

Universitet i Stavanger

Våren, 2016

Masteroppgave i Executive Master in Business Administration

Learning to learn in a learning organization.





Universitetet
i Stavanger

MASTER'S THESIS

STUDY PROGRAM:

FXMAEMBA100_1 Executive Master in
Business Administration.

THIS IS WRITTEN IN THE FOLLOWING
SPECIALIZATION/SUBJECT:

Knowledge gathering in a learning
organization.

IS THE ASSIGNMENT CONFIDENTIAL?

No

TITLE: Learning to learn in a learning organization.

AUTHOR

Student number:

892265

Name:

Anna Frantzen

ADVISOR:

Tone Therese Linge (UiS)

ACKNOWLEDGE RECEIPT OF 4 BOUND COPIES OF THESIS

Stavanger,/..... 2016

Signature administration:.....

EXAMINATION FORM FOR MASTER'S THESIS

Norwegian School of Hotel Management

Study program: FXMAEMBA100_1 Executive Master in Business Administration.

Specialization: Knowledge gathering in a learning organization.

Year: 2016

Is the assignment confidential? NO YES until: _____ month _____ year (Max 2 yr)

<i>To be completed by the department</i>
Thesis submitted in 4 copies: _____ (date)
Signature of receiving department _____

Author (s):

Student number.	Name:
892265	Anna Frantzen

Title

Learning to learn in a learning organization.

This assignment has been rated: _____

letter

Sensor:

Place/date signature

Advisor:

Place/date signature

Exam results registered in the database:

Place/date signature

Sammendrag

Hvis vi ser rundt oss, de eneste objekter som ikke er designet av mennesker er laget av naturen, og det er kun naturens objekter som ikke behøver konstante modifiseringer. Alt i det daglige rundt oss er laget i ekteskap av form og funksjon. Design og nytenking er de to drivere for utviklingen. En blir forbauset å se på Youtube.com hvordan «IDEO Shopping Cart Project» effektiviserer noe så enkelt og vanlig som en handlekorg. Sluttproduktet er ikke mindre fascinerende enn selve prosessen av gruppe interaksjon mot målet. Hva er det som driver ide dannelse hos individer? Hvordan kan en ide dannelse prosess styres? Hvordan oppnådd kunnskap lagres, brukes og videreutvikle individuelt og kollektivt? Alle disse spørsmål er relevante for å kunne drive en vellykket organisasjon som skal være bedre i morgen enn i dag.

Innovasjons guru, David M. Kelly, påstår at alle mennesker er innovative så sant kreativitet og læring er oppfordret og satt sammen i en strukturert kontrollert prosess. Hvor ofte har vi hørt på diverse arbeidsplasser «du trenger ikke å finne på kruttet på nytt, sånn gjør vi det bare her»? Hvor lenge ønsker vi medarbeidere å trenge oss på med våre effektiviserings forslag om ledelse ikke ser at bedriften er inngrodd i gamle rutiner? Og hvordan er vår individuell og organisasjons læring vekst om vi ikke prøver å gjøre noe velutprøvd på en bedre måte? Ofte kommer det en åpenbaring når kundene våre går over til mer innovative konkurrenter som har prioritert å satse på kunnskap, men da er det allerede for sent. Jobben med kunnskap er vellykket kun når denne gjennomføres kontinuerlig. Samt kunnskapsledelse må ha en strategi som bør være sammenfallende med selskapets konkurranse strategi.

Ved å bruke min arbeidsgiver, teknologi utviklings selskap 2TD Drilling, som et eksempel prøver jeg i denne oppgaven å studere fenomenet av kunnskapsledelse i en kunnskapsorganisasjon i praksis. Bedriften har satset på å jobbe med kontinuerlig forbedring ved å engasjere alle ansatte og trekke inn eksterne spesialister i kunnskaps faget.

Det er ikke mulig å generalisere resultater av denne studie, men det er mulig å projisere noen av tiltak implementerte hos 2TD Drilling på andre organisasjoner. Det er tatt ut et kritisk utvalg av kilder til teori delen, da fenomenet av læringsorganisasjoner er nok så ny, men samtidig er et meget populært tema. Det ble brukt en kvalitativ metode gjennom semi-intervjuer med tilfeldige ansatte i case bedriften, med beskrivelse av selve intervju gjennomføring og analyse og tolkning av resultater.

Forord

Først og fremst, er jeg meget takknemlig til deg, leser, som finner tema av kunnskapsledelse interessant og velger å ta et kikk på denne oppgaven.

Jeg ser med stor glede tilbake på tiden av oppgave skriving med mange timer på biblioteket og sortering av bøker og understreking av artikler. Og vil gjerne takke min veileder Tone Therese Linge for inspirasjonen til å stå på og strukturere mangfoldige informasjonskilder og tanker. Hun har definitivt blitt en av mine rollemodeller.

Jeg setter utrolig stor pris på å ha den kjekkeste arbeidsplassen i hele verden og kollegaer som bidro med mye informasjon for å kunne bruke 2TD Drilling som case studie. En egen takk rettes til mine ledere, Sigmund Prestegård og Shona Grant, samt Knoco Ltd direktør Nick Milton, for uttalelige samtaler og diskusjoner rundt temaet.

Det er ikke noe hemmelighet at et omfattende skrive prosjekt legger beslag på alt tilgjengelig fritid og er umulig å gjennomføre uten hjelp med de daglige oppgaver fra de nærmeste. Min mann og mine foreldre skal ha masse ære for sine bistand.

Jeg dedikerer denne oppgaven til min sønn Odin.

Stavanger, mai 2016.

Anna Frantzen

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	7
2. DISPOSISJON AV AVHANDLING	8
3. VALG AV LITTERATUR	9
4. TEORETISK RAMMEVERK	9
4.1 Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse	10
4.2 Læring, Learning organization	16
4.3 Kunnskapsledelse i lærende organisasjoner.....	21
4.4 Kunnskap og læring i praksis.....	27
4.5 Effektiv kunnskapsledelse.....	28
5. CASE STUDIE	37
5.1 Generalisering av case studie.....	37
5.2 Beskrivelse av case organisasjon.....	38
5.3 Analyse av kunnskapsledelse i case studie.....	40
6. METODISK TILNÆRMING	47
5.1 Metode valg	49
5.2 Forskningsdesign.....	51
5.3 Data innsamlingsprosess	53
5.3.1 Data innsamlingsteknikk, valg av informanter	55
5.3.2 Intervjumetode og intervjuguiden	57
5.3.3 Gjennomføring av dybdeintervju	59
5.4 Analyse og tolkning v datamateriell	60
5.5 Metodedrøfting	65
7. RESULTATER, ANALYSE OG KONKLUSJON	67
7.1 Tolkning av intervju resultater	67
7.2 Konklusjon	69
7.3 Begrensninger og perspektivering	70
LITTERATURLISTE	72
VEDLEGG 1: Process and outcomes in grounded theory model	77
VEDLEGG 2: Intervjuguide	78

Introduksjon

Jeg ønsker å starte med å sitere noen smarte ord av Awad og Ghaziri (2004): «Velkommen til tjuetførste århundre og til kunnskaps samfunn. Konkurransen tilstand er ikke lengre lineær og forutsigbar. Overlevelse og suksess er avhengige av organisasjonens evne til å tilpasse seg til dynamikken av forretnings miljø». Forfatterne stiller de kritiske spørsmål som bør være i fokuset hos alle moderne organisasjoner: «Vet din organisasjon det du vet? Vet du det du vet? Hvordan bruker din organisasjon samt du selv din kunnskap på best mulig måte? Bidrar din kunnskap til organisasjonens optimalisering?».

Jeg bruker jobben med denne oppgaven som en anledning til å reflektere over hvordan vi tenker om og jobber med kunnskap som individer og organisasjoner, samt hvordan og hvor mye tenker vi «out-of-the-box» (innovativt) hvor «the box» definerer utprøvde prosedyrer som har fungert tidligere. Så, hvordan kan vi «work smarter, not harder» for å «obsolete what you know before others obsolete it and profit by creating the challenges and opportunities others haven't even thought about» (Malholtra, 2000).

Jeg sikter til å forstå et relativt nytt fenomen av kunnskaps/kompetanse-ledelse i organisasjoner. Kunnskaps ledelse defineres som en prosess for lagring og anvendelse av firmaets felles ekspertise som finnes i alle business aspekter – på papiret, dokumentert, lagret i databaser eller i hoder på ansatte.

Målet for enhver organisasjon må være å se på alle sine prosesser som på kunnskaps prosesser. Dagens organisasjoner ansetter kunnskapsrike ansatte og skal håndtere kunnskap som kapital på lik linje med håndtering av organisasjonens finansiell kapital. Hver organisasjon skal sørge for å øke sin verdi ved å identifisere, applisere og integrere tilgjengelig kunnskap, på lik linje med en investor som skal øke verdier ved å kjøpe seg inn på forskjellige kombinasjoner av aksjer og fond. Alle disse handlinger er delvis vitenskap, delvis - kunst og delvis - ren flaks. Mitt mål er å bruke 2TD Drilling som eksempel for å påvise hvordan en organisasjon kan jobber med kunnskap i praksis.

Ved å ha samlet relevant teori fra skrevne kilder og gjennomført felt studie og intervjuer hos case firma 2TD Drilling, har jeg prøvd å belyse strukturering av arbeidet med organisatorisk kunnskap med mulige fallgruver og gevinster.

Før vi går inn på detaljer av teori og metode, vil jeg gjerne forklare hvorfor dette tema er interessant for meg og anses for relevant i dagens forretningsverden. Alle organisasjoner har tilgang til uttalelige tips og redskaper for effektivisering og innovasjon, men det er alltid noen veldig få som klarer seg best. Se, for eksempel, på Gilje Tre AS som fikk utmerkelsen Norges beste Lean-virksomhet i 2015, på Toyota med Toyota's Knowledge Management System eller på General Motors «Knowledge Network». Disse bedrifter er eller var ledende i sine respektive bransjer takket være måten dem har klart å strukturere og omsette sin kunnskap på.

Som nevnt ovenfor, det finnes utrolig mange tips og tiltak men ingen fast oppskrift for vellykte kunnskapsledelse i organisasjoner. Alle firma må lære om seg selv og implementere de oppnådde kunnskap. Derfor har jeg valgt å gi denne oppgaven tittel: «Learning to learn in learning organisations».

Forskningsspørsmålet mitt er:

«Hvordan driver en med effektiv kunnskapsledelse i praksis?»

Disposisjon av avhandling

Oppgaven består av 7 kapitler og er organisert på følgende måte: i kapittel 4 belyses det læring organisasjon og kunnskapsledelses fenomen, og jeg samler teoretiske bidrag for å forsøke på å samle tråder fra eksisterende litteratur. I kapittel 5 gir jeg en kort beskrivelse av case-organisasjonen 2TD Drilling «sett utenfra» og en analyse av organisasjonen «sett innefra». Kapittel 6 inneholder redegjørelse for de metodiske valg som er grunnlag for studien, og her gjennomgås det i detaljer oppgavens datainnsamlingsmetode og analysefaser. I kapittel 6 oppsummeres oppgavens funn og implikasjoner. Avslutningsvis skisserer jeg tanker om veien videre

Oppgaven inneholder en omfattende del av teoretiske tilnærminger. Jeg har valgt å bruke et ekstensivt antall av modeller for å illustrere teorien på en enkel visuell måte.

Valg av litteratur

Det er tre begrep som går igjen under belysning av beskrevet ovenfor problemstilling. Disse er: kunnskap, læring og kunnskaps ledelse. Selv om kunnskap i organisasjoner er et nok så nytt fagfelt (påbegynte på 19-hundretallet), så finnes det uttalelige bøker, artikler og presentasjoner om dette tema. Som sagt tidligere, det finnes ikke noen felles fasit på vellykket læring prosess i organisasjoner, og derfor er de fleste bøker praktiske og er basert på reelle organisasjoner.

Hoved søylen i litteratur utvalget er bøker om kunnskap av Senge.

Da jeg bruker en organisasjon som praktisk eksempel for å støtte teorien på, ble bøker av Nicolini anvendt for å beskrive praktisk tilnærming.

Jobben med case studie er gjennomført basert på materialet fra Yin og Flyvbjerg. Det er ikke en intensjon om å generalisere resultater av denne oppgave, men det er mulig å påvise overførbarhet av funn.

Den kvalitative metoden og forberedelse og gjennomføring av intervju er også basert på kritisk valgte kilder av Kvale og Berg, respektivt.

På slutten av litteraturlisten henviser jeg til kilder som ikke ble sitert, men ble brukt til å hjelpe min forståelse.

Jeg har også brukt mye min egen tidligere skrevet master oppgave når det gjelder stoffet om kvalitativ forskning.

Teoretisk rammeverk

Avhengig av industri type brukes det 5-20% av årlig fortjeneste på utvikling av kunnskap. (Kennedy, Harmon, Minnock, 2008). Hva som driver slike investeringer? Hvilke tiltak rettes det til? Hvordan er ledelse av slike prosesser? Det kan stilles mange flere spørsmål for å forstå fenomenet av organisasjons læring.

De siste årene har det vært et tydelig skift i fokus innen knowledge management fra informasjonsteknologi og kunnskap som objekt, til organisasjonslæring og hvordan vi kan

tilrettelegge for kunnskapsprosesser på en effektiv måte i en virksomhet. Tradisjonell leder utdanning har hovedsakelig rettet seg mot styring og kontroll av materielle ressurser, og ikke mot usynlig ressurs som kunnskap er (Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001). Og disse ressursene er ikke noe liten, og i gjennomsnitt er børsnoterte bedriftens intellektuell kapital estimert til å være 3 ganger større enn bedriftens bokførte verdier. Tidligere investerte organisasjoner i maskiner og hadde utgifter med arbeidere, men nå investeres det i medarbeidere og har utgifter med maskiner. Dette er ikke en enkel endring og krever nye organisasjonsformer og nye ledelsesformer.

Ved å tilbringe 8 timer i døgnet på jobb bruker hver av oss lært og opparbeidet kunnskap og kompetanse, samtidig så fyller vi på med nye erfaringer og funn. Det foregår en konstant læringsprosess på to plan: både hos individet og i organisasjonen. Gjennom deling av kunnskap mellom ansatte og oppnåelse av felles mål/ effektivisering/ nyvinning/ etc. lærer organisasjoner.

Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse

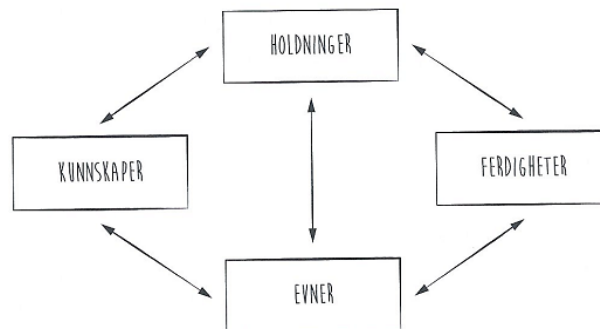
Det finnes mange definisjoner på hva kunnskap er, og fenomenet ble diskutert helt siden Platon sin tid. Vi skal ikke gå i filosofisk sirkel for å forstå alle definisjoner og typer kunnskap blir delt i av diverse fag områder. For formålet med denne oppgaven er det nok å bruke Wikipedia sin definisjon («kunnskap er kjennskap til, oppmerksomhet om, forståelse av eller ferdigheter knyttet til noe eller noen») og kunne skille mellom implisitt/taus kunnskap (kunnskap som er umulig eller svært vanskelig å overføre/ kommunisere til andre, f.eks.: sykling) og eksplisitt kunnskap (kunnskap som lett å overføre/kommunisere til andre). Detaljer om overføring av kunnskap i form av koding som omdannes til informasjon er ikke en del av oppgavens fokus.

Kunnskap i denne oppgaven kommer til å bli studert kun ut i fra organisasjons perspektiv. Kunnskaper handler om de menneskelige ressursene i en organisasjon (Gotvassli, 2015).

Kunnskap og kompetanse er to begrep som brukes ofte om hverandre, men som i faglitteratur omtales som *knowledge management*. Dette har nok sammenheng med at engelsk begrep «knowledge» inneholder en rekke typer ferdigheter, knowhow, erfaringer, meninger, kapasitet, osv. (Styhre, 2003) og er ikke enkelt å få en enhetlig definisjon på. Knowledge management er de samlede kunnskaper (deklarative (faktakunnskap, «om»), kausale (antagelser, «hvorfor»), prosessuelle (konkrete metoder og prosesser, «hvordan») og rasjonelle (forklarer relasjoner mellom diverse typer kunnskap)), ferdigheter (evnen til å

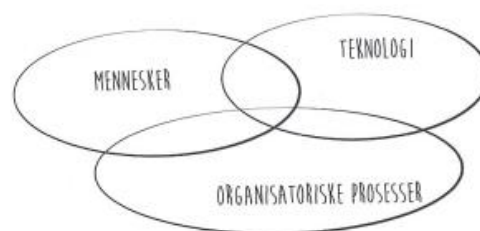
utføre komplekse arbeidsmønstre), evner (potensial i form av stabile egenskaper, kvaliteter og talenter) og holdninger (påvirker kvalitet på oppgave utførelse) som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2004).

Interaksjon av de overnevnte fire er beskrevet i denne modellen av Gotvassli (2015):



Kunnskapsutvikling er også et begrep som vi må ta med oss. Krogh og Roos (1996) beskriver kunnskapsutvikling på individnivå om evnen til å forholde seg til ny informasjon, nye situasjoner, kontekster og hendelser. Kunnskapsutvikling har et element av nyskapning og fremdrift i seg. Det handler om å dele kunnskap gjennom sosiale prosesser.

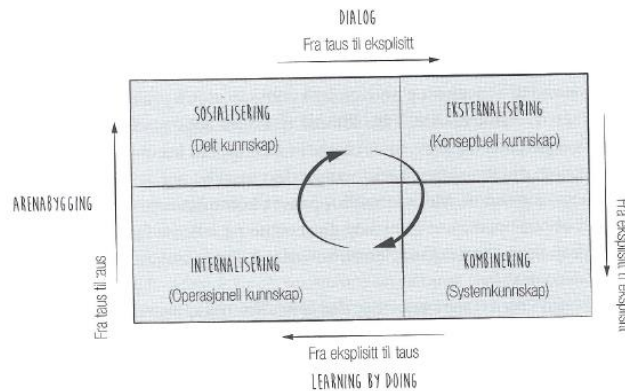
Kunnskapsutvikling fører til at menneskelig aktivitet blir erstattet av maskinstyrt og datateknologier tar over noen organisatoriske prosesser. Derfor har knowledge management utviklet seg til å være en overlapp mellom mennesker, informasjonsteknologi og organisatoriske prosesser (Gotvassli, 2015).



Det finnes to konseptuelle modeller for kunnskap i organisasjoner. Den ene beskriver kunnskap som eiendel eller en bunt med kompetanser og kapabiliteter som kan brukes til å være et konkurransefortrinn (Styhre, 2003). Den andre modellen betrakter kunnskap til å være en omdannelses prosess som skal styres.

En organisasjon har tre typer kunnskap: taus kunnskap som ligger i ekspertise og erfaring av hvert enkel individ; eksplisitt eller regel basert kunnskap befinner seg i prosedyrer og

retningslinjer; kulturell kunnskap er antagelser og teorier som brukes av medlemmer for å prosessere nye kunnskap. Disse tre typer kunnskap omformes og kombineres for å se etter potensielle gap og utvikle nye kunnskap. I henhold til Nonaka og Takeuchi er kunnskapsutvikling i en spiralbevegelse mellom taus og eksplisitt kunnskap over tid:



I denne figuren fra Gotvassli (2105) er sosialisering - førstehåndserfaring, kombinerer - teoretisk utdanning og omskaping av kunnskap, internalisering - learning by doing, eksternalisering - kollektiv refleksjon. Styring av denne omdannelse prosessen er kjernen av kunnskapsledelse (knowledge management).

Ideen om kunnskapsledelse kommet frem så sent som i midten på 1910 tallet. (Easterby-Smith, Lyles, 2011). På 1960-tallet lanserte organisasjonsguruen Peter Drucker begrepene knowledge work og knowledge worker, samt knowledge society (Gotvassli, 2015). Dette er begynnelsen på overgangen fra industri samfunn til kunnskapssamfunn. I 1995 kommet boken til Nonaka og Takeuchi «The knowledge creating company» med forslag om hvordan kunnskap dannes og skal lagres i organisasjoner. I tiden etter ble fokus på kunnskap i organisasjoner stadig økende og både OECD og EU sin Lisboa strategi snakker begge om kunnskapsøkonomi og kunnskap som den viktigste produksjonsfaktor:

For industrialized countries, the ability to produce, select, adapt, commercialize and use knowledge has become critical for sustained economic growth and improved living standards. Knowledge is now the most important factor in economic development. Long-term growth in OECD economies depends on maintaining and expanding the knowledge base. The real growth of value added in knowledge-based industries has consistently outpaced overall growth rates in most OECD countries in the past two decades. For example, the share of knowledge-based industries in the total national value added has increased from 51% to 59% in Germany, from 45% to 51% in the UK and from 34% to 42% in Finland. The process of globalisation is accelerating this trend as knowledge and skills – in the form of technical, innovation and human capital – are increasingly at the core of a company's competitive advantage. (Jensen, 2008).

Quintas i sin book «Managing knowledge in the new century» (2002) oppsummerer de 4 drivkreftene bak utviklingen:

- Økning i velstanden grunnen økte kunnskaper blant befolkningen
- Menneskelige ressurser ble gjenoppdaget som drivkraft for organisasjonsutvikling
- Konkurransen oppleves som stadig økende
- Innovasjon er nøkkelen til økning i konkurranseevne, som igjen krever en konstant kunnskapsutvikling

Kunnskapsledelse er noe annet enn ledelse av en produksjon som er avhengig av maskiner og teknologi. I forhold til maskiner som er fysiske gjenstander, er kunnskap en flyktig vare, mens ledelse i seg selv er rettet mot struktur, arrangement, overvåking og evaluering (Styhre, 2003).

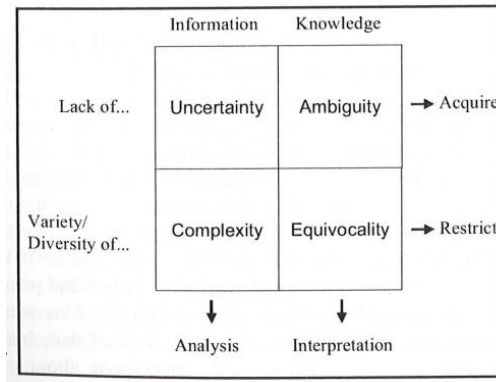
Kunnskap produseres gjennom praksis. Som konsekvens av dette, betraktes en kunnskap basert organisasjon til å være et sosial og fortolkende system, hvor kunnskap er brukt, produsert, diskutert, utvekslet, substituert, osv. (Styhre, 2003).

