

- Opplever du at bruken av humor bidrar til en enklere kommunikasjon og samhandling innad i ledergruppen?

Når dere diskuterer på møtene er det ikke alltid dere kommer frem til en beslutning, dette kan jo ha flere ulike årsaker, alt fra at dere ikke skal ta beslutningen akkurat der og da, eller at dere ikke er helt enige om hvordan ting skal gjøres osv.

- Hvor viktig er den uformelle praten for deg som leder? Hvor blir beslutningene tatt når dere ikke kommer frem til den på møtet? Hvilke andre arenaer foregår beslutningstakingen? (Intranett, uformell prat, allmøte, andre ledermøter?)..
- Hvor viktig er det tverrfaglige miljøet for kunnskapsdelingen?
- Lærer dere av hverandre? Kan du gi et eksempel på en gang du lærte av en annen i gruppen?
- Hvordan opplever du som leder det å forhøre deg med andre medlemmer i gruppen for å oppdatere deg/ få kunnskap om et bestemt område?
- Har du følelsen av at det noen ganger er noen som ikke ønsker å dele kunnskapen de sitter inne med? Eksempler?
- Hvor stort fokus har du på kompetanseheving i ledergruppen? Og ellers i bedriften?
- Hvilken betydning har kunnskapsdelingen som skjer i ledergruppen for beslutningen dere kommer frem til?

Da har ikke jeg flere spørsmål, har du noe mer du vil si eller spørre om før vi avslutter?

8.5 Vedlegg 5: Informasjonsskriv om deltakelse i forskningsprosjekt

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Samarbeid når beslutninger tas- Kunnskapsdeling i et sosiokulturelt perspektiv”

Jeg heter Aina Eide og er masterstudent ved Institutt for pedagogikk ved Universitetet i Bergen. I masteroppgaven min skal jeg undersøke hvordan ledergruppen du er med i arbeider sammen i beslutningsprosesser. Formålet er å finne ut hvordan ledergruppen samarbeider og deler kunnskap for å ta beslutninger. Jeg har vært i dialog med [redacted] som har gitt meg navnet ditt og tilgang til ledergruppen du er med i. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Hva innebærer deltakelse i studien?

For å samle inn nødvendig data vil jeg ta i bruk observasjon og såkalt fokusgruppeintervju. Jeg vil foreta ca. 5 observasjoner av vanlige møter i ledergruppen og 2 fokusgruppeintervju med halve ledergruppen på hvert intervju. Når jeg observerer vil jeg *ikke* ha fokus på enkeltpersoner, men på samhandling og kommunikasjon mellom gruppemedlemmene. Et fokusgruppeintervju er et gruppeintervju hvor flere personer blir intervjuet samtidig. Fokusgruppeintervjuet vil ha en varighet på ca. 1 time. Spørsmålene vil handle om hvordan dere opplever samarbeid, kommunikasjon og kunnskapsdeling i gruppen.

Både i observasjonene og fokusgruppeintervjuet vil jeg ta i bruk en lydopptaker og gjøre notater, slik at jeg bedre kan få meg med det som blir sagt. Det er kun jeg som har tilgang til disse lydopptakene. Lydopptak av observasjoner og intervju vil bli skrevet ut (transkribert) av meg.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger (ditt navn) vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som har tilgang til personopplysningene og disse vil oppbevares i en låst skuff/skap. I transkripsjonene og i selve masteroppgaven vil det ikke være mulig å identifisere deg, dine kolleger, kunder eller bedriften da jeg vil ta i bruk fiktive navn. Personopplysningene og de fiktive navnene oppbevares også adskilt slik at det ikke skal være mulig å identifisere deltakere i undersøkelsen. Min veileder vil ha tilgang til de transkriberte og anonymiserte observasjonene og intervjuene, men hun vet ikke hvem du og dine kolleger er. Både jeg og min veileder har dessuten underskrevet en taushetserklæring fra din bedrift som binder oss til å behandle alle opplysninger konfidensielt og anonymt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2015. Da vil alle personopplysninger og lydopptak slettes. Det vil ikke bli mulig å identifisere enkeltpersoner eller bedriften i selve masteroppgaven.

