



Kunnskapsdeling og læring i fagnettverk

En kvalitativ studie gjennomført i Statoil

Isabell Schonhowd Haagensen og Eline Katrin Helland

Veileder: Torstein Nesheim

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Denne masterutredningen omhandler kunnskapsdeling og læring i fagnettverk i Statoil. Statoil er en stor, kompleks organisasjon med matrisestruktur, der majoriteten av de ansatte er kunnskapsarbeidere. De ansatte innenfor samme fagområde er spredt på ulike avdelinger og geografiske lokaliteter. Fagnettverk er et virkemiddel innført av Statoil for å dele kunnskap og erfaringer på tvers av organisasjonen. Formålet med utredningen er å identifisere hvilke tiltak fagledere gjør for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk. Tidligere litteratur finner at faglederrollen er viktig for å fremme kunnskapsdeling og læring i fagnettverk. Vi bringer imidlertid forskningen et skritt videre ved å se konkret på hvilke tiltak fagleder gjør for å skape aktive fagnettverk med stor interaksjon mellom deltakere.

Studien har et utforskende design, og for å samle inn data har vi benyttet en kvalitativ metode. Vi har gjennomført 13 dybdeintervjuer med fagledere og nettverksdeltakere i Statoil, samt to intervjuer for å sette oss inn i den komplekse konteksten i selskapet. Ved å gjennomføre dybdeintervjuer har vi fått mulighet til å gå dypere inn på temaområdet vårt.

Vi har i denne utredningen funnet mange ulike tiltak fagledere gjør for å skape aktive fagnettverk. Vi fant at nettverksmøter er en god arena for kunnskapsdeling som gir deltakere mulighet til å bygge relasjoner og oppnå uformell erfaringsutveksling. Vi fant videre at fagledere skaper engasjement for økt bruk av sosiale medier-verktøyet Community site ved å selv dele bidrag, oppmuntre deltakere til å dele bidrag og ved å legge til rette for et tillitsfullt miljø for kunnskapsdeling. Vi fant også at fagledere er gode til å følge opp enkeltdeltakere. Dette innebærer at fagleder oppfordrer enkeltpersoner til å dele faglige bidrag med andre i nettverket og bygger relasjoner til medlemmene for å øke deres motivasjon til å dele kunnskap. Videre fant vi at fagledere samarbeider med ulike interessenter langs flere dimensjoner; herunder samarbeid med en kjernegruppe, andre fagledere eller deltakernes linjeleder. Samarbeid bidrar blant annet til økt tverrfaglighet og dynamiske vinklinger, samt redusert arbeidsbelastning for fagleder. Selv om tiltakene fungerer godt når de gjennomføres enkeltvis, har vi funnet at tiltakene i stor grad påvirker hverandre. De faglederne som oppnår mest kunnskapsdeling blant deltakerne er de om er gode på flere områder samtidig.

Forord

Denne masterutredningen utgjør den avsluttende delen av masterutdanningen i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Omfanget av oppgaven er 30 studiepoeng og er skrevet innenfor spesialiseringen strategi og ledelse. Arbeidet med oppgaven har vært en spennende og lærerik prosess, og vi har fått inngående innsikt i en bransje vi ikke var så godt kjent med fra tidligere.

Vi vil rette en stor takk til Marit Velvin, vår kontaktperson i Statoil. Hun har vært til stor inspirasjon og svært behjelpelig gjennom hele prosessen. Vi vil også rette en stor takk til alle som har latt seg intervjuet i forbindelse med utredningen. Vi vil takke for at de har satt av sin tid og med stort engasjement delt sine meninger og erfaringer med oss.

Oppgaven er skrevet i samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS. Vi vil takke FOCUS for økonomisk støtte og gode faglige innspill. Vi vil videre rette en stor takk til vår veileder Torstein Nesheim. Han har vært til stor inspirasjon og veiledet og støttet oss gjennom hele prosessen. Til sist ønsker vi å takke hverandre for gjensidig motivasjon, gode diskusjoner og et hyggelig samarbeid dette semesteret.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 10. juni 2014

Isabell Schonhowd Haagensen

Eline Katrin Helland

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven	8
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avgrensninger	9
1.4 Oppbygging av masterutredningen	10
2. Teori og tidligere forskning	11
2.1 Læring	11
2.2 Kunnskap og kunnskapsdeling	12
2.2.1 Taus og eksplisitt kunnskap	13
2.2.2 Forskjell på utnyttelse og utforskning av kunnskap	13
2.2.3 Bedriftsspesifikk- og generell kunnskap	14
2.2.4 Kunnskap som konkurransefortrinn	14
2.3 Zollo og Winters tre læringsprosesser	15
2.4 Kunnskapshåndteringssyklusen	16
2.5 Kunnskapsforvaltning	18
2.5.1 Faktorer som påvirker kunnskapsdeling	19
2.6 Kunnskapsdeling i en organisatorisk kontekst	21
2.7 Matrisestruktur	21
2.8 Fagnettverk	23
2.8.1 Faktorer som påvirker deltakernes kunnskapsdeling i fagnettverk	24
2.9 Virtuelle fagnettverk	27
2.9.1 Faktorer som påvirker deltakernes kunnskapsdeling i virtuelle fagnettverk	28
2.10 Virtuelle team	29
2.11 Oppsummering	30
3. Metode	33
3.1 Forskningsdesign	33
3.1.1 Forskningstilnærming	34
3.1.2 Tilnærming til data	34
3.2 Innsamling av data	35
3.2.1 Kontekstforståelse	35
3.2.2 Utvalg	36
3.2.3 Intervju	38
3.2.4 Intervjuguide og forberedelser	38