Kunnskaps Matrise er et verktøy som kartlegger organisasjonenes kunnskap ressurser, strategisk betydning av disse, samt tendenser for hvem som sender, mottar og deler disse. Denne kan brukes for å ha innflytelse på organisasjonens allerede eksisterende kapabiliteter (meget sjeldent dokumentert av organisasjoner) og på nye kapabiliteter. Kunnskap er avhengig av organisasjonens miljø og dens stabilitet, samt av organisasjonens evne til å begrense og håndtere det. Dette kan uttrykkes med attributter: kompleksitet, usikkerhet, tvetydighet og tvilsomhet.

Knowledge-problem	Description	Requirement
Complexity	Too many situational elements and relationships to coordinate or consider simultaneously	Simplify
Uncertainty	Insufficient factual information about the goal, situation or task, and some lack of confidence in the consequent inferences, estimates or predictions required	Certify
Ambiguity	Inadequate knowledge (patterns/concepts) about, no explanation for, or understanding of a goal, situation or task	Clarify
Equivocality	Multiple interpretations of a goal, situation or task	Unify

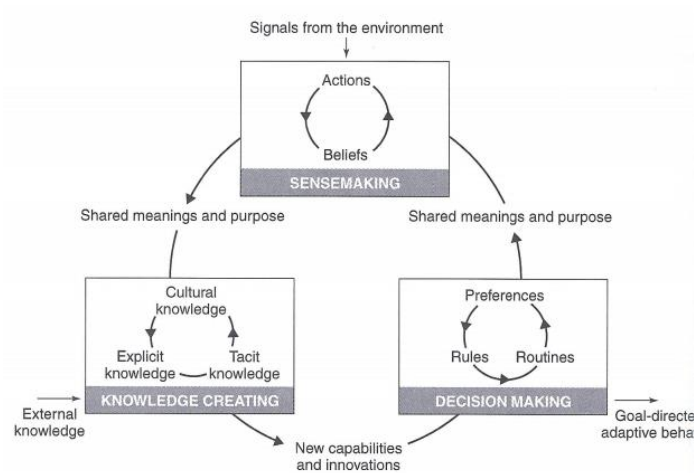
Tabell: Kunnskap Prosessering utfordringer (Zack, 1988)

De fire overnevnte kan skilles basert på arten av kunnskap som håndteres og basert på behovet om mer kunnskap eller på behovet for å strukturere/ utarbeide restriksjoner for allerede eksisterende kunnskap.



Tabell: Kunnskap Prosessering utfordringer (Zack,1988)

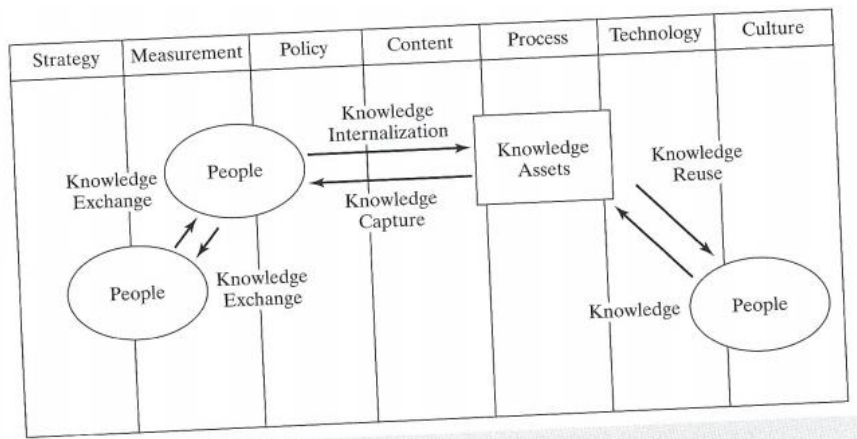
Hvor skal man jobbe med kunnskap? Kunnskap tillater å håndtere interne kompleksiteten, prosessere innkommende eksterne budskap og bidrar med oppnåelse (justeringer til) valgt strategi.



Figur : Organisasjonens kunnskaps sirkel (Choo,Bontis, 2002)

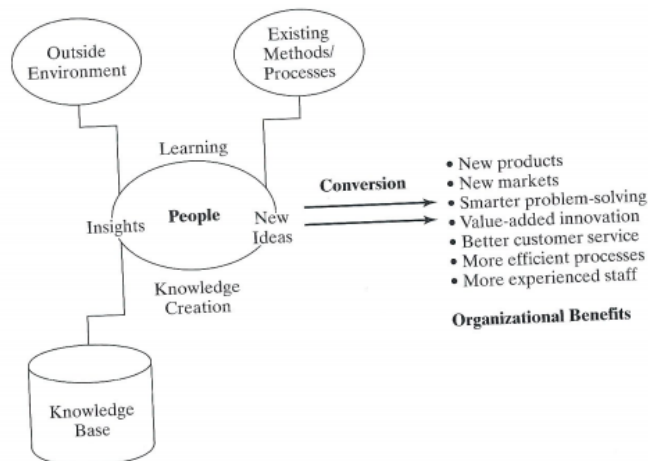
Gjennom knowledge management skal organisasjonen konfigurere interne kapabiliteter og ressurser for å kunne håndtere konkurranse muligheter eller trusler. Utfallet av kunnskapsdannelde er nye kapabiliteter og innovasjon. Ut i fra ledelsesperspektiv, er ledelse basert på antagelser kortsiktig og svak i sammenligning med ledelse basert på faktisk innhentet informasjon fra opparbeidet kunnskap.

Ideen om å lede kunnskap er abstrakt. Kunnskap er ikke noe typisk gjenstand for ledelse og heller noe som er under individuell kontroll, er personlig og autonomt. For å kunne lede kunnskap utnyttelse må vi først kunne fram trekke individets kunnskap. Vi må også kunne måle det.



Figur : The ideal knowledge management (Awad,Ghaziri, 2004)

En unik indikator for kunnskapsledelse i praksis er at ansatte tenker aktivt og ikke passivt, tenker fremover og innovativt.



Figur : Knowledge (Awad,Ghaziri, 2004)

Hvorfor skal vi snakke om kunnskapsledelse i det hele tatt? Hva kan denne gjøre for oss?

- Skaper fordeler fra kunnskap mens en lærer.
- Har positiv påvirkning på forretningsprosesser.
- Gir organisasjonen mulighet for å ha raskere respons når det gjelder nye markeder, utvikling av nye produkter og innovasjon.
- Bygger forståelse om og tillit til håndtering av tid kritiske oppgaver.
- Forkorter læringskurver.

Hva er drivere for kunnskapsledelse?

- Teknologiske (midler for å lagre, analysere og dele kunnskap tidseffektivt).
- Prosess (design for å forbedre organisasjonens prosesser for å eliminere at tidligere feil inntreffer og prosjekter blir mer effektive).
- Personell (minimering av ansattes utskifting ved å danne kunnskapsdelings arenaer).
- Kunnskap relatert (kunnskap skal være lett tilgjengelig for å kunne brukes effektivt).
- Finansielle (jo mer kunnskap er identifisert og brukt, jo mer positiv avkastning skal det forekomme).

Hva er mulige fallgruver som bør unngås ved kunnskapsledelse?

- Belønning skal gis for gruppeinnsats og ikke individuelle prestasjoner.
- Bygging av et stort og over komplisert database som kreer tidskrevende tiltak for kunnskap uttak.
- Kunnskapsledelse er ikke en del av HR arbeid, men er en del av alle selskapets prosesser.
- Satsing på kunnskapsledelse uten forberedelse av organisasjonen (for eksempel en organisasjon med meget topp down autoritær ledelse er ikke i stand til å lykkes med kunnskap deling og organisasjonens form må skiftes på forhånd).
- Svak (ikke handlingsdyktig) ledelse hindrer at jobb med kunnskap blir dyttet gjennom alle avdelinger eller lag.

I løpet av oppgaven skal vi kunne se om noe av overnevnte i dette avsnitt er praktisk til stedet i 2TD Drilling.

Læring, Learning organization

I henhold til Wikipedia er læring en hendelse av å tilegne seg ny, modifisere eller validere eksisterende kunnskap, oppførsel, evner, verdier og preferanser basert på prosessert informasjon. Progress over tid danner en læring kurve. Læring er en prosess og ikke en samling. Kunnskap bygges gradvis opp. Endringer som kommer med læring er permanente.

“A mind that is stretched to a new idea / experience never goes back to its original dimension”, Oliver W. Holmes.

Læring har vært et fokus område i faglitteratur ganske lenge.

Duncan og Weiss (1979) var pionere som betraktet læring til å være en prosess hvor kunnskap utgjør både input og utfall. Altså, kunnskap utvikler forskjellige lærings former, men læring er en prosess av endring og utvikling av kunnskaps strukturer orientert mot problem løsning.

Adam Smith noterte i sitt verk «Wealth of Nations» i 1776 at arbeidere lærte av erfaring.

Russisk psykolog Vygotsky var en av de første å beskrive dynamisk prosess av læring hos individer i en kontekst eller i et miljø, hvor kontekst eller miljø kan beskrives som arena for utfordringer og utvikling. Det er to bidrag i Vygotskys studier: atmosfære av en som lærer er en verdifull variabel, samt skiftende fokus fra det som er lært til læring potensial som vokser i takt med lærings prosessen. Han mener at evne til å lære mer er et direkte produkt av selve læringen (Boud, Garrick, 1999). Nobel-pris vinnende økonomist Kenneth Arrow utdypet denne påstanden i 1962 i sin artikkel «Learning by Doing». Også Peter Drucker brukte så tidlig som i 1959 et uttrykk som «knowledge worker». Cyert og March var de første forfattere til å ha referanse til organisasjonslæring i sitt verk i 1963 (Easterby-Smith, Lyles, 2011). Dem har foreslått en teori hvor organisasjonslæring ble en del av beslutnings grunnlaget i en organisasjon og understreket rolle av prosedyrer, regler og rutiner som respons til eksterne faktorer. Ideer om at organisasjoner lærer av erfaring, om at organisasjoner tilpasser seg til omgivelser, samt om at organisasjoner har kortsiktige og langsiktige reaksjoner i form a endringer basert på lærte erfaringer, ble revolusjonerende. I 1979 ble Duncan og Weiss pionerer som betraktet læring til å være en prosess hvor kunnskap utgjør både input og utfall. Altså, kunnskap utvikler forskjellige lærings former, men læring er en prosess av endring og utvikling av kunnskaps strukturer orientert mot problem løsning. Videre, i 1991, Thomas A. Stewart har introdusert lesere av bladet «Fortune» til begreper kompetanseledelse og intellektuell kapital.

Gjennom årene har konseptualiseringer av jobb-basert læring endret seg og utviklet. Roller av arbeidsplasser i læring kan være oppsummert ved:

- En arbeidsplass er et område for formell læring.
- En arbeidsplass er arena for kompleks teknisk interaksjon og problemløsning.
- En arbeidsplass er arena for deling og oppfinnelse av kunnskap.
- En arbeidsplass er en del av kunnskapsmiljø.
- En arbeidsplass er en organisk entitet som er kapabel til læring.

Mye av kunnskap skapt på arbeidsplassen er kollektiv. Utrykket «kunnskaps laboratoriet» ble skapt av Leonard-Barton i 1992: en organisasjon som er dedikert til kunnskap deling, innsamling og kontroll. Bidrag til kunnskapsutvikling er en nøkkel kriteriet for alle aktiviteter (Boud, Garrick, 1999).

Læring på arbeidsplassen fører oss videre til lærende organisasjon fenomenet.

Lærende organisasjoner (learning organizations) er organisasjoner som til stadighet øker sine evner til å skape de resultater de virkelig ønsker å oppnå, der nye og utvidede måter å tenke på blir næret, der den kollektive streben er satt fri, og der alle organisasjonens medlemmer til stadighet lærer hvordan man lærer sammen (Senge, 1990). Systemtenkning er en grunnleggende forutsetning for å arbeide med den lærende organisasjon, takket være overveldende kompleksitet i dagens verden. Organisasjoner lærer kun gjennom individer som lærer. Individuell læring er imidlertid ingen garanti for organisatorisk læring. Men uten individuell læring fremkommer ingen organisatorisk læring (Nordhaug, 2004). Senge bruker ordet «metanoia» for å beskrive det «skifte i sinn» som skjer under læring. Alle kjenner situasjoner hvor en god ide eller en god løsning ikke ble realisert. Dette skjer fordi den nye tanken eller den nye praksisen var i konflikt med dypløftende interne bilder og forestillinger om hvordan omgivelser er. Derfor er begrepet mentale modeller et kjernetema i Senges teori om den lærende organisasjon. Etter Senge, ingen individ kan bære en hele organisasjon i sin bevissthet. Men individer bærer forestillinger, antagelser, bilder og historier. Dem har mentale modeller og oppfører seg i henhold til disse (Argyris, 1982).

Karakteristisk beskrivelse av en lærende organisasjon (Nordhaug, 2004):

1. En lærende tilnærming til strategi
2. Deltakelse i politikktutforming
3. Informasjon og å informere
4. Konstruktiv bruk av regnskap
5. Intern utveksling
6. Fleksibel avlønning
7. Motiverende og understøttende strukturer
8. Alle medarbeidere med eksterne kontakter er omgivelsesskannere
9. Inter organisatorisk læring
10. Lærende klima
11. Selvutvikling er en mulighet for alle

Det tas utgangspunktet i at lærende organisasjon bygges opp av lærende individer som arbeider i et miljø verdimeslig forankret i en tro på menneskets ansvarsfølelse og lyst og evne til å skape. En lærende organisasjon er også innrettet mot å skape resultater ved hjelp av prosesser som stadig effektiviseres. Det er denne koblingen mellom verdier, tillit og ansvarsfølelse – myke sider av ledelse – og de daglige prosesser i organisasjonens

driftssystem, den harde ledelse, som er forbundet med begreper som effektivitet, produktivitet og konkurranseevne, som er essensen i lærende organisasjon (Nordhaug, 2004).

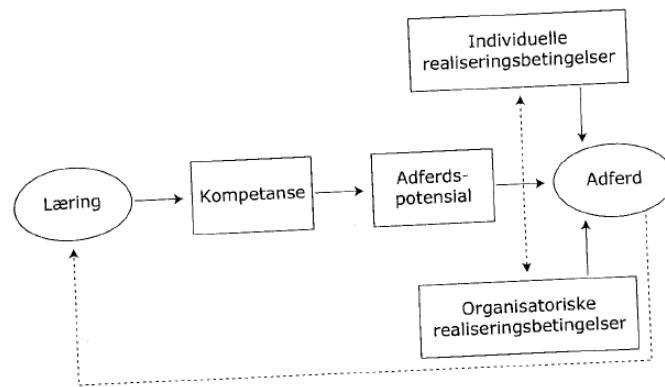
De 10 teser om lærende organisasjoner er:

1. Organisasjonens forutsetning for læring
2. Organisasjonens ansvar for læring
3. Organisasjonens læringsmiljø
4. Prosjekter som læringsmiljø
5. Innlæringsmuligheter i det daglige arbeid
6. Mulighet for kontinuerlig kompetanseutvikling for alle
7. Utvikling av metoder
8. Måling av kundenes behov
9. Plan for kompetanseutvikling
10. Prosjektene og hele organisasjonen

Organisatorisk læring er en kontinuerlig endring i organisasjoner (Dixon, 1999).

“There is no innovation without failure. Most organizational change efforts have a high failure rate – from mergers, to new products introductions, to technological change efforts. But the rub is that the only thing more dangerous than changing an organization is never changing it at all. Learning from past and current efforts is crucial to treating organizations as unfinished prototypes, and such learning depends on creating a climate of psychological safety where people can openly talk about things that went wrong and might go wrong” (Pfeffer, Sutton, 2006).

Organisatorisk læring er ikke bare en «problem solving», men er en kontinuerlig prosess mot forbedring (Argyris, 2008). Endring er av en planlagt type med stor relevans og av varig karakter (Marnburg, 1998). Teorier om læring forklarer hvordan menneskets atferd er blitt slik den er og hvordan kan den påvirkes under omgivelsenes innflytelse og menneskets egen individuell utvikling. Atferd er et produkt av læring, samt er en observerbar og målbar indikator på læring (Lai, 2004).

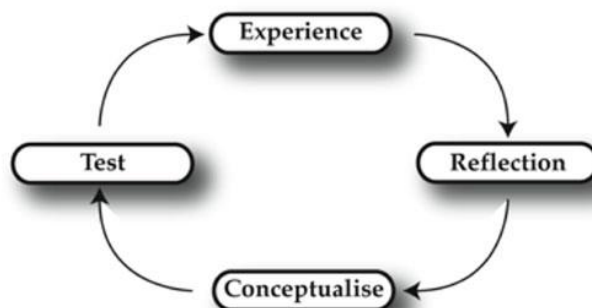


Figur: Sammenheng mellom læring og atferd (Lai, 2004)

Etter Dixon (1999), skjer læring og arbeid samtidig. Læring er utvikling, utvikling er endring, og endring utfordrer det stabile og trygge. Samtidig drives mennesker av krefter for å gjøre ting stadig bedre og dermed utvikle seg faglig og personlig. Disse to motsetninger bør kontrolleres av bedriften ved å tilrettelegge forholdene for læring. Læring må alltid være større enn endringer denne medfører i organisasjonens miljø.

Dixon (1999) definerer tre oppgaver av organisasjon som sosial system: utvikling av organisasjonen, utvikling av individer i organisasjonene, utvikling av organisasjonen omgivelser. I lyset av disse tre oppgavene defineres organisatorisk læring som intensjonell bruk av læreprosessen på gruppe, individ og organisasjonsnivå med hensikt om å øke alle interessenters tilfredshet. Å skape læring forutsetter at verken individ eller gruppe blir en passiv mottaker av informasjon. Informasjon skal brukes til enten gi konklusjoner eller reise nye problemstillinger. Informasjon i form av erfaring gir grunnlag for refleksjon, som videre daner abstrakte begreper og eksperimentering.

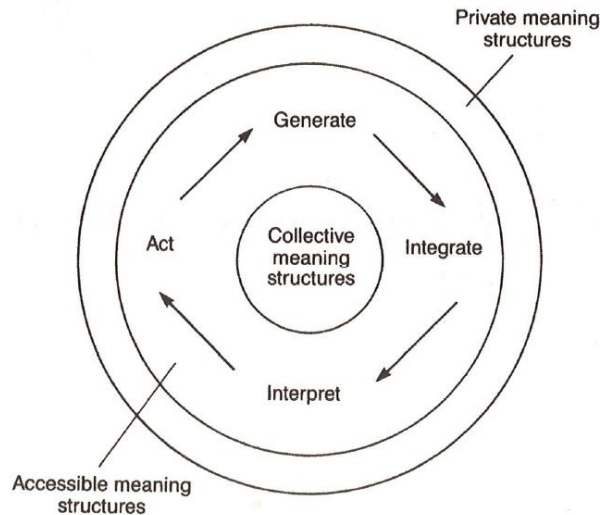
Læring på individ nivå:



Figur: Individual learning (Kolb, 1984)

Siden det er presisert at det er meningsstrukturene som er grunnlaget for atferd, så er det viktig å skille mellom 3 typer organisasjonens meningsstrukturer: kollektive, tilgjengelige og private. Desto større er tilgjengelige meningsstrukturer er i forhold til kollektive og private, desto større er læringsevne i organisasjonen (Dixon, 1999).

Fra inviduell læring, beveger vi oss til organisasjonenes læring sirkel hvor overføring skjer lagvis:



Figur: The organizational learning cycle (Awad, Ghaziri, 2004).

Hvordan kan en lærings sirkel akselereres? Det kan sette i liver forskjellige tiltak som kan hjelpe læringen å ta fart. Dixon nevner flere: work out, quick market intelligence, søkekonferanser, open space technology og lignende. Vi ser på dette i videre avsnitt med konkrete tiltak.

Kunnskapsledelse i lærende organisasjoner

Kunnskapsledelse er eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere som har til hensikt å gjøre kunnskap å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheten (Newell, Robertson, Scarbrough, Swan, 2009) eller skapelse av lærende organisasjoner som lærer av sine feil og benytter kunnskapen til å oppnå fremtidig vekst gjennom å forvalte kunnskap som en strategisk ressurs. Også, om kunnskapen kan betegnes til å være det som mennesker gjør (og sier), så er målet for kompetanseledelse å sørge for opprettelse av arena hvor en kan gjøre (og si) ting annerledes, forhåpentligvis, mer effektivt eller bedre (Newell, Robertson, Scarbrough, Swan, 2009).

Ledelse i lærende organisasjoner er av transformasjonstype og ikke transaksjonstype, altså fokuserer ikke på ansattes materielle verdier, men på ansattes selvbilde.

The transformational leader encourages the follower to build a self-concept that identifies with the leader's self-concept and mission. Striving for consistency, the follower is motivated to exert extra effort to match the follower's own self-concept and mission with the perceived expectation of the leader and thereby raises his own sense of self-worth as a consequence (Bass, 2000).

Komponenter av foreslått transformasjonsledelse kan med fordel være: inspirasjon, intellektuell stimulering, individuell tilnærming, belønning, proaktiv og ikke passiv ledelse.

Det er en direkte forbindelse mellom læring og innovasjon. Som leder får man sosiale kunnskap (læring) og bruker dem til en transformasjon (innovasjon). Det samme finnes i en organisasjon som gjennom læring transformeres til et innovativt foretak.



Figur : Knowledge transformation (Easterby-Smith,Lyles, 2011)

Individuell læring versus organisasjons læring er definert visuelt ved disse 4 figurer fra «Knowledge Management and Business Model Innovation» av Malhotra (2001). Begge disse typer læring baseres på samme prinsipper, men organisasjonslæring er mye mer kompleks og trenger strukturering.

