



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

## **Kunnskapsoverføring mellom individer i organisasjoner**

*En utforskende litteraturstudie og case-studie av hvordan organisasjoner kan støtte overføring av kunnskap mellom individer ved rotasjon*

Tobias Berg Nedrebø

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi – STV-3910

Desember 2021







© Tobias Berg Nedrebø, høsten 2021

**Kunnskapsoverføring mellom individer i organisasjoner.**

En utforskende litteraturstudie og case-studie av hvordan organisasjoner kan støtte overføring av kunnskap mellom individer ved rotasjon.

<https://munin.uit.no>

## Sammendrag

Kunnskap er organisasjoners mest verdifulle ressurs, og uavhengig av organisasjoners formål er kunnskap nødvendig for å skape resultater og opprettholde effektivitet. Kunnskapsintensive organisasjoner er ekstra sårbare for neglisjering av kunnskapsstyring, og følgelig vil hyppig rotasjon av nøkkelpersonell ytterligere forverre dette. Hva skjer når arbeidstakere i kunnskapsintensive organisasjoner ikke mottar opplæring og overføring av opparbeidet kunnskap? Spørsmålet som da må stilles er tydelig: Hvordan kan organisasjoner forvalte egen kunnskap bedre og sørge for at hyppig utskifting av ansatte, likevel ikke påvirker effektivitet negativt?

Studien har hatt mål om å forklare viktigheten av kunnskapsoverføring, herunder hvordan dette bør foregå – og faktisk foregår, mellom individer i viktige stillinger. I studien er det gjennomført en strukturert litteraturstudie og en kvalitativ case-studie av Forsvaret, for å belyse tematikken fra ulike sider. Forsvaret er en kunnskapsintensiv organisasjon, der særlig offiserene bytter stilling hyppig gjennom karrieren, som en del av karrieresystemet. I tillegg er Forsvaret underlagt streng kontroll med økonomi og effektivitet, samt at organisasjonen – i alt den gjør, forsøker å skape mest mulig kampkraft, av de midler som er til rådighet. Dette gjorde Forsvaret til en relevant case, for å undersøke hvordan, og om, kunnskapen forvaltes godt.

Studiens funn indikerer at strategier for kunnskapsstyring er en vesentlig del av tiltaket for kunnskapsoverføring. Gjennom strategiarbeid vil rutiner og ordninger kunne forenes, slik at man høster godene av de uformelle mekanismer som eksisterer, samtidig som man finner den optimale balansen mellom de ordninger som er, og de som bør implementeres. Studien har vist at hierarkiske strukturer ikke er det mest optimale for kunnskapsoverføring, og slik sett er dette en viktig bevisstgjøring, at deling og overføring av kunnskap bør forekomme basert på gjensidighet. Det er også bevist at ledelsen bør anstrenge seg for å ha en positiv innvirkning på bruk av verktøyene for kunnskapsoverføring, og på den måten etablere gode rammer og forsterke en kultur for kunnskapsoverføring.

Den totale forståelsen for hvordan kunnskapsoverføring mellom individer skjer, er utslagsgivende for organisasjoner som hyppig roterer egen arbeidsstokk. Denne studien og forskningen som er gjennomført, er et bidrag til organisasjoner med slike vilkår.

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på et intensivt og lærerikt studieforløp, ved UiT. Veien fra idé til ferdig produkt har vært meget givende, samtidig som veien har føltes veldig lang til tider. Det er noe eget med utdanning, der det til tider smerter og oppleves svært bratt, til følelsen av å utrette noe basert kun på egne ferdigheter. Jeg vil nok aldri glemme denne prosessen, og med tiden vil jeg kun huske hvor gøy det egentlig var.

Det er selvsagt mange som skal takkes – når man som trebarnsfar med jobb og bosted langt unna øvrig familie, har fått lov til å studere i 2 år, og attpåtil låse seg vekk i måneder for å skrive masteroppgave. Selvfølgelig skal jeg først og fremst takke min fantastiske Alexandra, mor i familien, med et hjerte av gull, både for meg og barna våre. Dette prosjektet hadde vært helt umulig uten ditt ustanselige pågangsmot og din klippesterke tro på meg. Videre vil jeg takke min veileder, Kjell Arne Røvik. Du skal takkes for dine fantastiske forelesninger i faget strategi- og styringsutfordringer, som inspirerte meg til å skrive akkurat denne masteroppgaven. Faget ditt var både engasjerende og inspirerende, og jeg har virkelig fått øynene opp for hvordan vi lærer, tolker og mistolker. Din kunnskap om emnet er fenomenal. Respondentene mine, offiserer i Forsvarets Brigade Nord, skal ha en stor takk for ærligheten dere viste meg. Mest av alt bør dere berømmes for deres engasjement for arbeidsplassen, og deres ønske om å utvikle organisasjonen til det bedre. Forsvaret er heldig som har dere. En takk rettes også til Hilde Marie Pettersen ved UiT, for god dialog underveis i prosjektet. Du sparte meg for mye unødvendig arbeid, med dine treffsikre og grundige tilbakemeldinger. Takk også til foreldre og besteforeldre, som leste gjennom oppgaven i sin helhet, og bidro til at den fremstår slik den nå gjør.

Nå ser jeg fram til å bruke mer av min fritid sammen med våre felles barn. Familien, vi klarte det!

Bardufoss 20.11.2021

Tobias Berg Nedrebø

# Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon .....	1
1.1	Innledning.....	1
1.2	Tema.....	1
1.2.1	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3	Forsvaret som case-studie .....	3
1.3.1	Relevans .....	4
1.4	Disposisjon.....	4
2	Teori .....	6
2.1	Innledning.....	6
2.2	Oversettelsesteori .....	6
2.2.1	Instrumentell versjon av oversettelsesteori .....	7
2.3	Dekontekstualisering .....	9
2.3.1	Oversettelsesvariabler .....	9
2.4	Kontekstualisering.....	11
2.4.1	Prosedyrer og regler for oversettelse.....	11
3	Metode.....	14
3.1	Innledning.....	14
3.2	Litteraturstudie .....	14
3.2.1	Innledning.....	14
3.2.2	Datagrunnlag .....	15
3.2.3	Funksjonskart .....	17
3.3	Forskningsdesign.....	18
3.3.1	Case-studie .....	18
3.3.2	Valg av case .....	18
3.3.3	Tilnærming til case.....	19
3.4	Intervjuer .....	20
3.4.1	Innledning.....	20
3.4.2	Utvalg .....	20
3.4.3	Middels strukturerte intervjuer .....	21
3.5	Validitet og reliabilitet .....	24
3.5.1	Validitet.....	24
3.5.2	Reliabilitet .....	24

4	Litteraturstudie .....	26
4.1	Innledning.....	26
4.1.1	Disposisjon og tilnærming .....	26
4.1.2	Definisjoner .....	27
4.2	Verktøy og metoder for kunnskapsoverføring .....	30
4.2.1	Mentoring .....	31
4.2.2	Fortelling .....	32
4.2.3	Kunnskapsregistre .....	34
4.2.4	Praksisfellesskap .....	35
4.3	Oppsummering av litteraturstudie .....	36
4.3.1	Forskningsspørsmål en .....	37
5	Empiriske funn .....	38
5.1	Innledning.....	38
5.1.1	Operasjonalisering av forskningsspørsmål.....	38
5.2	Ordninger .....	39
5.2.1	Viktighet.....	39
5.2.2	Lederskap .....	40
5.2.3	Hemmende og fremmende faktorer.....	41
5.2.4	Oppsummering av ordninger.....	43
5.3	Rutiner.....	43
5.3.1	Robusthet.....	44
5.3.2	Kunnskapsoverføring .....	45
5.3.3	Oppsummering av rutiner.....	46
5.4	Kritisk kunnskap .....	46
5.4.1	Kunnskapstyper og identifisering.....	46
5.5	Oppsummering av empiriske funn .....	47
5.5.1	Forskningsspørsmål to.....	47
6	Analyse og diskusjon av funn .....	49
6.1	Innledning.....	49
6.2	Ordninger for kunnskapsoverføring .....	49
7	Oppsummering og konklusjon .....	52
7.1	Oppsummering .....	52
7.2	Besvare problemstilling.....	52



7.3	Betydning .....	54
7.4	Avslutning .....	55
	Referanseliste .....	56
	Vedlegg 1 Kilder til litteraturstudie .....	60
	Vedlegg 2 Funksjonskart til litteraturstudie .....	61
	Vedlegg 3 Respondentliste .....	62
	Vedlegg 4 Informasjonsskriv intervju .....	63
	Vedlegg 5 Intervjuguide .....	66

## Tabelliste

Tabell 1: Prioritering av kritisk kunnskap .....	28
Tabell 2: Fordeling av verktøy for kunnskapsoverføring .....	30
Tabell 3: Matrise, forskningsspørsmål en .....	37
Tabell 4: Oppsummering av empiriske funn .....	48
Tabell 5: Matrise, analyse av mentorering .....	50
Tabell 6: Matrise, analyse av kunnskapsregistre .....	51

## Figurliste

Figur 1: Utvalgsprosessen .....	16
---------------------------------	----

# 1 Introduksjon

## 1.1 Innledning

Se for deg en organisasjon der kompleksiteten er høy, kunnskapskravet er stort, og kravet til korrekthet er en faktor som direkte påvirker de ansattes sikkerhet. Organisasjonen er også personellintensiv og de fleste arbeidstakerne bytter stilling internt i organisasjonen hvert andre eller tredje år, men de gjennomgår ikke stillingsspesifikk opplæring. Arbeidstakerne bruker minst ett år på gjennomføring av kurs og opparbeidelse av erfaring og kunnskaper, men bytter så stilling. Organisasjonen har ikke etablerte systemer for god overføring av den erfaringsbaserte kunnskapen, ei heller gode og eksplisitte instruksjoner for hvordan stillingen skal skjøttes. Organisasjonen har heller ingen etablert kultur for kunnskapsoverføring og fenomenet er kun overfladisk omtalt som *overlapping*, uten en forankret betydning. Hvert år forlater et stort antall arbeidstakere sine stillinger, og nye kommer inn, uten noe i ryggsekken. Denne gjentakende aktiviteten kan bli kostbar for organisasjonen, men det er kanskje mulig å gjøre noe med denne lekkasjen av kunnskap?

Bildet som tegnes over er satt noe på spissen for å fremheve poenget, men organisasjonen som omtales er Forsvaret.

## 1.2 Tema

Oppgavens overordnede tema er kunnskapsoverføring, herunder overføringen av kunnskap mellom individer i samme organisasjon og i samme strukturelement. Kunnskapsoverføring kan sies å være en videreutvikling av kunnskapsforvaltning eller kunnskapsstyring som fagfelt, gjennom det Grant (1996, s. 375) spesifiserer som selve nøkkelen til kunnskapsintegrasjon, organisasjonens hovedformål. Integrasjon av individuelle organisasjonsmedlemmers spesialiserte kunnskap er organisasjonens viktigste ressurs, og følgelig er integrasjon av denne kunnskapen kjernen av organisasjonens evne (Grant, 1996). Oppgavens spesifikke tema omhandler kunnskapsoverføringen som skjer mellom organisasjonsmedlemmer på vei inn og ut av nøkkelstillinger, og hvorvidt dette foregår som formelle eller uformelle prosesser for opplæring, utdanning eller overlapping. Ifølge Røvik (2007) er kunnskapsoverføring på mange måter implementering av kunnskap mellom enheter, typisk organisasjoner, men også individer. Videre er kunnskapsoverføringens hensikt å adoptere gode praksiser, altså en organisasjons kilde til nyskaping (Røvik, 2007). For at dette skal lykkes mener Røvik (2016) at kunnskapsoverføringen kan tolkes som en serie av oversettelser med to kritiske faser. Dekontekstualisering, oversettelse av en ønsket praksis i en

bestemt kontekst til en teoretisk representasjon – og kontekstualisering, oversettelse av representasjonen til konkret praksis i en ny kontekst (Røvik, 2016). Dette må tilrettelegges for organisasjonens medlemmer, spesifikt vil det ved å bygge egnede kontekster og arenaer for uforstyrret samhandling mellom individene øke synergien mellom dem og deres unike kunnskap (Kumar & Ganesh, 2011, s. 233–235). Holden og Von Kortzfleisch (2004) mener, i likhet med Røvik, at kunnskapsoverføring dreier seg om oversettelse. Påvirkningen personlig kognisjon kan ha på kunnskapens overførbarhet, er en viktig faktor som må hensynstas (Holden & Von Kortzfleisch, 2004, s. 133–134). Organisasjonene bør legge til rette for slik aktivitet og fasilitere for intern kunnskapsflyt (Carlos & Segarra-Ciprés, 2006). Slikt organisatorisk rammeverk for systematisk og formell kunnskapsoverføring tillater deling av mer kompleks kunnskap, noe som øker kvaliteten på kunnskapsoverføringen som aktivitet og selve kunnskapens overførbarhet (Szulanski, 1996).

### **1.2.1 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Målet med denne oppgaven er å bidra til forskning og forståelse av kunnskapsoverføring, spesifikt ved å studere hvordan kunnskapsintensive organisasjoner tilrettelegger for god kunnskapsoverføring mellom individer i nøkkelstillinger med høy turnover. Temaet er fremtredende og tilnærmingen vil derfor være todelt. Det er gjennomført en strukturert litteraturstudie, dette med den hensikt å klarlegge hva litteraturen forfekter som gode metoder for overføring av kunnskap. Det er også gjennomført en kvalitativ case-studie i Forsvaret, en kunnskapsintensiv organisasjon der turnover blant de undersøkte individene i nøkkelstillinger er høy, med sikte på å karakterisere hvordan organisasjonen har tilnærmet seg kunnskapsoverføring. Formålet med bruk av to ulike metoder er å øke presisjonen i oppgavens konklusjon, og slik sett forhåpentligvis gjøre funnene anvendbare for lignende organisasjoner.

Metoder for kunnskapsoverføring innhentet fra litteraturstudien og case-studien blir diskutert i relasjon til oversettelsesteori, for å belyse hvordan kunnskapsoverføring, best mulig, kan implementeres i den virkelige verden. Studien vil dermed gi et dypere innblikk i praksis og metoder for kunnskapsoverføring mellom individer på vei inn og ut av nøkkelstillinger. Følgende problemstilling skal besvares i denne studien: *Hvordan og i hvilken grad overføres og deles kunnskap mellom individer i nøkkelstillinger, ved stillingsbytte i Brigade Nord's bataljonsstaber – og hva fremmer eller hemmer kunnskapsoverføring ved slik rotasjon?*

For å besvare dette spørsmålet i samsvar med målene for studien utledes følgende forskningsspørsmål:

(1) *Hva kan identifiseres som gode og overførbare metoder og strategier for kunnskapsoverføring, i litteraturen?*

(2) *I hvilken grad finnes det ordninger og rutiner for overføring av kunnskap mellom individer i nøkkelstillinger ved stillingsbytte i Brigade Nord's bataljonsstaber?*

Forskningsspørsmål en vil drøftes og besvares i litteraturstudien. Forskningsspørsmål to vil drøftes gjennom case-studien, herunder den empiriske studien av Forsvaret, og besvares der. Følgende forskningsspørsmål skal bidra til å utdype forståelsen og besvares ved kombinasjon av metodenes konklusjon, i analysekapittelet:

(3) *Hvor gode er disse ordningene til å sørge for at verdifull kunnskap faktisk blir overført mellom individer?*

(4) *Hva kan gjøres for å eventuelt forbedre rutinene for slik kunnskapsoverføring ved rotasjon av personell i nøkkelstillinger i vedkommende enhet i Forsvaret?*

Forskningsspørsmål tre og fire vil delvis debatteres gjennom begge de uavhengige metodene, og vil følgelig få sin endelige utredning når funn fra metodene ses i sammenheng.

### **1.3 Forsvaret som case-studie**

Organisasjonen som studeres i denne oppgaven er Forsvaret. Forsvaret er en av Norges største organisasjoner, målt både i sysselsetting og budsjett, med over 16.000 ansatte og et budsjett for 2020 på 35 milliarder kroner (Forsvaret, 2021, s. 9). Forsvaret, underlagt Stortinget og Regjeringen, ved Forsvarsministeren, er pålagt ni oppgaver<sup>1</sup>. Oppgavene løses med en kombinasjon av nasjonale ressurser, samarbeid med allierte og andre partnere (Forsvaret, 2021, s. 4–7). Forsvarets personell er underlagt forsvarrets disponeringsordning, som er inndelt i to systemer, herunder beordringssystemet og søknadssystemet. Avansementsordningen for unge offiserer etter krigsskoleutdanning dikterer at personellet beskikkes til kaptein (OF-2) normalt ti år etter endt utdanning. I denne perioden er personellet omfattet av beordringssystemet, et system som dikterer hvor og med hva personellet skal jobbe (Forsvarsdepartementet, 2020). Ved oppnådd OF-2 grad kan personellet søke på stillinger som omfattes av søknadssystemet, og står dermed friere i valg av stilling. Karrieren til

---

<sup>1</sup> Troverdige avskrekking, forsvare Norge og allierte, håndtere sikkerhetspolitiske kriser, overvåkning og etterretning, hevde norsk suverenitet, ivareta myndighetsutøvelse, flernasjonalt krisehåndtering, internasjonal samarbeid og samfunnsikkerhet.

offiserer skal i hovedsak følge et vertikalt karriereløp, der tjenesteerfaring benyttes som parameter for kvalifikasjonsoppnåelse (Forsvaret, 2016a, 2016b; Forsvarsdepartementet, 2020). Kombinasjonen av beordringssystem, vertikalt karriereløp og Forsvarets behov for bred tjenesteerfaring hos offiserer utgjør mulig høy turnover, der tre år normalt anses som maksimal tid i en enkelt stilling og praksis gjerne er ett til to år. Høy turnover i nøkkelstillinger, blant offiserer med lav grad av erfaring, kan utgjøre en risiko for at spesifikk kunnskap som erverves sent i stillingsløpet, følgelig gir lav grad av stillingseffektivitet. Dersom kunnskapsoverføringen mellom utgående og inngående personell ikke er tilfredsstillende, kan dette potensielt ha negativ innvirkning på effektiviteten i organisasjonen. I lys av dette er det interessant å undersøke nettopp Forsvaret, i relasjon til oppgavens tematikk, kunnskapsoverføring mellom individer i nøkkelstillinger.

### **1.3.1 Relevans**

Organisasjoners intellektuelle data kan i mange situasjoner holde minst like stor verdi som kapital eller andre aktiva (DeLong, 2004). Forsvarets systematiske karrieresystem, med planlagte utskiftninger, samt Forsvarets krav om effektivisering på foreløpig 1,9 milliarder kroner mellom regnskapsåret 2020 og 2024 (Forsvaret, 2021), kan tyde på at Forsvaret vil være tjent med å bevare kunnskap. Argote (2013) hevder at en av de viktigste faktorer for suksess i organisasjoner er tilgjengelighet av kunnskap. Offiserer i nøkkelstillinger representerer en intellektuell kapital som systematisk vil gå helt eller delvis tapt ved rotasjon, og dette kan bety problemer for effektiviseringen i organisasjonen når den er avhengig av erfarne fagpersoner for å skape verdier (DeLong, 2004). Dette tegner Forsvaret som en god kandidat å undersøke, når fenomenet kunnskapsoverføring skal studeres. Dette temaet innen organisasjonsteori treffer noen av de sentrale problemstillingene ved studier av kunnskapsoverføring. Den tradisjonelle vinklingen på slik forskning er overføring av kunnskap mellom organisasjoner eller avdelinger i en organisasjon, men teoriene er overførbare til individnivå (Røvik, 2007). Forskningen presentert her vil forhåpentligvis bidra til å belyse tematikken, og kanskje kan praktisk bruk av prinsippene som avdekkes, hjelpe organisasjoner til å unngå redusert effektivitet og tap av kritisk kunnskap som allerede finnes hos individer i organisasjonen, når nøkkelpersonell bytter stilling.