3.2.5 Gjennomføring av intervju	40
3.3 <i>Analyse av data</i>	41
3.4 <i>Evaluering av metode</i>	43
3.4.1 Reliabilitet	43
3.4.2 Validitet	45
3.5 <i>Etiske vurderinger</i>	46
4. Kontekst	47
4.1 <i>Om Statoil</i>	47
4.2 <i>Strukturen i selskapet</i>	48
4.3 <i>Forretningsområdene</i>	50
4.3.1 Teknologi, prosjekter og boring (TPD)	50
4.3.2 Resultatområdene innenfor TPD	51
4.4 <i>Fagstigen i Statoil</i>	52
4.5 <i>Fagnettverk</i>	53
4.5.1 Medlemmer i fagnettverkene	54
4.5.2 Interaksjon mellom deltakerne i fagnettverkene	54
4.6 <i>Sosiale medier-verktøyet Community site</i>	55
4.6.1 Ulike funksjoner i Community site	55
5. Analyse	57
5.1 <i>Utfordringer knyttet til å fremme kunnskapsdeling og læring i fagnettverkene</i>	58
5.1.1 Kontekst	58
5.1.2 Globalisering av fagnettverkene	59
5.1.3 Skape motiverte nettverksdeltakere	60
5.1.4 Bruk av sosiale medier i nettverkssammenheng	61
5.1.5 Oppsummering	62
5.2 <i>Nettverksmøter</i>	63
5.2.1 Fagleder sørger for god organisering av nettverksmøter	63
5.2.2 Heldagsmøter	65
5.2.3 Korte møter med smale fagtemaer	67
5.3 <i>Sosiale medier-verktøyet Community site</i>	69
5.3.1 Informasjon til deltakerne om Community site	69
5.3.2 Fagleder viser engasjement for å skape økt bruk av Community site	71
5.3.3 Høy faglig kvalitet	72
5.3.4 Skaper lav terskel for spørsmålsstilling i Community site	73
5.3.5 Ulike metoder for å dele informasjon på Community site	74

<i>5.4 Oppfølging av enkeltdeltakere</i>	76
5.4.1 Personlig kontakt for å bygge relasjoner til nettverksdeltakere	76
5.4.2 Fagleder inviterer deltakere til å bidra på faglige arrangementer	78
5.4.3 Fagleder gir anerkjennelse etter bidrag fra deltakerne	79
5.4.4 Fagleder tilrettelegger for karrieremuligheter for deltakerne	80
5.4.5 Tilrettelegging ved utfordringer knyttet til deling av bidrag	81
<i>5.5 Samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner</i>	82
5.5.1 Fagleders samarbeid med kjernegrupper	83
5.5.2 Fagleders samarbeid med andre fagledere	86
5.5.3 Samarbeid mellom fagleder og deltakernes linjeleder	90
<i>5.6 Sammenheng mellom tiltakene</i>	92
<i>5.7 Oppsummering av funnene i analysen</i>	93
5.7.1 Nettverksmøter	94
5.7.2 Sosiale medier-verktøyet Community site	94
5.7.3 Oppfølging av enkeltdeltakere	96
5.7.4 Samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner	96
5.7.5 Sammenheng mellom tiltakene	98
6. Diskusjon	99
<i>6.1 Nettverksmøter</i>	99
6.1.1 God organisering av nettverksmøter	99
6.1.2 Heldagsmøter	100
6.1.3 Korte møter med smale fagtemaer	100
6.1.4 Tiltak knyttet opp mot kontekst og utfordringer	101
<i>6.2 Sosiale medier-verktøyet Community site</i>	101
6.2.1 Fagleder viser engasjement for å skape økt bruk av Community site	102
6.2.2 Fagleder skaper lav terskel for spørsmålsstilling	102
6.2.3 Tiltak knyttet opp mot kontekst og utfordringer	103
<i>6.3 Oppfølging av enkeltdeltakere</i>	104
6.3.1 Fagleder inviterer deltakere til å bidra på faglige arrangementer	104
6.3.2 Karrieremuligheter for deltakerne	105
6.3.3 Fagleder tar personlig kontakt for å bygge relasjoner til nettverksdeltakere	105
6.3.4 Tiltak knyttet opp mot kontekst og utfordringer	105
<i>6.4 Samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner</i>	106
6.4.1 Samarbeid med kjernegrupper	106
6.4.2 Samarbeid med andre fagledere	108
6.4.3 Samarbeid mellom fagleder og deltakernes linjeleder	110

7. Konklusjon	113
7.1 Svar på problemstillingen	113
7.2 Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning	115
7.3 Implikasjoner for Statoil	116
7.4 Metodiske begrensninger	118
8. Litteraturliste	119
Vedlegg 1 - Intervjuguide til fagledere	122
Vedlegg 2 - Intervjuguide til nettverksdeltakere	128

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Økt globalisering påvirker bedrifter i stor grad, og har gjort at konkurransen for å overleve i markedet har blitt enda større enn før. Humankapitalen har blitt en av de viktigste ressursene til organisasjoner, og læring og kunnskapsdeling har derfor fått økt oppmerksomhet de senere årene. Omgivelsene som organisasjonene forholder seg til er i stadig endring, og de må tilpasse seg disse endringene. Organisasjonene må derfor være mer dynamiske. For å klare å overleve og holde seg konkurransedyktige i et marked i stadig endring må organisasjonene ha fokus på å dele kunnskap og lære av erfaringer.