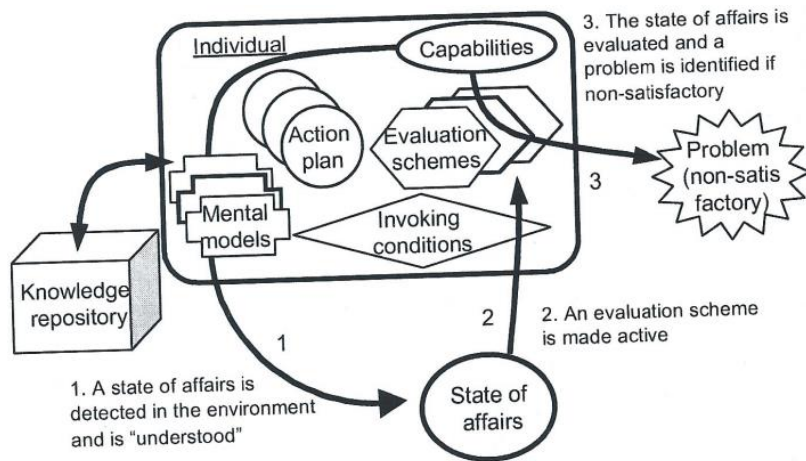


Figure 1: Identification of an individual problem

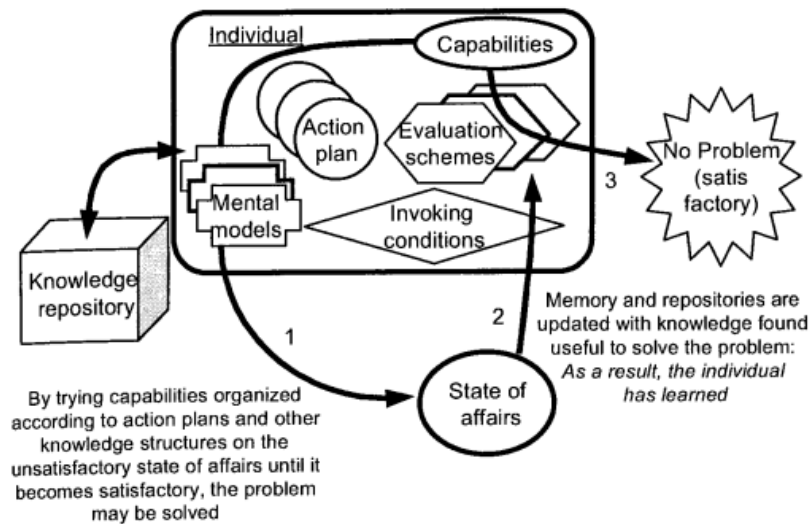


Figure 2: Individual problem solving and learning

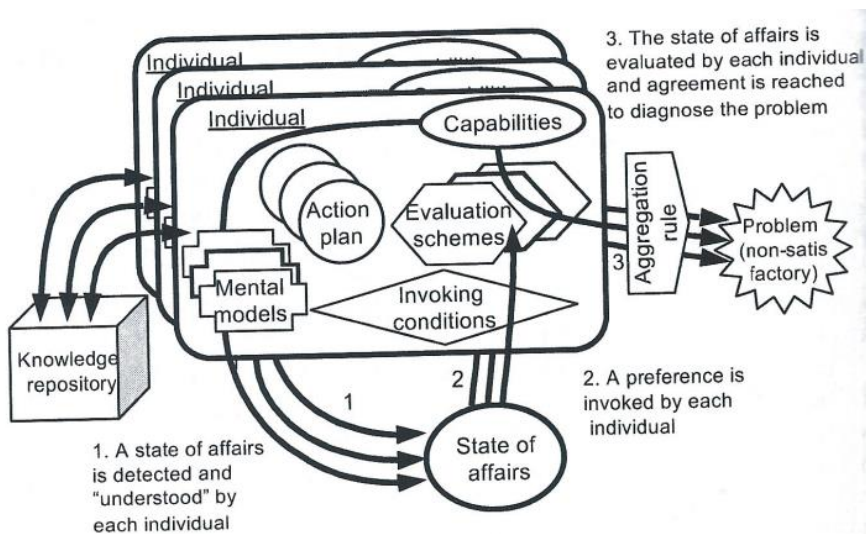


Figure 3: Collective problem identification

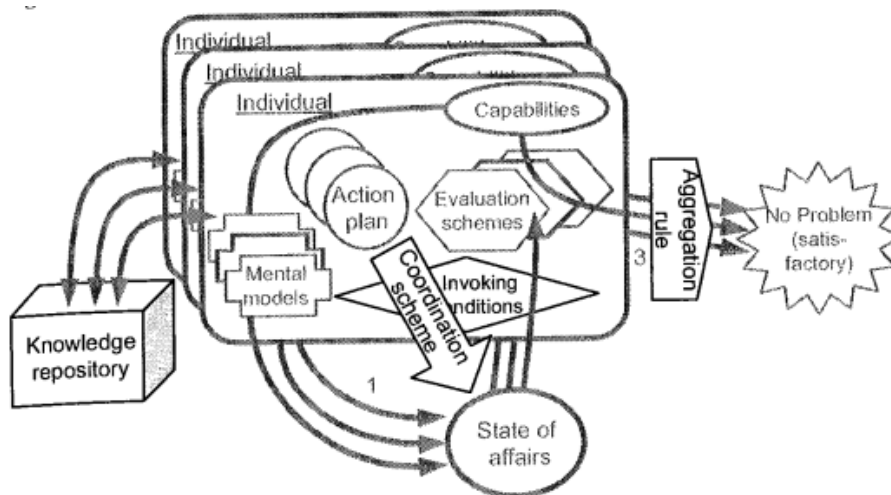
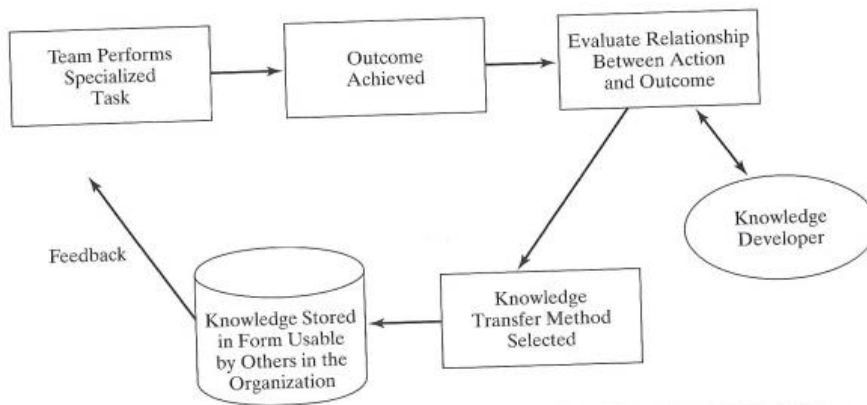


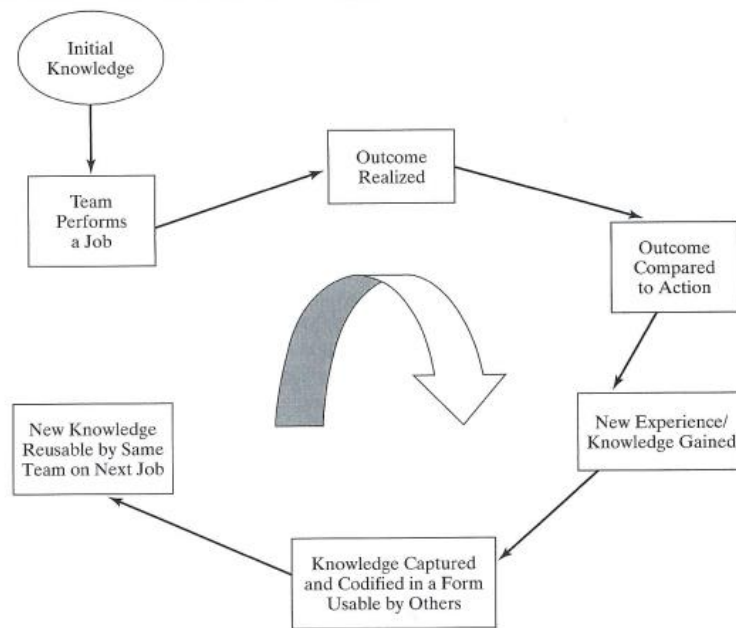
Figure 4: Collective problem solving and learning

Forskjellen mellom disse to er aggregerings regler og koordinering av kollektive handlingsplaner som skal ivaretas av kunnskapsledelse.

Flere individer danner ei gruppe. For denne oppgaven trenger vi ikke å gå inn på interaksjon av individer i grupper. Vi antar at gruppen representerer en og samme mening/kunnskap. Da blir modellen ovenfor forenklet til disse to:

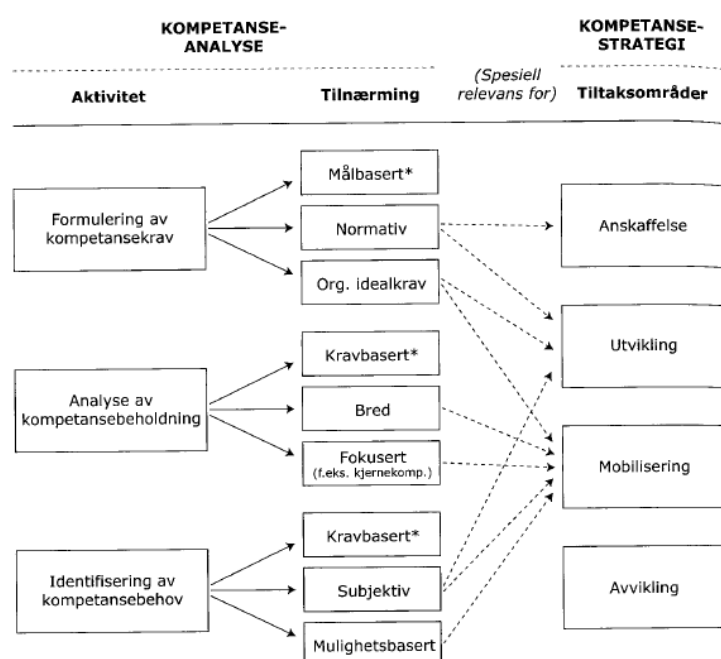


Figur : Knowledge capture and transfere through teams (Awad,Ghaziri, 2004)



Figur: Knowledge creation and knowledge transfere via teams (Awad,Ghaziri, 2004)

Strategisk kompetansestyrking innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å definere mål (Lai, 2004). Denne må være forankret i selskapets overordnet strategi og hos toppledelsen, samt må baseres på kompetanseanalyse.



Figur: Oversikt over tilnæringer til kompetanseanalyse (Lai, 2004)

Hemmelighet for effektiv kompetanseledelse ligger i å sette organisasjon og ledelse inn i et kunnskapsperspektiv fremfor å sette kunnskap inn i et tradisjonelt organisasjons- og ledelsesperspektiv (Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001). Robert Reich i sin bok «The Company of the Future» i 1998 uttalte at om man vil starte en bedrift som overlever sin første gode forretningside, må man skape en kultur som verdsetter læring. I praksis er dette vanskelig, da ved utvikling av en ny kultur blir det vanskelig å måle de menneskelige prosesser som er involvert: kreativitet, læring, vurdering, etc.

Det er viktig at ledere støtter kunnskapsutvikling, enn at dem kontrollerer denne. Det må forstås at å skape kunnskap betyr å legge til rette for relasjonsbygging og en dialog, og utvikle en felles kunnskapsbasis for hele organisasjonen.

Fem hjelpere som bidrar til å skape kunnskap: 1) å formulere en kunnskapsvisjon (mentalt bilde av nåtid og fremtid som gir en følelse av forpliktelse til å følge denne visjonen); 2) å få i gang samtale (ifølge Henry Mintzberg i boken «The Nature of Managerial Work», 1974, brukes 80% av tiden i organisasjoner på samtaler, mot 20% som brukes på å finne løsninger i nedskrevne prosedyrer) ; 3) å mobilisere kunnskapsaktivister (disse danner et mikrosamfunn av kunnskap); 4) å utforme den riktige konteksten; 5) å gjøre lokal kunnskap global. Hvor vellykket kunnskapsutvikling skal bli, er avhengig av hvordan organisasjonens medlemmer forholder seg til hverandre i prosessen, er altså avhengig av relasjonsbygging. Og selv om at denne tankegangen er meget opplagt så er det veldig få organisasjoner som prioriterer å se på og utvikle gode relasjoner. Policydokumenter omhandler ofte omtanke om ansatte, men samtidig tradisjonelle systemer for kompensasjon og belønning virker ikke tilstrekkelig motiverende til at ansatte utvikler solide relasjoner. Ofte starter ledelse å bruke omsorg i tider preget av nedbemanning, men her skal man heller revitalisere sine menneskelige sider (gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, ingen fordømmelse, pågangsmot) i gang for å skape kunnskap. De fem kunnskapsutviklende skritt er: 1) dele den tause kunnskapen (samle medlemmer); 2) utvikle begrepet (nytt produktkonsept); 3) rettferdiggjøre begrepet (beskrive den nye prosessen, lage tegninger, bruke ekstern analyse); 4) utforme en prototype (lage et håndgripelig trykk av kunnskapen); 5) forsterke kunnskapen (dele gruppens kunnskapen med hele organisasjonen).

Det kan være vanskelig for individer å akseptere eller integrere nytt kunnskap. Dette skyldes slike individuelle barrierer som dårlig tilpasningsevne (endringstilpassing) og trusler mot

selvbildet (psykologisk). Det er ikke målet med oppgaven å gå i dybde verken i endringsledelse eller i psykologi fag, derfor vurderer jeg overnevnte individuelle barrierer til å være irrelevante. Men det er viktig å nevne at det også finnes hindringer for legitimering i gruppesammenheng: 1) behovet for felles språk (felles ord og praksis); 2) organisasjons fortellinger (dette ble prøvd tidligere, før din tid her); 3) prosedyrer (er summen av alle erfaringer, men setter stopper på kreativitet); 4) bedriftsparadigmer (strategiske mål, visjon kjerneverdier)

Kunnskap og læring i praksis

Innholdet i dette kapitlet baseres på boken «Practice Theory, Work, & Organization» av D. Nicolini: «In many writings Aristotle distinguishes between three kinds of knowing: *episteme* (scientific knowledge, arrived through use of analytic rationality), *phronesis* (praktisk kunnskap), and *techne* (art of skill).” Phronesis er en link mellom teori og praksis og utløser handling, mens techne definerer kvalitet på vedtatt beslutning/ handling. Denne tankegangen ble også støttet av moderne forskere i 17- og 18-hundre tallet.

Praxis eller dagens ord «praksis» ble en betegnelse på praktisk implementering av rent teoretisk kunnskap. Giddens i 1979 utdypet dette med å foreslå at alle praksis er avhengige av hverandre og har en form for gjensidig overførbarhet, mens samtidig er praksis iboende unike og avhengige av situasjon, disse er også avhengig av sosial kontekst både lokalt og globalt. Dette kan også relateres til spørsmålet om overførbarhet av analyser fra firma til firma eller fra case til case: det kan tenkes at det eksisterer en grad av overførbarhet, men samtidig er alle organisasjoner ulike.

Læring har tette forbindelser til praksis siden denne oppstår i sosiale situasjoner i det daglige. *Situated learning* beskriver relasjonen mellom kunnskap og den sosiale situasjonen denne har oppstått i. Godt eksempel på *situated learning* i praksis er – tid i lære (apprenticeship). Her blir man plassert i en praktisk situasjon for å lære. Det er også mulig å snu på denne tankegangen og se på *learning by doing*. Her utføres det aksjoner i praksis, som analyseres og læres av. *Learning before doing* er også en annen type av kunnskap tilegnelse. Nøkkelfaktoren i begge overnevnte tilfeller er at læring skal være aktiv og ikke passiv, samt handlinger blir initiert. Tanker og handlinger kan være lokalisert i tid og rom, men forblir bare abstrakte representasjoner hvis disse ikke kan trekkes inn i relevant kontekst/ situasjoner.

Forskjeller på tradisjonell på kunnskapsbasert utvikling i praksis:

	Traditional	Toyota (kunnskaps- basert utvikling)
Product Specs	As specific as possible as early as possibly	Rough targets to start Details evolve with the project
Design decisions	Made as early as possible	Delayed as long as possible
Testing	Most after design, to fix	Mostly before design, to learn
Project Management	Administrative – to manage process compliance	Technical – to manage knowledge growth into products
Innovation Focus	New product concepts	New product breakthroughs, but mostly subsystem platform

Effektiv kunnskapsledelse

Kan deles i fire områder:

a. Anerkjenne behovet for utvikling

Jeg starter dette kapittel ved å sitere Pfeffer og Sutton fra boken *The Knowing-Doing Gap* (2000): “*We wrote this book because we wanted to understand why so many managers know so much about organizational performance, say so many smart things about how to achieve performance, and work so hard, yet are trapped in this firms that do so many things they know will undermine performance. Why do so much education and training, management consulting, and business research and so many books and articles produce so little change in what managers and organizations actually do? Each year, billions of dollars are spent on management consultants by organizations seeking advice – one estimate for 1996 for USA was 43 billion dollars. However, that advice is seldom implemented. At one presentation one consultant presented the results from four earlier consultants hired but the company, all results had the same conclusion. He asked why the company wanted to spend money on getting the same result for the fifth time, rather than working on implementing the changes given by the earlier four results. He was hired.*”

Poenget er: det er ikke nok å vite hva behøves å bli gjort. Det er nødvendig å gjøre det og forstå formålet med det. Snakk skal ikke substituere for aksjoner, hukommelse skal ikke

substituere for nytenking, frykt for endringer skal ikke stå i veien, samt kunnskap må omsettes til handlinger.

Vi kan starte med at det ikke er nok å ansette høyt utdannet personell, når ideer dem kommer med ikke blir hørt. En studie i US rapporterte at 73% av alle spurte MBA graduates svarte at deres MBA kunnskap ble brukt «marginalt lite eller ikke i det hele tatt» i deres første ledelses oppdrag.

b. Handle og ikke bare snakke

Det utpeker seg et gap mellom hva vi vet og hva vi gjør eller ikke gjør. Og dette gapet har ingenting med individer å gjøre (personligheter, mangel på kunnskap, evner, lign.), men er en organisatorisk issue.

Forskjell mellom hva vi vet og hva vi gjør kan være målbart. *In 17 of 25 management practices there was a significant difference between what the managers thought was important for restaurant success and what they reported using in the restaurants. The direction of the difference indicated that they were not doing what they knew to be important. For example, the company paid low wages and operated in a very competitive labor market. This made hiring, particularly for service skills, difficult. Managers had also so many reports to fill in that they did not have enough time to devote to hiring. But when the wrong people were hired, the turnover also became higher. With high turnover, the managers were even more pressure to fill the positions quickly and became even less selective. This led to further service and employee quality problems, more turnover, and a vicious cycle. (Pfeffer, Sutton, 2000).*

Gapet mellom å vite og handle er større enn gapet mellom ignoranse og handling. Forskning viser at det er mer gevinst for organisasjon å implementere det som er allerede kjent, istedenfor å adoptere nye måter å gjøre ting på. Gjennom sitt program BP (Best Practice, Best Process, Best Performance) rettet mot leverandører har Honda klart å forbedre prestasjon av 53 egne leverandører med gjennomsnittlige 50 prosent. Hemmeligheten av Honda sin suksess var måten de simple endringer ble kontinuerlig implementert og ikke vanskelighetsgraden av de tekniske ideer for å skape endringer.

Trenden av siste dekadere er at organisasjoner bygger opp et lager av kunnskap, kjøper eller utvikler intellektuell kapital, men under antagelsen om at kunnskap som er til stedet blir brukt passende og effektivt. Denne antagelsen er for oftest ikke stemmer. I henhold til en

undersøkelse av 431 firmaer gjennomført av Ernst & Young i 1977 har alle firma konsentrert seg om aktiviteter som behandler kunnskap som stål eller en annen fysisk ressurs. Dem har ikke forstått behovet for å bygge kunnskapen inn i produkter eller tjenester, eller utvikle nye produkter eller tjenester basert på tilgjengelig kunnskap. I tillegg, det ble funnet ingen bevis på noen ledelses prosjekter som implementerte kunnskap på konstant basis. For å kunne lære av observasjoner og prestere bedre, må ledere eller konsulenter jobbene med kunnskap forstå hvordan ansatte bruker kunnskaper til daglig. Hvorfor er det så vanskelig å kopiere Toyotas Produksjon System (TPS) som er bevist for å være vellykket og er beskrevet i mange bøker og kan læres ved besøk av fabrikken? Det er fordi at “the TPS techniques – Kanban cards, andon cords, and quality circles – represent the surface of TPS but not the soul”. (Ale Taylor, “how Toyota Defies Gravity”, Fortune, 8 December 1997, 100-108.) TPS handler om filosofi og perspektiv, om mennesker, prosesser, kvalitet og kontinuerlig forbedring. Denne er ikke bare ett sett med teknikker.

Alle er i stand til å lære fra lesestoff eller kurs, men konkurranse fortrinn kommer fra å gjøre noe annerledes enn det andre gjør. Målet er å transformere alt tilegnet kunnskap til organisasjonens handlinger og lære av aksjoner.

Militære organisasjoner gir et godt eksempel for læring av hendelser (learning by doing). Når militære ikke er kamp, dem konstant forbereder seg til kamp. Øvelser er tilnærmet krig situasjon og presser soldater til å handle og lære fra egne handlinger og tabber.

Ofte, selv om handling er vedtatt, ser det ut til at det ikke trenges noe ekstra arbeid for å få aksjoner gjennomført. Om CEO er enig i at noe må gjøres, så må CEO faktisk gjøre noe. Aksjoner skal være simple med minst mulig kompleksitet. Simple trekk gir ikke rom for misforståelser og på same tid har mindre sjanse til å bli kopiert av konkurrenter. Suksessrike organisasjoner engasjerer snakk in i aksjoner. Vi kan ta som eksempel General Electric's Work-Out prosess fra 1989. Det opprinnelig begynte som et forsøk for å eliminere avfall og redesigne prosesser for å ekskludere unødvendig arbeid, men ønske om endringer fort fokuserte på mer fundamentale saker. Lang historie av finansielle analyser, tidskrevende strategi overveielser or byråkrati, skulle endres til kultur av “speed, simplicity and self-confidence” (Jack Welch, GE's CEO). Work-Out prosess stimulerte til en åpen organisatorisk dialog og hjalp ansatte snakke konstruktivt om reelle problemer og løsninger på tross av hierarkiske eller spesialiserings forskjeller som sto i veien for beslutninger og aksjoner tidligere.

Prosessen har slike felles elementer:

- Fokus på en forettnings sak eller nøkkel prosess. Mesteparten av sesjoner hadde som mål å forbedre en spesifikk forretnings prosess.
- Multifunksjonell/ multinivå deltakelse. Sesjoner inkluderte ansatte fra forskjellige funksjoner og diverse organisasjons nivåer.
- Brain storming i mindre grupper.
- Fellesmøte. Alle ideer presentert og beslutninger er tatt der og da.
- Aksjoner er følget opp.

Fokuset av programmet var på aksjoner og resultater og ikke bare på rapportering, møter og presentasjoner.

c. Riktig tidspunkt

“The only people who achieve much are those who want knowledge so badly that they seek it while the conditions are still unfavourable. Favourable conditions never come.”- C.S.Lewis

Organisasjoner som klarer å transformere kunnskap I aksjoner har hast med å gjennomføre dette. Dem ser ikke hindringer som faktorer for å ikke gjøre noe. Dem heller planlegger og passerer hinder. Mens andre organisasjoner taper ved å se på antallet av vanskeligheter og snakker seg ut av å forsøke gjøre noe.

Det finnes aldri et bedre tidspunkt for å drive med forbedringer. De optimale forholdene kommer aldri da ingen organisasjon kan ta en time-out for å analysere egen drift. Alt må foregå hånd i hånd med den daglige driften og heller rett etter større hendelser. Det beste eksempelet her er «After Action Review» fra US militæret. Denne tar stedet rett etter hver kamp mens hendelser er enda ferske i hoder. Fokuset er å lære fra feil som har nettopp skjedd for og ikke gjøre de samme feilene igjen. Samt, man skal kunne innrømme/ akseptere sine feil for å kunne lære fra disse. Denne eksersisen bidro til dramatiske forbedringer for US militære prestasjoner under slag.

Post Project Analysis (PPA) er et godt beskrevet alternativ til AAR.

d. Tiltaks forslag

Her er de praktiske forslagene som jeg vurderer som aktuelle for case selskapet og andre moderne kunnskaps organisasjoner.