## **1.4 Disposisjon**

Kapittel 2 inneholder det teoretiske bidraget til oppgaven. Instrumentell oversettelsesteori (Røvik, 2007, 2016) vil presenteres, og det utdypes hvordan teoriene vil benyttes til å

diskutere funnene i studien. Kapittel 3 består av den metodiske tilnærmingen til oppgaven, herunder hvordan den strukturerte litteraturstudien er foretatt og hvordan case-studien er utformet, inkludert avgjørelsene som gjelder kvalitative intervjuer. Kapittel 4 er selve litteraturstudien og starter med definisjoner på begreper innen kunnskapsoverføring. Studien fokuseres mot evidente metoder og strategier for kunnskapsoverføring, og siktes inn mot å svare på forskningsspørsmål en. Kapittel 5 presenterer de empiriske funnene og dette vil svare på forskningsspørsmål to. Kapittelets presentasjon struktureres etter de to analytiske begrepene fra forskningsspørsmål to, *ordninger og rutiner*. Kapittel 6 inneholder analyse og diskusjon, og arrangeres først ved en sammenligning av litteraturstudien og de empiriske funnene. Deretter analyseres metoder for kunnskapsoverføring, ved hjelp av teoriene fra kapittel 2. Til sist er kapittel 7 oppsummeringen av funnene i studien og der vil problemstillingen besvares. Siste del av kapittelet er viet til å konkludere studien og vise til de implikasjoner dette har for organisasjoner og videre forskning.

## 2 Teori

### 2.1 Innledning

Teorien som presenteres i denne studien blir benyttet til å diskutere og analysere de praktiske metoder for kunnskapsoverføring som avdekkes under litteraturstudien og case-studien. I dette kapittelet beskrives teorien som anvendes til nevnte formål. Først presenteres oversettelsesteoriens utspring og oppsving, som tematisk overordnet teori til formålet, inkludert tilhørende kjernebudskap. Dernest fokuseres det mot følgende retning innenfor teorien, henholdsvis Røviks (2007, 2016) instrumentelle versjon av oversettelsesteori, som fanger opp oversettelsen i seg selv, som et eget kompetansefelt. Gjennom kapittelet avdekkes også sentral karakteristikker ved oversettelsesteori, herunder dekontekstualisering, kontekstualisering og translatørkompetanse.

Prinsippene for oversettelsesteori, som perspektivet i dette kapittelet avdekker, er universelle og gyldige både for kunnskapsoverføring mellom organisasjoner og individer. Det settes søkelys på argumentene om hvordan kunnskap overføres mellom kilde og mottaker, som forsterker fokuset mot studiens tema – nemlig hvordan teoriene egner seg til å undersøke kunnskapsoverføring mellom individer. Teorien bidrar også inn mot litteraturstudien, og kaster mulig lys på hvordan kategorier og grader av oversettbarhet, som avdekkes i litteraturen, kan være gyldige for andre organisasjoner.

### 2.2 Oversettelsesteori

Oversettelsesteoriens utspring kan, enkelt forklart, tilskrives Skandinavia og Frankrike, men oppsvinget har antakelig vært godt hjulpet av spredning fra oversettelsesteori til organisasjonsteori i blant annet USA (Røvik, 2016, s. 291–292). Aktør-nettverksteori er sentral i denne utviklingen som elementær teori benyttet i forskning på oversettelse av organisasjonsideer, men en slags motpol til translasjonsstudiene som i løpet av 1980-tallet i økende grad omfavner oversettelsen av organisasjonsideer, og ikke bare lingvistiske oversettelser (Røvik, 2007, s. 252–255). Wæraas og Nielsen (2016, s. 236–237) hevder videre at benyttelsen av translasjonsstudie eller oversettelsesteori ikke lenger bare er forbeholdt enkelte forskningsmiljø, men flere ulike forskningsdisipliner. Dette understreker utviklingen fagfeltet har hatt og fortsetter å ha, og øker legitimiteten i benyttelse av slik teori. Wæraas og Nielsen (2016, s. 236) gjengir forskning fra Czarniawska og Sevón der det fremmes at kunnskap eller fysiske objekter som tas fra et sted, til et annet, er en nyskaping heller enn en kopiering. Røvik (2016, s. 299) er inne på samme spor når han hevder at kunnskap ofte gir

assosiasjoner til fysiske objekter, objekter eller ting som kan flyttes fra et sted til et annet – uten å bli transformert. Det forhenværende er et utfordrende syn på kunnskapsoverføringsprosesser og hindrer oss i å se overføringen slik oversettelsesteori tillater, nemlig som ideer og representasjoner av prosesser eller praksiser, noe mye mer konvertibelt enn fysiske objekter (Røvik, 2007). I forlengelsen av det er et ytterligere poeng ved oversettelsesteori at ideer eller representasjoner av kunnskap transformeres i oversettelsesprosessen (Røvik, 2016). Fokuset bør derfor være på nettopp prosessen i kunnskapsoverføringen, slik oversettelsesteori dikterer, og ikke på de kognitive, kulturelle og strukturelle barrierene – slik mye litteratur fremstiller (Røvik, 2016). Holden og Von Kortzfleisch (2004, s. 135) avslutter sin artikkel med en passende observasjon, der det hevdes at kjennskapen til oversettelsesteori kan sette frem forståelsen av hvordan og hvorfor ting «går tapt i oversettelsen», og at dette følgelig er et organisatorisk triks for organisasjoner som ønsker å være i forkant av potensielle kommunikasjonsbrudd i interne eller eksterne nettverk.

Oversettelsesteori kan beviselig betraktes som en form for kunnskapsoverføring, noe som gjør den godt egnet til å fremstille hvordan kunnskapsoverføring kan skje og tilrettelegges mellom individer i organisasjoner. Organisasjonsteoretiske bidrag til fagområdet for oversettelsesteori er i stor grad blitt viktig for å kunne bevise at kunnskapsoverføring er mer enn bare adoptering av kunnskap, ideer eller modeller, men i større grad tydeliggjør viktigheten av oversettelse av nevnte fenomener. Dette er også hensikten bak de fleste bidragene (Lamb et al., 2016). Oversettelse og kunnskapsoverføring, som faglige tradisjoner, har flere likhetstrekk i og med at oversettelse enkelt fremstilt er villet konvertering av kunnskap fra et sted til et annet. Videre er oversettelse benyttet i utallige forskningsmessige sammenhenger, blant annet overføring av kunnskap på tvers av kulturer. Benyttelsen av oversettelsesteori til tverrkulturell kunnskapsoverføring understreker således fremveksten av forskningsfeltet og dets betydning (Holden & Von Kortzfleisch, 2004). Fagfeltet oversettelsesteori har stor bredde og kan ikke nøyaktig la seg beskrive i korte avsnitt, slik som dette. Det duger riktignok som introduksjon og utgangspunkt for de kommende perspektiver, herunder Røviks (2007, 2016) perspektiver på kunnskapsoverføring, nemlig som en oversettelsesprosess der fokuset er *hva* som skjer når kunnskap går fra et sted til et annet, som er hovedteorien i denne studien.

### **2.2.1 Instrumentell versjon av oversettelsesteori**

Røvik (2007, 2016) henter sin inspirasjon til oversettelsesteori fra disiplinen kjent som «translation studies», eller translasjonsstudier. Dette er en disiplin som tidligere kun omfattet



rene lingvistiske oversettelser, som å gjøre tekster forståelig på andre språk enn originalspråket (Røvik, 2016). Disiplinen gikk, som tidligere nevnt, gjennom en utvikling på 1980-tallet og disiplinen ble tilført ulike attributter fra forskjellige forskningsmiljøer. Spesielt manipulasjonsskolen, en krets som oppstod på bakgrunn av en essaysamling rundt 1985, var et viktig gjennombrudd. Den lanserte ideen om at oversettere av tekster burde ilegges en viss grad av frihet til å endre det som oversettes. Formålet var opplagt at mottakeren ville øke sin forståelse av teksten dersom både språk og kultur var oversatt. Oversettere måtte derfor være både tospråklige og «tokulturelle» (Røvik, 2007). Flere nye retninger markerte endringer i translasjonsstudier som fagfelt, og der manipulasjonsskolen fortsatt forfektet at det eneste medium som kvalifiserte til oversettelse, oversettelsesenheten, var tekster – kom nye impulser gjennom skoposteorien. Denne teorien har flere likheter til manipulasjonsskolen, men et skarpt skille går ved oversettelsesenhetene som tillates, der skoposteorien fremholder at kultur er den operasjonelle enheten (Røvik, 2007). Felles for de fremvoksende attributtene ved translasjonsstudier var at de markerte et kulturelt skille som videre påvirket oversettelsesteori ved å inkludere oversettelse i en større sammenheng, herunder også oversettelse av ideer (Røvik, 2007).

Den instrumentelle versjonen av oversettelsesteori (Røvik, 2016, s. 293) baseres på tre distinkte trekk fra translasjonsstudier. Det første trekket er forestillingen om at oversettelse er en følge av formidling og kommunikasjonen mellom kilde og mål. Dette trekket samsvarer i liten grad med translasjonsteori ellers, men samsvarer godt med teori for kunnskapsoverføring og målet med Røviks oversettelsesteori i relasjon til overføring av kunnskap. Det andre trekket er forestillingen om oversettelse som en aktivitet bundet av omfangsrike regler, som også gjenspeiler de ulike epoker der forskjellige regelsett har gjort seg gjeldende. Det tredje trekket er en sentral diskurs innen translasjonsstudier, om hvorvidt oversetteren, ferdighetene vedkommende besitter, og regelsett vedkommende disponerer har en innvirkning på oversettelsesprosessen. Ved bruk av disse forståelsene utvikles teorien etter to paradigmer, følgelig som forsøk på å utvide oversettelsesteori til å omfatte oversettelse fra kilden – og som forsøk på å utvikle potensialet oversettelsesteori har i veiledningen av tilsiktede kunnskapsoverføringsprosesser (Røvik, 2016, s. 290–291).

De to teoretiske modellene gir rom for videre interpretasjon av hvordan kunnskapsoverføring kan konseptualiseres som gjerninger i en oversettelse. Dette beskrives tydeligere gjennom å fremstille de to kritiske fasene knyttet til kunnskapsoverføring som oversettelse, og disse vil behandles i hvert sitt kapittel.

## 2.3 Dekontekstualisering

I perspektivet av instrumentell oversettelsesteori innebærer oversettelse at en praksis eller idé, fra en bestemt organisasjon i en gitt kontekst, gjøres til en abstrakt idé eller representasjon som er håndgripelig (Røvik, 2016). Ved denne typen aktivitet kan det være utfordrende å korrekt gjengi den funksjon praksisen bærer i sin opprinnelige kontekst, med alle relevante aspekter inkludert (Røvik, 2016). Det er altså vesentlig å få grep om all informasjon som kan gi forståelse for hvorfor ideen gir suksess hos kilden. Dette poengteres godt av Holden og Von Kortzfleisch (2004) som fremmer synet på feiltolkning av situasjoner og informasjon som uunngåelig dersom rammebetingelser eller kontekstuelle faktorer ikke er oppfattet. Videre kan det utledes at praksiser ikke behøver å være komplekse for at oversettelse skal være krevende. Praksisens oversettbarhet påvirker i all hovedsak hvor tilgjengelig ulike kontekstuelle elementer er og hvorvidt de lar seg oversette. Tre variabler avgjør oversettbarhet, herunder kompleksitet, innbygging og eksplisitet (Røvik, 2016). Ved individtilpasning av dette perspektivet gjør nevnte variabler seg svært gjeldende, et moment som vil tydeliggjøres i de påfølgende kapitlene.

### 2.3.1 Oversettelsesvariabler

#### Kompleksitet

Kompleksiteten ved en idé eller praksis virker inn på graden av oversettbarhet gjennom to forente egenskaper. Først, forholdet mellom menneske og teknologi, der færre mennesker og mer elementær teknologi karakteriserer økt oversettbarhet av en praksis grunnet redusert kompleksitet, og omvendt (Røvik, 2016). Praksis der mennesker er mindre involvert, og teknologi i hovedsak er driveren bak praksisen vil også bety økt oversettbarhet av nevnte praksis. I motsatt fall vil praksis betinget i mennesker kunne tilsi en økt grad av kompleksitet og følgelig en lavere grad av oversettbarhet (Røvik, 2016). Dette forhold påvirkes også av kildens menneskelige sinn, der taus og ikke-artikulert kunnskap kan forekomme som et resultat av erfaring og praksis. Dette er kunnskap eller praksis som ofte er vanskelig å artikulere (Zack, 1999), noe som opplagt reduserer oversettbarhet. Den andre egenskapen som virker inn på oversettbarhet som følge av kompleksitet er kausalitet knyttet til oppskriften bak praksisens suksess. Altså, i hvilken grad årsakssammenhengen kan påvises gjennom observerte årsakskjeder eller ei. Det er et faktum at observasjon av overlegen suksess eller resultater ofte er en utløsende årsak til innsats for å oversette kunnskap. Dersom det oppstår kausal tvetydighet ved observasjon av en praksis, vil oversettbarheten og muligheten for kopiering være lav (Røvik, 2016). Individtilpasning av variabelen innbefatter forståelse av

hva kilden vet som bidrar til suksess og gode resultater, som ressurs i organisasjonen. Hvilken del av kunnskapen det aktuelle individet besitter som er avgjørende, er et nøkkelspørsmål. Videre må det avdekkes hva individet vet som tillater at riktige eller gode avgjørelser fattes, som igjen skaper suksessen i praksisen. Ved kunnskapsoverføring må dette avdekkes, slik at neste person som inntar samme arbeidsoppgaver kan oppnå samme suksess for organisasjonen.

### **Innbygging**

Innbyggingen av en praksis i kildekonteksten avgjør hvor tilgjengelig nevnte praksis er for oversetteren, og følgelig dikterer dette graden av oversettbarhet for kunnskapen. Først og fremst forsterkes mulighetene for tilstrekkelig observasjon av praksis som er konsentrert innad i organisasjonskonteksten, og som ikke er vevd inn i komplekse strukturer og nettverk på tvers av organisasjonens avdelinger, eller organisasjoner i seg selv (Røvik, 2007). Sekundært vil praksis innbygd i organisasjonskontekst som betinget og spesifikk forutsetning for praksisens suksess i svært liten grad kunne oversettes og overføres på tvers av organisasjoner (Røvik, 2016). Individtilpasning av variabelen er i all hovedsak applikert til kildens knytning til kunnskapen og hvilken rolle konteksten rundt kilden forsterker effekten. Ved individbasert kunnskapsoverføring må kontekstuelle aspekter hensynstas slik at en ikke forsøker å isolere kunnskap som en frittstående eksistens i kildeorganisasjonen.

### **Eksplisitet**

Eksplisitet handler om hvor verbalisert kunnskapen eller praksisen er i kildeorganisasjonen. Praksisen kan være implisitt for kilden, til og med stilltiende. Den kan også være eksplisitt, kodifisert eller verbalisert. Praksisen er mer oversettbar når forekomsten er verbalisert eller artikulert. Dersom kunnskapen eller praksisen er beskrevet i organisasjonelle direktiv eller manualer er oversettbarheten enda bedre. Taus, ikke-verbalisert eller tilfeldig kunnskap kan tvinge oversetteren til å benytte to steg i sin oversettelse. Stilltiende kunnskap må i første steg verbaliseres i kildeorganisasjonen og konteksten, før kunnskapen deretter kan oversettes i konteksten den forekommer. Feilmarginene ved slik oversettelse øker betraktelig (Røvik, 2007, 2016). Individtilpasning av variabelen er knyttet til forståelsen av kunnskap som er stilltiende og følgelig vanskeligheten med å oversette slik kunnskap til andre individer. Taus kunnskap er utfordrende å verbalisere, selv om kilden er oversetteren i seg selv, kan kunnskap som er så innbygd i sinnet være vanskelig å artikulere eller verbalisere. Det kan til og med forekomme at oversetteren eller kilden ikke selv vet om kunnskap vedkommende besitter, som er kritisk for suksessen av nevnte kunnskap eller praksis (Rosness et al., 2013).

## 2.4 Kontekstualisering

Den translasjonsteoretiske tilnærmingen til kontekstualisering, herunder ideer som kan sies å eksistere i en tilstand av abstrakt, kontekstavhengig representasjon, innebærer at de samme ideene skal testes introdusert i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007). De som deretter skal ta arbeidet med ideen videre, oversetterne, står overfor to hovedutfordringer. Følgelig de manglende kontekstuelle, og i mange tilfeller, essensielle momenter ved praksisen hos kilden eller organisasjonen, samt mangelfulle opplysninger om mottakerkontekst og de nødvendige tilpasninger som kan sikre adaptasjonen av ideen eller kunnskapen hos mottakeren eller målorganisasjonen (Røvik, 2007, 2016). Kontekstualiseringens hovedformål, vellykket tilpasning og implementering av suksessfull praksis, utfordres av forståelsen om mottakerorganisasjoner som innholdsmessige mål. Med det menes organisasjoner som har allerede etablerte strukturer, definert kultur og individer med ulike egenskaper. Dette innholdet sørger for at alle ideer på innkommende kurs vil filtreres og forvandles på veien inn (Røvik, 2016). Oversetteren må være klar over dette og følgelig ta det i betraktning. Ved individtilpasning av kasusen bør oversetteren forstå kildens sinn og motivasjon, slik at riktig kunnskap trekkes ut. Likeledes må kunnskapen som er trukket ut optimaliseres ut ifra oversetterens vurdering og evaluering av mottakeren. Ikke bare er dette viktig på bakgrunn av kontekstuelle og kulturelle hensyn, men kunnskapsmessig kan individene befinne seg på ulike nivåer – og kunnskap som ikke er tilpasset nivået hos mottakeren kan bety at hele kunnskapsoverføringen feiler (Holden & Von Korfleisch, 2004). Nøkkelordet for slik overføring er kompatibilitet mellom nytt og eksisterende (Røvik, 2016). Videre vil jeg se nærmere på kontekstualiseringsregler, introdusert i translasjonsteoretisk tilnærming.

### 2.4.1 Prosedyrer og regler for oversettelse

Translasjonsteoretisk tilnærming innehar regler og moduser for oversettelse. Uavhengig av regelsett og modus er det et sentralt poeng at oversettere vil forme strukturen i kunnskapen som overføres mellom kilde og mottaker (Røvik, 2016). I hvilken grad og på hvilken måte skal jeg gå gjennom i de neste kapitlene. I all hovedsak dreier det seg, ifølge Røvik (2016), om tre oversettelsesprosedyrer. Reproduserende modus, modifierende modus og radikal modus – og felles for disse prosedyrene er generelle og spesifikke regler som innvirker på henholdsvis tolkning og omforming av kunnskapen (Røvik, 2016). Prosedyrene leder til ulike grader av transformasjon, der radikal modus medfører så høy grad av omforming at den ikke omtales ytterligere i denne studien. Det vil innebære så omfattende endring av kunnskapen at man i bunn og grunn skaper en ny versjon av kunnskapen (Røvik, 2016). Om kontinuitet i

stillingseffektivitet er målet, må muligens noen av de grunnleggende markører for kunnskapen bevares, slik at radikal endring ikke fjerner den opprinnelige suksessen og ødelegger overføringsprosessen.

### **Reproduserende modus**

Reproduserende modus dreier seg om å indentifisere og deretter systematisk etterligne praksis og ideer fra andre organisasjoner. Hovedmålet er opplagt konkurransefortrinn, høstet gjennom reproduksjon av suksessfulle, eksterne innovasjoner (Røvik, 2016). Modusen er attraktiv fordi den, relativt sett, er rimelig. Det er ressursbesparende med replikasjon av andre organisasjoners suksess og innovasjon, snarere enn å gjøre det selv. Enkelte organisasjoner vil ikke ha andre måter å vokse på, det være seg på grunn av økonomi, kompetanse eller andre forhold (Røvik, 2016). En annen dimensjon ved reproduserende modus er nettverksbygging. Enkelte ideer sprer seg, gjennom replikasjon, på en slik måte at praksisen oppstår som en nettverk-liknende beste praksis. Slik praksis vil være mer forbundet med suksess fordi organisasjoner under slike forhold har en tendens til å følge ideen mer slavisk (Røvik, 2016). Ved å systematisk søke nye og bedre innovasjoner fra eksterne kilder og adoptere en tradisjon for å høste ideer om suksessfulle innovasjoner, vil organisasjonen generelt sett være mer gagnet av innovasjonene enn den enkelte innovatør (Røvik, 2016). Oversettelsesregelen koblet til reproduserende modus er kopiering. Dette er logisk da erfaring viser at bruken av de samme instrumentelle metodene som har blitt evaluert for suksess, også gir suksess (Røvik, 2016). Kopiering vil ikke utdypes i denne studien, da den teoretiske delen vil blir for omfangsrik.