Fokus på deling av kunnskap og læring er svært viktig i petroleumsbransjen, der det er stort fokus på effektivisering og kostnadsreduksjoner. Organisasjoner i denne bransjen må finne mer effektive og rimeligere måter å dele kunnskap på for å tilfredsstille de nye kravene. I organisasjoner med komplekse organisasjonsstrukturer kreves det koordinering for å effektivt kunne kommunisere mellom enheter på samme nivå i en organisasjon. For å oppnå slik koordinering kan organisasjoner bruke formelle grupper sammensatt av personer fra ulike avdelinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Formelle fagnettverk er et slikt virkemiddel. McDermott og Archibald (2010) hevder at fagnettverk kan være en verdifull ressurs for å dele kunnskap på tvers i organisasjonen når budsjettene er trange og ledelsen er overbelastet av arbeid. Forskerne påpeker at selv om slike formelle nettverk trenger struktur så er dette virkemiddelet mer effektivt, rimeligere og krever mindre oversikt enn andre organisatoriske ressurser. Velfungerende fagnettverk er svært effektivt for å utveksle erfaringer og dele kunnskap på tvers av avdelinger, prosjekter og geografiske områder.

1.2 Problemstilling

I denne masterutredningen ønsker vi å få større innsikt i hvordan læring og kunnskapsdeling foregår i praksis i formelle fagnettverk. Vi har derfor valgt å utføre studien vår i samarbeid med Statoil. Dette er et ledende, internasjonalt energiselskap innen olje- og gassproduksjon. Statoil er en kunnskapsintensiv bedrift, hvor en stor del av de ansatte er høyt utdannede geologer og ingeniører. De ansatte har en primær tilknytning til en linjeenhet. Til daglig utfører ansatte operative oppgaver enten i sin tilhørende linjeenhet eller i et prosjekt.

Fagdimensjonen er en tredje dimensjon som går på tvers av linje- og prosjektdimensjonen. Statoils formelle fagnettverk inngår i denne fagdimensjonen. Det er anslagsvis 150 fagnettverk i Statoil.

For å oppnå mest mulig effektiv og god kunnskapsdeling og læring på tvers i fagnettverkene kreves det aktiv deltakelse og interaksjon mellom nettverksdeltakerne. Det er imidlertid en utfordring å få til dette. Det er hensiktsmessig at fagleder utfører konkrete tiltak for å motarbeide at det hovedsakelig blir enveiskommunikasjon fra fagleder til nettverksdeltakerne. Slik enveiskommunikasjon fører til mindre og ineffektiv kunnskapsdeling. I tillegg må fagleder bruke unødvendig mye tid på å svare på de samme spørsmålene fra flere deltakerne, samt være et mellomledd mellom deltakerne i nettverket. I denne masterutredningen vil vi undersøke hva fagleder gjør for å fremme kunnskapsdeling og læring i nettverket.

På bakgrunn av overnevnte har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilke tiltak benytter fagledere for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk?

For å finne svar på problemstillingen vår vil vi basere oss på eksisterende teori og tidligere forskning om læring og kunnskapsdeling i fagnettverk. Vi har i masterutredningen intervjuet 13 fagledere og nettverksdeltakere i Statoil, og vi vil analysere funnene våre opp mot den teorien og forskningen vi har valgt ut. Vi vil i stor grad benytte oss av Nesheim og Olsen (2011) sin studie om formelle fagnettverk i Statoil. Denne studien har stort fokus på at fagleder er viktig for å skape kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk. Hensikten med vår masterutredning er å bidra til å utvikle denne forskningen videre ved å se konkret på hva fagleder gjør for å skape aktive fagnettverk. I tillegg vil vi stor grad benytte Lin (2007) og Sharatt og Usoro (2003) for å få innsikt i virtuelle nettverk, og hvilke faktorer som påvirker kunnskapsdeling i slike nettverk. Målet vårt er også her å bidra til å utvikle denne forskningen videre ved å se konkret på hvilke tiltak fagleder gjør for å skape aktive virtuelle nettverk.

1.3 Avgrensninger

For å gjennomføre studien vår innenfor en gitt tidsramme har vi gjort noen avgrensninger. Statoil er en stor organisasjon med mange forretningsområder. Vi har valgt å avgrense oss til

å se på fagledere innen forretningsområdet Teknologi, prosjekter og boring (TPD). Det er i TPD de fleste faglederne tilhører, så datamateriale fra denne enheten er godt egnet for å besvare problemstillingen vår. På bakgrunn av tidsperspektivet vårt har vi valgt å avgrense utvalget vårt til totalt 13 fagledere og nettverksdeltakere. Fordelen med dette utvalget er at vi har fått noe bredde i datamaterialet vårt, samtidig som vi får gått i dybden på intervjuene vi har gjennomført. Læring og kunnskapsdeling er et stort fagfelt og vi har valgt å konsentrere oss om et avgrenset område. Vi vil i denne utredningen undersøke hvilke tiltak fagleder gjør for å skape læring og kunnskapsdeling blant deltakere i formelle fagnettverk. Hovedfokuset vårt i teoridelen er derfor på kunnskapsdeling og læring innenfor nettverk. Vi bygger i stor grad videre på McDermott og Archibald (2010) og Nesheim og Olsen (2011) sin forskning. Disse fire forskerne finner at faglederrollen er viktig for å skape høy grad av kunnskapsdeling i fagnettverk. Fordelen med en teoretisk avgrensning er at vi vinkler masterutredningen vår mot det vi vil undersøke.