1. Analyse av tilgjengelige kunnskap og personligheter hos egne ansatte.

Basadur Creative Problem Solving profile (CPSP) er analyse av individuelle preferanser for å lære å bruke egne kunnskaper. Basert på to dimensjonal graf finner man en individuell miks av stiler og dominans av en eller flere stiler. Noen ønsker å forstå mer gjennom konkret erfaring mens andre bruker abstrakte modeller og analyser for å forstå. Noen liker å komme med forslag og drøfte, mens andre er flinkere til å sette i gang og gjennomføre men kun etter at oppgaven er analysert og forstått. Profil kartlegging kan hjelpe organisasjoner med å finne gode problemer å løse, utvikle løsninger for slike problemer, samt implementere disse. Et annet mål er å utvikle egne ansatte ved å forstå dens individualitet ved å gjøre arbeidsplassen mer tilpasset til profil preferanser: mer komfortabelt for sterke sider, og definere potensial utvikling for svakere sider. Denne profil kartlegging er også bra for gruppe dannelser for eksempel for prosjekt formål.

Hvert individ blir kartlagt i forhold til styrke eller svakhet for disse 4 kategorier, som gir videre 8 forskjellige aksjoner av en kreativitets prosess som en foretrekker:



Figur: www.basadur.com



Figur: www.basadur.com

Basadur profil er en av de mange tilgjengelige redskaper for å se på forskjeller og likheter i personligheter for teamdannelser. For eksempel begrep Diversity Icebreaker av Ekelund og Langvik (2008) eller ulike teamroller introdusert av Belbin i 1989 kan nevnes som alternativer.

En slik analyse viser hva av kunnskaper er tilgjengelig og hvilke ressurser bør organisasjonen hente inn.

2. Kunnskaps database

Lage en oversikt over tilgjengelig kunnskap for å sikre at kunnskapen ikke forsvinner ved naturlig avgang eller oppsigelser. Standardisere kunnskap gjennom utstedelse av prosedyrer og rutiner. Standardisering befrier ofte ressurser til nytenking.

3. Lær å kjenne organisasjonens kjerne prosesser

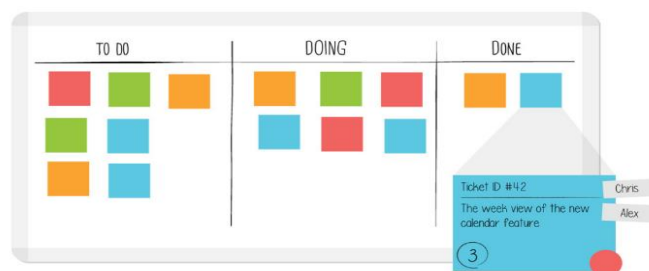
Det er disse som krever effektivisering og innovasjon.

3. Participatory Monitoring Evaluation (PM&E)

Er systematisk lagring og analyse av informasjon av alle deltakere (ansatte). Har som mål å høre alle bidrag, særlig fra grupper som er mindre eller svakere. Noen organisasjoner henter inn ideer kun fra relevante fag arbeidere. Dette kan være ikke tilstrekkelig, da andre fag arbeidere er ikke mindre kreative og kan bidra med ukonvensjonelle ideer. Ofte er det andre fag og disipliner som kommer med mest sensitive og kritiske spørsmål som gir mest intensjon for effektivisering. For at PM&E skl være vellykket må organisasjonens kultur være demokratisk og trygg. Alle skal ha et felles ansvar og forstå hvorfor forbedringer er nødvendige.

4. Kanban

Kanban (japansk for «visuell») verktøy er ei tavle fysisk eller elektronisk med lapper som visualiserer og kommuniserer progress og utfordringer:



Figur: www.leankit.com/learn/kanban/kanban-board/

Systemet fikk oppstart sent på 40tallet som Toyota sin egen tilnærming til å effektivisering. Alle produksjons ansatte måtte klistre på fargerike merker for å informere om behovet for deler eller montering. Systemet førte til bedre kommunikasjon om behovet, standardiserte prosesser og minimerte sløsing med tid.

Kanban ble en del av LEAN tenking i 2005. Kanban sine kjerne verdier er: visualiser ditt arbeid, begrenset antallet av pågående prosesser, fokuser på flytte og praktiser kontinuerlig forbedring.

Kanban kan tilpasses til organisasjonens behov og detalj nivå og skal virke motiverende på ansatte. Visual Management Board er en av alternativer til Kanban.

5. Knowledge Driven Product Management (KDPD)

KDPD ligger i å samle kunnskap fra kunder (markedets krav) og lukke alle tekniske gap, og alt dette før en starter å designe et nytt produkt. Hele KDPD prosess kan beskrives med et diagram, men hvis en ansatt ikke har fått med seg utvikling av denne, så blir dette diagrammet verdiløst som en informasjonskilde. Derfor enkle skjemaer og grafer på enkelte objekter er et anvendt tiltak på visuell ledelse av KDPD prosess. Figurer og trender skal gjøres mest mulig tilgjengelig visuelt i viktigste rom i organisasjonens bygning.

Den enkle forklaringen av ideen KDPD er at kunnskap er først laget på grunnlag av markedets informasjon, intern teknisk kunnskap, gap analyser på kunnskapsmangel. Når tilstrekkelig kunnskapsnivå er oppnådd – startes det med design. De største beslutninger skal tas senest mulig i prosessen og kun gjennom team beslutninger.

A3 (knowledge brief) er et A3 ark som samler alt tilgjengelig verdifull informasjon – er et lager av troverdig selskapets minne. Alle store design beslutninger, test resultater og lessons learned skal noteres der for fremtidige prosjekter.

“If it’s not written down, it doesn’t exist». Ron Marsiglio (President of Teledyne Benthos).

Disse ark brukes som start punkt for neste nye utviklingsprosjekter. Informasjon må lagres som lett tilgjengelig og med muligheter for søk. Lagring og gjenbruk av informasjon må ligge i organisasjonens kultur og være en vane.

“We are what we repeatedly do. Excellence, then, is not an act, but a habit”. Aristotle.

Det er viktig at KDPD er ikke person avhengig, men har tråd i hele organisasjonen og ikke påvirkes av nøkkel personell/ ledelse skifte. Suksess av KDPD er synlig når selskapet finner

egen rytme ved at engineering ikke driver med bare brannslukking, men heller konsentrere seg om ny utvikling.

6. LAMDA - *Look Ask Model Discuss Act*

LAMDA er en problemløsende og kontinuerlig forbedrings sirkel som danner en læringsprosess/ lærings sirkel. En ser på problemet, spør mase for å finne ut av årsakene rundt, modellerer en løsning, diskuterer med kollegaer og handler for å løse problemet.

For selve læring prosessen i organisasjoner sirkelen kommer til å bestå av slike aktiviteter (etter Kennedy, Harmon, Minnock, 2008):

1. Adopt a simple visual model of the transformation.
2. A learning process in place coupled with skilled workforce.
3. Functional subsystems are defined with clear responsibility for knowledge growth and quality.
4. An entrepreneurial system designer must be identified for every project.
5. Install a system for generalizing, visualizing, managing and reusing set-based knowledge.

6. *Introduksjon av Chief Knowledge Officer (CKO) rolle*

Dette er en funksjon som anerkjenner at organisasjonens kunnskap, erfaring og ideer har direkte innvirkning på firmaets produkt. Samt, sender denne rollen signal om at kunnskap er en gode som skal håndteres og deles. Grunner for å rekruttere en slik rolle (Malhotra, 2001):

1. Organisasjonens kunnskaps kapital (summen av ansattes, kundenes og strukturell kapital) er ikke mest effektivt organisert og ledet.
2. Organisasjonens kunnskaps ressurser betraktes som nøkkel til organisasjonens vekst og lønnsomt.
3. Lang tids utvikling er basert på ledelsens evne å avdekke den skjulte verdien av organisasjonens kunnskap.
4. Individuer ignorerer tidligere praksis og gjør samme feil om og om igjen, istedenfor å bruke felles kunnskap.
5. Ansattes empowerment må kontrolleres og stimuleres for å komme til best nytte.

Endringer og effektivisering må drives av topp ledelse, men det er verdifullt å synliggjøre prosessen men en kunnskapsleder rolle som skal være en pådriver.

Det er et kjent faktum at 80% av alle forsøk på kunnskapsledelse mislykkes (Barnes, Milton, 2014). For å lykkes med kunnskapsledelse må det defineres en strategi med behøvd

input og planlagte aktiviteter, samt utpekes en kunnskapsleder. Denne rollen skal: utvikle kunnskapsledelse strategi og rammeverk, markedsføring av kunnskapsledelse holdninger og kultur, målinger og rapportering ang kunnskaps utvikling. Kunnskapsleder trenger bistand og innput fra nøkkelpersoner(kunnskapsteam), en sponsor (kunde for en forbedring, støtte med ressurser og hjelpe til med motstand), steering team («coalition for change»).

10 prinsipper for strategisk kunnskapsledelse:

1. Black & Decker har alltid hat til motto: « Our customers don't want a power drill, they want holes in the wall». På samme måte, ledelse til hverr firma som fokuserer på kunnskapsledelse vil ikke høre navnet på et program eller en database for kunnskapslæring – dem vil ha en bedre/ smidigere organisasjon. Kunnskapsledelse og læringsfokus må være forankret i hele organisasjonen.
2. Det finnes ubegrenset med kunnskap i hver organisasjon, men det er viktig å prioritere og fokusere på mest kritisk kunnskap for det endelige produktet/ høyt nivå beslutnings taking.
3. Kunnskapsledelse implementering bør håndteres som holdning endring eksersisen for alle organisasjonsnivå. Denne må håndteres og måles som en endringsprosess.
4. Målet må være å introdusere et komplett rammeverk for kunnskapsledelse gjennom skritt: velge verktøy, lage verktøy sett og implementere rammeverk.
5. Rammeverket må være forankret i organisasjonens struktur.
6. Rammeverket trenger å være bærekraftig.
7. Rammeverket må være strukturert og ikke fremvoksende. Fremvoksende tiltak kan fragmentere heller enn å samle.
8. Kunnskapsledelse skal være en milepæl basert prosess med regelmessige beslutningspunkter.
9. Implementering av kunnskapsledelse bør ha en pilot utprøving.
10. Implementering av kunnskapsledelse kal kjøres som et prosjekt.

Effektivitet er kunnskapsledelses mål og evaluerings kriteriet. Potensielle variabler er: lessons learned for minimering av feil for eksisterende prosjekter og gjentakelse av feil for fremtidige prosjekt, eliminere kunnskapstap ved ansattes avskjed, minimere opplæringstid for ny personell.

7. Prototype laging

Prototyper gir mulighet til å prøve og feile og lære på en «learning before doing» måte og før store produksjonskostnader blir involvert. Følgende eksempel er fra BMW. Etter mange ulykker med samme type ødeleggelse på karosseriet ble det besluttet å forbedre denne delen ved å forsterke denne. Beslutningen var ganske logisk, men en av medlemmer i utviklingsteamet uansett insisterte på verifisering av denne forbedringen gjennom en

datamaskin simulering. Denne simulering var verken kostnadskrevende eller tidskrevende, og viste heller en motsatt beslutning enn det teamet har tatt. Besluttet forsterking av delen ville ført til enda flere ødeleggelse, og delen skal heller lages svakere og mer fleksibel. (Zielinski, 2013).

Case studie

Generalisering av case studie

Case studier er en betegnelse for en kvalitativ forskningstilnærming som er særlig utbredt innen antropologi, men også psykologi, sosiologi og statsvitenskap (Andersen, 1997). Kvalitativ forskning søker informasjon som er dyptgående og velger case ut fra hvor egnet de er i forhold til valgt problemstilling i stedet for tilfeldig fordeling (Crabtree og Miller, 1992). Betegnelsen *case* kommer av det latinske «casus» og understreker betydningen av det enkelte tilfellet. Yin definerer en casestudie for å være en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare. Casestudier er eksplorative, altså forskeren ikke vet alltid hva han finner (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2011). Etter (Yin, 2009) kan flere forskjellige måter å gjennomføre en casestudie på brukes for å skaffe mest mulig detaljerte data. Det som er viktig for en casestudie er:

- Å definere en problemstilling,
- Teoretiske antakelser,
- Analyseenheter (Utvalgsstrategi, antall informanter, rekruttering, tid),
- Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene,
- Kriterier for å tolke funnene.

Yin også foreslår to analysestrategier: analyse basert på teoretiske antagelser (teoristyrte) og beskrivende casestudier. I casestudier dreier analyse basert på teoretiske antagelser seg om å følge de teoretiske antakelsene forskeren hadde i starten av prosjektet og la disse styre analyseprosessen. Intervjuguiden er basert på en del teoretiske antakelser og brukes som styringsverktøy.

Case-studier kan bestå av enkle case, eller «multiple cases». Problemet med enkle case er begrensninger i generaliseringsgrad eller feilkilder i dataene. Flere caser øker validiteten, men er mer tidskonsumerende samt kan føre til en mer overfladisk behandling. I denne studien er det bare en case 2TD Drilling som er forsket på.

Det er riktig at en case studie er en detaljert forskning av et singelt eksempel, men det er feil å påstå at en case ikke kan generaliseres (Ruddin, 2006): “One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas “the force – of example” is underestimated (Flyvbjerg, 2001)”. Utfordringen ligger i å kunne bevise at den utvalgte casen er representativ. Også Kennedy allerede i 1979 argumenterte for generaliserings mulighet fra en representativ case i sin artikkel «Generalisering From Single Case Studies». Generalisering av casen er ikke formålet med denne oppgaven, men det er et viktig å merke at casen kan brukes representativt for å generalisere selve situasjonen (analytisk generalisering) i andre kunnskapsorganisasjoner.

Yin definerer en casestudie for å være en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare. Casestudier er eksplorative, altså forskeren ikke vet alltid hva han finner (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2011).

Yin også foreslår to analysestrategier: analyse basert på teoretiske antagelser (teoristyrte) og beskrivende casestudier. I casestudier dreier analyse basert på teoretiske antagelser seg om å følge de teoretiske antakelsene forskeren hadde i starten av prosjektet og la disse styre analyseprosessen. Intervjuguiden er basert på en del teoretiske antakelser og brukes som styringsverktøy. Samtidig i denne oppgaven skal ikke det utvikles noen nye teorier eller begrep, men kun relevans av de gamle teorier skal avdekkes. Forskeren utvikler en deskriptiv ramme for casestudiens utforming og gjennomføring for å forske på forskningsobjektene i deres naturlige miljøer for deretter å prøve å gjengi den sosiale virkeligheten mest mulig autentisk. Det er ikke relevant for casen å drive med diskursanalyse og konversasjonsanalyse.

Jeg har valgt å bruke 2TD Drilling som case organisasjon fordi at jeg er selv ansatt i selskapet og har tilgang til historiske data, samt er selv deltaker i det daglige. Organisasjonen passer godt i det tematiske aspektet.

Beskrivelse av case organisasjon

2TD Drilling AS (videre omtales som 2TD) er et norsk firma med lokasjon på Ålgård. Organisasjonen har 30 ansatte og er et olje service selskap med et innovativt roterende

styrbart system for retningsboring. Dette systemet er meget unikt og sikter til å revolusjonere olje og gas industri. 2TD sin avanserte boreteknologi har elektromekanisk roterende styring som gir lavere operasjons kostnader og forbedret manøvrerbarhet ved boring for både land og offshore bruk. Bruk av 2TD sitt produkt resulterer i forbedret borehull kvalitet og redusert uproduktiv tid assosiert med utstyrets svikt. Toolet blir ekstensivt testet i 2TD sitt eget test anlegg og felt utprøvd på land i USA. Navnet på produsert utstyr er The OrientExpress.

2TD ble startet opp i 2008 av fire entreprenører og har rekruttert jevnt høyt utdannet personell siden. Tidlig fase av selskapet ble støttet av Innovasjon Norge etterfulgt av oppkjøpet av et investerings selskap Energy Ventures. Periode 2008-2014 ble brukt for å utvikle teknologien og produsere 4 prototyper. På slutten av 2014 har 2TD blitt solgt for 40 millioner USD (med opsjon om 40 millioner USD til hvis produksjons milepæler blir overholdt for serie produksjon) til Nabors Industries Ltd (videre omtalt som Nabors) som eier og opererer verdens største flåte av landbaserte bore rigger og er ledende leverandør av offshore bore rigger i Amerika og flere utenlandske markeder. Nabors ble grunnlagt i 1952 og ble drevet av vekst og utvikling siden. Per i dag har Nabors rundt 20.000 ansatte på verdens basis. 2TD er det eneste selskapet under Nabors paraply som er lokalisert i Norge. Det daglige livet i 2TD er i meget liten grad påvirket av eierne (det er irrelevant for denne oppgaven å se på effekten av oppkjøp og eventuelle organisasjons identitet forandringer). Formålet med oppkjøpet av 2TD for Nabors var å få til et «center of excelency» for nye bore teknologier, som skal ta seg av utvikling, prototyping og første serie produksjon av verktøy. Når teknologien er ferdig utviklet og utprøvd starter stor produksjon av utstyret i USA og Nabors datter selskaper blir operatører. Det blir 2TD sitt og Nabors sitt felles ansvar å få på plass et vell fungerende produksjons anlegg i USA.

Produsert utstyr skal brukes til boring på land i USA, på land i Saudi Arabia og offshore i Norge.

Produktet er meget interessant for kunder særlig i dagen tider med kostnadskutt og effektivisering.

2TD har pågående søknader om flere patenter.

Mer om 2TD Drilling teknologi finnes her: <http://www.nabors.com/services/drilling-rig-services-overview/directional-drilling/rotary-steerable-system>.

For oppgavens formål oppsummerer jeg kort firmaets presentasjon med at:

- 2TD Drilling er et teknologiutviklings organisasjon
- Produserer utstyret fra A til Å, ved å utvikle teknologi, lage prototyper og sette sammen første fem stykk av et nytt tool
- Har 30 ansatte (høyt utdannet) fordelt på: 5 personer i administrasjon og ledelse, 10 elektro ingeniører (både design og sammensetting av toolet), 10 mekaniske ingeniører (både design og sammensetting av toolet) og 5 ansatte for montering og testing.
- Har opparbeidet et tilstrekkelig lager og produksjon lokalet
- Eier eget test anlegg og tester produktet ekstensivt
- Har flere hundre leverandører til både unike selv utviklede deler og standard deler
- Er alltid på utkikk etter nye leverandører og har meget strenge kvalitetskrav
- Har avtalte milepæler for først serie produksjon i Norge og stor produksjon i USA
- Avslutter produksjon av 5 enheter av første toolet
- Jeg har startet i 2TD i midten av 2014 og har Supply Chain Lead rolle

Analyse av kunnskapsledelse i case studie

Vi skal se på 2TD ut i fra denne modellen:



Figur: The knowledge management cycle and the organization (Awad, Ghaziri, 2004)

Personell og organisasjonsform

Organisasjonsform i 2TD er profesjonell byråkrati (Mintzberg, 1983). Dette er siden operasjonskjernen domineres av medarbeidere med høy kompetanse som benytter vanskelig

overførbare prosedyrer, samt på grunn av at omgivelser er komplekse nok til å kreve høy kompetanse, men også stabile nok til at kompetansen kan standardiseres og formaliseres.

2TD Drilling er bemannet med 30 personer hvor mesteparten er høyutdannet, og alle har en meget lang arbeidserfaring i teknologi og utvikling. Etter Argyris (2008) er nettopp en slik kombinasjon av kunnskap sterke mennesker som gjør det vanskeligere å få satt en effektiv læringsprosess i gang. Høy utdannede profesjonelle er flinke å lære om eksterne faktorer, men på grunn av at karrierer dem har skapt har ofte blitt basert kun på suksess så har dem vanskelig med å innse at dem gjør ting på kanskje mindre enn den perfekte måten og reflektere over egen prestasjon (Argyris, 2008). I utførte av Argyris studier var det meget vanlig at høy utdannet ansatte var flinke til å påpeke alle eksterne feil og ulemper med både organisasjonen og ledelse, men har overhørt eller gått i en defensiv posisjon med en gang spørsmål om egen prestasjon ble stilt. Når et team med høye profesjonelle mennesker underpresterer vil dem heller neste gang love mindre, enn å gå i seg selv og kritisere egen innsats og dette er i de situasjoner hvor ingen prøver å kritisere lagets eller individuell innsats. Det teamet vil heller ha en anerkjennelse om å ha jobbet i krevende forhold fremfor å studere om dem kunne ha gjort noe bedre. Det er viktig å nevne at alt som er beskrevet i dette avsnittet har ikke noe med manglende vilje å lære. Viljen er der, men innfallsvinkel i hva og hvordan kan individer og organisasjonen lære blir mistolket. Utfordring ovenfor kan løses ved at læring i organisasjonen starter fra toppledelsen. Toppledere må lære å resonere på en slik måte at dem innser sine egne gap i kunnskapen og er åpne om disse, samt at dem lærer å lese gruppedynamikken og individer. Igjen, dette er en kontinuerlig prosess hvor alle lærer hvordan man lærer.

Høyt utdannet personer er meget bra på «single loop learning» (trekke konklusjonen og implementere aksjoner), da dette utarbeides gjennom lang tid i utdanning. Samtidig er slike personer dårlige på «double loop learning» (hvor de opprinnelige verdier og variabler må endres på basert på konsekvenser av aksjoner). Altså, høyt utdannede personer har en tendens til å ha en utfordringer med å gå i dybden og kritisere seg selv siden dem har ikke feilet mange nok ganger til å se at problemet kan ligge dypere/ i oppstarten (Argyris, 2008). Deltakere i organisasjonen må takle å innse at individuelle prestasjoner kan være mindre enn perfekte prestasjoner som forårsaket feil.

Etter studier av Helle Hein (2013) ble det presentert fire typer av medarbeidere: *primadonna* (arbeid er et kall), *prestasjonsrytter* (enten betrakter arbeid som konkurranse og må prestere i andres øyne eller betrakter arbeid som øket etter det beste og presterer for seg selv),

pragmatikker (arbeid er et arbeid) og *lønnsmottaker* (arbeid er et straff). Ansatte i 2TD er enten *primadonnaer* eller *prestasjonsryttere*, basert på holdninger og stå på vilje for å nå milepæler. Medarbeidere får ubegrenset mulighet til å utforske sin kreativitet og er på jobb for å få et kick av følelsen av å gjøre en forskjell og prestere for seg selv og andre.

Ledelse og beslutningsmakt

Miljø i organisasjonen er godt ivaretatt av ledelsen og kan defineres med høy tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, høye prestasjoner, autonomi, og muligheter for selvrealisering, som danner et godt arena for kunnskapsarbeid.

Siden 2TD er en norsk organisasjon, det er viktig å nevne prinsippet om medbestemmelse i en læringssituasjon (Lai, 2004). Dette prinsippet har både motivasjons- og behovsfundament for individer, samtidig som det er viktig å balansere graden av medbestemmelse slik at læringstiltakene også tar hensyn til organisasjonens faktiske behov.