### **Modifiserende modus**

Modifiserende modus skildrer den pragmatiske posisjonen, basert på ønsket om å være tro mot originalpraksisen, og samtidig fatte tiltak for at praksisen skal passe inn i sitt nye miljø (Røvik, 2007). Behovet for endring av kildepraksisen er i essens et dilemma der valget står mellom å bevare kildekonteksten, eller å tilpasse praksisen til mottakende organisasjons kontekst. Ofte betyr denne vanskeligheten at innkommende idé eller praksis må forhåndsjusteres slik at kompatibiliteten med den eksisterende praksis ivaretas. Dette er kjent som «replikasjonsdilemma». Oversettere må være i stand til å gjennomføre konvertering av praksis under oversettelse, selvsagt måteholdent (Røvik, 2007, 2016). Oversettere må i tillegg håndtere utfordringer knyttet til å indentifisere korrekt blandingsforhold mellom nytt og eksisterende – vanligvis deduseres det til forsiktige justeringer av kildepraksis. Oversettelsesreglene som følger modifiserende modus er henholdsvis addisjon og utelatelse,

som baserer seg på å legge til eller utelate egenskaper (Røvik, 2016). Nevnte oversettelsesregler vil ikke utdypes ytterligere i denne studien, av hensyn til omfang. Det samme gjelder oversettelseskompetanse, som ikke blir relevant i denne sammenheng.

Det markerer avslutningen på den teoretiske gjennomgangen i denne studien. Neste kapittel beskriver studiens metode.

## **3 Metode**

### **3.1 Innledning**

Jeg valgte to uavhengige metoder i tilnærmingen til problemstillingen, herunder strukturert litteraturstudie og en case-studie som tar for seg en empirisk studie av en organisasjon.

Formålet med litteraturstudien har vært å finne svar på hvilke praksiser og metoder som tilrås ved kunnskapsoverføring mellom individer på vei inn og ut av samme stilling, når målet er å opprettholde effektivitet og gode praksiser, også etter nytt individ har tatt over. Sekundært mål var å undersøke hvordan metodene fungerer i praksis. Formålet med den empiriske studien har vært å se på en konkret, kunnskapsintensiv organisasjon, der rotasjonsgraden er høy og følgelig effektivitetstapet stort ved lav kunnskapsoverføring – for å undersøke på hvilken måte organiseringen og gjennomføringen av strukturert kunnskapsoverføring mellom individer er implementert og benyttes. Overordnet hensikt med studien var å diskutere funnene fra de to metodene og se dem i sammenheng. Translasjonsteori er den utvalgte teoretiske vinkling og vil benyttes til å analysere implementerte metoder for kunnskapsoverføring. Det nevnte representerer studiens hovedsakelige teoretiske bidrag.

Det påfølgende kapittelet vil ta for seg de metodiske refleksjonene som utgjør grunnlaget for studien. Kapittelet deles i tre hoveddeler, følgelig presentasjon og begrunnelse av metoden bak litteraturstudien, presentasjon og begrunnelse av forskningsdesignet for den empiriske studien, samt gjennomgang av innsamlingsmetodikk til de kvalitative dataene fra den empiriske studien. Siste delkapittel vies til drøfting av studiens validitet og reliabilitet, applikert mot de benyttede metodene.

### **3.2 Litteraturstudie**

#### **3.2.1 Innledning**

Forskningsspørsmål en, samt delvis tre og fire, krever litteratur for å besvares, derfor var valget om å gjennomføre en strukturert litteraturstudie som metode opplagt. Dette er avgjørende for begripelsen omkring et emne, hva som er undersøkt innen feltet og hvilke hovedproblemstillinger som behandles (Hart, 1998). Ifølge Hart (1998, s. 15) gir dette også muligheten til å konstruere og gjennomføre et betydelig undersøkelsesarbeid i en fagspesifikk disiplin. Syntetisering, i denne sammenheng forstått som oppbygningen av små enheter, fra litteraturen kan bidra til et beviselig og pålitelig svar på spesifikke forskningsspørsmål (Booth et al., 2012). Målet med gjennomgangen er å besvare forskningsspørsmål en, samt bringe

biter av besvarelsen på spørsmål tre og fire videre til analysekapittelet. Hart (1998) fremmer at all litteraturstudie bør ha som sentralt mål å belyse de ledende begreper og relevante vinklinger, med hensyn til studiens overordnede tema. Dette er klart sammenfattende med mine mål for litteraturstudien.

I de følgende avsnittene vil jeg ta for meg litteraturstudien og valgene som ble tatt med hensyn til datainnsamling. Callahan (2014, s. 272–274) presenterer de seks «H», som en allegori for metodisk litteraturstudie og dets komponenter. Komponentene består av spørsmålene *hvem*, *når*, *hvor*, *hvordan*, *hva* og *hvorfor*. De påfølgende avsnittene organiseres derfor på samme måte, i et forøk på å fremme studiens reliabilitet og metodiske kvalitet.

### **3.2.2 Datagrunnlag**

#### **Hvem**

Jeg har selvstendig gjennomført søk etter data, men har fått tips fra veilederen min om en lignende studie gjennomført tidligere, som inneholdt flere relevante kilder. Enkelte av disse kildene er inkludert i studien.

#### **Når**

Datainnsamlingen foregikk over en tidsperiode på to uker, fra 06.09.2021 til 19.09.2021. Perioden omfattet databasesøk, gjennomlesing av mulige kilder, samt gjennomgang av referanselister i funnene – i håp om å finne ytterligere relevante kilder. Etter innsamlingen ble siste del av perioden viet til seleksjon av funn, i den hensikt å kvesse datagrunnlaget ytterligere.

#### **Hvor**

Jeg benyttet hovedsakelig Oria.no, men gjennomførte referansesøk på Scholar.google.com, Emerald.com og Researchgate.net, for å sikre at jeg traff godt med søkeordene jeg hadde valgt. De mer sentrale verkene innen mitt tema ble også gjennomført med tanke på å fange opp kilder jeg ikke fant gjennom søkene mine.

#### **Hvordan**

Søkeordene jeg valgte for datainnsamlingen, og som ble benyttet i databasene, var følgende:

- Knowledge transfer
- Knowledge transfer OG action
- Knowledge transfer OG individual

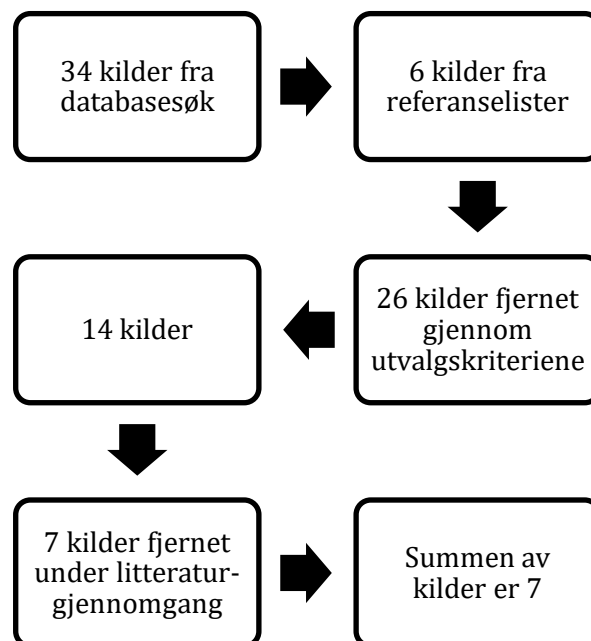


- Knowledge transfer OG organizations
- Knowledge transfer OG strategy/strategies
- Knowledge management
- Knowledge communication

Jeg kombinerte disse søkene med andre relevante ord og synonymer, for å se om ytterligere relevante kilder fantes. Jeg avsluttet søket når søkeordene og treffene i de ulike databasene ikke lenger ga nye resultater. En god tilnærming til uttømmende funn av studier og kilder er bruken av referanselister og bibliografi fra funn man får i de innledende databasesøkene (Booth et al., 2012). Dette ble, som nevnt, gjort med de mest sentrale funnene.

### Hva

Jeg identifiserte 34 unike litteraturbidrag gjennom databasesøkene, samt seks bidrag fra referanselistene jeg gjennomgikk. Totalt hadde jeg identifisert 40 kilder og disse var, med noen få unntak, valgt ut på bakgrunn av sammendragene til hver av tekstene. Gjennom utvalgsriteriene og nøyere undersøkelser filtrerte jeg bort 26 bidrag, samt at syv kilder falt fra underveis i litteraturstudien. Totalt syv litteraturbidrag er det som danner grunnlaget for den strukturerte litteraturstudien. Figur 1 illustrerer utvalgsprosessen i sekvens.



Figur 1: Utvalgsprosessen

## Hvorfor

En litteraturstudie slik som denne, med én forfatter og begrenset mengde tid til gjennomføringen av prosjektet som helhet, bør ha veloverveide kriterier for hvilke kilder som skal inkluderes. Kvaliteten på litteraturstudien øker betraktelig dersom kildene treffer godt med å svare på forskningsspørsmålene. Utvalgskriteriene ble derfor utarbeidet hovedsakelig med forskningsspørsmål én i fokus. Kriteriene jeg så etter var i hovedsak de følgende, (1) om kilden presenterte kunnskapsoverføring som praksis eller prosess, (2) om kilden beskrev praksiser for kunnskapsoverføring som var universale eller avgrensede og spesifikke, altså om de var overførbare, (3) om det i kilden var fokusert mot kunnskapsoverføring mellom individer eller kun i organisasjonell kontekst, (4) om det i kilden framkom konkrete tiltak for å styrke individuell kunnskapsoverføring og om tiltakene var forankret i resultater eller empiriske studier. Jeg ekskluderte dermed kilder som ikke omhandlet praksis, som ikke var overførbare til oppgavens empiriske studie på bakgrunn av spesifisitet, som ikke skildret kunnskapsoverføring på individnivå, og som ikke inneholdt konkrete tiltak, herunder tiltak som var undersøkt i et praktisk scenario. Jeg planla også et kriterium basert på alder, men ingen av kildene var eldre enn fra 2000, noe som ville vært øvre grense for alder.

### 3.2.3 Funksjonskart

Funksjonskart, av engelske *feature map*, er benyttet til å kartlegge kildetekstene innholdsmessig. Verktøyet er av Hart (1998) uttrykt som en god måte å systematisere gjennomgangen på, der tematiske sammendrag hjelper med å finne likheter og ulikheter. Likeså er metoden velegnet til å isolere de spesifikke delene av kildetekstene jeg er ute etter (Hart, 1998), herunder metoder for kunnskapsoverføring mellom individer. Dette tillot meg å konstruere en avart av intervjuguiden, med fokuset mot å stille spørsmål til tekstene. Denne og listen over litteraturkildene finnes i sin helhet i vedlegg 1 og 2. Funksjonskartet er todelt, bakgrunnsinformasjon for hver artikkel, samt selve oppskriften på gjennomgangen. Dette ga bredde i synet på forskjellene og likhetene mellom kildeartiklene, og gjorde meg i stand til å syntetisere basert kun på relevant informasjon.

Dette konkluderer metoden benyttet for å besvare forskningsspørsmål en. Jeg vil videre utdype metoden benyttet for å besvare forskningsspørsmål to.

## 3.3 Forskningsdesign

### 3.3.1 Case-studie

Yin (2014) omtaler case-studie som en empirisk studie som undersøker et samtidsfenomen i dybde og i relasjon til dets virkelighet. Dette kan tolkes dithen at case-studie, som forskningsmetodikk, er formålstjenlig ved undersøkelser av ekte problemer, så lenge det tas høyde for kontekstuelle forhold (Yin, 2014). Det overordnede rammeverket for å besvare forskningsspørsmål toftes på nettopp dette, en beskrivende case-studie der den særskilte kontekst inkluderes – dette representerer studiens empiriske undersøkelse. Erkjennelsen av at case-studie gjengs gir dårlige forutsetninger for generalisering, basert på for få observasjoner (Yin, 2014), dikterer at dette adresseres som del av metoden. I den empiriske studien vil fokuset derfor rettes mot den virkelige organisasjonen og den høyst ekte konteksten der, snarere enn å etterstrebe isolering av kontekstuavhengige fenomener og forfølge generaliseringsprinsipper (Flyvbjerg, 2006). Forståelsen for helheten kommer lettere til oss dersom vi fokuserer på nøkkelmomentene (Gerring, 2007), et utsagn som korrelerer godt med det Yin (2014) presenterer som den mest sannsynlige måten å ende opp med en case-studie på, å benytte spørreordet *hvorfor* en hel del. Dette er også en case-studie av bare én enhet, Forsvaret, noe som er kritisert på bakgrunn av det unike som kan eksistere i det enkelte tilfelle. Det empiriske arbeidet svekkes følgelig (Yin, 2014), men ved å fokusere mot lærdommen den utvalgte enheten kan tilføre som et bidrag til forskningsfeltet, vil ervervet innsikt kanskje bidra til nye oppdagelser og i utviklingen av nye hypoteser.

### 3.3.2 Valg av case

I likhet med mange andre masterstudenter har også jeg jobb ved siden av, som naturlig nok, på bakgrunn av inngående kjennskap til egen organisasjon, gjorde min egen arbeidsplass til en perfekt plass å undersøke. Likevel startet ikke denne oppgaven med arbeidsplassen min. Det hele startet med en økende interesse for fagfeltet kunnskapsoverføring, som vi studenter arbeidet med store deler av høstsemesteret 2020. Mens jeg tilegnet meg kunnskap om fagfeltet, samtidig som jeg forsøkte å finne meg til rette i en ny stilling på jobb, smeltet min økende interesse for faget og mine økende arbeidsutfordringer sammen. Jeg befant meg i en situasjon der jeg opplevde liten grad av opplæring eller veiledning, simultant med at kravene i stillingen ikke lot vente på seg. Jeg arbeidet med fagfeltet både på oppgaver og til eksamen, jeg leste teori og empiriske undersøkelser – men jeg opplevde lite til ingenting av dette i min fysiske virkelighet. Til slutt koblet jeg sammenhengen og jeg visste umiddelbart hvilken retning jeg ønsket å ta med egen masteroppgave. Forsvaret er en stor organisasjon og jeg

kunne langt i fra generalisere på bakgrunn av egen erfaring, men spørsmålet som til stadighet interesserte meg var om flere opplevde det slik. Kunne det være slik at kunnskapsoverføring mellom individer, som passerer hverandre på vei ut og inn av samme stilling, istedenfor å være satt i system – var systematisk planløst eller tilfeldig? Internt i Forsvaret er det, til min kjennskap, svært få direktiver som effektivt uttrykker hvilken holdning ansatte skal ha til slik kunnskapsoverføring. Aktiviteten har et internalisert navn, *overlapping*, som dekker beskrivelsen av aktiviteten – om det finnes verbaliserte eller internaliserte rutiner utover dette, er noe av det studien kan gi kunnskap om. Forsvaret er til stadighet omtalt av norske medier, og et spesifisert nyhetssøk på Google.no med teksten «hæren effektivitet», for å utelukke treff på bruken av substantivet *forsvaret*, fikk 11.300 treff. Det er beviselig et stort mediepress på organisasjonen og effektivitet er et nøkkelord, både i relasjon til økonomi og kampkraft<sup>2</sup> eller operativ evne<sup>3</sup>. Summen av disse grunnene utgjør etter min mening en passende case til studien. Ifølge Jacobsen (2015, s. 56–58) oppmuntres det til å studere egen organisasjon for de som har mulighet til det. Det må likevel hensynstas at det finnes både fordeler og ulemper ved å studere noe en selv er så tett på. De viktigste ulempene jeg har identifisert som «innsider», og som jeg bør ha et aktivt forhold til, er kritisk avstand, partiskhet, uformelle strukturer og selvpålagt sensur (Jacobsen, 2015).

### 3.3.3 Tilnærming til case

Januar 2021 tok jeg først kontakt med Forsvaret, herunder Hærstaben, for å undersøke om det var interesse for denne spesifikke undersøkelsen blant de som jobbet med effektivisering på det nivået, omtalt internt som nivå 2. Kontaktpersonene er anonymisert av hensyn til personvernet. Jeg tok kontakt veldig tidlig i prosessen, nettopp for å sikre meg at jeg ikke brukte tid på å utvikle en studie som ikke var interessant. Tilbakemeldingen jeg fikk bekreftet min antakelse om at dette var en studie og et fagfelt som, fra et effektiviseringsperspektiv, var interessant og relevant. Forsvaret er inndelt i ulike forsvarsgrener med utstrekning over hele Norge. Gjennom studien undersøker jeg bare én liten del av Forsvaret, herunder Brigade Nord, på nivå 4.

---

<sup>2</sup> Kampkraft forstås her som den relative styrke, størrelse og evne Forsvaret har.

<sup>3</sup> Operativ evne forstås her som Forsvarets evne til å løse pålagte oppdrag og håndtere uforutsette trusler.

## 3.4 Intervjuer

### 3.4.1 Innledning

Hva du prøver å oppnå dikterer hvilken metode som bør benyttes (Silverman, 2006). Dette er undersøkelseeffekten, den særegne påvirkningen på resultatene, som ved metoden for åpne individuelle intervjuer vil gi fortolkende vitenskap (Jacobsen, 2015). Dette samsvarer med mitt mål om å oppnå inngående kunnskap om Forsvaret, herunder hvordan organisasjonen tilnærmer seg kunnskapsoverføring forstått som *overlapping*. Valget falt derfor på individuelle intervju, som måler personlige synspunkter på det aktuelle fenomenet (Jacobsen, 2015). Den samlede mengden individuelle synspunkter egner seg godt til å gå i detalj på individets opplevde *overlapping*, som uavhengig av direktiver eller systemer, sier noe om hvordan Forsvarets rutiner for kunnskapsoverføring har truffet den enkelte i deres kontekstuelle virkelighet. Studien bestod av åtte middels strukturerte intervjuer og danner basisen for data i studien, sammen med resultatene fra litteraturstudien. Åtte intervjuer begrenser muligheten til generalisering, men kan øke den interne gyldigheten og støtte eventuell ny hypoteseutvikling om fenomenet (Jacobsen, 2015).

### 3.4.2 Utvalg

Som jeg tidligere har nevnt, har jeg inngående kjennskap til deler av organisasjonen. Mine egne erfaringer fra organisasjonen er det som har dannet grunnlaget for ønsket om å undersøke det aktuelle fenomen. Jeg har belyst Forsvarets intrikate personellstruktur, der spesielt offiserer har en såkalt vertikal karrierevei, som er deler av grunnen til at det i enkelte stillinger i Forsvaret er jevnlig og systematisk rotasjon. Denne undersøkelsen baseres på utbredelsen av et spesifikt fenomen som i stor grad er selvopplevd, og dette stiller krav til en ryddig utvalgsprosess. Jacobsen (2015, s. 178–183) deler utvalgsprosessen i tre steg, deretter er tredje steg inndelt i syv kriterier for utvelgelse. Jeg skal gå gjennom disse kortfattet og systematisk. Først definerte jeg teoretisk populasjon, basert på problemstillingen, til å være alle ansatte som bytter stilling i Brigade Nord, og som sitter i nøkkelstillinger<sup>4</sup>.

Tidsperspektivet definerte jeg til å gjelde alle som roterte inn i nøkkelstillinger sommeren 2020, slik at erindringen av *overlappingen* som ble gjennomført var fersk. I tillegg vil studien slikt sett gi et aktuelt øyeblikksbilde, uten å ta stilling til om *overlapping* eksempelvis var «bedre før». Inkluderings- og ekskluderingskriteriene styres av problemstillingen (Jacobsen,

---

<sup>4</sup> Nøkkelstillinger forstås her som seksjonssjefstillinger på bataljonsstabsnivå, nivå 4, i Brigade Nord.

2015), men det betyr også at forskeren, jeg, må tenke på hva slags informasjon jeg ønsker å få tak i. Undergruppen for aktuelle respondenter<sup>5</sup> ble bestemt å være offiserer som sitter i bataljonsstabsstillinger i Brigade Nord, og som gjennomførte stillingsbytte, eller *overlapping* inn i nøkkelstillinger, sommeren 2020. Videre, for å ytterligere avgrense, måtte respondentene møte kriteriene om krigsskoleutdanning *uten* annen høyere utdanning *før* krigsskolen. Summen av respondenter har til felles at jeg anser dem som gode informasjonskilder til denne studien. Utvalgsriteriene dreier seg i stor grad om å homogenisere massen, jeg er ikke ute etter det ekstreme. Utvalget er homogent i relasjon til utdanning og bakgrunn som de hadde med seg *inn* i nøkkelstillingen, men jeg forutsetter at respondentene likevel er ulike fra hverandre (Jacobsen, 2015). Vedlegg 3 er en anonymisert liste over respondenter uten personidentifiserende data eller stillingsspesifikk data, men stillingskategori er oppgitt.