1.4 Oppbygging av masterutredningen

I kapittel 2 presenterer vi tidligere forskning og teori som vi har basert oppgaven vår på for å finne svar på problemstillingen. Videre vil kapittel 3 inneholde den metodiske tilnærmingen vi har hatt. I kapittel 4 kommer en presentasjon av konteksten vi har gjennomført studien vår i og en beskrivelse av organisasjonen vi har sett på. I kapittel 5 presenterer vi våre funn, mens vi i kapittel 6 kommer med en grundigere gjennomgang av de mest sentrale funnene. Vi vil diskutere disse funnene opp mot teori, kontekst og utfordringer som organisasjonen vi har sett på står overfor. I kapittel 7 gjør vi rede for hvilke funn vi har og hva svaret på problemstillingen vår er. I tillegg vil vi i dette kapittelet komme med forslag til videre forskning og presentere hvilke praktiske implikasjoner funnene våre kan ha for Statoil.

2. Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet vil vi presentere teorien og den tidligere forskningen vi har tatt utgangspunkt i for å best mulig kunne svare på problemstillingen vår. I kapittel 2.1 har vi en innføring i temaet læring, mens vi i kapittel 2.2 tar for oss kunnskap og kunnskapsdeling. I kapittel 2.3 beskriver vi de tre læringsprosessene til Zollo og Winter (2002). Videre presenterer vi i kunnskapshåndteringssyklusen til Dalkir (2005) i kapittel 2.4. I kapittel 2.5 presenterer vi teori om kunnskapsforvaltning, mens vi i kapittel 2.6 trekker frem forskning som omhandler kunnskapsdeling i en organisatorisk kontekst. Videre kommer kapittel 2.7 med en beskrivelse av matrisestruktur. Her presenterer vi fordeler og utfordringer ved en slik todimensjonal struktur. I kapittel 2.8 presenterer vi teori om fagnettverk. I dette kapitlet forklarer vi forskjellen på formelle og uformelle nettverk, samt hvilke faktorer som påvirker kunnskapsdeling og læring i nettverk. Videre kommer kapittel 2.9 der vi introduserer virtuelle nettverk, og hvilke faktorer som påvirker kunnskapsdeling i slike nettverk. I kapittel 2.10 beskriver vi når virtuelle team er hensiktsmessig å bruke, og når dette ikke er tilfellet. Til slutt oppsummerer vi i 2.11 det mest sentrale fra teorien og forskningen for å svare på problemstillingen vår.

2.1 Læring

Læring oppstår som følge av at mennesker erfarer kontinuerlig, og enhver handling eller samhandling med omgivelsene vil være med på å danne erfaringer som kan gjøre at læring skjer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Læring blir av Dewey (1966) definert som ”*rekonstruksjon og reorganisering av erfaringer gjennom refleksjon*”. En nyere definisjon presenteres av Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 353), som definerer læring som: ”*en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin adferd på grunnlag av denne kunnskapen*”. Denne definisjonen innebærer at læring er en prosess som krever at noe endres. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan mennesker lære selv uten å erfare. Mennesker kan lære ved å sette seg inn i andres erfaringer og relatere disse erfaringene til egen situasjon. Det er altså ikke nødvendig å oppleve alt personlig for å lære. Andre mennesker kan gi oss modeller for hvordan vi bør handle i gitte situasjoner.

Organisasjonslæring defineres av Bartsch, Ebers og Maurer (2013) som ”*en prosess for å gjøre ny kunnskap tilgjengelig for hele organisasjonen*”. Prosessen innebærer å dele,

overføre, lagre og bruke den nye kunnskapen. Argote og Ophir (2002) definerer organisatorisk læring som ”*en prosess hvor organisasjoner og deres underenheter endrer seg som et resultat av erfaring*”. Mennesker kan lære gjennom egne erfaringer eller andres erfaringer (Levitt & March, 1988, referert i Argote & Ophir, 2002).

Læringsprosessen kompliseres ettersom det ikke lenger er ett individ, men flere individer som skal lære (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En utfordring knyttet til dette er at svært mye av den læring som finner sted i organisasjoner skjer hos det enkelte individ. Det er derfor nødvendig at læring som foregår på individnivå spres til andre i organisasjonen, og at organisasjonen som et fellesskap utvikler tiltak for å løse utfordringene og iverksetter tiltakene (ibid).

2.2 Kunnskap og kunnskapsdeling

Kunnskap blir omtalt av Nonaka (1994) som det et menneske vet, hvilket betyr at kunnskap er en dynamisk og pågående prosess. Wang og Noe (2010) definerer kunnskap som ”*enkeltpersoners bearbejdede informasjon og inkluderer ideer, kompetanse, fakta og vurderinger*”. Med andre ord kan man si at kunnskap er kjennskap, bevissthet eller forståelse oppnådd gjennom studier eller erfaring.

Argote og Ingham (2000) påpeker at kunnskap er en viktig organisatorisk ressurs som øker i verdi etter hvert som den deles og anvendes. Derfor er det essensielt at ansatte har vilje og evne til å dele kunnskapen med hverandre. For å oppnå læring i en organisasjon og for at individer skal lære av andre er kunnskapsdeling et viktig virkemiddel.

Den enkleste, og kanskje mest dekkende, definisjonen på kunnskapsdeling er utarbeidet av Ipe (2003, s. 341): ”*Kunnskapsdeling er prosessen der kunnskap holdt av en person blir omgjort til en form som kan forstås, absorberes og brukes av andre individer*”. Kunnskapsdeling handler om å hjelpe andre og samarbeide for å løse utfordringer, utvikle nye ideer eller implementere retningslinjer og prosedyrer (Wang & Noe, 2010).

Kunnskap kan sees på som en fornybar ressurs ettersom den kan benyttes gjentatte ganger. Til forskjell fra andre ressurser blir ikke kunnskap slitt ved bruk, og taper seg dermed ikke i verdi. Kunnskapen blir mer verdifull jo mer den brukes og deles mellom ansatte. Davenport

og Prusak (2000) presiserer at det er først når kunnskapen gjøres tilgjengelig for de ansatte at den har en organisatorisk verdi. Kunnskap blir ofte delt inn i taus og eksplisitt kunnskap.