Alle ansatte oppfordres til å komme med forbedringsforslag enten til produktet eller organisasjons prosesser i et felles IT system. Disse forslag blir evaluert av ledelses teamet og implementert.

Kultur

Ut i fra Cameron og Quinns (2013) fire forskjellige kultur typer (klankulturen, adhocrati, hierarki og marked) mener jeg at 2TD skal rangeres som klankulturen. Dette er fordi at organisasjonen minner om en stor familie enn en økonomisk enhet. Organisasjonen har stor forpliktelse til sine ansatte og preges av felles verdier og mål, samhold og deltakelse. Da 2TD ble oppkjøpt av Nabors, ble det besluttet å fordele bonus utbetalinger likt på alle ansatte basert på felles innsats istedenfor å belønne individuelt. Ledelsens hovedoppgave er å styrke de ansatte og gjøre det enkelt for dem å delta, engasjere seg og å være lojale. Kulturen kan kjennetegnes ved at det er et vennlig sted å jobbe, og folk gir mye av seg selv. Verdier som driver 2TD er kommunikasjon, utvikling og engasjement. Disse verdier også fremmer kunnskapsutvikling.

Basert på høye samspill og samstemthet, samt høye ambisjoner om innovasjon og høy bevissthet om forventninger, kan kulturen i selskapet også defineres som prestasjonsorientert kultur. For å lykkes i en kunnskapsorganisasjon, må en slik kultur pleies og synliggjøres av ledelse.

Informasjonsteknologi

Alt av organisasjonens kunnskap lagres i og oppdateres i administrasjon, HMS og innkjøps systemet iQubes. Alle ansatte har egen tilgang og kan lese eksisterende prosedyrer og komme med forbedringsforslag. iQubes har vist seg til å ikke gi en tilstrekkelig oversikt over sammenhenger mellom diverse moduler og skal derfor i løpet av 2016 erstattes av et nytt IT system – Visual Manufacturing. Det er essensielt at alt om hvert tool som 2TD produserer lagres på samme plassen i en database, da tidsforbruk på vedlikehold av toolet i fremtiden blir avhengig av lett informasjon tilgjengelighet. Samtidig som all kunnskap brukt på utvikling av et tool bør også være tilgjengelig for videre prosjekter.

Kunnskapsledelse i 2TD

Jeg har valgt 2TD til å være min case organisasjon, da 2TD er en ung organisasjon og derfor ikke bare i en teknologisk utvikling, men også i en organisatorisk utvikling. Det foregår flere parallelle prosesser, hvor det prøves å designe og produsere et avansert verktøy som ingen har aldri klart å produsere tidligere og samtidig å danne en organisasjonen med egne rutiner, prosedyrer og retnings linjer. Det stimuleres til kreativitet, samtidig som det settes et rammeverk når det gjelder rutiner og regler. I tillegg til dette utvikles det en database over organisasjonens kunnskap, samtidig som et nytt IT verktøy implementeres. Organisasjonen lærer systematisk hver dag ved å oppdage og tette igjen diverse gap, samtidig som den lærer om hvordan man skal lære å finne de relevante gap.

2TD er en lærende organisasjon. Denne fasiliteter læring av egne ansatte og er under en kontinuerlig endring. Denne endringen er konstant og oppfordret av ledelse, derfor skaper ikke resistans.

Kunnskap i 2TD er de fagkunnskaper som finnes hos ansatte. Denne utvikle gjennom individuelt arbeid og samhandling i team. Dette er kunnskaper om design, produksjon og testing. Kunnskap deles fritt gjennom kunnskapsdeling i det daglige arbeidet, ved bruk av kommunikasjons arenaer for å oppsummere erfaringer («lunch and learn» - enten leder eller noen av ansatte presenterer en ny løsning eller oppsummerer en gjennomført hendelse foran hele personalet), gjennom «after action reviews» (små gruppe sesjoner i etterkant av en aksjon) eller «lessons learned» tiltak både internt og med leverandører. Alle nevnte kunnskaps sesjoner dokumenteres og lagres i iQubes databasen.

Annerkjennelse av behovet for kunnskapslagring og utvikling

Antallet ansatte har økt i organisasjonen i de siste årene betraktelig. Dette skyldes fokuset på å ferdigstille prototypen og sette produktet ut til markedet. Dette fokuset gjorde at nedskrivning av prosedyrer og prosesser ikke ble prioritert. Kunnskapsdeling foregikk kun muntlig i det daglige arbeidet og individer utførte arbeid på hver sin måte og etter eget skjønn. Sluttproduktet krever tilstedeværelse av nedskrevne manualer og veiledninger, som igjen krever at brukt kunnskap for å utvikle og sette sammen produktet grupperes og skrives ned.

To parallelle behov ble identifisert: Hvordan organiserer vi kunnskap for å utvikle best mulig produkt? og Hvordan utvikler vi en mest mulig effektiv organisasjon? Begge danner et konsept og mål som fikk navn «2TD way».

Hvorfor nå og ikke senere eller tidligere?

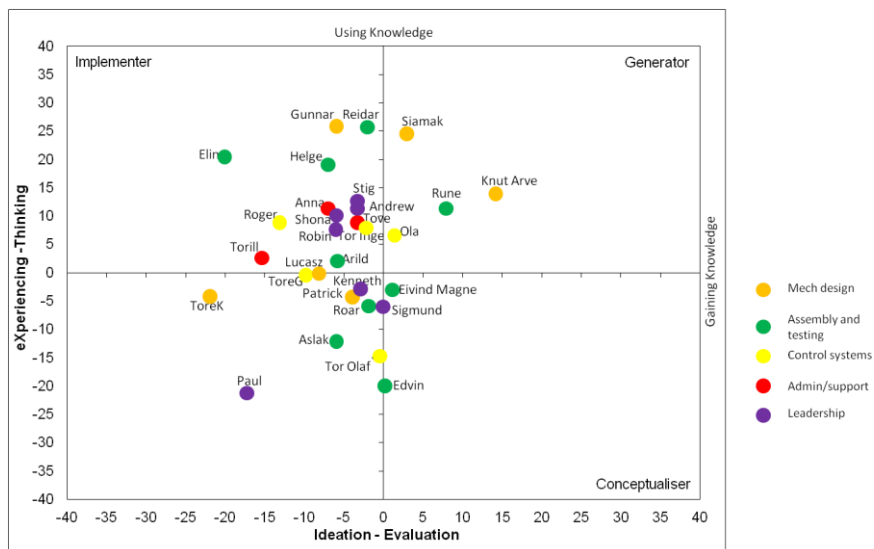
Sent i 2014 kom den nye eieren på banen med stabile midler og krav om at alt av utviklingen blir dokumentert. Samtidig så både ledelsen og ansatte at nåværende organisering når det gjelder design, mottak og montering ikke fungerte. Alle prosesser ble skrevet ned i fellesskapet og skulle følges, men resulterte i forsinkelser og ikke konsekvente beslutninger. Dette skyldes til dels ledelsesstilen hos de enkelte, samt interesse i å drive nytenking og utvikling fremfor å notere ned det som er allerede gjort og lært. Forsinkelser som oppsto i design fasen påvirket alle andre deler av verdikjeden: innkjøp, logistikk, produksjon og testing, og til slutt resulterte flere måneders forsinkelse for slutt produktet. Ofte av hastverket med design ble beslutninger tatt uten at designet ble fryst og delen ble satt i produksjon. Dette resulterte i at organisasjonen kunne vente i flere uker på produsert deler som ikke nødvendigvis passet sammen med med-deler som ble endret i design underveis. Noe måtte gjøres nå i 2015-2016.

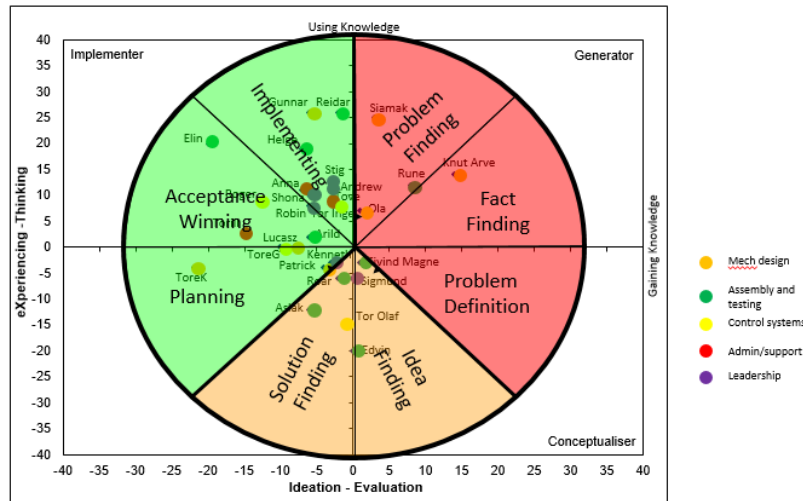
Hvilke tiltak er i gang?

Det ble besluttet å se på læringsprosessen som på et prosjekt med ett års varighet (som ble utvidet til 2 år). Det ble besluttet at det er ikke tilstrekkelig med interne ressurser for gjennomføring og eksternt anerkjent spesialist på kunnskapsledelse ble engasjert. Analyse av dagens utfordringer ble gjennomført og kunnskapsledelses strategi ble samkjørt med forretningsstrategien. Det finnes tre forretningsdrivere (produkt, prosess og kunde) og 2TD som er en typisk engineering organisasjon skal være avhengig av produktet og den interne prosess for å utvikle produktet. Samkjøringen mellom disse to og hvordan dette har fungert i

forhold til erfaringer i pågående design og produksjons aktiviteter ble analysert gjennom gruppesesjoner og individuelle samtaler. Rapport med formatet: Beskrivelse – Årsak Konklusjon – Forbedrings aksjon, ble utstedt og distribuert. Basert på min oppfatning under deltakelse under slik sesjoner, ble analysen gjennomført meget grundig. Ut ifra samlet informasjon ble gap for hver del av toolet/ prosess identifisert og dedikerte aksjoner fikk en tidsramme og ble satt sammen i en tidsplan. Ledelsen fikk et sett med anbefalinger.

Det ble også studert om hvor kunnskap i organisasjonen dannes. Ved å kjøre en Basadur profil analyse viste det seg at organisasjon hadde en meget lav antall av «Generatorer» og en ganske stor antall av «Implementatorer». «Generatorer» liker å danne flere ideer og opsjoner, mens «Implementatorer» finner en nærmeste beslutning og går etter den. Ved en slik kombinasjon kan organisasjon ha en tendens til å flytte fort fra identifisering av et problem til å ta en beslutning og satse på en rask løsning. Dette forklarer hvorfor deler tidligere ble satt inn i produksjon før den endelige beste løsningen ble vedtatt gjennom flere design forsøk. Ledelse personer er alle av «Implementator» type og tydeligvis hadde en tendens til å ansette personell lik på seg selv. Dette ble rådet for fremtiden å satse på en mer diversifiserende rekruttering.





Det ble også kjørt et workshop med «Bird Island» øvelse for hele selskapet, som illustrerte fordeler ved en god planlegging og team arbeid.

Alle ansatte ble inkludert av eksperten i organisasjonens læringsprosess. Det ble skapt en åpen dialog, hvor hver og en ble spurt om å nevnte de positive forbedringer og de negative utviklinger mellom workshoper.

Den engasjerte eksperten tok rolle av en Chief Knowledge Officer, men på grunn av kun deltids engasjement måtte hans engasjement suppleres med en ny rolle som kunne passe på iverksetting av avtalte aksjoner kontinuerlig. Denne rollen ble gitt til en ekstern konsulent og skulle bruke slike verktøy som Kanban, After Action Reviews og lagring av alle beslutninger gjennom møtereferater og i en database (software til database skulle kjøpes etter behovet var avklart). Denne rollen skulle ha myndighet til å passe på at avtalte aksjoner blir utført til avtalt tid eller rapportert tilbake med oppnådd progress.

Formål med begge eksterne roller, samt planer om alle tiltenkte tiltak ble formidlet til organisasjonen.

Etter min mening, har ledelsen klart å etablere riktig klima for læring og oppfylt alle Kirkpatrick (1987) sine betingelser for å oppnå en atferdsendring som følge av nyervervet læring: Deltagerne må ha et ønske om forandring.

- a) Deltagerne må vite hva som skal endres og hvordan de skal gjøre det.
- b) Deltakerne må befinne seg i et godt arbeidsklima.
- c) Deltakerne må få nødvendig hjelp til å anvende den nyervervede læringen.
- d) Hensiktsmessige belønningssystem for atferdsendringer må være til stedet.

Metodisk tilnærming

Den opprinnelige betydningen av ordet «metode» er «veien til målet» (Kvale, 2001). Metode skal brukes som et redskap for å innhente, organisere og tolke informasjon. Jeg skal innom en forskningsprosess med en følgende faseinndeling: valg av problemstilling, datainnsamling, databehandling, dataanalyse, resultat tolkning og konklusjon utarbeidelse.

I denne oppgaven ble kvalitativ forskning med case-studie og intervjuer valgt til fordel for kvantitativ forskning. Studiens mål er ikke generalisering av resultater, men heller presisering av prosesser og funn i case-organisasjonen.

Kvalitative data har tradisjonelt vært benyttet i forskning innen antropologi, men i det siste også er hyppig benyttet metode innen andre disipliner som psykologi, sosiologi, organisasjonsstudier, og andre. Kvalitative metoder kan benyttes for å avdekke og forstå bakenforliggende faktorer for fenomener som tidligere ikke er belyst eller lite belyst. Kvalitativ forskning søker informasjon som er dyptgående og velger case ut fra hvor egnet de er i forhold til valgt problemstilling i stedet for tilfeldig fordeling (Crabtree og Miller, 1992).

I denne oppgaven benyttes det teori, og egne erfaringer fra en konkret organisasjon. Min bakgrunn som ansatt bidrar til at jeg har inngående kjennskap til de faktiske hendelser og kan bruke disse til triangulering av innsamlede resultater.

Et semi-strukturert forskningsintervju blir benyttet som data innsamlingsmetode. Formålet med å bruke et kvalitativt forskningsintervju er å se på subjektets perspektiv, det vil si hans kognitive og følelsesmessige organiseringer av verden. Hoved forutsetningen til det kvalitative forskningsintervjuet er at respondenten er en konkret og enestående person, med sin egen historie, handlemuligheter og handleegenskaper. Men selv om personen er enestående så er denne ikke i isolert univers. Vi alle er avhengige av samhandling med hverandre. Men det er nettopp personens handlinger, følelser og tanker vi er interessert i.

I denne oppgaven benyttes det teori, og egne erfaringer fra kunnskapsledelse. Jeg tar derfor utgangspunkt i det som faktisk skjedde, forarbeidet så langt som jeg har kjennskap til og selve implementeringen. Dette vil danne grunnlag for drøftingen. Min bakgrunn som ansatt bidrar til at jeg har inngående kjennskap til det som faktisk skjedde og ble sagt offisielt. Samtidig vil min plassering i organisasjonen i denne prosessen være et viktig bidrag til at jeg har kunnet registrere medarbeideres reaksjoner. Dette blir selvsagt kun min tolkning av situasjonen og omgivelsene.

Et semi-strukturert forskningsintervju blir benyttet som data innsamlingsmetode. Formålet med å bruke et kvalitativt forskningsintervju er å få fanget subjektets/ aktørens perspektiv, det vil si hans kognitive og følelsesmessige organiseringer av verden. Vi ser den her innenfra og ikke utenfra, og samtalen er den beste måten å avdekke slike betydninger. Formålet med et intervju er å skaffe empirisk materialet som består av objektets egne fremstillinger om seg selv og sine omgivelser. Samtalene føres for å skaffe en dokumenterbar innsikt – praktisk og teoretisk – i aktørens forhold.

Samtalen i et kvalitativt intervju er på en side en metode, det vil si et middel for å oppnå seg empiri, på den andre siden er samtalen, når denne er avsluttet, er selve det empiriske materialet. Når det ferdige intervjuet er skrevet ned så danner dette en tekst som beskriver en situasjon hvor to personer meddeler ord til hverandre. Selve utskriften er et “kunstprodukt”, da dette er en forenklet utgave av en dialog hvor to personer har sendt budskaper til hverandre med kropp og ord. Teksten gir forskeren monopol på forståelse med egne premisser.

Hoved forutsetningen til det kvalitative forskningsintervjuet er at respondenten er en konkret og enestående person, med sin egen historie, handlemuligheter og handleegenskaper. Men selv om personen er enestående så er denne ikke i isolert univers. Vi alle er avhengige av samhandling med hverandre. Men det er nettopp personens handlinger, følelser og tanker vi er interessert i når det gjelder forsøket å forstå organisasjonens identitet og dens endringer.

Kvalitativ undersøkelse søker etter svar på spørsmål ved å eksaminere diverse sosiale elementer og individer som arver eller utvikler disse elementer. Kvalitative forskere er mest interessert i hvordan mennesker arrangerer seg selv og sine elementer og opplever sine omgivelser gjennom symboler, ritualer, sosiale strukturer, sosiale roller og annet (Berg, 1989).

Jeg forklarer mer om den kvalitative forskningen i neste delen av oppgaven, men vil nevne at den kvalitative metoden ble valgt til fordel for den kvantitative på grunn av at fusjonen har ikke kommet langt i integrasjonsprosessen enda og relevans av en omfattende bedrifts undersøkelse med mange deltakere ville ikke resultater, dessuten målet er å komme i dybden og få en forståelse uten å ha noe hypotese i forkant. Også antall av tid og ressurser til å få kvalitets data for denne casen er begrenset og derfor passer kvalitativ metode bedre inn.

Metode valg

For å kunne jobbe med den problemstillingen som jeg utfordrer meg selv med i denne oppgaven, må det velges en metode. Denne skal brukes som et redskap for å hente inn, organisere og tolke informasjon.

Forskningsstrategi i denne besvarelse, er som nevnt tidligere, blir en gjennomføring av kvalitativ undersøkelse. Kvalitativ forskning betegnes som en induktiv (generering av en teori), med interpretivism (studie av menneskets tanker og ideer) og konstruksjonism (menneskets valg og interaksjon med omverden) (Brymann, Bell, 2007).

Forskningsspørsmålet som skal besvares er lydende:

Hvordan driver en med effektiv kunnskapsledelse i praksis?

Tilnæringsmåten i casen blir induktiv, da her er målet om å få en bedre helhetsforståelse av fenomenet. Ofte induktiv og hypotetisk-deduktiv tilnæringer utelukker ikke hverandre, og dette kan være tilfellet i denne oppgaven også. Da det kan i løpet av intervjuene vise seg om at forskeren sin forståelse er helt feil og han ser et problem hvor andre ikke ser noe utfordring i det hele tatt.

Kvale (2007) definerer 7 forskningsstadier: tematisering, designing, intervju situasjon, transkripsjon, analyse, verifikasjon og rapportering. Disse skritt blir fulgt i denne oppgaven.

Grounded teori ble brukt som metode i denne oppgaven.

Grounded teori som kvalitativ forskningsmetode ble utviklet av Glaser og Barney i 1967 og går ut på å bevege seg fra data til teori ved å forslå og teste hypoteser som er avhengig av konteksten for undersøkelsen. Her skal intervjuer være observant på og ikke forplante teorier og antagelser i konstruksjon av intervju spørsmål. Samtidig, skal intervjueren ha en begrepsmessig og teoretisk forståelse av fenomenene som skal undersøkes for å skape et grunnlag for tilføyelse og integrasjon av ny kunnskap (Kvale, 2001). I henhold til grounded teori skal svarene kodes i to skritt: 1) generelle antagelser basert på oppfatning av innholdet; 2) mer selektiv analyse av gjentakende ord og fraser. Memo skrivning på møter eller intervjuer (observasjoner) er det første skrittet av analysen. Skrittet nummer to er teoretisk utprøving av forskerens teori (dybde intervjuer).

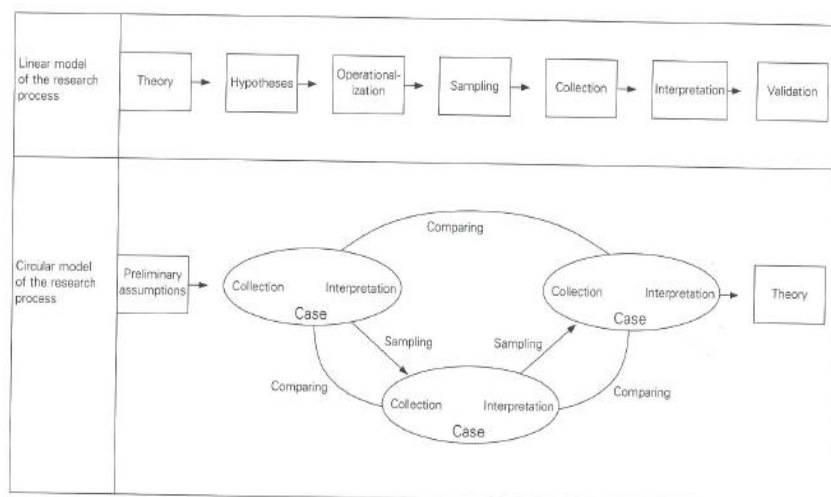
Forskningsstrategi i min oppgave blir gjennomføring av er en kvalitativ undersøkelse. Kvalitativ forskning betegnes som induktiv (generering av en teori), med interpretivism

(studering av menneskets tanker og ideer) og konstruksjonism (menneskets valg og interaksjon med omverden) (Brymann, Bell, 2007).

Til forskjell for kvantitative undersøkelser, kvalitativ forskning tar forskerens interaksjon med informantene som en eksplisitt part av kunnskapsproduksjon istedenfor å ekskludere så langt vekk som mulig som en inntrengende variabel. Subjektivisme av selve forskeren og av dem som er intervjuet er en del av forskeprosessen. Forskerens og informantenes følelser under interaksjonen blir en egen art av data (Flick, 2007).

En kvalitativ prosess i en “grounded theory” tilnærming tar for seg sammenstilling av data funnet under eksperimentet og med teoretiske antakelser for å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data. Altså bedømmelse av dataens relevans mot eksperimentet vurderes under selve eksperimentet og ikke i etterkant eller på forhånd. Det siste innebærer at intervjuerens oppmerksomhet er distribuert likt mot alle innkommende data. Modellen av prosessen i “grounded theory” forskning blir brukt i denne oppgaven og inkluderer disse aspekter: teoretisk prøvetakelse/ undersøkelsesdesign, teoretisk koding (setting av merkelapper/ indekser på utsnitt av teksten) og nedskrivning av innsamlet teori (se Vedlegg 1.) Selve data innsamlings måte blir ikke i nærheten like viktig som data tolkning. Om vi prøver å danne en modell av kvalitativ forskning så dekker liner modell kun delen av prosessen, mens sirkulær modell dekker hele gangen mye mer.