### 3.4.3 Middels strukturerte intervjuer

Intervjuene hadde som formål å belyse egenskaper ved kunnskapsoverføring under stillingsbytter i Forsvaret, og derfor tenderte intervjuene til middels strukturering, omtrent midt på skalaen Jacobsen (2015, s. 150) presenterer. Det vil si at jeg benyttet en intervjuguide med tema og at intervjuene hadde en fast rekkefølge, samt noen få lukkede spørsmål til slutt. Det var dog åpne svaralternativer som dominerte intervjuene og respondentene fikk mulighet til å introdusere eller ta opp egne tema (Jacobsen, 2015). Bakgrunnen for valget av denne typen strukturering var muligheten til å være aktiv som intervjuer og skape felles mening og forståelse (Packer, 2011). Respondentene fikk frihet i hvordan de valgte å svare, med unntak av siste del. Dette tillot meg å motta fakta om fenomenet og refleksjoner gjennom deres egne ord. Samtidig fikk jeg gjennom de lukkede spørsmålene gjort både mine og respondentenes «før-dommer» eksplisitte, og dette støttet meg i fortolkningen av de friere svarene (Jacobsen, 2015; Packer, 2011). Intervjuguiden var lik for alle respondentene og var strukturert etter tema. Temaene var konkrete praksiser for kunnskapsoverføring, kritiske typer kunnskap for organisasjonens mål, viktige momenter for fremtidig kunnskapsoverføring i organisasjonen, samt definering av mening og innhold relatert til *overlapping* som prosedyre.

---

<sup>5</sup> Begrepet *respondent* benyttes bevisst basert på tolkning av Jacobsen (2015, s. 178) og vil hovedsakelig benyttes som betegnelse. Ved bruk av andre begrep er de intervjuede kandidatene likevel respondenter per definisjon.

Videre vil jeg beskrive gjennomføringen av intervjuene, herunder prosessen med å samle inn data før, underveis og etter.

### **Innledende fase**

Første kontakt med respondentene var gjennom korte telefonsamtaler der jeg introduserte meg selv, presenterte studien overordnet, og der vi ble enige om et passende tidspunkt for gjennomføring av intervju. Deretter fikk hver respondent tilgang på en offisiell invitasjon som inneholdt relevant utdrag av studien og informasjonsskriv. Dette var viktige aspekter ved åpenheten mellom forsker og respondent, samt et etisk krav slik at respondenter er i stand til å gjøre informerte samtykker (Hellevik, 2002). Studien er ikke vurdert til å omfatte sensitive temaer, noe som gjorde at jeg ikke vurderte faren for påvirkning av respondentenes svar ved å gi dem innsyn i studien på forhånd (Hellevik, 2002). Deltakerne forberedte seg i ulik grad før intervjuene, men alle hadde i større eller mindre grad reflektert over tematikken etter gjennomlesning av studien. Ved starten av hvert intervju ga jeg respondentene muligheten til å oppsummere hovedpunktene fra forhåndslesningen, med deres egne ord. For at alle intervjuene skulle ha like premisser, repliserte jeg med mine egne ord, det jeg mener er kjernen i studien. Dette ga en fin og myk start på intervjuet, og det satt i gang praten mellom oss, før selve intervjuet var i gang.

### **Gjennomførende fase**

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt gjennom Forsvarets digitale plattform, med videokamera hos begge parter. Dette har blitt den foretrukne og mest brukte møteformen i Forsvaret det siste året, og føles like naturlig innad i interne kretser som å møtes fysisk. I tillegg sparte det en hel del tid, ettersom respondentene var lokalisert svært ulikt, geografisk sett. De som deltok på intervjuene var meg og respondentene, stort sett fra våre egne kontorer eller andre steder der vi ikke ble forstyrret.

Ved å proklamere viktigheten av tematikken for Forsvaret som organisasjon og Forsvarets interesse for studien når de ble presentert for prosjektskissen – økte jeg respondentenes følelse av at deltakelsen deres var viktig, som også var helt sant. I tillegg økte det min troverdighet som forsker og kompetent person, samt en de kunne stole på ville behandle informasjonen på en god måte. Dette er et vitalt moment for forskere (Andersen, 2006). I informasjonsskrivet

gjorde jeg et poeng av anonymiteten<sup>6</sup> i studien. Dette forsterket jeg igjen ved å minne dem på at jeg ikke gjorde opptak av intervjuet, kun notater. Jeg forespurte også hver respondent om det var greit for dem at jeg noterte. Hensikten var todelt, for det første ga det en viss forventning om at jeg ville være nødt til å se ned og notere jevnlig, for det andre fikk de kjenne at jeg tok deres personvern på det største alvor.

Som tidligere nevnt hadde jeg inngående kjennskap til den delen av organisasjonen som jeg undersøkte. På den annen side kjente jeg ikke til hvordan andre opplevde eller gjennomførte *overlapping* og slik sett var jeg lite informert. Jeg forsøkte under intervjuene å forholde meg nøytral i relasjon til min egen opplevelse av *overlapping* og tok derfor aldri opp mine egne synspunkter eller erfaringer. Kunnskapen ga meg likevel god kontroll over intervjuene, da jeg sjeldent opplevde å ikke forstå hva respondentene mente. Styrken lå uansett i kunnskapen om metodiske forhold som dette, før intervjuene startet (Andersen, 2006).

### **Avsluttende fase**

Umiddelbart etter hvert intervju benyttet jeg opp mot en time med etterarbeid, knyttet til å utfylle notatene mine. Jeg benyttet en mal til å ta notater, som hjalp meg å strukturere stikkord og notering underveis i intervjuet. Det var spesielt viktig med en god noteringsteknikk, ettersom jeg ikke hadde andre midler å «huske» intervjuet med. Når etterarbeidet var over, la jeg vekk det aktuelle intervjuet og anså meg som ferdig. Dette fordi jeg satte en begrensning på rundt en time der kunnskapen var «fersk», siden jeg etter dette kunne risikere å ødelegge notatene med egne tanker og feilaktige minner. Jeg gjennomførte deretter respondentvalidering, basert på prinsipper presentert av Jakobsen (2015, s. 233). Dette ble gjort etter at kapittel fem og seks var skrevet i første utkast, og innebar at respondentene fikk mulighet til å kommentere på mine sitater og konklusjoner. Dette måtte skje anonymt og over telefon, for å unngå brudd på anonymiteten vi hadde blitt enige om, altså koblingen mellom person og meninger. De kontaktede respondentene godkjente formuleringene og det var kun små justeringer som ble gjort.

---

<sup>6</sup> Case-studien er strukturert etter norsk senter for forskningsdata sin sjekkliste for anonymitet. Det stilles vesentlig strengere krav til anonymitet enn til aidentifiserte data. Prosjektet besitter ingen data på respondentenes identitet, men jeg vet selvsagt hvem jeg har intervjuet.



## **3.5 Validitet og reliabilitet**

Det er viktig at forskere eksplisitt uttrykker hvilke metoder som er benyttet og tydelig viser refleksjon over hvordan resultatene kan ha blitt påvirket (Jacobsen, 2015). Forskningen blir sterkere og mer troverdig i takt med forskerens åpenhet og grad av refleksjon (Jacobsen, 2015). Slik sett kan de som leser forskningen faktisk tro på at dette er sant, og at det ikke er forskerens syn på virkeligheten som presenteres, men respondentene sitt (Jacobsen, 2015). Beskrivelsen av forskningen og metoden bør være så godt argumentert at det er innlysende for leseren og andre forskere at akkurat dette metodiske opplegget var passende, samtidig med at andre forskere, basert på beskrivelsen i studien, kunne gjennomført tilsvarende forskning (Jacobsen, 2015).

### **3.5.1 Validitet**

Én tolkning av validitet i kvalitative studier er evnen til å forholde seg kritisk til kvaliteten på egne innsamlede data (Jacobsen, 2015). Videre er validitet, eller gyldighet, delt i to hovedkategorier. Studiens interne gyldighet vil avhenge av om forskeren har fått tak i de data som var målet for studien, altså om resultatene oppfattes som korrekte (Jacobsen, 2015). Studiens eksterne gyldighet avhenger av om funnene kan generaliseres til en større populasjon, eller teoretisk generaliseres i form av å danne årsakssammenhenger. Kvalitativ metode er sterk på den teoretiske generaliseringen, men på bakgrunn av få og spesialiserte enheter er det vanskelig å argumentere for gyldighet utover de undersøkte enheter (Jacobsen, 2015). Dette omfatter både case-studien med åtte respondenter, og litteraturstudien med syv kilder. En tydelig svakhet med det metodiske opplegget er altså knyttet til hvordan tilgjengelig tid ikke tillot gjennomgang av alle relevante artikler, eller intervju av alle respondenter innenfor inkluderingskriteriene.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Påliteligheten i dataen vi får er disponert for ytre påvirkning, herunder spesifikke egenskaper ved undersøkelsens gjennomføring eller design (Jacobsen, 2015). Gjennom hele prosessen er resultatene påvirkelige fra forskningsdesignet, fra datainnsamlingen og fra analysene (Jacobsen, 2015). Graden av pålitelighet bestemmes av hvorvidt man kan stole på dataene som er samlet inn (Jacobsen, 2015). Det bør være tatt grep som marginaliserer effekten tilfældigheter kan ha på utfallet av studien (Jacobsen, 2015). Litteraturstudien er basert, i sin helhet, på mine utvalg av kilder. Selv om jeg metodisk har forsøkt å eliminere subjektiviteten i kildeutvalget ved bruk av oppgitte søkeord og en tydelig tematisk seleksjon, kan jeg ikke

fullstendig utelukke skjevhet i kildeutvalget til litteraturstudien. For intervjuene i case-studien er mangelen på lydopptak, som tidligere nevnt, en metodisk svakhet. Jeg har allerede nevnt grepene jeg har tatt for å minimere trusler mot påliteligheten og har vektet personvern og anonymitet som viktigere drivere for reliabiliteten i intervjusituasjonen. I tillegg presenteres store utdrag av data fra intervjuene, inkludert spørsmålene som la grunnlaget for svarene. Dette er i tråd med Silvermans (2006) syn på intervju som metode.

De tidligere kapitler og avsnitt konkluderer mine refleksjoner rundt de metodiske valgene og overveielsene som er gjort. Jeg anser studiens metode som godt forklart og begrunnet, og hevder derav at studiens validitet og reliabilitet er ivaretatt innenfor hva som anses forsvarlig forskning.

## 4 Litteraturstudie

### 4.1 Innledning

Litteraturstudien som jeg skal presentere i dette kapittelet, sammenfaller med det Jacobsen (2015, s. 170–172) betegner som dokumentundersøkelse. Det er benyttelse av sekundærkilder, altså de artikler jeg har selektert inn i undersøkelsen, og man skal være bevisst at dette er data hentet inn av andre – ofte med en helt annen agenda (Jacobsen, 2015). Hensikten bak gjennomføringen av litteraturstudie, i en oppgave som allerede benytter metode for innhenting av kvalitativ primærdata, er å besvare forskningsspørsmål en, samt legge grunnlag for besvarelse av forskningsspørsmål tre og fire, i analysekapittelet. I tillegg vil litteraturstudie i denne sammenheng gi oversikt over den forskning som tidligere er gjennomført, samt hvilke resultater forskningen har gitt. Studien av praksisene for kunnskapsoverføring mellom individer, i en systematisk organisering, vil forsettlig bidra i forståelsen av hvordan slik overføring av kunnskap bør anvendes ved *overlapping*, for å opprettholde effektivitet i organisasjonen.

#### 4.1.1 Disposisjon og tilnærming

Den strukturerte litteraturstudien, bestående av syv kilder, ble gjennomført med en forsiktig forventning om å kunne etablere en form for oppklaring av vellykket og effektiv kunnskapsoverføring. Det viser seg at kunnskapsoverføring er sterkt kontekstavhengig, og fungerende praksis i én organisatorisk setting vil ikke nødvendigvis fungere i en annen. Det samme kan sies om det individbaserte perspektivet. På tross av noe tvetydighet på tvers av kildene, er det likevel noen verktøy og praksiser som repeteres, og som derfor blir hovedfokuset for denne studien.

Som nevnt i teorikapittelet er det Røvik (2007, 2016) sitt perspektiv fra translasjonsteori som skal binde teori og praktiske applikasjoner ved å være «broen» for overførbarhet. Dersom forskningsspørsmålet skal diskuteres tilstrekkelig, i lys av de teoretiske kildene, må det fastsettes noen variabler å diskutere etter. I teorikapittelet er dekontekstualisering, praksisen med å tolke og oversette ideer utfra deres kontekstuelle virkelighet, delt inn i tre oversettelsesvariabler. Herunder kompleksitet, innbygging og eksplisitet – som blir viktige variabler å diskutere etter, når teoretisk praksis skal overføres til virkelige organisasjoner (Røvik, 2007).

### 4.1.2 Definisjoner

Argote og Ingram (2000), som er blant de mest siterte forskerne innen feltet for kunnskapsoverføring, hevder at kunnskapsoverføring i sin enkleste form er prosessen der én enhet påvirkes av kunnskapen eller erfaringen fra en annen enhet. Disse enhetene kan være organisasjoner, avdelinger, grupper eller individer, som også kan overføre kunnskap på tvers av størrelser (Alavi & Leidner, 2001; Argote & Ingram, 2000). Videre hevder forskerne at empiriske undersøkelser, hvis man benytter brede penselstrøk, viser at organisasjoner initierer prosesser for kunnskapsoverføring jevnlig. Problemet er at gjennomføringene ofte viser seg å være ufullstendige, gjerne på grunn av kompliserende forhold – det Szulanski (1996) referer til som «internal stickiness», altså kunnskapsrelaterte barrierer internt i organisasjonen. Slik sett bør effekten av kunnskapsoverføringsprosesser måles gjennom å undersøke endringer i kunnskap, eller endringer i ytelse hos enhetene det gjelder (Argote & Ingram, 2000). Szulanski (1996) foreslår videre, at det kan iverksettes tiltak mot organisasjonens barrierer, herunder ved å løse problemer relatert til mottakerens absorberingsevne, manglende forståelse for kausalitet i kunnskapen, og upålitelig forhold mellom kilde og mottaker.

Kildene i litteraturstudien har ulike varianter av definisjoner for kunnskapsoverføring. En definisjon som skiller seg noe ut fra de klassiske bidragene, i konteksten av kunnskapsoverføring som lagring og gjenbruk, er:

*«...én person eller gruppe i organisasjonen som bruker kunnskap generert av et annet individ eller gruppe, i samme organisasjon, for å bli mer effektiv og produktiv i sitt arbeid».*<sup>7</sup> (Alavi & Leidner, 1999) gjengitt av Watson og Hewett (2006, s. 143).

Lagring og gjenbruk av kunnskap er en interessant definisjon som vil beskrives ytterligere i gjennomgangen av kilder – det er altså ikke kun kunnskapsoverføring i nåtid og i øyeblikket som omtales, men også overføring gjort som en kunnskapsmessig investering for fremtiden.

### Kritisk kunnskap

Egenskapene i kunnskapen – og konteksten hvor kunnskapen befinner seg, er to faktorer som bør påvirke hvilken kunnskap som overføres og på hvilken måte. Av hensyn til tid og ressurser forøvrig, bør kun kritisk kunnskap, som er verdt å overføre til nye individer,

---

<sup>7</sup> Sitatet er oversatt av denne studiens forfatter, fra engelsk til norsk, så direkte som mulig.

overføres (Ermine et al., 2006). Dette er det enighet om i Hofer-Alfeis (2008) studie, og det etterstrebes i begge studiene at kritisk kunnskap avdekkes *før* kunnskapen overføres.

Videre er det, i en anerkjent studie av kunnskapsoverføring, anbefalt å bygge kunnskapskart i organisasjonen, for å prioritere kritisk kunnskap. Den kritiske kunnskapen må ikke nødvendigvis besittes av eldre individer på vei ut av organisasjonen, det kan være at individet bytter avdeling, og slik sett oppstår et kunnskapsmessig gap i avdelingen som forlates (Ermine et al., 2006). Derfor bør kritisk kunnskap inndeles i ulike nivåer, slik at det kan prioriteres, ikke bare mot all kritisk kunnskap, men i ulik intensitet mot forskjellige potensielle problemstillinger ved tap av gitt kunnskap. Inndelingen som anbefales er delt i fire nivåer der nivå 1 er mest kritisk, illustrert i tabell 2 (Ermine et al., 2006).

Tabell 1: Prioritering av kritisk kunnskap

Nivå	Kunnskapstype	Egenskaper
1	Spesifikk	Kunnskapen er spesialisert og begrenset til ett individ.
2	Forgrenet	Kunnskapen ligger i kryss mellom flere individer og tilhører ett individ, men innebærer inngrep fra flere andre individer.
3	Tverrfaglig	Kunnskapen omhandler et nytt problem som ikke avhenger av ett enkelt individ, men for å løse problemet behøves det individer med diversifiserte metoder og verktøy.
4	Generalisert	Kunnskapen omhandler et generelt problem i organisasjonen, eller inngår i et system av problemer, som må løses av individer med tverrfaglig kunnskap eller en tverrfaglig gruppe individer.

Praksisen beskrevet i avsnittet og illustrert i tabell 2, produksjonen av kunnskapskart, for mer treffsikker prioritering av kritisk kunnskap, inngår også som en naturlig del i flere andre prosesser. En av disse er «leaving expert debriefing process» hentet fra Hofer-Alfeis (2008) studie. Der konkluderer forskeren med, etter omfattende empirisk testing, at prosessen har vist god effekt, spesielt dersom den implementeres på et tidlig nok tidspunkt. Likevel peker resultatene mot at god kunnskapsstyring, med en mer langsiktig planmessighet, vil utløse langt færre behov for kritisk kunnskapsoverføring – spesielt om man ser det som er kritisk i lys av tid (Hofer-Alfeis, 2008). To modeller for kunnskapsstyring vil overordnet gjennomgå i avsnittet for kunnskapsstyring, etter en kort gjennomgang av to modeller for kunnskapsoverføring, som kommer først.

## **Modeller**

Kunnskapsoverføring kan deles i to ulike modeller, begge bredt omtalt i diverse forskningslitteratur. Burmeister og Deller (2016) sammenligner disse, herunder «source-recipient» modellen og «mutual-exchange» modellen. Kilde-mottaker modellen kategoriserer kilden til å være en eldre eller mer erfaren arbeider og mottakeren det motsatte, mens gjensidig-utveksling modellen legger vekt på en gjensidighet i kunnskapsoverføringen, der begge er kilde og mottaker (Burmeister & Deller, 2016). Kilde-mottaker modellen assosieres gjerne med eksternalisering, der iboende kunnskap gjøres om til eksplisitt kunnskap, som lettere oversettes og forstås av mottakeren, og det er en svært hierarkisk prosess (Harvey, 2012). Som motvekt kan modellen for gjensidig utveksling assosieres med sosialisering, der kilde og mottaker utveksler felles erfaringer og kunnskap – samt reduserer kunnskapsbarrierer forbundet med absorberingsevnen til mottakeren (Harvey, 2012; Szulanski, 1996). Modellen for gjensidig utveksling har beviselig gjort suksess både med overføring av eksplisitt og implisitt, innvevd kunnskap, som gjør modellen til den mest relevante (Harvey, 2012).

## **Kunnskapsstyring**

I avsnittet for kritisk kunnskap gikk jeg gjennom noen definisjoner av hva som inngår i begrepet kritisk kunnskap, samt at jeg presenterte en empirisk undersøkt metode for å identifisere slik kunnskap i organisasjonen, ned til individnivået (Ermine et al., 2006). Jeg har erfart at flere av kildene i litteraturstudien forfekter en mer planmessig løsning på utfordringene med tap av kunnskap ved fravær av systematisert kunnskapsoverføring, altså kunnskapsstyring (Harvey, 2012; Hofer-Alfeis, 2008; Massingham, 2014a, 2014b; Swap et al., 2001; Watson & Hewett, 2006). To grunnleggende strategier for kunnskapsstyring vil presenteres her, følgelig kodifiseringsstrategi og personaliseringsstrategi (Oluikpe, 2012). Kodifisering beskriver praksisen med å lagre eksplisitt kunnskap. Dette kan være kunnskap organisasjonens målsetninger dikterer at bør lagres, og som lagres i strukturer (Oluikpe, 2012). Personalisering refererer til kunnskap som deles mellom individer i samhandling, slik som organisasjonelle, sosiale nettverk, der kunnskap kan flyte på tvers i organisasjonen (Oluikpe, 2012).