2.2.1 Taus og eksplisitt kunnskap

Nonaka og Takeuchi (1995) definerer taus kunnskap som *”kunnskapen som hver enkelt person innehar”*. Kunnskapen er opparbeidet gjennom erfaring, og er vanskelig å sette ord på eller formidle til andre. Opparbeidelsen av kunnskap skjer ofte uten at individet er klar over det selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På bakgrunn av definisjonen ovenfor kan vi si at taus kunnskap i hovedsak er erfaring som den enkelte har utviklet over tid, og at den enkelte ofte verken er bevisst på eller reflektere over at man har slik kunnskap.

En forutsetning for at en organisasjon skal klare å videreutvikle seg er at man klarer å avdekke og få artikulert den tause kunnskapen som de ansatte i organisasjonen har opparbeidet seg gjennom erfaringer. Videre må kunnskapen gjøres tilgjengelig for flere i organisasjonen, slik at den kan testes ut og bli til nytte for hele organisasjonen. På denne måten kan det utvikles lærende organisasjoner (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Eksplisitt kunnskap derimot, er kunnskap som skapes i overføringen fra enkeltpersoners erfaringer til å bli tilgjengelig for hele organisasjonen. Nonaka og Takeuchi (1995) definerer eksplisitt kunnskap som *”erfaringer og forhold som enkeltpersoner kan sette ord på, og som ofte preger samtaler og diskusjoner blant de ansatte når det snakkes om arbeidsoppgaver, utfordringer og muligheter i organisasjonen”*. Eksplisitt kunnskap kan lett deles og kommuniseres ettersom den kan skrives ned og dermed lagres. Det gjør at kunnskapen er overførbart til formelle og systematiske systemer som strukturer, rutiner og prosedyrer (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.2.2 Forskjell på utnyttelse og utforskning av kunnskap

March (1976, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013) argumenterer for at organisasjoner har behov for forskjellige typer læring. De skiller mellom to typer av kunnskap: utnyttelse og utforskning.

Utnyttelse handler om kunnskap som bidrar til at man får bedre utnyttelse av ressursene man har til rådighet, slik at man oppnår effektivisering og forbedring av produktivitet (Jacobsen

& Thorsvik, 2013). Eksempler på dette er kunnskap som gjør at man kan forbedre eksisterende rutiner, arbeidsmåter og prosedyrer.

Utforskning viser til at man lærer noe helt nytt, ser verden på en ny måte eller ser nye muligheter og alternativer. Eksempler på dette er helt nye produksjonsmetoder, helt ny teknologi eller nye produkter. Utforskning er nødvendig for at innovasjon og nytenkning skal finne sted (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

For en organisasjon er det viktig å ha fokus på både utnyttelse og utforskning av kunnskap. Det kan likevel være vanskelig å oppnå en god balanse mellom de to kunnskapstypene, ettersom det er slik at jo mer vekt organisasjonen legger på den ene formen for læring, jo vanskeligere blir det å lykkes med den andre. Utforskning innebærer en avlæring av det man har drevet med tidligere. Dette er nødvendig for å kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene. En organisasjon som har drevet mye utnyttelse av kunnskap og opplevd stor suksess kan ofte ignorere endringer i omgivelsene. Organisasjonen tvilholder på det de kan best, selv om omgivelsene tilsier at de burde forkaste dette og begynne med noe annet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2.3 Bedriftsspesifikk- og generell kunnskap

Kunnskap kan deles inn i bedriftsspesifikk og generell kunnskap. Matusik og Hill (1998) definerer bedriftsspesifikk kunnskap som *”kunnskap som er unik for bedriften”*. Eksempler på bedriftsspesifikk kunnskap er bedriftens unike rutiner, dokumenter, prosesser og forretningshemmeligheter. Generell kunnskap derimot er *”offentlig kjent og ikke unik for bedriften”*. Det er kunnskap som enkeltpersoner lett kan skaffe seg uten å være tilknyttet en bestemt bedrift. Eksempler på generell kunnskap er generelle IT-kunnskaper og språk (ibid.). Den generelle kunnskapen kan lett imiteres av andre bedrifter, mens den bedriftsspesifikke kunnskapen kan, i følge Barney (1991), gi opphav til varige konkurransefortrinn dersom den er sjelden, viktig, ikke-imiterbar, mobilisert og approprierbar.

2.2.4 Kunnskap som konkurransefortrinn

Barney (1991) definerer konkurransefortrinn som *”en bedrifts evne til å implementere en verdiskapende strategi som ikke kan imiteres av nåværende eller potensielle konkurrenter”*. Dette gir bedriften en fordel i konkurranse med andre bedrifter. Tidligere forskning viser at kunnskapsdeling er positivt korrelert med lavere produksjonskostnader, raskere utvikling av

nye produkter, mer innovasjon, bedre gruppedynamikk og bedre resultater for bedriften (Wang & Noe, 2010). Ettersom disse elementene er mulige opphav til konkurransefortrinn bruker mange bedrifter mye ressurser og tid på kunnskapsforvaltning. For å skape konkurransefortrinn er det nødvendig at den kunnskapen som er til stede i organisasjonen gjøres kjent og tas i bruk av medarbeiderne. Dette kan skje gjennom dokumentasjon og formalisering i form av prosedyrer og håndbøker, spredning av informasjon og erfaringer gjennom nettverk, ulike møtearenaer og direkte kontakt mellom medarbeidere (Rosness, Nesheim & Tinmannsvik, 2013).