I den sirkulære modellen blir relasjoner mellom kategoriene utforsket for å utforme en hypotese ut av likhetene. Mer data blir samlet inn etter metningsprinsippet og ved å teste forståelse som fører til utforming av en materiell teori. Etter disse skritt kan en formell teori utformes om en skal foreta samme undersøkelse under like forhold og sammenligner med den materielle teorien. Hele prosessen er beskrevet i denne modellen:



Definisjon “case” i denne modellen oversettes til “intervju” for denne oppgaven, da det er bare en case studie som gjennomføres gjennom sammenligning av resultatene fra flere intervjuer. Hjerne av teorien er utvikling av konsepter og kategorier av data. Konsepter er byggeblokker av teorien og produseres under åpen koding og defineres av likheter i intervju besvarelser. Kategorier er de få konsepter av flere tilgjengelige som har direkte betydning for denne undersøkelsen.

Når det gjelder analyse av intervju notater, det positive er at jeg selv noterer og tolker, og ikke bruker eksterne personer. Tolkning av dokumenter/ tekster har tre tilnærminger: kvalitativ innholds analyse (bokstavelig), semiotikk/ fortolkende (ser på måten beskjedet er gitt på når det gjelder “science of signs” og konsentrerer seg om å finne den skylte meningen bak teksten), hermeneutikk/ reflektiv (teksten skal ses på i konteksten av dens dannelse og fra intervjuedes perspektiv). Analyserings metode som “analytic induction” kan være relevant i min oppgave, kun hvis det blir under intervju runden oppdaget noen svar som avviker fra en felles tankegang ellers.

Forskningsdesign

Design er den overordnede plan for å relatere forskning problemet til relevant og mulig empirisk forskning. Det er en plan for innsamling og analyse av den informasjon som er nødvendig for å belyse forskningsproblemet. Formålet med designet er at en innenfor vise rammer skal sikre seg mest mulig pålitelig informasjon for å klargjøre det aktuelle problemet. Det problemet vi står overfor kan fremstå som mer eller mindre strukturerte, noe som er avgjørende for valg av design. Grønhaug (1985) opererer med tre hovedtyper design;

eksplorative, deskriptive og kausale. Eksplorative, eller oppdagende design, er hensiktsmessig når problemet er dårlig avgrenset, og når vi har uklare oppfatninger av hva som er sentrale dimensjoner og eventuelle relasjoner mellom disse, noe som gjelder for denne studien. Et karakteristisk trekk ved eksplorative design, er at de er fleksible nettopp på grunn av at man skal kunne tilpasse seg, og at hensyn til uventede forhold etter hvert som disse måtte bli avdekket.

Forskningsproblemet er den viktigste styringsmekanismen i forhold til valg av et passende design (Nachmias og Nachmias, 1992). Intensjon med studien er som nevnt å danne en mer overordnet og mer nyansert forståelse av en setting som i tidligere forskning er lite og ufullstendig berørt. Det er derfor behov for et design som åpner for tilegning av ny kunnskap. Videre nødvendiggjør studiens åpne problemstilling et fleksibelt design. For å kunne si noe om hva det vil si å initiere og strukturere innsamling av kunnskap, vil et eksplorativt design være best egnet.

Case-studier er hovedsakelig benyttet for å studere nye prosesser, eller prosesser det finnes lite kunnskap om (Hatley, 1994). Det er blitt hevdet at en viss type informasjon kan være vanskelig, og kanskje umulig å få tak i på andre måter enn gjennom kvalitative metoder, slik som case-studier (Sykes, 1990). Case-studier er videre en nyttig metodisk tilnærming i de tilfeller det er viktig å forstå de sosiale prosesser i deres organisatoriske kontekst og omgivelser (Hatley, 1994).

En av fordelene med case studier er et det ikke kreves en klar spesifisering av problemet (Bonoma, 1985). Case-studier betraktes for å være en metodisk tilnærming som passer for dyptgående kunnskap om sensitive eller komplekse emner. Metoden tar hensyn til kontekst, historie og prosesser og gir grunnlag for teori bygging (Wennes, 2002). Case-studier medfører bruk av multiple datakilder. Intervju brukes som hovedkilde til data og støttes av andre, kan være kvantitative, kilder. Slike triangulerende datakilder bidrar til å skape en dypere forståelse av casen.

I denne oppgaven har jeg valgt case som metode for å kunne gå i dybden av ledelse av læringsprosesser i teknologiutviklingsorganisasjonen. Selv om det eksisterer en mengde av litteratur om lærende organisasjon og ledelse av kunnskapslagring, trenges et ytterligere kunnskap om konkrete tiltak en leder kan implementere for å sørge for den mest pålitelige kunnskaps flyten internt.

Case som metode gjør det mulig for meg å være observerende og analyserende i forhold til prosesser som finner sted i organisasjonen på det tidspunktet de faktisk finner sted, og jeg blir på denne måten uavhengig av den enkeltes oppfatning og tolkning i ettertid. Jeg er videre i stand til å opparbeide en forståelse for de relevante prosessene i den virkelige konteksten.

Data innsamlingsprosess

Jeg har arbeidet alene med datainnsamlingen, med støtte fra min veileder, og uten andres innvirkning.

Jeg har benyttet meg av tre innsamlingsmetoder: observasjon, arkivdata og dybdeintervju. Arkivdata i form av ulik dokumentasjon ble innhentet fra selskapets database.

En triangulerende metodisk tilnærming gjennom bruk av flere metoder kan redusere mulige svakheter ved den enkelte metode, og case-studie som metode har den sterke fordelen ved å kunne kombinere flere (Yin, 1989).

Observasjon som metode er en lang tradisjon i samfunnsforskning. En av hovedfordelene med observasjon er at den muliggjør direkte studie av atferd som utøves (Nachmias og Nachmias, 1992). På denne måten unngås mulige feilkilder knyttet til at respondentens minne blir avgjørende for de data man får tilgang til. Videre en observasjon meget fordelaktig fordi det skjer i en naturlig setting, og ikke i en setning hvor respondentene kan føle viss form for usikkerhet eller ubehag. Også ligger observasjonens styrke i at den krever ingen direkte interaksjon med deltakere. Observatøren har også fordelen av å få innsikt i nye realiteter eller nye måter å betrakte gamle realiteter på (Adler og Adler, 1994). Direkte observasjon gir forskeren mulighet til å se om det finnes overensstemmelser mellom det intervjuende forteller og virkeligheten (Pettigrew, 1990).

Det eksisterer flere modeller for hvordan forskere kan benytte observasjon som metode i casestudier. Modeller avhenger av forskerens grad av involvering: fullstendig deltakelse, deltakende observasjon som etablerer relasjoner og deltar i aktiviteter med har som agenda å observere hendelser, observerende deltagelse som har overfladisk kontakt med mennesker som studeres, fullstendig observatør som kun observere i bakgrunnen av prosesser (Meyer, 2001).

I denne studien ble blanding av an fullstendig deltakelse og en deltakende observasjon benyttet som observasjonsmetode. Grunnen til dette er at forskeren selv ansatt i case firmaet,

men samtidig ikke er deltaker i alle avdelinger som blir analysert. Deltakelse har en klar fordel for forskeren til å tilegne informasjon som ellers ville vært uoppnåelig gjennom kun observasjoner.

Som ansatt i case organisasjonen hadde jeg mulighet til å delta på møter hvor kunnskapsledelse ble og er et tema. Samtidig som at jeg hadde tilgang til alle arkivdata og dokumenter fra organisasjonens katalog.

Gir en grunnleggende forståelse av prinsipper i organisasjonen. Bruk av arkivdata har fordeler som å være stabile og jevnlig oppdaterte, dem dekker mange hendelse over en lang tidsskala. Imidlertid kan også denne informasjonskilden inneholde potensielle feilkilder som er ukjent for forfatteren, men muligheten for det i de dokumentene som ble analysert i 2TD er meget lav, siden meste parten er prosedyrer og prosesser som er beskrevne, verifisert og godkjent av flere forskjellige personer i organisasjonen.

Arkivdata i denne studien benyttes som bakgrunnsinformasjon, og ikke for analysen. Dette er for å bruke en til måle instrument i den triangulerende analysen (Yin, 1994).

Pålitelighet eller relabilitet blir avhengig av mulige feilkilder:

- Heterogenitet i utvalget
- Respondenten gir ukorrekt informasjon
- Upresise spørsmål
- Tolkningsfeil, oversettelse av muntlige utsagn til skriftlig tekst
- Datamanipulering
- Vanskelig å måle personlige holdninger og følelsesmessig engasjement i temaet
- Intervjueffekt (intervjuerens påvirkning på den intervjuende og selve intervju situasjonens påvirkning)
- Alle intervju notatene må holdes atskilt for å unngå blanding
- Spørsmåleffekt (spørsmål skal ikke være ledende)
- Konteksteffekt (spørsmål blir påvirket av andre spørsmål)
- Feilkilder ved observasjoner (intervjuerens innstilling til intervju, intervjuerens dagsform, min bakgrunn som innvandrer)
- Tilfeldigheter
- Tvetydige svar

Validitet av selve intervju prosessen avhenger av typer spørsmål og rekkefølgen disse stilles i, derfor er det viktig å huske å stille kontroll spørsmål for å sjekke om svarene er riktig forstått.

Utvalget, jeg skal intervjuere, er gjort etter skjønnsmessig utvelging og består av representanter fra forskjellige disipliner. Ikke nyansatte, da dem må kjenne til selskapets

historikk og verdier. Kjønn er uvesentlig, men det er mange flere menn i organisasjonen, så det blir naturlig at flere menn enn kvinner blir intervjuet. Alder er uvesentlig.

Data innsamlingsteknikk, valg av informanter

Kvalitativ forsknings intervju er en metode som gjør et forsøk på å forstå verden fra subjektets side (Kvale, Brinkmann, 2009). Intervju er en prosess hvor kunnskap konstrueres under interaksjon og relasjon mellom intervju objektet og intervjueren. Forsknings intervju er ikke en samtale mellom to likestilte parter, siden den som holder intervju definerer og kontrollerer situasjonen. Intervju som forskning består av sju skritt: valg av tema, design av intervju, selve intervju prosess, transkripsjon, analyse, verifisering og rapportering (Kvale, 2001).

Så tidlig som i 1933 har Elton Mayo i sin artikkel «The Social Problems of an Industrial Civilization» introdusert en metode for intervju gjennomførelse. Denne metoden er enda uten noen store forandringer i bruk i de fleste bøker om intervju prosesser. Denne metoden ble også brukt under intervjuer i case studien omtalt i denne oppgaven. Metoden er:

1. Gi din fulle oppmerksomhet til intervju objektet, samt forsikre intervju objektet om dette.
2. Lytt og ikke avbryt.
3. Ikke argumenter, ikke kom med råd.
4. Hør etter hva som blir sagt, hva som ikke blir sagt, hva som ikke kan sies uten at du hjelper til.
5. Summer utsagn og få en bekreftelse på at du forstår riktig, og dette uten å være påvirkende på innholdet.
6. Håndter alt innhentet informasjon konfidensielt.

Tillit og åpenhet er viktig under intervju og bestemmer kvalitet på innhentet data; og de første minuttene er mest viktige for å danne en setting. Intensjonen med intervju og oppbygning, bruk av lyd opptaker, formålet med resultatet videreformidles intervju objektet i en briefing i begynnelse. Avsluttes intervju med en debriefing hvor den intervjuende kan stille spørsmål og eventuelt fortelle i fritekst det som han anser for å være relevant for svar tolkning. Intervju er en intens interaksjon da det er ikke bare muntlig beskjed som må fanges, men også stemmeleie, ansiktsuttrykk og kroppsspråket må fanges opp og tas med i tolkningen. Det anbefales for intervjueren å ta en 10 min betenkningstid etter hver intervju for å samle/ notere ned den totale opplevelsen av intervjuet. Verken stemmeleie eller

kroppsspråket kan transkriberes som resten av intervjuet kan, og der er derfor viktig å huske disse kontekstuelle detaljer. Å transkribere et intervju betyr å transformere muntlig innhold til skriftlig tekst.

Intervjuguide skal alltid forberedes. For et semi-strukturert intervju skal guiden innebære både liste over temaer som er på agenda, samt forslag til spørsmål. Form for analyse av et intervju skal alltid utarbeides på forhånd.

Intervjuet er den viktigste datakilden i case-studier (Yin, 1989). Målet med intervjuet er å se på forskningsproblemet fra respondentens perspektiv, og forstå hvorfor har respondenten det synet. Intervju kan ha flere forskjellige former og i denne studien er det brukt et semi-strukturert format med åpne spørsmål. Semi-struktur har et forhåndsbestemt rekkefølge av spørsmål og samtidig gir rom for justeringer underveis. Dette gir intervjueren mulighet til å oppnå en dypere forståelse av problemstillingen. Struktur for samtalen var lik tema knyttet til organisasjon og kunnskap (Vedlegg 2). Spørsmål ble valgt ut i fra teorien jeg hadde tilgjengelig, arkiv data, samt behovet organisasjonen hadde for å oppdage forbedringspotensialet på temaet. Intervjuenes varighet varierte fra ca 1 time til 2 timer. Alle intervjuene ble gjennomført i et stille rom i trygge omgivelser for respondentene. Intervjuene hadde en mer uformell tone, da jeg som intervjuer har tettere relasjon mine kollegaer.

Det ble bestemt å foreta 10 intervjuer. Dette er basert på at antallet dekker godt alle selskapets avdelinger og disipliner, samt gjør funnene generaliserbare. Alle deltakere har gitt sitt informert samtykke (Kvale, 2001) om frivillig deltakelse og ble opplyst om formålet med intervjuet, ble informert om selve forskningsprosjektet og konfidensialitet.

Intervjuene ble ikke tatt opp på bånd, men ble transkribert underveis. Grunnen til at opptak ikke ble brukt er at formålet var å drive så åpen som mulig dialog, samt under noteringer kan intervjuer følge med på ansiktsuttrykk og kroppsspråk til respondenten (Kvale, 2001). Det er verdt å merke at det stilles uansett spørsmål om intervjuerens reliabilitet i intervjuforskningen, og transkripsjonens gyldighet eller validitet (Kvale, 2001). Morse (1994) hevder at kvantitet, validitet og reliabilitet i dataene har en sterk knytting til forskerens ferdigheter i å etablere relasjoner med intervjuede, altså til forskerens evne til å være best mulig intervjuer (Fog, 1997).

Kjønn til intervjuende er likegyldig i denne studie, på likt linje til mitt kjønn som intervjuer.

Intervjumetode og intervjuguiden

Det viktigste med intervjuguiden skal være at spørsmål blir lette å forstå, er korte og fri for akademisk sjargong (Kvale, 2001). Det ble forsøkt å bruke diverse typer spørsmål: introduksjons spørsmål, oppfølgingsspørsmål, inngående, spesifiserende, direkte, indirekte, strukturerende og fortolkende, samt taushet.

Det ble fokusert på å oppnå best mulig kvalitet på intervjuet ved å følge kvalitetskriterier: oppfordre til spontane og innholdsrike svar og tolke innholdet under intervjuet. Det ble unngått å stille ledende spørsmål.

“Interview is usually simply defined as a conversation with a purpose” (Berg, 1989). I denne oppgaven ble det valgt å kjøre et samtaleintervju runde og intervju guiden ble forberedt på forhånd. De planlagte spørsmål er bare pekepinn og kan brukes ustrukturert for en dialogdannelse. Selv om mye er bestemt på forhånd trenger ikke å bety at respondentene får stilt samme spørsmål og i nødvendigvis lik rekkefølge. Litt senere i teksten blir det fortalt om målet om å gå inn i en hermeneutisk sirkel for å sjekke om teorien stemmer og finne en ny forståelse for forventningen min. Det særegne med det kvalitative intervjuet at det innebærer en lære prosess for den som intervjuer. Når jeg har intervjuet min første informant, har jeg lært noe som jeg har mulighet å bruke på informant nummer to, som jeg også lærer noe av og kan ta med meg til intervju nummer tre. Dette kan bety at selve kvaliteten på intervjuet blir bedre for hver gang vi gjennomfører det (Grennes, 2012). Den overnevnte læreprosessen innebærer også læringen om selve problemstillingen, altså selve problem formuleringen kan endres underveis i prosessen av datainnsamling gjennom intervjuer. Det må nevnes at i denne oppgaven ble det brukt et “dybdeintervju” da formålet er å få en dypere forståelse for informantens synspunkter. Jeg velger å ta ordet dybdeintervju i gås tegn i den forrige setningen, da jeg ikke er en utdannet psykolog eller trent terapeut og dermed har ikke de nødvendige forutsetningene for å klare å komme helt i dybden av respondentens sinn og må nøye meg med de dataene jeg klarer å få frem. Selve intervjuet startes med bakgrunns spørsmål om ansienniteten i bedriften og antall personer som man utøver direkte og indirekte ledelse over. Disse spørsmål er lette og gir en myk åpning. Videre handler spørsmål om atferd hvor den intervjuende forklarer sitt valg av arbeidsgiveren, som går over i samtalen om holdninger og verdier som er kjernen av problemstillingen, da det er nettopp holdninger og verdier som påviser tilstanden av ens og organisasjonens identitet. Til slutt brukes det noen spørsmål som sikter til å berøre informantens følelser for å prøve å dykke i dybden. Spørsmål er klare og tydelige uten noen fagbegreper eller fremmedord. Om opponenter er lite kjent

med begrep “kunnskapsorganisasjon” eller «learning organization» blir forklaringen gitt av den intervjuende (dette også øker innholds validitet både i intervjuet og i selve oppgaven). Ingen private spørsmål blir stilt og selve intervju situasjonen gjøres mest mulig trygg for informanten. Alle intervju svar blir notert.

Det finnes ni typer spørsmål som den som lager intervjuguiden bør kjenne til: introduserende (Har du noen gang...? Hvorfor gikk du til...?), oppfølgende (Hva mener du med dette? Kan du vennligst gi meg et eksempel?), sondering (Kan du fortelle meg mer om dette? Har du flere eksempler på dette?), spesifiserende (Hva gjorde du da?), direkte (Føler du at det er enkelt å smile mens du serverer?), indirekte (Hva mener de fleste rundt her om denne saken? Er du enig med de andre?), strukturerende (intervjueren er ansvarlig for å endre retningen i intervjuer og kan fortsette stille spørsmål eller uttalelsen om at han ønsker å skifte intervjuets retning), stillhet (pause som gis til respondenten for å reflektere over sitt eget svar for å ikke få intervjuet til å føles som et avhør), tolkende (Mener du at...? Er det rimelig å påstå at du ... ?). (Kvale, 2007).

Generelt kan alle overnevnte typer deles i to grupper spørsmål: de som beskriver tilstanden (hva, hvor ofte, hvilken, struktur) og de som beskriver prosessen (hvordan, årsak, strategi). Jeg foretar et delvis strukturert intervju med hensikt. Dette er for å fange tankene, referanserammene og følelsene rundt en hendelse. Ofte brukes det åpne spørsmål, som utvikles med teori drevne spørsmål og bekreftes med konfronterende spørsmål. Målet for intervjueren er å forstå hendelsen fra individets ståsted samtidig som han identifiserer: fysiske elementer (omgivelsene), kognitive elementer (intellektuelle, rasjonelle), affektive elementer (emosjonelle, følelsesmessige), atferdsmessige elementer (handling, bevegelse). Et åpent spørsmål gir respondenten mulighet til å fremvise sine kunnskaper. For eksempel: “Hva identifiserer du med en kunnskapsorganisasjon?” En hypotese/ teori basert spørsmål fremlegger en mulighet for respondenten til å akseptere den fremlagte hypotesen eller å motsi denne. For eksempel: “Tror du at det er viktig å jobbe med kunnskap i 2TD?” (Flick, 2007). Dette spørsmålet kan også rangeres som ledende, så her må forskeren passe på sin egen holdning. Siden data innsamling i de kvalitative undersøkelser foregår oftest gjennom en spørsmåls analyse, er det viktig å kunne formulere de rette spørsmålene rett. Det er naturlig å tenke at spørsmålet skal stilles om det forskeren ønsker å forske på. Jo bredere er spørsmål jo mer data kommer inn og jo mer vanskelig blir det å gjennomgå og sortere alle data. For å unngå den overnevnte hypotesen om å lage spørsmål på forhånd og være i fare for Freud sine merknader, det er viktig at forskeren har en ide om hvordan spørsmål skal se ut men

formulerer disse nøyaktig under intervjuet. Generelt sett vi kan skille to typer spørsmål: de som beskriver tilstanden (hva, hvor ofte, hvilken, struktur) og de som beskriver prosessen (hvordan, årsak, strategi).

Gjennomføring av dybdeintervju

Intervjuene ble gjennomført i periode desember 2015 – januar 2016. Alle ble foretatt som personlig intervju. Jeg valgte og ikke å benytte meg av båndopptaker under intervjuet, delvis på grunn av stor bearbeidingsmengde og delvis på grunn av at respondenten blir mer lukket når dem får kjennskap til båndopptaket. Erfaring tilsier at man kan miste muligheten å stille flere tilleggsspørsmål om man ikke noterer og reflekterer over teksten mens båndopptaket blir brukt. Alle respondentene fikk en e-mail i forkant av intervjuet hvor jeg forklarte hensikten med studiet. Alle intervjuobjektene ga positiv tilbakemelding. Intervju tidspunktene ble avtalt og bekreftet med hver enkel. Jeg valgte med hensikt og ikke gi informantene mye informasjon om studien på forhånd, siden jeg ønsket refleksjon på stedet og impulsivitet i intervjuet. Intervjuene ble satt opp i et lukket kontor uten innsyn. Det første intervjuet har jeg satt av en times tid til, men det viste seg at samtalene kunne vare i over to timer hver. Dette tok jeg hensyn til ved neste avtaler. Jeg passet på å ikke kjøre flere intervjuer samme dagen for å kunne reflektere selv over svarene og stille spørsmål til respondenten i etterkant og gi respondenten muligheten til å reflektere over sine svar og komme tilbake med tilleggsinformasjon om han følte behovet. Dette viste seg til å være en god strategi da flere spørsmål oppsto fra min side, samtidig så flere intervjuobjekter tok kontakt i etterkant for å utdype sine svar.

Innledning til intervju: -Presentasjon av intervjueren- Informasjon om studie og hva det blir stilt spørsmål om - Litt om betydningen å være med på intervjuet - Gå gjennom hvordan intervju dokumenteres og hva som gjøres med datamaterialer etter prosjektet avsluttes - Garantere anonymitet - Informere om informantenes rett å avbryte intervju når som helst - Antydde hvor lenge intervju vil vare.

Det er fysisk umulig å gjennomføre og analysere alle data fra en slik intervju prosess hos hele populasjonen, altså ved å intervjuere kvalitativt alle ansatte i 2TD, derfor velger jeg å gå med et representativt utvalg som skal sikre et tverrsnitt av populasjonen. Dette sparer tid og gir like presis resultat som om hele populasjonen ville vært undersøkt. Utvalget består av representanter av diverse avdelinger og fagdisipliner, slik at alle 2TD grupper er dekket. Det er rimelig å påstå at resultatene fra en utvalgsundersøkelse til og med blir mer nøyaktige fordi

når det jobbes med et begrenset antall respondenter blir muligheten å redusere målefeilene (som snikker seg inn under behandling av store data mengder) større enn når det arbeides med en stor populasjon (Grennes, 2012). Jeg har gått over utvalgt litteratur som har gjort meg kjent med de kvalifikasjonene en må ha for å være en dyktig intervjuer: kunnskapsrik, strukturerende (forteller om meningen med intervjuet, rinder av delene av intervjuet), forståelig for respondenten (enkle spørsmål), øm og tolerant (når det gjelder pauser, muligheten for respondenten å svare), sensitiv (empatisk og forståelsesfull), åpen, styrende (vet hva han vil frem til), kritisk (er forberedt på å konfrontere), oppmerksom (husker hva som ble sagt) og tolkende (fortolker objektets synspunkter underveis uten å pushe på sine egne) (Kvale, 2007).