Vektingen og fordelingen av strategiene i en organisasjon er omdiskutert. På den ene siden hevdes det av Hansen, Nohria og Tierney (1999) at organisasjoner bør vokte seg for å benytte strategiene likevektig. De mener det bør implementeres en hovedstrategi med minst 80% vektig, supplert av den andre strategien for støtte. Dersom det legges for mye likevektig fokus på strategiene, advarer forskerne om at organisasjonens kunnskapsorienterte aktiviteter

kan ende i fiasko (Hansen et al., 1999). Dette synet støtter ikke Koenig (2001), som kritiserer funnene gjort i deres studie ved blant annet å vise til egne empiriske funn. Koenig (2001) kom på sin side fram til at de mest suksessfulle organisasjonene han undersøkte, var de som benyttet seg av 50/50 vekting mellom strategiene. De minst suksessfulle organisasjonene i hans studie, var de som benyttet nettopp 80/20 vekting (Koenig, 2001). Videre hevder han at vektingen mellom strategiene bør skje som et resultat av organisasjonens mål (Koenig, 2001), struktur og kontekst er også viktige faktorer i denne sammenheng. Dette harmonerer bedre med metoder for å identifisere kunnskap som bør overføres (Ermine et al., 2006), og betyr at organisasjoner, før de velger vekting av strategi, må se på hvilken kunnskap som bør flyttes.

Dette konkluderer den overordnede gjennomgangen av kunnskapsoverføringens ulike definisjoner og avhengige teorier. Videre skal jeg presentere selve litteraturstudien.

## 4.2 Verktøy og metoder for kunnskapsoverføring

Dette kapittelet vil inneholde de praktiske metodene for kunnskapsoverføring mellom individer, herunder fire ulike verktøy for kunnskapsoverføring. Jeg vil kort vekte verktøyene mot oversettelsesvariablenes kompleksitet, innbygging og eksplisitet, tilhørende praksis for dekontekstualisering, som er en del av translasjonsteorien til Røvik (2007).

Seleksjonskriteriene benyttet for praksiser er at de skal være nevnt eksplisitt og beskrevet inngående der de nevnes, samt at de skal være empirisk testet, enten av kilden eller i en kilde det refereres til. De ulike strategiene vil ikke utbroderes her, snarere vil essensen presenteres. Praksisene jeg vil presentere, i kronologisk rekkefølge, er; mentorering, fortelling, praksisfelleskap og kunnskapsregistre. De er strukturert i egne avsnitt og har til felles at de alle dreier seg som overføring av kunnskap i ulike kontekstuelle virkeligheter. Det som skiller noen av metodene er målgruppe, nærmere bestemt om metodene hovedsakelig tar for seg kunnskapsoverføring fra en person til en annen, slik som mentorering, eller mer generelle kunnskapsoverføringsmetoder der kunnskap deles mellom flere individer, slik som praksisfelleskap er designet. Tabell 2 gir en oversikt over fordelingen av metoder i de ulike kildene.

Tabell 2: Fordeling av verktøy for kunnskapsoverføring

Verktøy for kunnskapsoverføring	Mentorering	Fortelling	Kunnskapsregistre	Praksisfelleskap
Antall kilder	4 av 7	2 av 7	3 av 7	5 av 7
Prosent	57,1%	28,6%	42,9%	71,4%

### **4.2.1 Mentorering**

Verktøyet mentorering er dekket utfyllende i kildene for kunnskapsoverføring, både konseptuelt og empirisk (Harvey, 2012; Massingham, 2014a, 2014b; Swap et al., 2001). Mentorering, slik det klassifiseres i kildematerialet, er en grunnleggende form for læring der en mentor, med dyp faglig innsikt og kunnskap, underviser og veileder andre (Swap et al., 2001). Denne interaksjonen korrelerer med kilde-mottaker modellen for kunnskapsoverføring (Harvey, 2012), nevnt tidligere, og disse passer igjen inn under strategi for kunnskapsstyring, personaliseringsstrategi (Oluikpe, 2012), også tidligere nevnt. En interessant observasjon var følgelig at mentorering slik sett ikke hører til den foretrukne modellen for kunnskapsoverføring (Harvey, 2012), i litteraturen. Videre er det tidligere funnet at vektingen av personaliseringsstrategi bør være nært 50% (Koenig, 2001), og slik sett kan ikke mentorering alene dekke organisasjoners behov for kunnskapsoverføring mellom individer. Likevel pågår en utvikling i litteraturen, der mentorering som konsept utvides (Swap et al., 2001). Harvey (2012) beskriver blant annet omvendt mentorering, en teknikk som underordnes modellen for gjensidig utveksling, der individene deler kunnskap på samme nivå, i gjensidighet (Harvey, 2012). På den måten kan mentorering ses på som en uformell prosess, og dette synet anbefaler Swap et al. (2001), der de også foreslår at mentorering ikke formelt sett implementeres, snarere tilrettelegges. Dette er tidkrevende og krever kontinuitet, dersom det skal gi ønskede resultater. Organisasjoner under tidspress eller press for effektivisering kan utilsiktet hindre kunnskapsoverføringsprosessen (Swap et al., 2001). Et viktig argument er derfor at mentorering tilsynelatende vil være mest fruktbart når det blir en naturlig del av organisasjonen, som en konstant mekanisme. Massinghams (2014a, 2014b) funn støtter dette synet, der hans case-studie viste at mentorering ga bedre resultater dersom mentoren ikke sluttet i organisasjonen. Det tillot fortsatt mentorering, fra en annen avdeling, og individet i stillingen kunne utsettes for faktiske situasjoner (Massingham, 2014a), i tråd med prinsipper for læring.

#### **Oversettbarhet**

Mentorering kan gjøres på en rekke måter og litteraturen nevner til dels enkle prinsipper for gjennomføring av denne metoden. Dette gjør mentorering som verktøy svært oversettbar og mulig å implementere. Mentorering mellom to personer gjør at aktiviteten i seg selv ikke blir så kompleks, men påkrevd tid og innsats vil øke kompleksiteten. En formalisering av mentoringspraksis vil kreve planlegging og implementering. Selvsagt vil ren sammenkobling av gammel og ny arbeider være lite ressurskrevende i seg selv, men



organisasjonen må likevel tilrettelegge for dette. Kontekstuelle forhold kan gjøre kunnskap vanskelig å forstå. Samtidig er konkrete metoder for mentorering vanskelig å direkte kopiere, ettersom konteksten hos kilden ikke vil samsvare med målet. Dette krever justering etter de spesifikke forhold.

### **Avsluttende kommentar**

Det er tydelig at mentorering er ekstensivt forsket på og at verktøyet vektlegges tungt. På samme tid er det ikke helt samsvar mellom de ulike teorier og litterære bidrag. Det eksisterer en uenighet med hensyn til mentorering som verktøy, brukt eksklusivt eller i kombinasjon med andre verktøy for kunnskapsoverføring. Benyttelsen av mentorering krever organisatoriske tilpasninger og administrative muskler, uansett om det implementeres som en ordning eller en rutine. I tillegg er det en tidsmessig dreining i litteraturen, fra kilde-mottaker veiledning, til gjensidig utveksling. En sunn utvikling dersom man tar i betraktning den stilltiende og innbygde kunnskapen, som er den kunnskapen man gjerne ønsker, og som lettere vil overføres ved utveksling ved nivåmessig gjensidighet. Skal organisasjonen lykkes med overføring av kunnskap mellom individer må tid og kontinuitet vektlegges, dette er faktorer som må tas med i strategiplanlegging. Hvorvidt organisasjonen gjør mentorering til en formell eller uformell del av sin virksomhet er, som nevnt, omdiskutert i litteraturen, men det klare budskapet er at slik mentorering må struktureres. Det er den eneste måten som tillater ressursallokering tilstrekkelig til å gi nye ansatte eksponering for realistisk arbeid, i konkrete situasjoner og kontekster – samtidig som en erfaren over- eller sideordnet mentor støtter etter gode læringsprinsipper.

### **4.2.2 Fortelling**

Fortelling som verktøy er forent med det vi kjenner som historiefortelling, noe engasjerende, minneverdig og mer levende enn instruksjer og reglementer (Swap et al., 2001). Swap et al. (2001) understreker evnen historier har til å veilede individer og grupper i organisasjoner, samt hvordan slik minneverdig og engasjerende læring i større grad enn annen informasjon resulterer i endret handlingsmønster og forblir kodet i minnet (Swap et al., 2001). Likevel mener forskerne at overføring av ekspertkunnskap og identifisering av kritisk kunnskap, som tidligere presentert, er en fundamental øvelse innen kunnskapsstyring og -overføring, ikke tilstrekkelig lar seg gjennomføre ved fortelling (Swap et al., 2001). Swap et al. (2001) beskriver i sin studie en mulighet for at ledelsen i organisasjoner, når de oppdager effektiviteten i verktøyet fortelling, ønsker å *konstruere* historier, som ved fortelling formidler strategiske poenger til mottakerne. Dette fraråder forskerne, da en av implikasjonene, om

falskheten oppdages, kan være at fortellingen om ledelsen i organisasjonen endres (Swap et al., 2001). Harvey (2012) støtter synet Swap et al. (2001) har på fortelling, som et verktøy det ikke bør manipuleres for mye med, men han utdyper og forfekter at opparbeidet kunnskap bør overføres til mottakere gjennom *deres foretrukne* metode. Det være seg fortelling gjennomført en-til-en eller som fortelling i grupper (Harvey, 2012). Videre beskriver forskerne hvordan ledelsen i organisasjoner hevder at prosessuelle dokumenter forsterket verktøyets effekt (Harvey, 2012). Dette sammenfalt ikke med mottakernes opplevelse, som rapporterte at mesteparten av læringen fant sted som resultat av fortelling, uavbrutt av andre forhold (Harvey, 2012). Slik er fortelling et verktøy som går på utsiden av ren kodifisering og kilde-mottaker modellen. Fortelling er et verktøy i stand til å overføre både eksplisitt og stilltiende kunnskap, gjennom modellen for gjensidig utveksling (Harvey, 2012). Begrensningene i verktøyet, som man skal være klar over, er den manglende overføringen av håndgripelige ferdigheter. Dette kan bare oppnås ved kombinasjon av flere verktøy for kunnskapsoverføring, fortrinnsvis praktiserende metoder.

### **Oversettbarhet**

Det er tydelig at fortelling er et enkelt verktøy, eksplisitt når det kommer til forståelsen av praksisen. Som nevnt i avsnittet over er manipulering av budskapet i fortelling risikabelt. Ledelsen kan ende med å omvende eget narrativ i organisasjonen, dersom det oppdages at fortellingene er manipulert. Litteraturen gir ingen gode svar på hvordan ledelsen kan påvirke fortellingene eller hvilke fortellermetoder som tillater best interaksjon fra ledelsens side. Det eneste eksplisitte forslaget er å gi mottakerne mulighet til å påvirke metoden for kunnskapsoverføringen, og på den måten tilrettelegge for arenaer der ledelsen kan være delaktige. Kompleksiteten i fortelling kan, på bakgrunn av dette, variere etter situasjon. Ved kopiering ligger det i fortellingenes natur å være detaljerte og svært kontekstspesifikke. Enhver organisasjon må derfor skape sitt eget narrativ.

### **Avsluttende kommentar**

Som verktøy for kunnskapsoverføring er det helt tydelig at fortelling er en metode som vil skape varig minne og endring ved mottakeren. Som nevnt i dette kapittelet er det likevel helt klare begrensninger ved fortelling, spesifikt i form av manglende fysisk praktisering. En avsender og en mottaker vil ikke kunne utveksle ferdigheter, og slik sett må dette verktøyet ses i sammenheng med andre verktøy for kunnskapsoverføring. Det er derimot en godt egnet metode for å lære bort organisasjonskultur og sosiale trekk ved organisasjonen, som også er en essensiell del av opplæring og ivaretagelse av nyansatte. Dersom verktøyet skal benyttes

for å hente ut kompetanse fra erfarne individer, er det ikke nevnt eksplisitt i litteraturen hvordan det skal gjøres. I så tilfelle bør denne metoden suppleres med en mer håndgripelig metode, som også kan styres slik at rett kompetanse kommer til rett individ.

### **4.2.3 Kunnskapsregistre**

Kunnskap i organisasjoner kan gjenbrukes, og praksisen med gjenbruk av kunnskap kan helt enkelt identifiseres som ett individs (gjen)bruk av kunnskap, erfart av et annet individ eller en gruppe i samme organisasjon (Watson & Hewett, 2006). Kunnskapsregistre er et verktøy for kunnskapsoverføring og det innebærer kodifisering og lagring av kunnskap, i databaser eller fysiske lagre, slik at det er tilgjengelig for andre i organisasjonen (Watson & Hewett, 2006). Benyttelsen av kunnskapslagre som verktøy for kunnskapsoverføring, og som del av en større strategi for kunnskapsstyring, kan føre til økt ytelse og effektivitet langs to dimensjoner (Watson & Hewett, 2006). (1) Enten ved besparelser i tid og kostnader for å slippe nyskaping av kunnskap som tidligere har eksistert i organisasjonen, eventuelt ved økt effektivitet og stabilitet i ytelse, fordi kunnskap stadig er tilgjengelig (Watson & Hewett, 2006). (2) Eller ved at kunnskapslagre bidrar til skapelsen av dypere kunnskap, som en videreutvikling av eksisterende kunnskap, eller nyskaping med eksisterende kunnskap som grunnlag (Watson & Hewett, 2006). Dersom organisasjoner skal oppnå disse fordelene gjennom bruk av kunnskapslagre, fordrer det at kunnskapslagrene inneholder verdifull kunnskap. Samtidig må individene i organisasjonen faktisk benytte seg av kunnskapslagrenes innhold, slik at innholdet stadig videreutvikles (Watson & Hewett, 2006). Etablering av slike lagre eller databaser er selvsagt kostbart, men det er tro på at slike løsninger kan betale seg i lengden. Utfordringen for organisasjoner er stimulering til engasjement blant individene, slik at alle bidrar med sin verdifulle kunnskap (Watson & Hewett, 2006).

### **Oversettbarhet og avsluttende kommentar**

Dette er en metode med høy grad av kompleksitet, hovedsakelig på bakgrunn av de ulike informasjonssystemene som må utvikles, implementeres og vedlikeholdes. I relasjon til nykommere vil også kunnskapsregistre, avhengig av type, kreve en form for opplæring, sertifisering eller klarering. Det er også knyttet en høyere terskel til oversettbarhet i relasjon til kontekstuelle faktorer ved kildematerialet i kunnskapsregistre. Det er ikke slik at personer utenfra umiddelbart vil forstå kildematerialet. Kunnskapsregistre som verktøy er, relativt sett, svært eksplisitte. Det er verbalisert kunnskap, tilgjengelig som offisiell dokumentasjon, med høy pålitelighet og god overføringsverdi til den enkelte stilling. Dette er selvsagt betinget god spesifisitet i kunnskapsgrunnlaget. Faktorene tid og kontinuitet vil, etter en

etableringskostnad, bety mindre fordi kunnskapen er anvendbar og gripbar ubegrenset i tid. Ved kopiering av verktøyet er det først og fremst de grunnleggende prinsipper som lar seg kopiere. Systemoppbygning og innhold er kontekstavhengige, og en organisasjon er bedre tjent med å benytte allerede eksisterende systemer og dokumentasjon.

#### **4.2.4 Praksisfellesskap**

Kunnskapsoverføring finner sted gjennom kommunikasjon, og et vanlig sted for kommunikasjon og interaksjon mellom individer er i grupper (Guechtouli et al., 2013). Praksisfellesskap, et verktøy for kunnskapsdeling og -overføring, kan kategoriseres som en veldig spesifikk type nettverk. Nettverkene som praksisfellesskap utgjør, er i essens grupper der interaksjonens karakter har konkret betydning for kunnskapsoverføringen (Guechtouli et al., 2013). Én definisjon av praksisfellesskap er grupper der individer deltar for å besvare eller få svar på praktiske problemstillinger (Guechtouli et al., 2013). Interaksjonens karakter påvirkes av ulike faktorer, herunder sosiale normer, historisk kontekst og tidsaspekt på læring. Gruppene har sjeldent kunnskapsmessig homogene fellesskap, strukturen er derfor også en påvirkende faktor på hva som læres og hvordan kunnskap overføres eller spres (Guechtouli et al., 2013). Kunnskapsintensive organisasjoner bør tilstrebe god tilgang på kunnskap for sine nye individer. Dette bedrer kunnskapsoverføringen fordi de samme individene vil bidra til spredning og overføring av kunnskap blant alle nykommere (Guechtouli et al., 2013). I tillegg bør ekspertene, kildene eller de som forlater stillingen skjermes fra annen aktivitet, slik at de er tilgjengelige i den fasen der de er mest etterspurt, under kunnskapsoverføringen (Guechtouli et al., 2013). Ved situasjoner der fysisk avstand er unngåelig, bør informasjonsteknologiske verktøy supplere prosessen med praksisfellesskap (Swap et al., 2001). Avhengig av konteksten der kunnskapsoverføringen skal gjennomføres, kan det oppstå et behov for å gjøre praksisfellesskapene til en obligatorisk del av jobben, for å stimulere til deltakelse. Dette kan også suppleres med spesifikke regler og målsetninger, ettersom metoden er fleksibel og ikke innehar en «fasit» (Massingham, 2014b).

#### **Oversettbarhet**

Dette er et verktøy med svært varierende kompleksitet, alt etter hvordan fellesskapene gjennomføres. Metoden er heller ikke veldig eksplisitt, med det menes at det ikke finnes klare instruksjoner eller løsninger for gode gjennomføringer av praksisfellesskap. I de tilfeller der gjennomføringene styres mye på innhold og metode for å nå et spesifikt utfall, vil kompleksiteten øke – noe som stiller krav til organisasjonens strategi- og målarbeid. Kopiering av verktøyet vil være utfordrende, litt avhengig av bransje selvsagt. Dette fordi

prinsippene tilsier at homogene fellesskap bør unngås, da man ønsker et bredt faglig grunnlag. Det er også spesifisert at kompetansefelt og fagområder bør defineres tydelig i forkant, slik at innholdet i felleskapet blir slik organisasjonen behøver. Altså, med mindre man finner en identisk organisasjon, bør ikke metoden kopieres i sin helhet.

### **Avsluttende kommentar**

Som presentert avslutningsvis i kapittelet, finnes det ingen riktig eller feil måte å gjennomføre praksisfellesskap på. Det er en styrke ved verktøyet at arenaene for fellesskap kan ha helt ulike konstellasjoner, både av deltakere, innhold og styring – skreddersydd etter organisasjonens behov. Faglig innhold og deltakerfordeling er sterkt kontekstavhengig og kan ikke leses ut fra litteraturen. Det stiller altså krav til at organisasjoner har tydelige målsetninger for kunnskapsoverføringsprosesser, dersom metoden skal gi skikkelig utbytte.

### **4.3 Oppsummering av litteraturstudie**

Som litteraturstudien har vist ser kunnskapsoverføring ut til å ha to hovedsakelige motiver. Enten som et verktøy for å hurtig etablere en måte å overføre kunnskap som er på vei ut av organisasjonen, eller i en mer strategisk rolle, der verktøyet benyttes til å sette kunnskapsoverføring i system, som over tid minimerer mengden kunnskap på vei ut av organisasjonen uten intern overføring.

Verktøyene for kunnskapsoverføring demonstrerer god effekt og anvendbarhet, både ved kritisk behov og langsiktig strategi. Imidlertid viser gjennomgangen at det ikke finnes én strategi som kan implementeres hvor som helst. Enten må endringer gjøres med praksisen, eller med organisasjonen som skal implementere den. Dette gir et utfall der organisasjoner som ønsker å implementere verktøy eller praksis for kunnskapsoverføring, kan bruke nevnte metoder som inspirasjon, men organisasjonenes kontekst vil ikke være perfekt kompatibel med verktøyene – og derfor må det gjøres tilpasninger slik at praksisen får den tiltenkte effekt.