2.3 Zollo og Winters tre læringsprosesser

Zollo og Winter (2002) identifiserer tre læringsmekanismer for hvordan organisasjoner kan skape og utvikle dynamiske kapabiliteter og nye rutiner. De tre læringsmekanismene er akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og koding av kunnskap. Samutviklingen av de tre læringsmekanismene bidrar til å forme en organisasjons dynamiske kapabiliteter.

Zollo og Winter (2002, s. 340) definerer dynamiske kapabiliteter som *”et lært og stabilt mønster av felles aktivitet, der organisasjonen systematisk skaper og utvikler sine operative rutiner i søken etter økt effektivisering”*. I hvor stor grad de ulike prosessene er effektive avhenger av karakteristikken til oppgavene som skal utføres, og i hvilken grad organisasjonen har læring som formål. Ettersom de tre prosessene er overlappende kan det være vanskelig å trekke en klar linje mellom dem (ibid). Nedenfor presenteres de tre ulike prosessene:

Akkumulering av erfaring

I følge Levitt og March (1988) er akkumulering av erfaring å samle erfaringer fra ansatte i organisasjonen og lagre disse erfaringene i rutiner. Akkumulering av erfaring er, i følge Zollo og Winter (2001, referert i Prencipe og Tell, 2001), svært viktig for at bedrifter skal ha mulighet til å utvikle sin organisatoriske kompetanse og dynamiske kapasitet. Dette fordi læring som skjer på bakgrunn av erfaring i all hovedsak er lokal og nært knyttet til gjentakende utførelse av eksisterende rutiner.

Artikulering av kunnskap

Akkumulering av erfaring vil ikke være den mest effektive måten for en organisasjon å bygge opp sin dynamiske kapasitet (Zollo & Winter, 2002). Artikulering av kunnskap blir av

Zollo og Winter (2002) sett på som mye mer hensiktsmessig for å bygge opp en organisasjons dynamiske kapasitet. Artikulering av kunnskap betyr å sette ord på kunnskap. Artikuleringen skjer ved at de ansatte deler sine individuelle erfaringer og kunnskap med andre ansatte i organisasjonen, og sammenligner sin kunnskap med kollegaenes. Ved å skape en felles refleksjon blant kollegaer kan organisasjonen oppnå et høyere nivå av læring gjennom forståelse av årsakssammenhengene mellom hvordan en oppgave løses og utfallet av arbeidsinnsatsen (Zollo & Winter, 2002). Artikulering av kunnskap som læringsprosess er veldig hensiktsmessig for å utvikle felles kompetanse i en organisasjon.

Koding av kunnskap

Koding av kunnskap fører læringen til et enda høyere nivå for å utvikle dynamisk kapabilitet i en organisasjon, og handler om å gjøre taus kunnskap eksplisitt. En enda høyere grad av kognitiv innsats er nødvendig for at mennesker skal kunne kode sine forståelser (Zollo & Winter, 2002). Koding av kunnskap er en forlengelse av artikuleringen. I følge Zollo og Winter (2002) skjer kodingen gjennom at enkeltmennesker overfører kunnskapen sin til skriftlig materiale ved hjelp av symbolske former. Ved hjelp av koding av kunnskap kan man få tilgang til den aktuelle kunnskapen uten å være avhengig av et nettverk, og kan derfor sees på som et substitutt til overføring av kunnskap gjennom interaksjon med andre.

Forskerne hevder videre at koding av kunnskap ikke kun er en prosess for å overføre kunnskap til skriftlig materiale, men også en mental prosess som skaper læring og refleksjon for personen som skriver ned kunnskapen. Kunnskapen vurderes og omformuleres i tankeprosessen til den som koder den for at den skal kunne skrives ned på best mulig måte. Prosessen vil sannsynligvis føre til at personen som koder vil identifisere styrker og svakheter ved eksisterende rutiner, eller legge til rette for nye og bedre rutiner. Den mentale prosessen er verdifull ettersom det som blir nedskrevet er nøye gjennomtenkt, og vil sannsynligvis gi høy verdi og være lettere å forstå for andre som søker kunnskapen (Zollo & Winter, 2002).

2.4 Kunnskapshåndteringssyklusen

Dalkir (2005) presenterer en integrert kunnskapshåndteringssyklus. Forskeren beskriver en kunnskapshåndteringssyklus som en rute informasjonen følger. Denne syklusen illustreres i figuren nedenfor. Gjennom prosessen blir informasjonen gjort om til en verdifull og

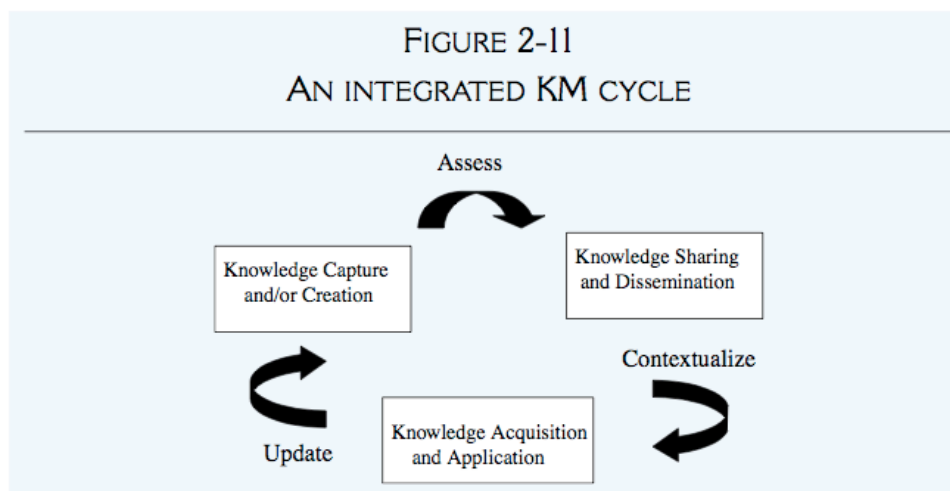
strategisk eiendel for organisasjonen. Målet med kunnskapshåndteringssyklusen er å gjøre kunnskap tilgjengelig for andre i organisasjonen (ibid.).