Intervjuer har en asymmetrisk makt relasjons forhold. Et intervju kan også defineres som en manipulativ dialog, hvor intervjuer har en monolog for tolkning. Målet mitt blir å danne en toveis dialog og bruke samtalen som et redskap for datainnhenting. Å forstå innebærer å tilføye et bredt spektrum a bakgrunns antakelser. Hva disse tillegg består av avhenger av vår bakgrunn og vår opplæring som forskere. Det viktige at de forblir skjulte og implisitte, men likevel har en stor innflytelse på hele forsknings prosess. Å lytte til en informant i en intervjusituasjon er en meget spesiell måte å lytte på. Lyttingen er aktiv og konstruktiv. En leter etter sammenhenger og prøver å “veve en sømløs vev av antagelser”. Vi må lytte på tre nivåer: til innholdet, til hvilke ord som ble valgt og prøve å bygge et større bildet av hva vi mener er ordenes mening.

I etterkant av intervjuene fikk jeg en tilbakemelding om at selve prosessen var en fin erfaring og satt i gang tanker og refleksjoner om viktigheten av en strukturert læringsprosess.

Analyse og tolkning av datamateriell

Målet med casen er å komme ut med en bedre forståelse for problemet og trekke ut noen fakta for videre diskusjoner eller forskning. Med andre ord siktes det til å gå inn i en hermeneutisk sirkel hvor helheten og sammenhengen må ivaretas. Selve teksten fremlagt av intervju objektet er en meddelelse fra en person til en annen, det er også muligheter for å diskutere underveis, samt det er viktig med grundig gjennomgang av intervju notater og gjerne bekreftende/ avkreftende spørsmål for å sikre intervjuerens forståelse. Etter dette kan intervjueren diskutere med teksten selv etter regelen om “jo mindre diskuterer vi med teksten, desto mindre forstår vi den” (Roaldseth, 2011). Hermeneutikkens oppgave er fullført i det man har forstått det som forfatteren brakte til uttrykk. I den hermeneutiske sirkelen går runden

fra detaljen til helheten, tilbake til detaljen, for så å vende tilbake til helheten igjen. Poenget med å etablere en dialog i intervjuet er nettopp for og ikke prøve å komme seg ut av sirkelen raskest mulig, men tvert i mot å komme inn i den (Roaldseth, 2011). All forståelse begynner med en forforståelse, altså med den innstillingen og holdningen en intervjuer som skal bearbeide intervjuenes tale og teksten skal stille til intervju med, og om intervjuer har skapt seg på forhånd en klar formening om temaet, dannet en “start liste” for koding, så jakter ikke man lengre på å utvikle sin forståelse, men heller for å prøve å bekrefte sin for-forståelse/ sin hypotese (Gadamer, 2012). Det er også verdt å nevne at fortolkningene en intervjuer gjør seg er aldri nøytrale da er alltid påvirket av omgivelsene og betinget en rekke forhold som det aldri kan redegjøres for på en uttømmende måte. Det er også viktig å drøfte at forarbeidet, forberedelser og laging av “start lister” til koding, er med og skaper fordommer hos den som skal intervju. Selv om fordommer vanligvis anses for å være en negativ fenomen, så i denne oppgaven og sett fra hermeneutikkens ståsted er disse meget positive å ha. En som har fordommer, har en viss forforståelse og kan danne et dypere bilde enn den som er ukjent til problemstillingen eller til omgivelsene. Fordommer er legitime og er de produktive betingelser for forståelsen, da de muliggjør anerkjennelse (Roaldseth, 2011). At antagelser blir fremlagt før datainnsamlingen (før intervju runden) har også fordelen at analysen av dataene blir enklere å foreta, og at resultatene blir mer entydige (Troye & Grønhaug, 2001).

Intervju svar ble notert av meg på PC i separate filer. Jeg har valgt å ikke benytte meg av datatolkningsprogram for analyse av resultater, da datamengden var av håndterbar størrelse og ikke bød på problemer med å skape mening av dataene manuelt.

Et intervju er en opplevelse for begge partene. Og egentlig er i en enda større grad er opplevelsens resultat. “Det vi regner som en opplevelse, skiller seg fra andre opplevelser, hvor noe annet blir opplevd, men også fra de delene av livsløpet hvor “intet” blir opplevd. Det vi regner som en opplevelse, flyter ikke bare forbi i bevissthetslivets strøm – det er ment som en enhet, og oppnår dermed en ny måte å eksistere på” (Gadamer, 2012). Den beste opplevelsen et intervju kan gi i min case er nettopp å danne en verdifull hermeneutisk sirkel basert på gjensidig tillitt og som kan skaffe en ny forståelse for begge partene: gi produktive kritiske svar til meg som intervjuer og få motparten til å revurdere sin holdning til organisasjonens identitet og endringsprosessen denne er en del av. En verdifull opplevelse i en dialog er avhengig av spørsmålets logikk eller, etter George Collingwood, en “logic of question and answer” (Gadamer, 2012). Det anbefales og ikke føre en samtale med

utgangspunktet i “statements”, altså begge partene må gi hverandre rom for å komme med innspill og oppnå en felles forståelse.

I analysen av datamaterialer søker forskeren først etter likheter. Det er essensielt å huske at data må analyseres mens de samles inn, for at da analyserer en i lyset av undersøkelses spørsmål under selve situasjonen (Silvermann, 2000). Med utgangspunkt i et aktuelt tema, noe som alltid vil innebære en begrenset del av informantenes liv, ønsker forskeren ut i fra deltakerperspektivet å få innsikt i handlinger, refleksjoner og begrunnelser som ligger til grunn for praksis. Forskeren skal imidlertid ikke bare presentere informantenes ord slik de manifesterer seg i det skriftlige datamaterialet. Stopper forskeren med det, kan forskningsrapportene kun bli “dagligprat” (Moen, Karlsdottir, 2011). Som forsker skal man også komme bak ordene informantene uttrykker for å finne den dypere meningen som ligger i dem. I denne prosessen, hvor teori spiller en vesentlig rolle, er forskerne i kontinuerlig “fortolkningsmodus”, og det er dette som er kjennetegnet til kvalitativ forskning.

Intervju analyserings prosess i korte trekk kan defineres slik:

- Intervju subjektet beskriver og besvarer
- Subjektet selv oppdager nye relasjoner og meninger under intervjuet
- Intervjuende blir spurt bekreftende spørsmål for å feste tanken
- Analyse av transkripsjon
- Re-intervjuing om nødvendig.

Og det finnes flere tilnæringer å analysere et intervju på:

- Fokus på meningen: Menings coding (et tekst fragment beskrives med et ord, etter grounded teori); Menings kondensering (teksten deles i fragmenter og sorteres etter grounded teori); Menings fortolkning (lange statements er komprimert til korte påstander);
- Fokus på språket og emosjoner (er ikke relevant for denne oppgaven);
- Bricolage (“The multiple methodologies of qualitative research may be viewed as a bricolage and the researcher as bricoleur”. The bricoleur is someone who is skilled at using and adapting diverse materials and tools. Bricoleur is a handy metaphor for a qualitative researcher.” Og jeg er i denne oppgaven en slik tolker eller “bricoleur” (Coffey, Atkinson, 1996).);
- Teoretisk lesing.

Selve analyse prosessen har hensikt av å identifisere mønstre, sammenhenger, fellestrekk eller forskjeller. Analyse av data begynner med identifisering av nøkkel temaer og mønstre gjennom koding av data. Alle forskere må være i stand til å organisere, ordne, og hente ut de mest verdifulle biter av data. Dem segregerer bulken av data sett in i analyserbare grupper med å lage kategorier med innsamlet data. Det genereres et konsept hvor koding av data er et redskap. Koding skal ikke anses som substitutt for en analyse. Koding er en variasjon av tilnærminger og måter å organisere kvalitative data på. Som deler av en analytisk prosess, festing av koder til data og generering av konsepter har viktige funksjoner i å gjøre oss i stand til å se hva våre data tilsier. Koding finner meningsbærende elementer og linker slike segmenter til data materialet. Vi definerer dem til å relatere til et bestemt tema og binder disse til en bestemt ide eller et konsept. Det viktigste analytiske arbeidet ligger i etablering og gjennomtenking av slike likheter, og ikke i selve koding prosessen. Viktig analyserings jobb også ligger i definisjon av relevante konsepter. Koding derfor kan være et middel for å relatere våre data til våre ideer om disse data. Koding kan fungere som en link mellom rå data fått gjennom intervjuer og forskerens teoretisk konsept eller tilnærming. “Miles and Huberman (1994) suggest that coding constitutes the “stuff of analysis”, allowing one to “differentiate and combine the data you have retrieved and the reflections you make about this information.” (Coffey, Atkinson, 1996). Koding kan også være brukt til å hente in og organisere data. “The organizing part will entail some system for categorizing the various chunks, so the researcher can quickly find, pull out and cluster the segments relating to a particular to a particular research questions, hypothesis, construct or theme. (Miles & Huberman, 1994).” (Coffey, Atkinson, 1996). Koding også er en måte å forenkle og redusere dataene på. Koding og innhenting (“Coding and retrieving”) etter Coffey & Atkinson kan praktiseres som en prosedyre for å behandle dataene på en kvantitativ måte med og for eksempel fysisk merke like i teksten like ord og uttrykk og bruke kryss-referanser (Coffey, Atkinson, 1996). Koding og innhenting er en prosedyre som er oftest assosiert med koding som en analytisk strategi. I denne konseptualiseringen kan koding foreta tre typer av operasjoner (i henhold til Seidel og Kelle (1995) “: a) noticing relevant phenomena; b) collecting examples of those phenomena and c) analyzing those phenomena in order to find commonalities, differences, patterns, and structures.” (Coffey, Atkinson, 1996). Like mye som forenkling av data kan koding brukes til komplikasjon av dataflyten. Denne kan brukes til ekspansjon, transformasjon eller re-konseptualisering av data for å åpne flere diverse analytiske muligheter. Koding da blir en måte å tenke utover det innlysende med data, tenke kreativt og generere diverse teorier.

I praksis er koding en hybrid mellom data forenkling og data komplikasjon. Denne er vanligvis i bruk for å splitte opp og segmentere data i generelle kategorier og samtidig for å ekspandere og erte ut andre data, med målet om å formulere nye spørsmål, tilnærminger og tolkninger. Det er viktig og passe på at koding i denne interaksjonen opprettholder balansen og ikke taper mer enn denne prøver å oppnå. Koding i den kvalitative analysen bør skje gjennom prosesser av de-kontekstualisere og re-kontekstualisere, som betyr segmentering eller porsjonering av data som beholder sin mening etter uttrekking av disse fra konteksten, for å være organisert og sortert på nytt. Koding av data kan foregå ved gjennomgang av fieldwork resultater, altså lesing av ferdige tekster eller intervjuer, men kan også starte i forveien ved at forskeren danner en “start liste” over koder som kan brukes før intervjuer eller før fieldwork generelt. Fornuften av å forberede dette på forhånd i mitt case-studiet kan imidlertid diskuteres da forberedelse på forhånd kan føre til at intervjuer kan danne en viss formening av hvordan svarene blir og skal prøve å finne likheter istedenfor å ha et åpent sinn og gå inn i en hermeneutisk sirkel med en egen forforståelse. Forståelse krever empati – innlevelse og en intervjuer må leve seg inn i andres opplevelses- og tankeverden. I med at jeg selv er en intervjuer og jobber på stedet hvor jeg samler inn data for casen min, så har jeg allerede en historisk, sosial og psykologisk tilknytting til stedet som igjen påvirker min forståelse.

Konkrete eksempel på dataanalyse i denne oppgaven:

Spørsmål: Hvordan ville du beskrevet kunnskapsledelses prosess i 2TD?

Omformulering av mottatte svar: a) har milepæler; b) målrettet; c) åpen dialog.

Spørsmål: Hva kan du si om 2TD workshop sesjoner om læring og innovasjon?

Omformulering av mottatte svar: a) kjøres som prosjekt; b) jeg ser verdien og meningen; c) motiverer meg til å prestere.

Koding av disse to svar: a) kontinuerlig; b) målrettet; c) engasjerende.

Koding på et slikt generelt nivå er det første skrittet til organisering av data i betydningsfulle kategorier. Forskeren må bestemme nivå av detaljering og antall under-nivåer. Det er farlig å gå for en alt for detaljert koding. Koding av kvalitative data gjør forskeren i stand til å gjenkjenne og re-kontekstualisere data, som tillater å ta flere ferske blikk over tekst innholdet. Det er skrittet fra koding og til tolkning som er den viktigste. Tolkning innebærer transcendens av saklig data og forsiktig analyse av hva disse skal brukes til (Coffey,

Atkinson, 1996). Data tap blir betydelig om forskeren ikke beveger seg fra koding til utforsking av hvordan koder og kategorier relateres til originale data og til de teoretiske ideene. Bevegelse fra koding til tolkning har noen nivåer: 1. Kodete data må fremvises på en måte som tillater lesing og gjennomgang. Det innebærer at dataene må være presentert på en enkel måte, for eksempel gjennom diagrammer, matriser eller diverse kart. 2. Utforsking av data: sortering, endring, samling av like data og identifisering og gjennomgang av ikke typiske svar. 3. Transformerings i betydningsfull info. Studering av mønster, kontraster, relasjoner mellom variablene og sammenhenger ellers. Basert på alt det overnevnte vi kan si at prosess av koding handler om å stille til seg selv spørsmål om mottatte data. Disse spørsmål skal hjelpe til å spekulere frem dannelsen av hypoteser videre. Man må gå "beyond data" for å utvikle ideene (Coffey, Atkinson, 1996). Vi selekterer våre data, vi finner et problem å utforske, som vi finner interessant og vi utfører intervju runden. Vår påvirkning på hvilke data vi samler inn og hva vi gjør med disse, våre hypoteser om hva data forteller oss preger gangen i forskningen. Dette handler teori bruket om: vi gjør til eksplisitt det vi finner som implisitt. Vi integrerer våre ideer med innsamlede data, som generer nye ideer. Noen tips til en effektiv koding prosess av intervju tekster: - Begynn med koding så snart som mulig, ellers blir du overbelastet med alle data på en gang; - Les gjennom hele teksten først og se om noe stikker ut og strider imot din forventning; - Gjennomgå dine koder (bruker du bare et ord eller flere for å beskrive en og samme fenomen); - Prøv å danne noen generelle teoretiske ideer når det gjelder koder og data; Alle data skal kodes med mer enn en gang; - Ikke vær bekymret for alt for mange koder; - Behold koding i perspektivet.

Metodedrøfting

Intensjonen er å teste min for forståelse på grunnlaget av data med best mulig reliabilitet. Det er ikke noe tvil om at siden utvalget består av 2TD ansatte så kommer data fra en primær kilde og er pålitelige. Målet er ikke å påvise konkrete tankeganger fra diverse segmenter av populasjonen, men å fange opp den tendensen som finnes hos de ansatte, samt å se om det er noen nyanser som skiller seg ut. Det er ikke mulig og bare anta at de innsamlede data er automatisk gyldige for problemstillingen, samt om at forskeren ikke har vært for selektiv og ikke har utelatt de viktige data. Det kan tenkes at relevante data som ikke passer inn i paradigmet, ha blitt ekskludert, siden forskeren jobber ut fra et spesielt paradigme. Målet er å samle inn betydningsfulle data for å svare på problemstillingene.

Det er imidlertid tvilsomt at resultatene av intervjuene ville vært annerledes om det ville vært enn annen intervjuer eller om intervjuene ville vært foretatt noen uker tidligere eller senere. Begrensninger til intervju data er at disse gir oss ikke direkte tilgang til detaljer av en naturlig forekommende interaksjon. De gir oss definitivt ikke tilgang til å se hvordan personer faktisk presterer og tenker i de daglige aktiviteter. Intervju data er data som er selektivt eksaminerte for en narrativ tilnærming. Siden jeg er kollega med de intervjuende og klarer å skape tillit, blir kvalitet på innsamlede data mest mulig tilnærmet den naturlige interaksjonen.

Under en forskningsprosess må forskeren passe på å holde fast forbindelsen mellom de kodede data og den helheten disse kommer fra. Konteksten er alltid viktig for å tolke meninger og uttrykk. Det er dessverre umulig å forutse alle feil kilder til en utvalgsundersøkelse og derfor må fenomenet "utvalgsfeil" nevnes. Utvalgsfeilen beskriver "det som er igjen" etter at vi har tatt høyde for alle kjente kilder til systematiske avvik eller feil. I teorien skal utvalgsfeilen slå ut tilfeldig, og ikke systematisk og som betyr at ulike feilkildene forventes å utlikne hverandre (Grennes, 2012). Det er ikke relevant for denne oppgaven å drøfte om utvalgsfeilen har noe stort å si om resultatene, da det er umulig å anslå hvilken spesiell felles egenskap hos alle intervjuede som kan være destruerende for kvaliteten på datainnsamlingen. Når det gjelder størrelsen på utvalget, så bestemmes denne ut i fra populasjonens grad av homogenitet (variansen i populasjonen) og forskerens egne krav til presisjon og konfidens. Det er bestemt at 10 "dybde intervjuer" blir et tilstrekkelig utvalg for denne casen. Tilstrekkelighet av dette antallet bekreftes også under intervjuene, da forskeren slutter å få inn ny informasjon og oppnår metningspunktet. Det er meget viktig å holde orden på intervju data, slik at disse ikke blandes sammen.

Som samtalepartner er forskeren en vesentlig del i det feltet som blir undersøkt. Det empiriske materialet er et produkt av forholdet mellom intervjueren og objektet. Kvalitet på de empiriske data samlet gjennom et intervju, samt påliteligheten og validiteten av disse, er direkte avhengig av intervjuerens evne til å skape åpenhet og tillit. Forskeren må ty til utvikling av egen empati. Etter det første intervjuet (og etter andre intervjuer) må man spørre seg selv om hvordan man har oppført seg under intervjuet. Vurdere selv den pålitelighetsfaktoren med å kunne få kontakt og åpenhet med intervju objektet.

Som kriteriene for vurdering av kvaliteten på kvalitative undersøkelser brukes det: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

Reliabilitet (pålitelighet) knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan disse samles inn og hvordan bearbeides. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi

leseren en inngående beskrivelse av konteksten – gjerne i form av en casebeskrivelse – og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen.

Troverdighet (begrepsvaliditet) står for om vi måler det vi ønsker å måle. I den kvalitative undersøkelsen dreier validiteten seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Et finnes to teknikker for å øke sannsynligheten for mer troverdige resultater. Vedvarende observasjon er en av disse og innebærer at forskeren må a seg god tid til å være kjent med feltet. I min oppgave, er det jeg selv som er i samme situasjonen som de intervjuede er og derfor godt kjent med konteksten som er meget positivt. Den andre teknikken heter metodetriangulering og står for at forskeren skal bruke ulike metoder for å få frem data. I denne casen brukes både observasjoner som jeg som forsker har dannet meg historisk på min arbeidsplass og intervjuene. Troverdigheten kan også forsterkes under selve intervjuet hvor forskeren kan stille bekreftende spørsmål for å bekrefte respondentenes svar.

Overførbarhet indikerer hvor mye forskeren klarer å generalisere resultatene til andre situasjoner. Det er nok vanskelig å bevise at resultatene av denne oppgaven kan beskrive identitets prosesser under fusjoner i andre firma, men det er rimelig å anta, basert på utvalgets heterogenitet, at resultatene kan generaliseres for hele 2TD.

Bekreftbarhet eller objektivitet kan styrkes ved at forskeren blir selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført, og kommenterer tidligere erfaringer, avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkninger og tilnærminger i prosjektet.

Resultater, analyse og konklusjon

Tolkning av intervju resultater

Siden casen er basert på mine forståelser og observasjoner som ansatt og resultater fra intervjuer med utvalget som samsvarer, vil jeg påstå at triangulering er til stedet og resultatene er legitime når det gjelder å belyse situasjonen og trekke en konklusjon for oppgaven. Selv om jeg prøvde å ikke ha noe hypotese på forhånd før intervjuene, har jeg blitt positivt overrasket over at informantens meninger samsvarer med hverandre og med mine egne.

Jeg ønsker å nevne at gjennomsnittlig tone på alle intervjuene var meget behagelig og respondentene var svært villige til å innlede en samtale som tyder på tilstedeværelse av en åpen dialog i organisasjonen og forståelse for målsetningen og de enkelte tiltak av en kunnskaps prosess.

De fleste ansatte forstår viktigheten av å lagre kunnskap og mener at de iverksatt tiltak for dette ble etterlengtet og fungerer nå fint. Det er en felles enighet i at det nye systemet (Visual Manufacturing) kommer til å klare å ivareta de nødvendige kunnskaps lagring behov.

Det er felles enighet i at tidlige beslutninger når det gjelder design og produksjon ble tatt på alt for abstrakte grunnlag og gjennom flere shortcuts. Disiplinen med å opprettholde selskapets prosedyrer anses for å være en viktig faktor i det daglige som kan hjelpe å effektivisere produksjonsprosessen.

Ansatte synes at det er enklere å snakke om kunnskapsforbedringer når det gjelder selve produktet og ikke organisasjons prosesser. Dette er typisk for en teknologiutviklings organisasjon med høyt innovasjonsnivå.

Engasjering av en ekstern konsulent for analyse av dagens lærings situasjon ble meget høyt mottatt av organisasjonens deltakere. Særlig på grunn av formatet for kunnskapsledelses sesjoner som ble kjørt som workshoper med fells deltakelse. Den åpne dialogen og lav terskel på å komme med egne meninger uansett disiplin appellerte meget. Det ble også likt at de relevante deltakere fikk tilskrevne tidsavgrensede aksjoner som danner en plan.

Den eneste negative kommentaren som ble gitt av de intervjuede er at dem klarte ikke å forstå formålet og oppgave beskrivelse med den eksterne konsulenten nummer to, som ble engasjert for å passe på at de daglige kunnskapslagrings tiltak blir ivaretatt. De intervjuende erkjenner at det kan muligens skylden personens personlighet og individuelle egenskaper og ikke uklarheter fra organisasjonens side.

Generelt har ansatte stor tro på og engasjement i kunnskapsledelsesprosessen og synes at det er spennende å lære om egen organisasjon og flere måter å lære bedre på. Basert på ledelses svar på spørsmål er det synlig at ledelsen er klar over de få individer som ikke er fullt så engasjert i prosessen. Ledelsen mener at kulturen for endringer er allerede satt og er i ferd med å ta store forbedringer, og tror at endringens smitteeffekten kommer til å forbedre atferden hos alle ansatte.