### 4.3.1 Forskningsspørsmålen

Tabell 3: Matrise, forskningsspørsmålen

Verktøy og metoder for kunnskapsoverføring				
Verktøy	Mentorering	Fortelling	Kunnskapsregistre	Praksisfellesskap
<b>Oversettbarhet</b>	Svært oversettbar, enkel å implementere, lav kompleksitet, lite kopierbar	Oversettbar, moderat å implementere, varierende kompleksitet, ikke kopierbar	Mindre oversettbar, kostbar å implementere, høy grad av kompleksitet, kopierbar	Mindre oversettbar, enkel å implementere, varierende kompleksitet, mindre kopierbar
<b>Kommentar</b>	Analysen viser at alle undersøkte verktøy bør benyttes i kombinasjon med andre verktøy. Dette stiller krav til utvalgelse av verktøysett som tilfører alle egenskaper en organisasjon ser etter ved egen kunnskapsoverføringsstrategi.			
<p><b>Forskningsspørsmål en:</b> <i>Hva kan identifiseres som gode og overførbare metoder og strategier for kunnskapsoverføring, i litteraturen?</i></p> <p><b>Svar:</b> Verktøyene mentorering, fortelling, kunnskapsregistre og praksisfellesskap er fire gode metoder for kunnskapsoverføring, representert i litteraturen. De er overførbare i varierende grad, først og fremst avhengig av mottakerkontekst.</p>				

Gjennom kapitlet har jeg stegvis gjennomgått de relevante metoder og praksiser for kunnskapsoverføring, som fremkommer av litteraturstudien og de kilder jeg selekterte. Hver metode har fått sin effekt belyst. I tillegg har jeg gjennom translasjonsteori anslått hvor oversettbare metodene er. Dette fordi oversettbarheten dikterer hvorvidt metodene kan benyttes i andre kontekster, et nødvendig krav. Forskningsspørsmålen er besvart ved bruk av tabell 3, og vil diskuteres i lys av øvrige resultater i kapittel 7.

Dette konkluderer kapitlet og jeg introduserer neste kapittel, empiriske funn fra den kvalitative case-studien, som skal støtte i besvarelsen av forskningsspørsmålen to.

## 5 Empiriske funn

### 5.1 Innledning

I kapittel 5 vil jeg presentere de empiriske funn ervervet gjennom kvalitative intervju med respondenter fra Brigade Nord, og oppfylle hensikten, nemlig besvare studiens andre forskningsspørsmål, som støtter meg i å besvare studiens problemstilling.

Forsvaret som organisasjon er monumental når man inkluderer alle eksisterende fagfelt, avdelinger, kulturer og individer. Det er selvsagt en styrke med så diversifisert innhold i organisasjonen, men desto vanskeligere er det å inkludere alle nyanser og detaljer fra hvert intervju – tid, omfang og ressurser tatt i betraktning. Som forsker har jeg måttet erkjenne mine begrensninger, og derfor er kategoriseringen av funnene lagt opp svært tydelig, slik at jeg med presisjon har kunnet fokusere mot forskningsspørsmålene. En slik avgrensning kan bety at nyanser og sider ved tematikken er utelatt, men avgrensningen har likevel vært helt naturlig i intervjusammenhengene og fokuset mot forskningsspørsmålene har ikke opplevdes påtatt av meg selv eller respondentene.

#### 5.1.1 Operasjonalisering av forskningsspørsmål

Jeg vil presentere funnene strukturert etter de analytiske begrepene i forskningsspørsmål to, også nevnt i kapittel 1.4 disposisjon, nemlig *ordninger og rutiner*. Dette fordi jeg mener det er relevant å se på de ordninger og rutiner respondentene selv har erfaring med, når jeg i problemstillingen ser etter *hvordan* og *i hvilken grad* kunnskap overføres. Ordninger er definert til hvilke instruksjer, direktiver eller andre formaliteter som eksisterer. Rutiner er definert til hvilke erfaringer og opplevelser respondentene har med fenomenet, samt hvilken kultur som eksisterer i deres organisasjon. *Kritisk kunnskap*, en tredje parameter, trekkes inn i presentasjonen av funn som en egen kategori. Dette gjøres fordi forskningsspørsmål tre skal besvares ved foreningen av litteraturstudie og case-studie. Samt at de tre variablene vil ytterligere støtte oppgavens validitet gjennom å forsterke fokuset mot kunnskapsoverføringens mekanismer. Jeg unngår også et for snevert fokus mot problematikken ved å åpne opp for bredere omtale av fenomenet, slik hevder Ringdal (2018) oppgavens innholdsmessige gyldighet økes.

## 5.2 Ordninger

*«Jeg har aldri sett eller hørt noe om ordninger for kunnskapsoverføring. Om jeg måtte finne noe hadde jeg forsøkt intranett<sup>8</sup>».*

Respondentenes samstemmige mening er at ingen formelle, overordnede ordninger for kunnskapsoverføring eksisterer i Forsvaret, så vidt utvalget er kjent med. Det finnes heller ingen uttalt plan for hvordan kunnskap generelt sett, skal overføres mellom individer uansett nivå. Utsagnet over kan gi indikasjoner på at organisasjonen ikke tilstrekkelig kommuniserer sin strategi for kunnskapsoverføring – eller at organisasjonen ikke har identifisert et behov for implementeringen av slike rammer og strategier, som gjennom litteraturstudien er blitt pekt på som viktig for suksess.

*Ordninger* er ment å dekke de formelle sidene ved kunnskapsoverføring. Instruksene og direktivene som setter rammer for kunnskapsoverføring, formelle eller sentrale systemer og hvordan kunnskapsoverføring er organisert. «Top-down» tilnærmingen til kunnskapsoverføring mellom individer i organisasjonen og hvordan nivået jeg undersøker håndterer dette. Jeg vil også inkludere ledelse, og i hvilken grad denne har innflytelse på kunnskapsoverføringen, spesielt i lys av den sterkt hierarkiske organisasjonen jeg undersøker, Forsvaret. Jeg ønsker å belyse følgende: (1) viktigheten av ordninger for kunnskapsoverføring, (2) lederskapet som utøves i relasjon til tematikken, og (3) forhold ved organisasjonen som påvirker kunnskapsoverføringen og variabler som fremmer eller hemmer dette.

### 5.2.1 Viktighet

Samtlige respondenter uttrykker at kunnskapsoverføring eller aktiviteter forbundet med dette, oppleves uhyre viktig. På tross av at begrepet kunnskapsoverføring var lite kjent, og på tross av det faktum at ingen av respondentene kjente til formelle systemer for kunnskapsoverføring i egen organisasjon, uttrykte flere at de ofte har tenkt på overlapping. Både i form av manglende overlapping eller kvalitet i overlapping, men også i relasjon til egen plan for fremtidig overlapping ved rotasjon ut av nåværende stilling. En respondent uttrykte bekymring for sin kommende arvtager, da vedkommende reflekterte tilbake på egne følelser knyttet til overtakelse av egen stilling, etter en kort overlapping med svært liten grad av

---

<sup>8</sup> Forsvarets interne nett, på forsvarets sikre plattform, Fisbasis Begrenset.



kunnskapsoverføring: «Jeg satt igjen med lav selvtillit og en følelse av dårlige forutsetninger for å mestre jobben». En annen respondent påpekte at utbyttet og gjennomføringen opplevdes helt tilfeldig, og bar preg av dårlig planlegging eller liten tid til planlegging: «Det var litt ad-hoc, opp til meg å spørre om det jeg lurte på, og jeg følte at jeg måtte grave etter svar på spørsmål jeg ikke hadde».

De fleste respondentene nevnte tid, og at tidspresset i hverdagen ikke tillater å sette av tid til overlapping, hverken for den ene eller andre parten: «Det burde settes av mer tid til overlapping, da må denne tiden skjermes, det er den ikke i dag».

Det ble nevnt av flere respondenter at det er formelle ordninger for overlapping, og i underforstått betydning kunnskapsoverføring, som er løsningen på utfordringene nevnt her.

### **5.2.2 Lederskap**

Som et viktig ledd i den formelle, top-down tilnærmingen til sentrale ordninger for kunnskapsoverføring, virket ledelse å være en suksessdrivende variabel for gjennomføringen av overlapping. Der nærmeste leder eller nest høyere leder fokuserte konkret på kunnskapsoverføring og gjennomføringen av stillingsbytter, opplevde respondentene kraftig, positiv effekt. Denne effekten kom av tydelige prioriteringer hos ledelsen, som stilte krav til gjennomføring og kvalitet i overlapping: «Jeg hadde vært helt prisgitt den forrige ansattes innsats, hadde ikke sjefen vært tydelig på at han forventet at dette hadde prioritet». Der ledelsen ikke involverte seg, ga det like store utslag i negativ retning. Dette var oppfatningen og opplevelsen til flertallet blant respondentene. En hevdet følgelig at: «Nei, dette følges ikke opp. Det bør følges opp av sjefene, men de har ikke tid og de kravstiller derfor ikke. Det forventes at man tar ansvar på lavere nivå, som betyr at det er opp til den enkelte. Da blir det tilfeldig».

En annen respondent antydte at en sammenheng mellom ukjente metoder og verktøy for kunnskapsoverføring gjorde at ledere ikke visste hva eller hvordan man skulle påvirke en overlappingsprosess: «Det følges ikke opp og det er nok fordi det mangler et rammeverk eller en løsning å peke på. Ansvarer bør deles mellom nærmeste sjef og fagsøyle». Respondenten siktet her til ansvaret for kunnskapsoverføringen og dets innhold, der en formalisering av ansvarliggjorte parter ville virke formålstjenlig for å øke oppslutningen rundt overlapping og forberedelsene dertil.

Det ble nevnt at sjefenes stillingsbytte skjer etter samme taktfaste rytme, og i alle fall nesten like ofte, som for utvalget respondentene representerte. Videre ble en sammenheng mellom dette og lederes motivasjon for oppfølging nevnt: «*Det følges opp av sjef, men bare når sjefen blir i stilling*». Det antydes her at sjefene som også skal slutte i samme tidsrom, enten har nok med sin egen avslutning med tilhørende kunnskapsoverføring, eller ikke føler like stor personlig motivasjon til å følge opp at kunnskapsoverføringen foregår på en tilfredsstillende måte.

### **5.2.3 Hemmende og fremmende faktorer**

Variabelen *ordninger* innebærer også en vurdering av respondentenes syn på hemmende og fremmende faktorer for kunnskapsoverføring. Flere respondenter var opptatt av å påpeke utfordringer med dagens ordning for kunnskapsoverføring, overlappingen – og det ble pekt i ulike retninger. Felles for alle respondentene var at dette opptar dem, og at hva som gjør overlapping vanskeligere eller lettere – er viktig for dem.

#### **Hyppighet i stillingsbytter**

En av respondentene repliserte slik, under samtale om tematikken rundt hemmende faktorer: «*Vi lider under hyppigheten av stillingsbytter*». Respondenten ønsket å understreke sin opplevelse, at de taktfaste stillingsbyttene, som oftest skjer etter 1-2 år i én og samme stilling, setter systemet under press. Det var en generell oppfatning blant respondentene at hyppigheten i stillingsbytter har direkte virkning inn på kvaliteten i overlappingen. Som en respondent uttrykte: «*Jeg ble lært opp i oppgaver som den som lærte meg opp ikke kunne skikkelig – og jeg kommer til å lære bort ting jeg ikke har gjort selv før*». Kunnskapen stikker ikke like dypt som den burde, og dårlig overlapping blir en trivialitet. Dette fordi det bygger på et kort erfaringsgrunnlag, som igjen bygger på svakheter ved organisasjonens ordninger for kunnskapsoverføring. Respondentenes opplevelser omkring dette støttes av teori fra litteraturstudien, der etablert kunnskap tilsier at nykommere er viktige byggesteiner, som må satses på. De inngår som grunnsteiner i fundamentet, fordi disse nykommerne vil opptre som mentorer i nær framtid – og fundamentet består ikke av etablerte individer, men av etablert kunnskap.

#### **Geografisk utstrekning**

Som litteraturstudien avdekket er mentorering en virkningsfull metode for fysisk overføring av kunnskap, mellom en mentor med lang fartstid i stillingen eller fagområdet – og en person på vei inn i stilling. Det konstateres at et slikt verktøy ikke bør implementeres, snarere bør det

tilrettelegges for. Enkelte respondenter nevnte eksplisitt den geografiske, fysiske avstanden som hemmende for kunnskapsoverføringen. I litteraturstudien nevnes også informasjonsteknologiske verktøy som et anbefalt supplement ved fysisk adskillelse under kunnskapsoverføringsprosesser. Det synes å være en todeling av meninger omkring geografisk avstand i utvalget, der den ene delen opplever dette som en hemmende faktor, mens den andre delen formodentlig er mer fortrolig med bruk av informasjonsteknologi i kunnskapsoverføring. Det vil, uansett mening, alltid være et tenkelig tap av dybde og kontekst når man ikke kan overlappes fysisk – og som en respondent uttrykte: *«enkeltpersoner sitter på ufattelig mye viktig kunnskap, men man har ikke tid eller mulighet til å hente det ut»*.

### **Kultur og idealisme**

Flere respondenter nevner den interne kulturen i organisasjonen som en viktig fremmede faktor for kunnskapsoverføring. Først og fremst antyder flere at organisasjonens hierarkiske oppbygning påvirker i positiv retning. Som en respondent beskrev: *«Vi er en hierarkisk organisasjon med kultur for karrierefokus, og ansatte med høy kompetanse, som er avhengige av et godt omdømme. Det oppleves som en forventning at avdelinger og personell tilrettelegger for overlapping»*.

Det fremmes altså et syn der individuell, ytre motivasjon skaper bedre kunnskapsoverføring – noe som sammenfaller med svarene fra flere respondenter. Paradoksalt nok er deling av kunnskap i fellesskap ansett for å være en viktig del av kunnskapsoverføring, og det motsatte ses på som hemmende, slik det er presentert i teorikapittelet og i litteraturstudien. Det kan kanskje forklares i det faktum at alle respondentene mener det er en erkjennelse i organisasjonen, at overlapping er lite strukturert og ikke skjermet i tid, som dermed øker den individuelle bevisstheten omkring egen overlapping. Som en respondent sier: *«Høy turnover gjør at vi vet det er viktig»*. Altså er oppfatningen at de ikke-eksisterende rammene gjør at individene selv løfter ordningen for kunnskapsoverføring, med hensikten å beskytte egen karriere og eget omdømme. Når respondentene ble spurt om drivkrefter bak kunnskapsoverføring i organisasjonen, repliserte en: *«De som jobber her er idealister og de brenner for jobben»*. Og en annen svarte: *«Sjefer og kolleger ønsker andre vel og gir overlapp basert på egen samvittighet»*. Dette er interessante syn, men noe bekymringsvekkende at organisasjonens kunnskapsstimulerende aktiviteter tilsynelatende kun forankres av individuelle handlinger.

## 5.2.4 Oppsummering av ordninger

Kunnskapsoverføringsprosesser i Forsvaret er ikke knyttet opp mot spesifikke verktøy eller metoder. Det kan derimot knyttes koblinger mellom markører og teori for øvrig. Herunder er det avdekket at respondentene anerkjenner kunnskapsoverføring som vesentlig og at lederskapet i relasjon til kunnskapsoverføring ikke er sentralt styrt, men oppleves tilfeldig. Det finnes nyanser i respondentenes holdning til dette, og det samme gjelder respondentenes overordnede syn på viktigheten av organisasjonens og lederes involvering. Det fremmes et syn blant respondentene der kultur, karakteristikkk ved karriereplaner og idealisme løfter praksisen med kunnskapsoverføring, der formelle ordninger ikke eksisterer. Det kan tydes en frustrasjon blant respondentene, der hyppige stillingsbytter og hurtig rotasjonsrate tynner ut kunnskapen blant offiserene, noe som respondentene mener har pågått over noe tid. En av respondentene, med særskilt ansvar for HR og personell, påpeker følgende: «*Kunnskapsnivået har blitt lavere over tid, og det har oppstått «huller» som vi ikke klarer å tette*». På tross av dette er den samvittighetsfulle offiseren tydelig en styrke, og overlappingen som finner sted er velment, om enn ikke tilført tilstrekkelig ressurser.

## 5.3 Rutiner

Ved samtale om rutiner for kunnskapsoverføring i deres avdeling, kom blant annet dette svaret: «*Ingen sa noe, men frykten for at tidligere sjef kom til å ringe og kjefta – gjorde at jeg laget et grundig overlappingskriv, som jeg sendte på mail til han som skulle ta over*». En annen respondent ytret at: «*Ingenting er arbeidsgiverstyrt, kun personlig initiativ. Min opplevelse er at rutineene er flytende, egentlig at vi er uten rutiner*». Skildringene her sammenfaller med opinionen blant respondentene, i større eller mindre grad eksisterer det en form for rutiner, men de er ikke uttalt og konkretisert – snarere er de som regel et resultat av individuell innsats.

*Rutiner* henviser til de forestillinger, erfaringer og opplevelser respondentene i utvalget har, samt hvordan kunnskapsoverføring beskrives og oppleves av respondentene i praksis, utenfor de formelle ordninger. Dette for å beskrive «bottom-up» perspektivet for kunnskapsoverføring i organisasjonen. Jeg ønsker å belyse følgende: (1) organisatorisk robusthet i møte med kravene til kunnskapsoverføring, (2) hvilke anerkjente metoder for kunnskapsoverføring som identifiseres.

### 5.3.1 Robusthet

Som vist i gjennomgangen av verktøyet mentorering, i litteraturstudien, er mentorering mest effektivt når mentor ikke slutter i organisasjonen. Det tillater en type fortsettelse av kunnskapsoverføringen, selv etter den typiske «avmålte» tiden. Som en respondent sa: «*Det har vært veldig nyttig å ha tidligere person i stillingen tilgjengelig i organisasjonen*». Som et tegn på at internrotasjon kan få ganske andre følger enn rotasjon ut av organisasjonen, uansett om det skjer hyppig eller ikke. Dette bidrar til robusthet i organisasjonens kunnskapsoverføringsprosesser, og styrker en praksis som tilsynelatende ikke fungerer optimalt. Imidlertid hadde ikke alle respondentene samme syn på internrotasjon: «*Det er ok å ringe forrige stillingseier i starten, men den personen er også ny i sin stilling. Det er en syklisk situasjon, der tidligere stillingseier ikke har tid, og det gjentar seg*». Dette virker som enda et symptom på høy rotasjon over tid, uten gode og etablerte ordninger for kunnskapsoverføring, som resulterer i utvanning av dybdekunnskap og svekkelse av en mekanisme som ellers er en styrke, internrotasjonen.

En annen styrke ved rutinene for kunnskapsoverføring, er kunnskap tilgjengeliggjort i databaser. Omtalt slik av en respondent: «*Arkiv<sup>9</sup>, mappestruktur, mailboks, regel- og lovverk og overlappingskriv – dette er den lagrede kunnskapen jeg vet om, men mye forsvinner med person*». Det eksisterer altså en variant av kunnskapslagring, som verktøy for kunnskapsoverføring, i organisasjonen. Blant respondentene er det kun én som nevner dette, men gjennom verifikasjon av fenomenet er det bekjentgjort at systemene eksisterer. Bruken av slike systemer synes lite utbredt i kunnskapsoverføringsprosesser, basert på respondentenes uttalelser. Likefullt representerer det et uforløst potensial.

Som en del av organisasjonens robusthet nevnes strategisk og holistisk rekruttering, blant annet på denne måten: «*Offiserer klarer å drifte egen seksjon uansett, men med vesentlig lavere kvalitet og/eller effektivitet, tror jeg*». Flere respondenter har samme oppfatning, at Forsvarets rekrutterings- og utdanningsmodell gjør offiserer robuste og dyktige til å håndtere usikkerhet, tidspress, ukjente omgivelser og mangel på informasjon. Det faller utenfor denne studiens omfang å måle dette, men det kan heves over enhver tvil at offiserer i Forsvaret, som arbeidsstokk, innehar andre egenskaper enn arbeidsstokken i organisasjoner flest.

---

<sup>9</sup> Det vises her til Forsvarets eget arkiv, *Doculive*.

### 5.3.2 Kunnskapsoverføring

Forsvaret har i liten grad noen organisert praksis for kunnskapsoverføring mellom offiserer som bytter stilling i bataljonsstaber. Det eksisterer likevel en uformell rutine, omtalt internt som *overlapping*. I tillegg har respondentene, gjennom intervjuer, fremstilt ulike initiativer. Disse initiativene kan sorteres innunder verktøy for kunnskapsoverføring, herunder mentorering og kunnskapsregistre.