Kunnskapshåndteringssyklusen inneholder følgende tre steg:

Steg 1: Fange opp og skape kunnskap

Steg 2: Deling og formidling av kunnskap

Steg 3: Forståelse og anvendelse av kunnskap



Figur 1: Kunnskapshåndteringssyklusen (Dalkir, 2005)

Steg 1: Fange opp og skape kunnskap

I det første steget blir taus kunnskap fanget opp hos individene og eksplisitt kunnskap blir organisert og kodet. Å fange opp kunnskap vil si identifisering og påfølgende koding av eksisterende intern kunnskap, taus kunnskap i organisasjonen, samt ekstern kunnskap fra omgivelsene. I dette steget skjer også skapelse av kunnskap, hvilket refereres til som utvikling av ny og taus kunnskap. Å fange opp og skape kunnskap skjer alltid hos individene i organisasjonen, via akkumulering av erfaring og artikulering av kunnskap (Dalkir, 2005).

Steg 2: Deling og formidling av kunnskap

I overgangen fra steg en til steg to blir kunnskapen vurdert hos individet. Dersom kunnskapen blir ansett som tilstrekkelig verdifull er neste steg å sette kunnskapen i kontekst ved å dele og formidle kunnskapen til resten av organisasjonen. Kunnskapen blir spredd til andre individer i organisasjonen gjennom sosial interaksjon. Når kunnskapen er spredd til de ulike individene må den settes i en kontekst. Dette innebærer at de ansatte identifiserer egenskapene til innholdet og kobler det til ulike bruk. Arbeidet med å sette kunnskapen i en

kontekst vil ofte medføre suksess dersom den nye kunnskapen er fast forankret i organisasjonens rutiner og prosesser (Dalkir, 2005).

Steg 3: Forståelse og anvendelse av kunnskap

I overgangen fra steg to til steg tre blir kunnskapen satt i kontekst slik at den er forståelig, og at individene i organisasjonen anser kunnskapen som nyttig og ønsker å bruke den. Det siste steget, forståelse og anvendelse av kunnskap, forutsetter at de tidligere stegene har blitt gjennomført. At kunnskapen allerede har blitt fanget opp, kodet, delt og gjort tilgjengelig for anvendelse. Kunnskapshåndteringssyklusen fullføres i dette siste steget der kunnskapen tas i bruk i organisasjonen. Den nye kunnskapen må bli vurdert av de ansatte til å være en god eller en bedre måte å utføre oppgaver på i organisasjonen for at den skal bli tatt i bruk (Dalkir, 2005).

Mellom steg tre og steg en blir innholdet i kunnskapen oppdatert, og kunnskapen går gjennom syklusen på nytt. Kunnskapshåndteringssyklusen gjentas når individene forstår og bestemmer seg for å bruke innholdet. Etter hvert som kunnskapen blir utdatert, eller hvis kunnskapen ikke lenger er aktuell, vil individene på nytt komme med nytt innhold som kan generaliseres til resten av organisasjonen. Dermed går kunnskapen en ny runde i kunnskapshåndteringssyklusen (Dalkir, 2005).

2.5 Kunnskapsforvaltning

Kunnskapsforvaltning handler om en organisasjons evne til å kapre, utvikle, dele og effektivt bruke kunnskapen som finnes i organisasjonen (Davenport 1994, referert i Koenig, 2012). I følge Davenport og Prusak (2000) er kunnskapsforvaltning en av de aller største og viktigste organisatoriske utfordringene.

Snyder (2004) hevder at en god kunnskapsforvaltning bidrar til at organisasjoner kan samle, organisere og dele informasjon på tvers av avdelinger og geografiske barrierer. Det sikrer også at informasjon ikke blir tapt over tid, og at det er lett å finne tilbake til informasjonen, enten den er eksplisitt eller taus. En tilfredsstillende kunnskapshåndtering kan potensielt hjelpe en organisasjon til å ta bedre og raskere beslutninger ved å dokumentere beste praksis og lære av feil som gjøres (ibid).

2.5.1 Faktorer som påvirker kunnskapsdeling

Det er ulike faktorer som påvirker kunnskapsdelingen i organisasjoner. I litteraturen deles disse faktorene inn i individuelle og organisatoriske faktorer (Connely & Kelloway, 2003). Faktorene kan fremme eller hemme kunnskapsdelende aktiviteter i organisasjonen.

Individuelle faktorer

Tidligere forskning viser at de individuelle faktorene påvirker de ansattes villighet til å dele kunnskap med de andre i organisasjonen (Wasko & Faraj, 2005 referert i Lin, 2007). De individuelle faktorene omhandler de enkeltes egenskaper, erfaringer, verdier og motivasjon til å dele kunnskap. Lin (2007) identifiserer de to mest betydningsfulle individuelle faktorene for å skape kunnskapsdeling: de ansattes ønske om å hjelpe andre ved å dele kunnskap og tro på egen kunnskap.

Tidligere forskning viser at kunnskapsarbeidere som ønsker å hjelpe andre ved å dele kunnskap, gjør dette fordi de opplever det å løse intellektuelle utfordringer tilfredsstillende og fordi de får glede av å hjelpe andre (Wasko & Faraj, 2005, referert i Lin 2007).