Rett før intervju runden ble foretatt, har en ansatt i mellomledelse for engineering avdeling gått ut av 2TD for å satse på et eget foretak. Dette var ikke en uforventet situasjon, da ansettelse var i første omgang tidsbestemt. Det er ikke planlagt av ledelse å erstatte denne rollen verken av en intern eller en ekstern ressurs, men heller redesigne organisasjonen til å være en «multiple project» organisasjon hvor ansatte prioriterer mellom flere prosjekt og rapporterer til forskjellige prosjekt ledere. Flere ansatte har uttrykt skepsis til at kunnskapslagring i avdelingen blir tilstrekkelig ivaretatt i perioden mellom mellomlederens avgang og reorganisering. Dette delvis skyldes til at organisasjonens Chief Technology Officer har kun deltidsengasjement i 2TD og er en rådgiver som ikke direkte ansvarlig for den daglige driften. Dette er ledelsen klar over og anser ikke dette for å være ei ulempe.

Etter min mening, det viktigste som kom frem i intervjuene er at alle ansatte forstår de enkelte tiltak kunnskapsledelse inneholder og har tro på at ledelse klarer å styre prosessen effektivt. Dem bidrar aktivt til å endre opp med en brukbar «2TD way».

Ledelse har også uttrykt en mening om at denne lærings prosessen kunne vært iverksatt tidligere, men det er ikke gitt at denne ville gitt de produktive resultater da selskapet i de siste årene vokste alt for fort og hadde meget stor fokus på utelukkende egen teknologiutvikling.

Konklusjon

Intensjonen med studie var en beskrivelse og forståelse av teori om en lærende organisasjon, samt analyse av en effektiv kunnskapsledelse i praksis. Formålet med oppgaven var ikke å trekke en konklusjon, men heller å plassere de tilgjengelige teoretiske påstander rundt temaet i en praktisk situasjon. Studien er ikke ute etter absolutte sannheter, men er ment for å nyansere det som er allerede kjent om organisatorisk læring og kunnskapsledelse.

Overførbarhet av resultater ble diskutert tidligere og kan oppsummeres med at alle organisasjoner er unike, men 2TD kan tilnærmes en typisk engineering teknologiutviklings organisasjon som gir meg mulighet å påstå at andre like organisasjoner kan dra noe nytte av denne studie.

I den teoretiske delen av oppgaven ble det festet at kunnskap er mest varig og strategisk ressurs (Malhotra, 2001) og jo tettere er samhandling mellom tause, eksplisitte og kulturelle kunnskap, jo større fordel har en organisasjon for en effektiv læring. Læring må ses på som en permanent atferdsendring som baseres på flere betingelser, og alle disse betingelser er til

stedet hos 2TD. Organisasjon er motivert og mottakelig for denne endring. Det er enda et helt år igjen av det planlagte av 2TD kunnskapsprosjektet drevet med en kunnskapsledelses konsulent, men det er mulig allerede nå å trekke en konklusjon om at organisasjonen er på rett vei til å kunne tilegne nye, samt ivareta og utvikle nye kunnskap på en organisert og gjennomtenkt måte. Det viktigste fremover blir at ledelsen jobber med denne prosessen kontinuerlig. De enkelte tiltak som ble iverksatt som en del av kunnskapsledelse vurderes av ansatte som effektive og kan med fordel implementeres av andre organisasjoner.

Basert på arkivdata, observasjoner og intervjuets resultater, er 2TD allerede et sterkt arena for individuell og felles kunnskapsutvikling og læring. Kunnskapen anses av organisasjonen for å være et konkurranse fortrinn samtidig som en prosess som må styres internt. Basert på intervju resultater, blir det viktig for ledelsen å kunne presisere at organisasjons prosesser er like viktige som prosesser rettet mot slutt produktet. Dette er for at en mer effektiv organisasjon har kortere produksjons tid og feil rate.

Jeg tror at uttrykket «learning to learning in a learning organization» beskriver godt det daglige livet hos 2TD. Organisasjonen prøver å lære om seg selv mens den lærer fra eksterne omgivelser og interne utviklere å utarbeide og sette sammen det mest innovative bore toolet på markedet. Verken ledelse eller ansatte har gjort dette før og denne nye erfaringen som deles skaper virkelig en lagånd i organisasjonen.

Begrensninger og perspektivering

På grunn av oppgavens begrenset omfang i tid har jeg valgt å basere arbeidet kun på én case studie. To eller flere case ville vært mer gunstig, da en multippel case studie ville ha gitt en bedre ekstern validitet, men det ville vært vanskelig å finne to identiske lærende organisasjoner. Samt masteroppgave skriving forutsetter en begrensning av tilgjengelige ressurser.

Jeg prøvde mest mulig å unngå ledende spørsmål, men i et semi-strukturert intervju kan det hende at intervjueren blir ubevisst av sine forventninger og blir ledende.

Den eksplorative case studien om en kunnskapsorganisasjon har fungert som en fruktbar metode for å oppnå konkret kunnskap om et avgrenset område. For det første, har jeg, som både en ansatt og intervjuer, samlet mange detaljer fra primære datakilder som ellers ikke ville vært tilgjengelige. Ved å supplere min egen oppfatning med gjennomførte dybde

intervjuer har jeg fått et godt og nyansert kjennskap til hendelser og sammenhenger, noe som har gjort det mulig å beskrive hendelsesforløpet. Ved å gjennomføre de semi-strukturerte intervjuene med ansatte klarte jeg å komme under overflaten av den offisielle og konvensjonelle kunnskap.

Ut i fra intervju resultater, er det rimelig å konstatere at respondenter er meget positive til 2TD sin lærings prosess, og man kan savne mer kritisk perspektiv på prosessen for å prøve påvise overførbarhet av resultatene for andre organisasjoner.

Det ble gjennomført en kvalitativ studie med analysert validitet og pålitelighet. Objektivitet er et vanskelig kriterium å opprettholde i kvalitative studier siden forsker er i fare med å miste sin objektivitet ved å bli involvert i organisasjoner, mennesker eller/ og prosesser, særlig hvis forskeren er en del av case organisasjonen. Likevel mener jeg at jeg ar forsøkt å minimere feilkilder, har reflektert over og strebet etter å oppfylle kriterier for kvalitative forsknings mekanismer.

Til slutt vil jeg påpeke igjen at valget av en kvalitativ metode fremfor en omfattende kvantitativ undersøkelse begrunnes med at formålet er å beskrive et fenomen. Resultatene som ble oppnådd gjennom en kvalitativ metode kan bekreftes i form av triangulering av mine egne tanker og observasjoner som ansatt.

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført av meg personlig og baseres kun på mine tanker og konklusjoner. 2TD Drilling innestår ikke for verken metode eller resultater.

Det ville vært en fordel å foreta en lignende kvalitativ studie i organisasjonen når kunnskapsledelse prosjektet for å nå «2TD way» nærmer seg avslutning. Dette er for å lære om hvordan organisasjon responderer på læring og om den positive innstillingen og forståelsen for alle endringer vedvarer.

Litteraturliste

Bøker

1. Adler, P.A., og Adler, P. (1994). *Observational Techniques. I: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S.: Handbook of qualitative research.* California: Sage Publications.
2. Andersen, S S. (1997). *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design.* Bergen: Fagbokforlaget.
3. Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action. Individual and Organizational.* San Francisco: Jossey- Bass.
4. Argyris, C. (2008). *Teaching smart people how to learn.* Harvard Business School Publishing Corporation.
5. Awad, E. M., Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management.* Pearson Education.
6. Barnes, S., Milton, N. (2014). *Designing a Successful KM Strategy. A Guide for the Knowledge Management Professional.* Information Today Inc.
7. Berg, B.L. (1989): *Qualitative research methods for the Social Sciences.* Allyn & Bacon.
8. Boud, D., og Garrick, J. (1999). *Understanding Learning at Work.* Routledge.
9. Choo, C. W., Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge.* Oxford University Press.
10. Crabtree, B.F. og Miller, W.L. (1992). *Primary Care Research: A Multimethod Typology and Qualitative Road Map. I: Crabtree og Miller Doing Qualitative Research. Methods for Primary Care. Vol.3, California, Sage Publications.*
11. Dixon, Nancy M. (1999). *The Organizational Learning Cycle. How we can learn collectively.* 2nd edition. Gower publishing limited.
12. Duncan, R. & Weiss, A. (1979). *Organizational learning: Implications for organizational design.* Research in Organizational Behaviour.
13. Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (2011). *Organizational Learning & Knowledge Management.* 2nd Edition. John Wiley and Sons.
14. Flick, U. (2007): *Designing Qualitative Research.* SAGE publications.
15. Flyvbjerg, K. B. (2001). *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again.* Cambridge University Press.
16. Fog, J. (1997). *Med samtalen som utgangspunkt: Det kvalitative forsknings intervju.* København, Akademiets Forlag.
17. Gadamer, H.-G. (2012): *Sannhet og metode.* Pax Forlag.
18. Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner.* Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

19. Grennes, T. (2012): *Hvordan kan du vite om noe er sant?* Cappelen Dam.
20. Hatley, J.F. (1994). Case Studies of organizational Research. In *Qualitative Methods in Organisational Research: a Practical Guide*, edited by C. Cassell, C. and G. Symon. London, Sage Publications.
21. Hein, H. (2013). *Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald*. København, Gyldendal.
22. Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen L. (2011): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS.
23. Kennedy, M., Harmon, K., Minnock, E. (2008). *Ready, set, dominate: Implement Toyota's Set-Based Learning for Developing Products and Nobody Can Catch You*. Targeted Convergence Corporation.
24. Kirkpatrick, D. L. (1987). *Training and development handbook: a guide to human resource development*. New-York: McGraw-Hill.
25. Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs Nj: Prentice-Hall.
26. Krogh, G. von., Ichijo, K., Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning I organisasjoner*. Oxford University Press.
27. Krogh, G. von., Roos, J. (1996). *Managing knowledge: Perspectives on cooperation and competition*. London, Sage.
28. Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
29. Kvale, S. (2007): *Doing interviews*. SAGE Publications Ltd.
30. Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Interviews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
31. Lai, L.(2004). *Strategisk kompetansestyring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
32. Malhotra, Y. (2001). *Knowledge Management and Business Model Innovation*?. Idea Group Publishing.
33. Marnburg, E. (1998). Nancy M. Dixon's organisatoriske læring – hovedpunkter med kommentarer. Høgskolen i Nord-Trøndelag Arbeidsnotat nr.44.
34. Melvin, B. (2013). *Knowledge Based Product Development. A practical guide*. Self-publishing.
35. Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, Vol. 13, No. 4, November 2001 329–352. Sage Publications.
36. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
37. Moen, T. & Karlsdottir, R. (2011): *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Tapir akademisk forlag.
38. Nachmias, D. og Frankfort-Nachmias, C. (1992). *Research Methods in the Social Sciences*. Bristol, J.W. Arrowsmith Ltd.
39. Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J. (2009). *Managing knowledge, work and innovation*. 2nd edition, Palgrave Macmillan.

40. Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, & Organization. An Introduction.* Oxford
41. Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse. Teori og praksis.* Universitetsforlaget.
42. Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organizational Science*, vol.1, No.3, s.267-292.
43. Pfeffer, J., Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense. Profiting from Evidence-Based Management.* Harvard Business School Press.
44. Pfeffer, J., Sutton, R. I. (2000). *The Knowing-Doing Gap. How smart companies turn knowledge into action.* Harvard Business School Press.
45. Roaldseth, B. O. (2011): *Filosofisk tenkning gjennom dialog.* Gyldendal norske forlag AS.
46. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization.* Doubleday, Random House.
47. Silverman, D. (2000): *Doing qualitative research. A practical handbook.* SAGE publications.
48. Styhre, A. (2003). *Understanding knowledge management- Critical and Postmodern perspectives.* Abstrakt Forlag AS.
49. Troye, S.V. & Grønhaug, K. (2001): *Utredningsmetodikk.* Universitetsforlaget.
50. Wennes, G. (2002). *Dissertasjon: Skjønnheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen.*
51. Yin, R.K. (2009): *Case Study research. Design and methods.* SAGE publications.
52. Yin, R. K. (1989). *Case Study Research, Design and Methods.* Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Sage Publications.
53. Zielinski, S. (2013). *The Great Convergence. Merging Lean, Agile, and, Knowledge-based New Product Development.* Two Wings, Inc.

Artikler

1. Bass, B. M. (2000). *The Future of Leadership in Learning Organizations.* The journal of Leadership Studies, Volume 7, No.3.
2. Bonoma, T. V. (1985). *Case research in marketing: Opportunities, problems and a process.* Journal of Marketing Research, vol.22, s.199-208.
3. Jensen, S. H. (2008). «Management and Learning in the Knowledge Society». The Journal of Regional Analysis and Policy, p. 130-137.
4. Malholtra, Y. (2000). *Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation.* Information Resources Management Journal, 13(1), 5-14.

5. Ruddin, L. (2006): *You can generalize stupid! Social scientists, bent flyvbjerg, and case study methodology*. Qualitative Inquiry. Volume 12, number 4, ss.797-812.
6. Sykes, W. (1990). *Validity and Reliability in Qualitative Market Research: A review of the Literature*. Journal for the Market Research Society, Vol. 32, No.3, s.289-328.

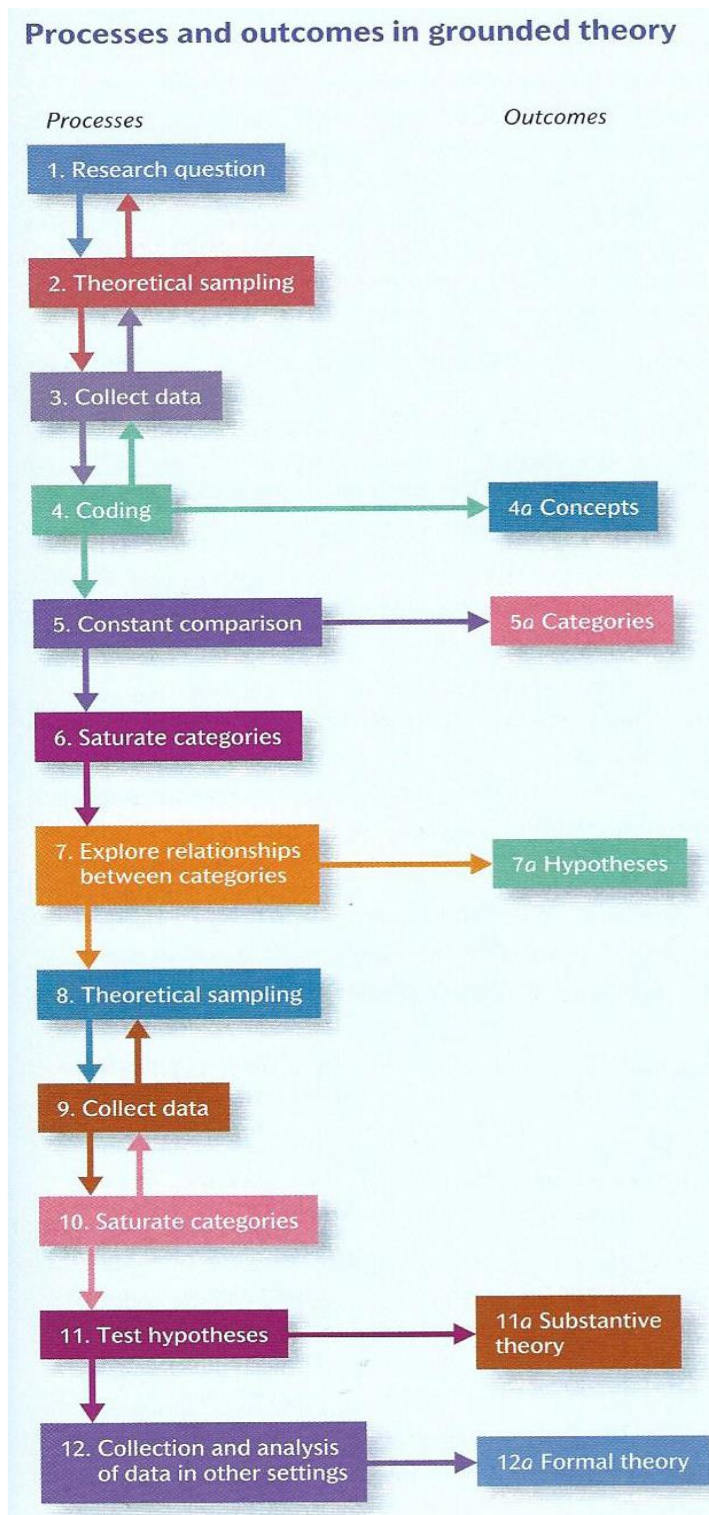
Annen litteratur

1. Artikkel: Cope, P., Cuthbertson, P., Stoddarte, B. (2000). *Situated learning in the practice placement*. Blackwell Science Ltd, Journal of Advanced Nursing, 31(4), 850 – 856.
2. Artikkel: Faircloth, B. S. (2012). *‘Wearing a mask’ vs. connecting identity with learning*. Contemporary Educational Psychology 37, 186–194.
3. Artikkel: Flyvbjerg, B. (2006): *Five misunderstandings about the case-study research*. Qualitative Inquiry. 12 (2), 219 - 245.
4. Artikkel: Pisano, G. P. (1996). *Learning before doing in the development of new process technology*. Technology and operations management, Harvard Business School, Research policy 25, 1097 – 1119.
5. Artikkel: Ravasi, D., Turati, C. (2005). *Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects*. Journal of Business Venturing 20, 137–164.
6. Artikkel: Whittington, R. (2003). *The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective*. Strategic Organization, 1 (1), 117 – 125.
7. Artikkel: Whittington, R. (2011). *The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinary*. Accounting, Organizations and Society, 36, 183 – 186.
8. Artikkel: Xiaoyu, Y., Chen, Y., Bang, N. (2014). *Knowledge Management, Learning Behaviour from Failure and New Product Development in New Technology Ventures*. Systems Research and Behavioural Science. Syst. Res 31, 405–423.
9. Culligan, M., Deakins S., Young, A. (1987). *Personal orientert ledelse. Back-to-basics management*. Bedriftsøkonomens forlag.
10. Daim, T. U., Neshati, R., Watt, R., Eastham, J. (2014). *Technology Development. Multidimensional Review for Engineering and Technology Managers*. Springer International Publishing Switzerland.
11. Doloreux, D., Freel, M., Shearmur, R. (2010). *Knowledge- Intensive Business Services*. Ashgate Publishing Company.
12. Estrella, M., Blauert, J., and Campilan, D., eds. *Learning from Change : Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*. Ottawa, ON, CAN: IDRC Books, 2000.
13. Frantzen, A. (2014). *Corporate identities behaviour under the larger merger*. Master thesis at Master in Service management at UiS.
14. Grønhaug, K. (1985). *Problemer i empirisk forskning. I: Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*, Oslo. Universitetsforlaget, s.7-17.

15. Hart, S., Hvilshøj, H. (2013). *Ledelse mellom hjerne og hjerte*. Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.
16. Holstein, J. A., Gubrium, J. F. (2003). *Inside Interviewing. New lenses, New Concerns*. Sage Publications.
17. Ichijo, K., Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management. New Challenges for Managers*. Oxford University Press.
18. Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
19. Lessem, R. (1991). *Total quality learning*. Basil Blackwell Inc.
20. Linge, T. T. (2015). *Including or Excluding Workplace Communication? Analyzing Communication Competence in Multicultural Hotel workplaces*. Dissertation for the Degree of PhD, University of Oslo.
21. Little, S., Quintas, P., Ray T. (2002). *Managing Knowledge. An essential reader*. The Open University Business School, SAGE Publications.
22. Marchand, D., Kettinger, W., Rollins, J. (2001). *Making the Invisible Visible. How Companies Win with the Right Information, People and IT*. John Wiley & Sons Ltd.
23. Marsick, V.J., Watkins, K.E. (1999). *Facilitating Learning Organizations. Making learning count*. Gower Publishing Limited.
24. Marthinsen, M., Postholm, M. B. (2012). *Personalutvikling i en lærende organisasjon*. Tapir akademisk forlag.
25. Marquardt, M., Skipton, H., Freedman, A., Hill C. (2012). *Action Learning for Developing Leaders and Organizations. Principles, Strategies and Cases*. American Psychological Association.
26. McElroy, M. W. (2003). *The New Knowledge Management. Complexity, Learning, and Sustainable innovation*. Butterworth-Heinemann.
27. Nicolini, D., Gherardi, S., Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M.E.Sharpe.
28. Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory. Problems and Prospects*. New York, Oxford University Press.
29. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behaviour*. 9th Edition. Prentice Hall International, Inc.
30. Senge, P. (1999). *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Nicholas Brealey Publishing.
31. Strauss, Anselm and Corbin, Juliet (1990). *Basic of qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications.
32. Trøye, S. (1994). *Teori og forskningsevaluering: et kritisk realistisk perspektiv*. Oslo, TANO.

Vedlegg 1

Grounded theory



(Bryman, Bell, 2007)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Innledning med kort presentasjon

Utgangspunktet for studien er min interesse i å kartlegge hva 2TD gjør når det gjelder va konkrete tiltak for å nå målet om «2TD way». Jeg er ikke ute etter raske eller konkrete svar og vil heller ha en dialog om hvordan vi som ansatte opplever kunnskaps prosesser i 2TD. Årsaken til min interesse er den pågående prosessen ledet av en ekstern konsulent/ rådgiver og organisasjonens respons og oppnåelser basert på denne.

Dine svar i intervjuet vil ikke kunne kobles opp mot deg som person i etterkant. Jeg har taushetsplikt og basert på intervju resultater vil beskrive en felles oppfattelse av situasjonen hos 2TD ansatte. Du bestemmer selv hva du ønsker å svare på og hva du vil gå mer i dybde på.

Intervjuguide

1. Kjenner u til begrepet «learning organisation»? Hva kan du fortelle om slike organisasjoner?
2. Ville du sagt av 2TD er en kunnskapsorganisasjon? Vennligst, utdyp.
3. Hvilke konkrete kunnskaps lagring/ utvikling tiltak hos 2TD kan du nevne?
4. Har du tilstrekkelig med kunnskap for å utføre jobben i din rolle? Hvor får du nye kunnskap fra?
5. Hva gjør du for å dele dine kunnskap med kollegaer? Hvordan oppmuntrer du til personlig til kunnskapsdeling?
6. Fikk du med deg den nye CKO rollen og rollen til den konsulenten som skal passe på daglig kunnskap lagring? Hva synes du om disse? Behøves disse hos 2TD?
7. Hva liker du eller misliker når det gjelder formatet kunnskapsledelse i 2TD foregår i?
8. Hva er dine forventninger til «2TD way»?
9. Tror du at ledelsen er dedikerte nok til å gjennomføre de anbefalt av konsulenter tiltak?
10. Nå har du gjerne skjønt hva jeg er ute etter i denne samtalen. Er det noe du ønsker å tilføye? Er det noe mer du mener jeg trenger å belyse? Vennligst sen meg en maile med notater om du kommer på noe i etterkant av intervjuet!
11. Hva synes du om dette intervjuet og om meg som intervjuer?