#### Mentorering

Mentorering er den mest sentrale rutinen som eksisterer i Forsvaret i dag. Den er uformell, men likevel svært utbredt, og respondenter har nevnt mentorering i flere formater, herunder oftest omtalt internt som *overlapping*. Det er likevel ikke slik at nyansatte får en mentor som øremerkes til støtte for dem. Det foregår langt mer uformelt og på grensen til helt tilfeldig. Mentorering eksisterer i Forsvaret omtrent utelukkende som et resultat av den unike kulturen. Som en respondent så fint sa det: «*Jeg savner mer opplæring, en «prøveperiode» og en mykere landing. Vi trenger systemer som sørger for overlapping av de rette tingene*». Altså er den brede opplevelsen at mentorering, der Forsvaret er i dag, er en veldig god start, men ikke godt nok. Likevel, enkelte ganger fungerer ordningen tilsynelatende godt, der mentorering blir omtalt blant annet slik:

*Jeg observerte fra avstand i starten, det er mye læring i å se en annen utøve stillingen. Vedkommende laget så et opplegg med relasjonell overlapping av nettverk, nettverk er viktig! At det ble skjernet tid til overlapp og kurs var veldig positivt.*

Denne divergerende oppfatningen blant respondentene er i seg selv et tegn på at kunnskapsoverføring som mentorering ikke benyttes i lik grad og på samme måte blant alle respondentenes avdelinger. Overvekten av respondenter har dårlige erfaringer og de som har flere stillingsbytter bak seg har unntaksvis gode opplevelser.

#### Kunnskapsregistre

Én respondent nevnte kunnskapsoverføring som sammenfaller med verktøyet kunnskapsregistre. Det dreier seg om de eksempler nevnt i delkapittelet for robusthet og vil ikke gjengis ytterligere her, men det vil sammenlignes med funn i litteraturstudien, som gjøres i kapittel 6.

### 5.3.3 Oppsummering av rutiner

Rutinene for kunnskapsoverføring i Forsvaret, blant respondentene, beskriver godt situasjonen. Det er få formelle ordninger for kunnskapsoverføring, som tidligere nevnt, men det finnes en del uformelle rutiner. Disse rutinene er ikke jevnt distribuert mellom respondentenes avdelinger, og opplevelsene av rutinene er veldig ulike. Det representerer likevel et potensiale og et fundament som kan bygges videre på. Det sterkeste beviset på den potensielle utviklingen Forsvaret som organisasjon kan fremstille innen dette feltet er den individuelle viljen som utvises. Absolutt alle respondentene svarte tydelig; «viktig» på spørsmål om hvordan de så på kunnskapsoverføring som fagfelt.

## 5.4 Kritisk kunnskap

Respondentene ble spurt om å sette ord på kunnskap opp mot egen rolle – og dette var ett av svarene: «*Kunnskapen i min rolle er komplisert. Jeg kan bruke en metafor som beskrivelse på kunnskapen som kreves, rubiks kube*». Dette var en av flere lignende ytringer jeg fikk høre under samtalen jeg hadde med respondentene. Felles for alle de spurte, var at de karakteriserte egen kunnskap som komplisert, innvevd, kontekstavhengig og vanskelig å mestre på kort tid. De definerte selv egen kunnskap til å være såkalt kritisk informasjon, informasjon som treffer én av flere definisjoner, gjengitt i tabell 1. Herunder, uten kjennskap til tabellen, svarte hver respondent at kun de hadde den kunnskapen, altså nivå 1-kunnskap, spesifisert og kritisk.

*Kritisk kunnskap* er en ganske enkel tilnærming til hvordan organisasjonens innsats for å kartlegge og prioritere de viktigste kunnskapsressursene oppleves. Jeg ønsker å belyse følgende: (1) hvilke kunnskapstyper besittes av respondentene, (2) hvilke innsatsmidler for identifisering av verdifull eller kritisk kunnskap benyttes.

### 5.4.1 Kunnskapstyper og identifisering

Respondentene fikk ulike spørsmål knyttet til egen kunnskap, der samtalene gikk i litt ulike retninger. Enkelte ønsket å fremheve motivasjon og vilje, som effektive mottiltak for manglende kjennskap til kritisk informasjon, som ble med ut av stillingen med forrige person. Noen understreket at kunnskapen, i tillegg til å være begrenset til ett individ, var erfaringslært over en viss tid – som også ville være komplisert å overlapse godt. Flere intervjuer drev ved dette punktet videre inn i tematikk rundt stilltiende eller taus kunnskap, «tacit knowledge», i litteraturen. De kunnskapstypene jeg satt igjen med, etter intervjuene, var i all hovedsak nettopp det, stilltiende. Kunnskapen var kompleks fordi den involverer mennesker samt et nettverk av mennesker, innbygd fordi den involverer komplekse strukturer av avdelinger og

organisasjonsnivåer, og stilltiende, ikke-eksplisitt kunnskap, som kun finnes på det kognitive plan. Jeg fikk tydelige og velreflekterte svar omkring kunnskapen respondentene besatt, og det var helt tydelig at kunnskapsoverføring fra personer i disse rollene vil være krevende, dersom organisasjonen ikke har en konkret plan for identifisering av kritisk kunnskap. På spørsmål om vellykket kunnskapsoverføring opplevdes viktig, svarte en av offiserene: «*Det er helt avgjørende, fordi det kan få alvorlige konsekvenser om jeg ikke gjør jobben godt*». Det er ingen kjente, formelle ordninger for identifisering av kunnskap, og respondentene kunne ikke vise til uttalte eller kjente prioriteringer av kunnskap. På tross av at noen av respondentene hadde opplevd at sjefer nevnte overlapping som viktig, tett på sommeren, hadde ikke én opplevd å få instruksjoner for hvilken type kunnskap som skulle prioriteres. Det var flere som hadde opplevd et krav om en overlapping, men ingen krav eller forventning knyttet til tid, innhold eller innsats.

## **5.5 Oppsummering av empiriske funn**

### **5.5.1 Forskningsspørsmål to**

Tabell 4 gir oppsummering av kapittel fem og de empiriske funn. Tabellen inneholdende oppsummeringen er strukturert slik at den også besvarer forskningsspørsmål to. I hvilken grad det finnes ordninger og rutiner fremkommer tydelig av tabellen og vil ses i sammenheng med funnene fra litteraturstudien, i neste kapittel.



Tabell 4: Oppsummering av empiriske funn

<b>Ordninger</b>	
<b>Viktighet</b>	Kunnskapsoverføring oppleves som viktig, spesielt i lys av stadige utskiftninger. Formelle ordninger for kunnskapsoverføring er ansett som kritisk for at dette skal lykkes.
<b>Lederskap</b>	Oppfølging ikke tilstrekkelig og oppleves tilfeldig. Tydelige, strukturerte og kravstillende ledere lykkes i å fremheve viktigheten av kunnskapsoverføring. Dette skjer i liten grad.
<b>Hemmende og fremmende faktorer</b>	Hyppighet i stillingsbytter, og geografisk utstrekning hemmer muligheten for fysiske møter. Kultur og idealisme øker kvaliteten i kunnskapsoverføring, samvittighetsfulle individer gir økt individuell innsats for overlapping. Organisasjonelle mekanismer påvirker individene til å «gi fra seg» stillingen på best mulig måte, i best mulig stand.
<b>Rutiner</b>	
<b>Robusthet</b>	Mye internrotasjon gir forlenget overlapping, kunnskap tilgjengelig i databaser, strategisk og holistisk rekruttering.
<b>Kunnskapsoverføring</b>	Kunnskapsregistre benyttet i overføring, mentorering mellom utgående og inngående individ.
<b>Kritisk kunnskap</b>	
<b>Kunnskapstyper og identifisering</b>	Erfart kunnskap tett knyttet til nettverk og kunnskap om systemer og prosesser. Kontekstavhengig kunnskap, svært ulik fra avdeling til avdeling, på tross av likt fagfelt. Kunnskapen er innvevd og vanskelig å overlape dersom det på forhånd ikke er definert hva som er verdifull eller kritisk kunnskap. Alle respondentene beskriver egen kunnskap som spesifikk, spesialisert og begrenset til ett individ. Ingen av respondentene er kjent med kunnskapskart eller tilsvarende oversikt over verdifull kunnskap i egen organisasjon, heller ikke uttalt prioritering av kunnskapens verdi.

## 6 Analyse og diskusjon av funn

### 6.1 Innledning

Hensikten med kapittelet er å diskutere funnene fra litteraturstudien og case-studien. Metodene har hatt hvert sitt forskningsspørsmål, en og to, med likt overordnet mål – utforske hvordan kunnskapsoverføring kan foregå i organisasjoner, for å svare på den endelige problemstillingen i studien. Hvert av de to forskningsspørsmålene er besvart gjennom litteraturstudien og case-studien, med egne analyser og oppsummerende tabeller. For å oppfylle kapittelets hensikt, skal også forskningsspørsmål tre og fire besvares. Dette er relatert til kvaliteten i ordningene for kunnskapsoverføring Forsvaret har i dag, og hvordan ordningene kan forbedres. Kapittelet vil derfor inneholde to deler. Først vil funnene fra litteraturstudien diskuteres opp mot funnene fra case-studien, og begrunne hvordan forholdet mellom praksisene påvirker kvaliteten i Forsvarets kunnskapsoverføring. Deretter vil kapittelets andre del ta for seg den praksisen som viser seg å være best, og diskutere denne i lys av teori, for å komme frem til hvordan den eventuelt kan forbedres.

### 6.2 Ordninger for kunnskapsoverføring

Case-studien og de påfølgende empiriske funnene, relatert til ordninger i Forsvaret, er analysert i kapittel 5. Gjennom analysen kom jeg frem til at Forsvaret, representert ved mitt utvalg, ikke har noen kjente ordninger for kunnskapsoverføring. Det må presiseres at utvalget består av offiserer på ett av flere nivåer i Forsvaret, og at ordninger for kunnskapsoverføring kan eksistere utenfor dette nivået. Den overordnede problemstillingen er likevel avgrenset slik at det undersøkte nivået, er det faktiske organisasjonelle nivået som er i studiens fokus.

Det faktum at det ikke fantes formelle *ordninger* for kunnskapsoverføring, som respondentene var kjent med, betyr at forskningsspørsmål tre egentlig er besvart. Derfor ønsker jeg å utvide begrepet og inkludere *rutiner* inn i besvarelsen av forskningsspørsmålet, da det beviselig eksisterer kunnskapsoverføringsprosesser i Forsvaret. Forskjellen er at prosessene som eksisterer og aktivitetene som utføres, ikke er forankret i en strategi og heller ikke er formelt implementert eller fulgt opp, «top-down». Mesteparten av aktivitetene som respondentene omtalte i intervjuene, var et resultat av «bottom-up» og individuelle initiativ.

De tiltakene for kunnskapsoverføring som kan sammenlignes mot litteraturen er mentorering og kunnskapsregistre. Jeg vil benytte tabell 5 til å sammenstille litteraturen og praksis for mentorering, samt inkludere forbedringspotensialet i tabellen, for å besvare

forskningsspørsmål fire. Jeg vil også benytte tabell 6 til å gjøre samme øvelse med kunnskapsregistre.

Tabell 5: Matrise, analyse av mentorering

<b>Mentorering</b>		
	<b>Litteraturstudie</b>	<b>Empiriske funn</b>
<b>Krav og funn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentor med dyp faglig innsikt og kunnskap.</li> <li>- Mentorering alene vil ikke dekke organisasjoners behov.</li> <li>- Omvendt mentorering, gjensidig utveksling og kunnskapsdeling på samme nivå.</li> <li>- Anbefales som uformell prosess.</li> <li>- Ingen formell implementering, heller tilrettelegging.</li> <li>- Mest fruktbar som en naturlig del av organisasjonens virke.</li> <li>- Gir best resultater dersom mentoren fortsetter i organisasjonen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mest sentrale rutinen som eksisterer i Forsvaret.</li> <li>- Helt uformell, men likevel svært utbredt.</li> <li>- Internt omtales praksisen som overlapping.</li> <li>- Ingen system for tildeling av mentor, helt vilkårlig.</li> <li>- Eksisterer som resultat av kultur og idealisme blant ansatte.</li> <li>- Benyttes i ulik grad og på ulik måte, på tvers av avdelinger.</li> </ul>
<b>Forbedringspotensialet</b>		
<p>Det er tydelig at Forsvarets bruk av mentorering kan og bør justeres, dersom ordningene for kunnskapsoverføring skal forbedres. Det er tilsynelatende en styrke at mentorering ikke er implementert formelt, men det er heller ingen enhetlig tilrettelegging av praksisen, og dette bør iverksettes. Det bør også ses i lys av kodifiserings- og personaliseringsstrategi, altså de to rammeverkene for kunnskapsstyring, fordi mentorering fungerer best dersom det er en av to like vektlagte verktøy for kunnskapsoverføring. Skal Forsvaret forbedre egne ordninger bør en tydelig strategi for kunnskapsstyring etableres. I tillegg bør Forsvaret nyttiggjøre seg av mentorene som fortsetter i organisasjonen, da det er antydnet at internrotasjon er vanlig.</p>		

Tabell 6: Matrise, analyse av kunnskapsregistre

<b>Kunnskapsregistre</b>		
	<b>Litteraturstudie</b>	<b>Empiriske funn</b>
<b>Krav og funn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innebærer kodifisering og lagring av kunnskap, i databaser eller fysiske lagre, slik at det er tilgjengelig for andre i organisasjonen.</li> <li>- Vellykket bruk av strategien forutsetter at kunnskapen som lagres er verdifull.</li> <li>- Individuer i organisasjonen må benytte seg av lagrene og helst jevnlig, slik at innholdet videreutvikles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forsvaret har etablerte informasjonsteknologiske databaser, slik som mailbokser, arkivtjeneste, mappestruktur og overlappingskriv.</li> <li>- Mye av den lagrede kunnskapen forsvinner med personer, fordi systemer er knyttet opp mot unike brukere.</li> <li>- Overlappingskriv er utbredt, men varierer veldig i kvalitet.</li> </ul>
<b>Forbedringspotensialet</b>		
<p>Bruken av kunnskapsregistre og kodifisering av kunnskap er totalt sett veldig lite utbredt. Det er tilfeldigheter som gjør at enkelte ansatte benytter de eksisterende databaser til lagring av kunnskap. Overlappingskrivene er mye mer utbredt, men kvaliteten varierer voldsomt, og skrivene benyttes tilsynelatende som unnskyldninger for å ikke bruke tid på gjennomføring av mentorering – da er gevinsten allerede tapt. Forsvaret er tjent med å ta tak i kunnskapsregistre som verktøy og benytte det i kombinasjon med mentorering.</p>		

## 7 Oppsummering og konklusjon

### 7.1 Oppsummering

Målet med studien har vært å undersøke hvordan organisasjoner overfører kunnskap mellom individer, på vei inn og ut av nøkkelstillinger. Ved hjelp av en strukturert litteraturstudie og en case-studie av Forsvaret, som er en kunnskapsintensiv organisasjon, har jeg undersøkt fenomenet fra ulike sider. Studien har belyst hvordan prosesser for kunnskapsoverføring anbefales i litteraturen, samt hvordan det anvendes i en fysisk organisasjon. Sammenstilling av funnene fra begge metoder har vært min aspirasjon mot å utvide forståelsen av hvordan organisasjoner kan overføre kunnskap mellom individer, på den best mulige måten. Studiens siste kapittel vil inneholde besvarelsen på problemstillingen, som siste ledd i prosessen, etter å ha besvart forskningsspørsmål en til fire. Videre vil jeg diskutere betydningen av studien, før jeg avslutningsvis benytter en ny allegori, slik som i første kapittel, til å fortelle en litt annen historie.

### 7.2 Besvare problemstilling

Forskningsspørsmål en, to, tre og fire er utførlig besvart i foregående kapitler. Jeg oppsummerer likevel raskt, som en god innledning til besvarelsen av problemstillingen.

Forskningsspørsmål en, *Hva kan identifiseres som gode og overførbare metoder og strategier for kunnskapsoverføring, i litteraturen?* Her vil jeg fremheve de tre viktigste verktøyene for kunnskapsoverføring jeg avdekket, som er mentorering, fortelling og kunnskapsregistre. Som strategi vil jeg nevne kunnskapsstyring, der forskning viser at 50/50 vektning mellom kodifisering og personalisering gir mest suksess (Koenig, 2001). Kodifisering er lagring av kunnskap i databaser, personalisering er deling av kunnskap i interaksjon med andre individer.

Forskningsspørsmål to, *I hvilken grad finnes det ordninger og rutiner for overføring av kunnskap mellom individer i nøkkelstillinger ved stillingsbytte i Brigade Nords bataljonsstaber?* Først og fremst finnes det ingen ordninger av betydning, men det finnes rutiner for dette i Forsvaret. De mest fremtredende rutinene er overlapping, og som studien beviser, ligner dette svært mye på mentorering. I tillegg benyttes det ofte overlappingskriv, selv om dette er enda mer varierende i kvalitet enn overlappingen, tilskrives dette til kunnskapsregistre. Slik sett har Forsvaret allerede en godt vektet strategi for kunnskapsstyring på plass, men den er ikke på langt nær god nok. I tillegg må det nevnes at studien viser tydelig

hvordan disse rutinene er et resultat av tilfeldigheter og enkeltindividets idealisme, ikke et organisasjonelt foretakende.

Forskningsspørsmål tre, *Hvor gode er disse ordningene til å sørge for at verdifull kunnskap faktisk blir overført mellom individer?* Ordningene som omtales, mentorering og kunnskapsregistre, er dessverre lite treffsikre og svært tilfeldige. Graden av vilkårlighet er det som veier tyngst i negativ retning. Det var veldig vanskelig å finne verktøy, prosesser eller metoder for kunnskapsoverføring der alle, eller bare halvparten, av respondentene hadde opplevd positiv utvikling. De fleste respondentene hadde ikke vært eksponert for verktøyene i det hele tatt. Likevel er de signifikante fordi de eksisterer og fordi flere aspekter ved verktøyene korrelerer godt med litteraturen.

Forskningsspørsmål fire, *Hva kan gjøres for å eventuelt forbedre ordningene for slik kunnskapsoverføring ved rotasjon av personell i nøkkelstillinger i vedkommende enhet i Forsvaret?* Først og fremst etablere en overordnet strategi for kunnskapsstyring. Ledelsen vil da se at to viktige verktøy allerede sirkulerer uformelt rundt i organisasjonen. Dernest nyttiggjøre seg av alle erfarne individer som ikke slutter, men gjennomfører internrotasjon. Dette er mentorer som kan bidra til å løfte kunnskapsnivået betraktelig, på tvers av avdelinger. Til sist er overlappingskrivet verdt å ta tak i og videreutvikle, kanskje også digitalisere i større grad slik at flere i organisasjonen kan nyte godt av det. De to verktøyene vil også supplere hverandre godt.

Forskningsspørsmålene har avgrenset studien tilstrekkelig og drevet prosessen videre. I tillegg støttet de meg i å besvare studiens problemstilling, *Hvordan og i hvilken grad overføres og deles kunnskap mellom individer i nøkkelstillinger, ved stillingsbytte i Brigade Nords bataljonsstaber – og hva fremmer eller hemmer kunnskapsoverføring ved slik rotasjon?* Studien har oppdaget hvordan deling av kunnskap bør forankres og kommuniseres i organisasjonen. Herunder er det viktig med en tydelig strategi, samt en godt kommunisert plan for identifisering av hvilken kunnskap som er viktig eller kritisk. Det er også avdekket at metodene for kunnskapsoverføring må spesifiseres, slik at ansatte har en formening om hvilken kunnskap som tilegnes, og hvilken kunnskap som skal læres bort. Det er oppdaget at oversettelse er en vital del av kunnskapsoverføring, og at ikke alle verktøy og metoder er lett oversettbare. Et siste funn er hvordan ledelsen kan og bør påvirke prosesser for kunnskapsoverføring positivt. Flere respondenter etterlyste ledelsen og lederskap, i relasjon til kunnskapsoverføring, og litteraturstudien viste at ledelsen kan ta grep for å stimulere til

deling av kunnskap, blant annet ved å skjerme slik aktivitet i tid og på den måten gjøre kunnskapsoverføring og -deling til en integrert del av arbeidshverdagen i organisasjonen.

### 7.3 Betydning

Denne studien har lyktes i å demonstrere hvor komplekst og sammensatt kunnskapsoverføring kan være, men samtidig hvordan helt konkrete handlinger, virkemidler og justeringer kan forbedre en organisasjons håndtering av egen kunnskap. Med omfattende hierarkisk struktur, stort antall avdelinger og vidt spenn i interne kulturer – er Forsvaret en omfattende case-studie. Studien har likevel lyktes i å demonstrere hvordan enkle innsikter fra denne studien kan gi betydelig fremgang, sett i lys av de funn som er gjort blant de intervjuede offiserene. Dersom Forsvaret har et mål om å løse organisasjonens utfordringer knyttet til kunnskapsoverføring, vil innsiktene presentert her være verdifulle. Forsvaret har, slik det er erfart, ingen formell og uttalt strategi for kunnskapsoverføring og ingen uttalt strategi for kunnskapsstyring. De empiriske funn i denne studien vil gi gode data til en fremtidig innsats for utvikling av slike planer og strategier, herunder spesielt hvor arbeidet bør fokuseres for best mulig kunnskapsoverføring. Her må det også nevnes at Forsvaret allerede har en del uformelle rutiner på plass i organisasjonen. Rutiner som studien har vist stemmer godt med litteraturens strategiske rammeverk, og slik sett kan bygges videre på. De metodene for kunnskapsoverføring som fremheves i studien, sammenfaller med de uformelle metodene som i ulik grad eksisterer i Forsvaret. Mentorering og kunnskapsregistre er av studien utpekt som gode metoder hver for seg, men også vesentlig mer effektive sammen. Dette er noe Forsvaret kan organisere og benytte i arbeid med å utvikle organisasjonens kunnskapsoverføring.