Frivillig deltakelse

Selv om du er en del av ledergruppen skal det være frivillig å delta i min undersøkelse og du kan når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli tatt bort. Dette betyr at dersom du av en eller annen grunn ikke ønsker å delta kan du fortsatt delta på møtene, men stemmen din vil ikke bli en del av undersøkelsen. Dersom du ønsker å delta i undersøkelsen, kan du svare på denne henvendelsen på e-post:

Har du spørsmål til undersøkelsen kan du ta kontakt med meg eller min veileder Førsteamanuensis Gunn Elisabet Søreide, tlf. 55583975/e-post: gunn.soreide@uib.no

Vennlig hilsen Aina Eide
tlf. 98472199
e-post: aina_eide@hotmail.com

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.6 Vedlegg 6 : Taushetserklæring fra meg og veileder

PERSONALSKJEMA

PERSONALOPPLYSNINGER

Fornavn	Etternavn
Aina	Eide
Adresse	Ansattnummer
Håvardstunvegen 32N, 5254 Sandsli	
Nærmeste pårørende	Slektskap
Pårørendes telefonnummer	Pårørendes adresse

TAUSHETSERKLÆRING

På grunn av det åpne kontormiljøet vi ønsker å ha i [redacted] og den mengden informasjon som til enhver tid er tilgjengelig er det nødvendig at vi har en kultur hvor hver enkelt ansatt/innleid føler en forpliktelse til å opptre varsomt overfor andre parter/konkurrenter med den kunnskap som han/hun sitter inne med gjennom sitt forhold til [redacted]. Som et ledd i dette skal alle ansatte og innleide i [redacted] underskrive på denne taushetserklæringen.

Jeg er inneforstått med at jeg gjennom min ansettelse/engasjement i [redacted] vil få kjennskap til informasjon og opplysninger om/fra selskapets og dets kunder som ikke får komme uvedkommende til kunnskap. Jeg forplikter meg til:

- Å bevare absolutt taushet overfor uvedkommende om forhold/tjenester som jeg får kjennskap til gjennom arbeid i selskapet dersom jeg bør forstå at dette kan skade [redacted]
- Å utvise den største forsiktighet med korrespondanse, kontrakter, dataopplysninger, rapporter, tegninger mv. som er av en slik art at de ikke bør komme uvedkommende til kunnskap.
- Å ikke bringe med meg noen form for informasjon (dokumenter, tegninger, dataprogrammer) på noe medium ut fra et sted (kontorlokaler/verksted/plattform) de hører hjemme dersom jeg vet, eller burde visst, at dette ikke er tillatt.

Jeg er klar over at brudd på taushetsplikten kan medføre fratreden fra selskapet og straffeansvar.

Sted: BERGEN

Dato: 19.08. 2014

Underskrift: Aina Eide

Dette Personalskjemaet oppbevares nedlåst i den enkeltes personalmappe. Det foretas ingen kopiering eller distribusjon.

PERSONALSKJEMA

PERSONALOPPLYSNINGER

Fornavn	Etternavn
Gunn Elisabeth	Søreide
Adresse	Ansattnummer
Søreidneset 15 5251 Søreidgrend	
Nærmeste pårørende	Slektskap
Pårørendes telefonnummer	Pårørendes adresse
Privat:	
Jobb:	

TAUSHETSERKLÆRING

På grunn av det åpne kontormiljøet vi ønsker å ha i [redacted] og den mengden informasjon som til enhver tid er tilgjengelig er det nødvendig at vi har en kultur hvor hver enkelt ansatt/innle feler en forpliktelse til å opptre varsomt overfor andre parter/konkurrenter med den kunnskap so han/hun sitter inne med gjennom sitt forhold til [redacted]. Som et ledd i dette skal alle ansa og innleide i [redacted] underskrive på denne taushetserklæringen.

Jeg er inneforstått med at jeg gjennom min ansettelse/engasjement i [redacted] vil få kjennskap til informasjon og opplysninger om/fra selskapets og dets kunder som ikke får komme ivedkommende til kunnskap. Jeg forplikter meg til:

- Å bevare absolutt taushet overfor ivedkommende om forhold/tjenester som jeg får kjennskap i gjennom arbeid i selskapet dersom jeg bør forstå at dette kan skade [redacted]
- Å utvise den største forsiktighet med korrespondanse, kontrakter, dataopplysninger, rapporter tegninger mv. som er av en slik art at de ikke bør komme ivedkommende til kunnskap.
- Å ikke bringe med meg noen form for informasjon (dokumenter, tegninger, dataprogrammer) i noe medium ut fra et sted (kontorlokaler/verksted/plattform) de hører hjemme dersom jeg vet, eller burde visst, at dette ikke er tillatt.

Jeg er klar over at brudd på taushetsplikten kan medføre fratreden fra selskapet og straffeansvar

Sted: Søreide Dato: 3/9-14 Underskrift: Gunn Elisabeth Søreide

Dette Personalskjemaet oppbevares nedlåst i den enkeltes personalmappe. Det foretas ingen