Forsvaret er i stadig endring, blant annet som resultat av kontinuerlig effektivisering og digitalisering. Studien har vist at Forsvaret har mange ulike informasjonssystemer som *kan* benyttes til å lagre kunnskap. Likevel er funnene i studien tydelige når lagring av kunnskap, slik det gjøres i kunnskapsoverføring i dag, hovedsakelig skjer gjennom enkle dokumenter. En interessant retning videre forskning kan ta, er å studere hvorvidt teknologi kan gjøre kunnskapsoverføringen bedre. Om teknologi kan opptre som oversetter – og om teknologi kan støtte i prioriteringen av kritisk kunnskap, og produksjonen av kunnskapskart. Det overordnede spørsmålet, som bør besvares, er om Forsvaret bør implementere slik teknologi.

## 7.4 Avslutning

Se for deg en organisasjon der kompleksiteten er høy, kunnskapskravet er stort, og kravet til korrekthet er en faktor som direkte påvirker de ansattes sikkerhet. Organisasjonen er også personellintensiv og de fleste arbeidstakerne bytter stilling internt i organisasjonen hvert andre eller tredje år. I denne organisasjonen gjennomføres det systematisk opplæring av nye ansatte, fordi organisasjonen har implementert strategiske rammeverk for kunnskapsoverføring. Arbeidstakerne bruker kort tid på stillingsspesifikk opplæring, og nyter godt av tidligere ansattes opparbeidede erfaringer og kunnskap. Det finnes gode systemer for overføring av erfaringsbasert kunnskap, og eksplisitte instruksjoner for de ulike stillingene i organisasjonen. I tillegg til etablerte systemer, eksisterer det også en tydelig kultur for kunnskapsoverføring, omtalt internt som *overlapping*. Dette er et viktig begrep i organisasjonen, med en godt forankret betydning, og nye ansatte stifter kjennskap med kulturen umiddelbart. Hvert år forlater et stort antall arbeidstakere sine stillinger, og nye kommer inn, og blir presentert for all den kunnskapen de erfarne ansatte har i ryggsekken sin. Denne gjentakende aktiviteten er en av organisasjonens styrker, der nye impulser og egenskaper tilkommer organisasjonen i form av nye arbeidstakere, som knapt kommer innenfor døren før de er i gang med sitt viktige arbeid. I tillegg er organisasjonen kjent for å produsere kunnskap som kommer samfunnet for øvrig til gode, med de erfarne arbeidstakerne som hvert år forlater organisasjonen.



## Referanseliste

- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems, 1*.  
<http://dx.doi.org/10.17705/1CAIS.00107>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 22*(03), 278–298. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2936-2006-03-03>
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 150–169.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A. (2012). *Systematic approaches to a successful literature review*. Sage.
- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge Retention From Older and Retiring Workers: What Do We Know, and Where Do We Go From Here? *Work, Aging and Retirement, 2*(2), 87–104. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002>
- Callahan, J. L. (2014). Writing Literature Reviews: A Reprise and Update. *Human Resource Development Review, 13*(3), 271–275. <https://doi.org/10.1177/1534484314536705>
- Carlos, B. J., & Segarra-Ciprés, M. (2006). Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: An integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management, 10*(4), 100–112. <https://doi.org/10.1108/13673270610679390>
- DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press.
- Ermine, J.-L., Boughzala, I., & Tounkara, T. (2006). Critical Knowledge Map as a Decision Tool for Knowledge Transfer Actions. *Electronic Journal of Knowledge Management, 4*(2), pp129-140-pp129-140.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry, 12*(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Forsvaret. (2016a). *Forsvarets Personellhåndbok—Del B*. Forsvaret.
- Forsvaret. (2016b). *Håndbok om kompetansekodeverk*. Sjef Forsvarets personell- og

vernepliktssenter.

Forsvaret. (2021). *Forsvarets Årsrapport 2020* (s. 62). [https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvarets%20Årsrapport%202020.pdf/\\_/attachment/inline/eecff3b1-d61d-4edb-9395-e1dcb8938bb3:429ee7d627f628b49cd327723da087fafd915e65/Forsvarets%20Årsrapport%202020.pdf](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvarets%20Årsrapport%202020.pdf/_/attachment/inline/eecff3b1-d61d-4edb-9395-e1dcb8938bb3:429ee7d627f628b49cd327723da087fafd915e65/Forsvarets%20Årsrapport%202020.pdf)

Forsvarsdepartementet. (2020). *Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)*.

Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge University Press.

Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *ORGANIZATION SCIENCE*, 4, 14.

Guechtouli, W., Rouchier, J., & Orillard, M. (2013). Structuring knowledge transfer from experts to newcomers. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 47–68. <https://doi.org/10.1108/13673271311300741>

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.

Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. Sage Publications.

Harvey, J. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400–417. <https://doi.org/10.1108/13673271211238733>

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7. utg.). Universitetsforl. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:990202065694702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Hofer-Alfeis, J. (2008). Knowledge management solutions for the leaving expert issue. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 44–54. <https://doi.org/10.1108/13673270810884246>

Holden, N. J., & Von Korfleisch, H. F. O. (2004). Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more ways than you think. *Knowledge and Process Management*, 11(2), 127–136. <https://doi.org/10.1002/kpm.198>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.

- Koenig, M. (2001). *Don't fall for that false dichotomy! Codification vs. Personalization*. KMWorld Magazine. <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Dont-fall-for-that-false-dichotomy!-Codification-vs.-personalization--9272.aspx>
- Kumar, A., & Ganesh, L. S. (2011). Inter-individual knowledge transfer and performance in product development. *The Learning Organization*, 18(3), 224–238. <https://doi.org/10.1108/09696471111123270>
- Lamb, P., Örtenblad, A., & Hsu, S. (2016). 'Pedagogy as Translation': Extending the Horizons of Translation Theory: 'Pedagogy as Translation'. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 351–365. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12098>
- Massingham, P. (2014a). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075–1100. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>
- Massingham, P. (2014b). An evaluation of knowledge management tools: Part 2 – managing knowledge flows and enablers. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1101–1126. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2014-0084>
- Oluikpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 862–878. <https://doi.org/10.1108/13673271211276164>
- Packer, M. J. (2011). *The science of qualitative research*. University Press.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforl.
- Rosness, R., Nesheim, T., & Tinmannsvik, R. K. (2013). *Kultur og systemer i læring. En kunnskapsoversikt om organisatorisk læring og sikkerhet ; A24120*. SINTEF Teknologi og samfunn. <https://www.sintef.no/publikasjoner/publikasjon/1036899/>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:990706284594702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory: Knowledge Transfer as Translation. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290–310. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). SAGE.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95–114. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045668>

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>

Watson, S., & Hewett, K. (2006). A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse\*. *Journal of Management Studies*, 43(2), 141–173. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00586.x>

Wæraas, A., & Nielsen, J. A. (2016). Translation Theory ‘Translated’: Three Perspectives on Translation in Organizational Research. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 236–270. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12092>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE.

Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 106-.

## Vedlegg 1 Kilder til litteraturstudie

Nr.	År	Forfatter(e)	Tittel	Siteringer
1	2013	Guechtouli et al.	Structuring knowledge transfer from experts to newcomers	53
2	2012	Harvey	Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer	161
3	2008	Hofer-Alfeis	Knowledge management solutions for the leaving expert issue	69
4	2014	Massingham	An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources	209
5	2014	Massingham	An evaluation of knowledge management tools: Part 2 – managing knowledge flows and enablers	65
6	2001	Swap et al.	Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace	1180
7	2006	Watson og Hewett	A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse	564

## Vedlegg 2 Funksjonskart til litteraturstudie

### Første del

1. Tittel
2. Forfatter(e)
3. Utgivelsesdato
4. Publisert hvor?
5. Antall siteringer (fra «google scholar»)
6. Kvalitativ eller kvantitativ datainnsamlingsmetode?
7. Hvor hentes dataene fra?

### Andre del

1. Fremkommer det beskrivelser av spesifikk praksis for kunnskapsoverføring mellom individer?
  - a. Hvilke er disse?
2. Er effekten av disse praksisene, i faktisk bruk, målt?
  - a. På hvilken måte?
  - b. Er praksisene oversettbare/overførbare?
3. Hvilke diskusjoner gjøres i relasjon til praksisene? Og trekkes det konklusjoner?
  - a. Suksess
  - b. Anbefaling
  - c. Målbar/beviselig effekt
  - d. Annet

## Vedlegg 3 Respondentliste

6 respondenter                      **Offiserer OG seksjonssjefer i Brigade Nord**

*hvorav*

1 respondenter                      Operasjonsplanlegging

2 respondenter                      Personellforvaltning

1 respondenter                      Logistikk og materiellforvaltning

1 respondent                        Sikkerhet og etterretning

1 respondent                        IKT, datasikkerhet og sambandsfag

6 respondenter                      Totalt

Intervjuene foregikk fra 22.10.2021 til og med 27.10.2021.

## Vedlegg 4 Informasjonsskriv intervju

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *”Kunnskapsoverføring mellom individer i organisasjoner”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få et dypere innblikk i praksis og metoder for kunnskapsoverføring mellom individer på vei inn og ut av nøkkelstillinger. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Studien er en masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, ved UiT.

Studiens overordnede tema er kunnskapsoverføring, herunder overføringen av kunnskap mellom individer i samme organisasjon og i samme strukturelement.

Studiens spesifikke tema omhandler kunnskapsoverføringen som skjer mellom organisasjonsmedlemmer på vei inn og ut av nøkkelstillinger, og hvorvidt dette foregår som formelle eller uformelle prosesser for opplæring, utdanning eller overlapping.

Målet med studien er å bidra til forskningen om kunnskapsoverføring, spesifikt ved å studere hvordan kunnskapsintensive organisasjoner tilrettelegger for god kunnskapsoverføring mellom individer i nøkkelstillinger med høy turnover.

Temaet er fremtredende og tilnærmingen er todelt, slik at fenomenet bedre belyses fra ulike vinkler. Det er gjennomført en strukturert litteraturgjennomgang, og det skal gjennomføres en kvalitativ case-studie i Forsvaret, en serie av en-til-en intervjuer der du inviteres til å delta for å bidra med dine personlige erfaringer innen emnet.

Forskningsspørsmålet som skal besvares gjennom kvalitative intervju med respondenter fra Brigade Nord: *I hvilken grad finnes det ordninger og rutiner for overføring av kunnskap mellom individer i nøkkelstillinger ved stillingsbytte i Brigade Nord's bataljonsstaber?*

Forskningsspørsmålet skal støtte meg i å besvare studiens problemstilling: *Hvordan og i hvilken grad overføres og deles kunnskap mellom individer i nøkkelstillinger, ved stillingsbytte i Brigade Nord's bataljonsstaber – og hva fremmer eller hemmer kunnskapsoverføring ved slik rotasjon?*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Ansvarlig institusjon for forskningsopplegget er fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, ved UiT.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er trukket basert på kvaliteten i informasjonen respondentene besitter, en vurdering som er tatt på bakgrunn av kjennskap til organisasjonen. I tillegg ønsker jeg et homogenisert utvalg, der bakgrunnen er så tett på det som er «typisk» for organisasjonen, som mulig. Følgende kriterier er lagt til grunn;

- Krigsskoleutdannede offiserer, uten høyere utdanning *før* krigsskole.



- Offiserer fast disponert i bataljonsstabsstillinger, som seksjonssjefer. Antallet underordnede er irrelevant. (*Seksjonssjefsstillinger på nivå 4 i Brigade Nord er i studien definert til nøkkelstillinger i et organisatorisk perspektiv.*)
- Som gjennomførte stillingsbytte inn i nåværende stilling mellom august 2020 og august 2021. (*Med stillingsbytte menes her det som i Forsvaret omtales som overlapping.*)

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Metoden for innsamling av primærdata er intervjuer. Du inviteres til å delta på et en-til-en intervju, gjennomført over Forsvarets sikre plattform, FisBasis, gjennom applikasjonen Skype. Intervjuet gjennomføres med kamera og mikrofon, og de som deltar på hvert intervju er kun respondenten, deg, og forskeren, meg. Dersom du velger å delta vil vi avtale et tidspunkt for gjennomføring av intervjuet, du vil få tilgang på et utdrag av studien, og vi vil gjennomføre intervjuet på maksimalt en (1) time. Det *kreves* ingen forberedelser, men det vil gi bedre flyt i intervjuet dersom du leser deg gjennom materialet du får tilgang på – og i lys av dette reflekterer litt over egen erfaring med overlapping og stillingsbytte.

### **Datainnsamling og personvern**

Studien følger NSD (Norsk senter for forskningsdata) sin veileder for anonymitet i undersøkelser. Dette betyr at ingen personidentifiserende data vil registreres om deg, og dette skiller seg vesentlig fra *avidentifiserte* data, der det eksisterer en koblingsnøkkel mellom respondent og data. Helt konkret betyr dette at *jeg* vil vite hvem du er, men dine svar vil ikke kunne spores til deg. For å få til dette vil det *ikke* gjennomføres opptak av lyd eller video under intervjuene. Jeg vil notere det som blir sagt, i et anonymisert skjema, og vil kunne be deg repetere ting du sier, slik at jeg noterer dette rett. Kort tid i etterkant av intervjuet vil du få tilgang på notatene, i en avgrenset periode, slik at du har mulighet til å korrigere eventuelle misoppfatninger.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine svar vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg, og din arbeidsgiver vet ikke at du spesifikt deltar eller trekker deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene fra deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Du er helt anonymisert og det eksisterer ingen kobling mellom deg og dine avgitte svar. Selv om dine data og svar ikke kan kobles til deg, vil du selv kunne gjenkjenne egne svar i studien. Enten i form av mine formuleringer og analyser, eller som direkte sitat benyttet for å understreke viktige poeng.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

De eneste personene som har kjennskap til din deltakelse, er deg selv, og meg. Etter forskningsprosjektet er avsluttet vil ingen ytterligere tiltak iverksettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket, herunder at prosjektet følger veileder for anonymiserte forskningsprosjekt.

Med vennlig hilsen

*Tobias Berg Nedrebø*  
(Forsker)

# Vedlegg 5 Intervjuguide

## Intervjuguide til forskningsprosjektet

### ”Kunnskapsoverføring mellom individer i organisasjoner”

#### Problemstilling:

Hvordan og i hvilken grad overføres og deles kunnskap mellom individer i nøkkelstillinger, ved stillingsbytte i Brigade Nords bataljonsstaber – og hva fremmer eller hemmer kunnskapsoverføring ved slik rotasjon?

I tillegg skal forskningsspørsmål 2, 3 og 4, fra oppgaven, besvares. Forskningsspørsmål 2 besvares i sin helhet gjennom intervjuene, forskningsspørsmål 3 og 4 vil besvares delvis gjennom intervjuene, og utfylles med svarene fra litteraturgjennomgangen i studien.

#### Forskingsspørsmål:

- (2) I hvilken grad finnes det ordninger og rutiner for overføring av kunnskap mellom individer i nøkkelstillinger ved stillingsbytte i Brigade Nords bataljonsstaber?
- (3) Hvor gode er disse ordningene til å sørge for at verdifull kunnskap faktisk blir overført mellom individer?
- (4) Hva kan gjøres for å eventuelt forbedre rutineene for slik kunnskapsoverføring ved rotasjon av personell i nøkkelstillinger i vedkommende enhet i Forsvaret?

#### Struktur:

- (1) Faste tema, åpne svarmuligheter.
- (2) Tematiske spørsmål, benyttes for å utfylle tematikken, ved behov.
- (3) Stikkord for oppfølgingsspørsmål, benyttes ved behov. Evt. ved interessante svar eller tematikk fra respondenten.
- (4) Tre lukkede spørsmål stilles helt til slutt i intervjuet.

#### Tema:

Overordnet tema er *overlapping*, Forsvarets internaliserte begrep på aktivitetene som følger stillingsbytte mellom individer i organisasjonen. Denne aktiviteten er ikke beskrevet og ikke avgrenset i tid, derfor kan respondentene ha ulike begrep om *overlapping*. Intervjuet vinkles mot og innrettes etter opplevelsene rundt stillingsbytte, *overlappingen*, som fant sted i 2020 og alt relatert til *overlapping* som aktivitet.

Tema overordnet	Tematiske spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Tema spesifikt		
Kunnskapsoverføring (overlapping)	Hvilken erfaring har du med kunnskapsoverføring?	Kjenner du til konkrete metoder?
Forhåndskunnskap		
Kunnskapsoverføring (overlapping)	Hva mener du er god kunnskapsoverføring? (Evt. hva er viktig ved..)	Hva synes du om kunnskapsoverføring (overlapping) i Forsvaret?
Generelt		

<b>Kunnskapsoverføring (overlapping)</b>	Hvordan opplevde du eget stillingsbytte? (overlapping)	Hva ga overlappingen deg? (Eks. verktøy, kunnskap, selvtillit osv.)
<b>Ordninger</b>		
	Hvilke ordninger for kunnskapsoverføring i Forsvaret er du kjent med?	Hvordan opplever du disse ordningene? Kjenner du/andre ordningene godt?
		Finnes det direktiver, instruksjer eller andre formelle dokumenter?
<b>Kunnskapsoverføring (overlapping)</b>	Hvilke rutiner for kunnskapsoverføring ved stillingsbytte finnes på din arbeidsplass?	Hvordan opplever du rutinene i praksis?
<b>Rutiner</b>		
		Kan du beskrive de viktigste punktene ved rutinene?
		Følges rutinene opp? Av hvem?
		Vet du hvor du finner informasjon om ordninger eller rutiner for kunnskapsoverføring?
		Er det gitt spesielle eller spesifikke føringer for stillingsbytte og overlapping?
<b>Kunnskapsoverføring (overlapping)</b>	Opplever du hemmende faktorer for kunnskapsoverføring i egen organisasjon?	Hvis ja, kan du utdype hva som gjør det vanskelig?
<b>Avsluttende</b>		
	Opplever du fremmende faktorer for kunnskapsoverføring i egen organisasjon?	Hvis ja, kan du utdype hva som er bra/fungerer godt?
<b>Kritisk kunnskap</b>	Hvordan vil du karakterisere kunnskap i din rolle? (Eks. komplisert, enkelt osv)	Hvor mange i din organisasjon har samme kunnskap som deg?
<b>Generelt, individ</b>		
	Er god kunnskapsoverføring viktig i din rolle?	Hvorfor er det viktig?

		På hvilken måte utgjør det forskjell?
		Vil neste person i din stilling fungere bedre med din kunnskap og dårligere uten?
<b>Kritisk kunnskap</b>	Hvordan identifiserer din organisasjon kritisk eller verdifull kunnskap?	Vet din nærmeste sjef hva som er kritisk kunnskap i din rolle?
<b>Generelt, organisasjon</b>		
		Ved <i>overlapping</i> , hvordan identifiserte du viktig kunnskap?
<b>Betydning for fremtiden</b>	Hva kan gjøres for å forbedre kunnskapsoverføring ved stillingsbytte?	Hvordan kan eventuelle ordninger forbedres, evt produseres?
		Hvordan kan bedre rutiner for stillingsbytte utvikle organisasjonen?
<b>Lukkede spørsmål (ja/nei)</b>	Er individenes ferdigheter i kunnskapsoverføring gode nok?	Både ja/nei, hvorfor?
	Er organisasjonens ferdigheter i kunnskapsoverføring gode nok?	Både ja/nei, hvorfor?
	Bør Forsvaret bruke ressurser (tid, midler) for å få på plass bedre ordninger for kunnskapsoverføring?	Både ja/nei, hvorfor?
<b>Avsluttende spørsmål</b>	Er det noe du har tenkt på under intervjuet som viktig, som du nå ønsker å legge til?	
	Hvordan opplevde du intervjuet og tematikken?	