Tro på egen kunnskap kan motivere ansatte til å dele kunnskap med sine kollegaer (Wasko & Faraj, 2005, referert i Lin 2007). Slike ansatte har større tro på at kunnskapen de deler kan bidra til å løse arbeidsutfordringer og øke effektiviteten i arbeidet (Luthans, 2003, referert i Lin 2007). Mennesker som tror at verdiskapningen i organisasjonen øker ved at de deler kunnskapen de sitter inne med, har en positiv villighet til å dele kunnskap med de andre i organisasjonen (Lin, 2007).

Organisatoriske faktorer

Det finnes en rekke virkemidler organisasjoner kan ta i bruk for å fremme kunnskapsdelende atferd hos sine ansatte. Organisasjoner kan oppnå store gevinster ved å påvirke de ansattes holdninger og atferd knyttet til kunnskapsdeling (Connely & Kelloway, 2003). Forskerne poengterer også viktigheten av et positivt interaksjonsklima i organisasjonen for å legge til rette for kunnskapsdeling. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) består en organisasjon av relasjoner som er etablert mellom mennesker, ved at de har inngått kontrakter som gjør at de samlet utgjør et sosialt system der man samarbeider for å realisere bestemte mål.

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at organisasjonskultur har sterke effekter på atferden til de ansatte i organisasjoner. Organisasjonskultur fører til at mennesker i organisasjonen kan

utvikle felles mønstre av meninger og holdninger som gir utslag i bestemte måter å handle på. Organisasjonens kultur kan oppsummeres i fem generelle effekter på atferd: tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring. Organisasjonskultur og kommunikasjonsklimaet mellom de ansatte danner rammene for sosiale interaksjoner, og styrer de ansattes atferd i en bedrift. Wang og Noe (2010) finner at tillitsbyggende og innovative organisasjonskulturer fremmer kunnskapsdeling i organisasjoner.

Connely og Kelloway (2003, referert i Lin, 2007) mener at støtte fra toppledelsen er sett på som en av de viktigste organisatoriske faktorene for å dele kunnskap i organisasjoner. Lin og Lee (2004, referert i Lin 2007) hevder at støtte fra toppledelsen er nødvendig for å skape og opprettholde en kunnskapsdelende kultur i organisasjonen. Engasjement fra ledelsen signaliserer hva som er viktig for en organisasjon, og et engasjement som omhandler kunnskapsdeling vil signalisere til de ansatte at kunnskapsdelende prosesser burde prioriteres. Som en konsekvens av dette vil de ansatte bli mer motiverte for å dele kunnskapen sin med resten av organisasjonen (ibid).

Insentiver er en annen viktig organisatorisk faktor som påvirker de ansattes atferd til å dele kunnskap (Chung, 2001, referert i Sharratt & Usoro, 2003). Forskeren påpeker imidlertid at det er en stor debatt om hva som er de rette og mest effektive insentivene for å motivere ansatte til å dele kunnskap.

Cabrera og Bonache (1999, referert i Lin, 2007) hevder at belønninger fra organisasjonen øker kunnskapsdelingen blant de ansatte. En studie utført av Bartol og Srivastava (2002, referert i Lin, 2007) viste at dersom de ansatte tror at de vil oppnå belønning ved å delta i kunnskapsdelende aktiviteter, så vil de ha større vilje til å dele kunnskap med sine kollegaer. Davenport og Prusak (2000) presiserer at slike organisatoriske belønninger kan være pengemessige insentiver som økt lønn eller bonussystemer, eller ikke-pengemessige insentiver som anerkjennelse og jobbsikkerhet.

Hall (2001, referert i Sharratt og Usoro, 2003) mener imidlertid at ytre belønning kan føre til kun midlertidig selvtilfredshet, ødelegge relasjoner og redusere et ønske om å hjelpe andre ansatte. Herzber (2003, referert i Sharratt og Usoro, 2003) finner at finansiell belønning og andre eksterne faktorer er viktig for å unngå demotivasjon, men har liten effekt for å opprettholde ansattes motivasjon. Forskeren hevder at indre motivasjon, som arbeidet i seg selv, anerkjennelse og omdømme, har langt større innflytelse på ansattes motivasjon.

I følge Nonaka og Takeuchi (1994) er ansikt til ansikt-kommunikasjon det mest effektive middelet å overføre kunnskap. Geografisk avstand er imidlertid en barriere som kan gjøre kunnskapsdeling vanskelig. Szulanski (1996, referert i Ranjbarfard, Aghdasi, Lo'pez-Sa'ez og Navas-Lo'pez, 2014) refererer til denne barrieren som vanskelige forhold, hvilket betyr at mangel på enkel kommunikasjon mellom kunnskapskilde og mottaker påvirker suksessen til kunnskapsoverføringen. Forskeren hevder at denne utfordringen er særlig gjeldende for deling av taus kunnskap. Ranjbarfard et al. (2013) finner imidlertid ikke i sin studie at geografisk distanse er en barriere som påvirker kunnskapsdeling.

Både de individuelle og organisatoriske faktorene påvirker medarbeidernes evne og vilje til å delta i kunnskapsdelende aktiviteter i organisasjonen. Med kunnskapsdelende aktiviteter mener Lin (2007) å donere kunnskap til organisasjonen og til å samle kunnskap i organisasjonen.

2.6 Kunnskapsdeling i en organisatorisk kontekst

Jacobsen og Thorsvik (2013) presiserer at det er svært viktig for organisasjoner å utnytte taus kunnskap. Kunnskap er sterkt knyttet til den konteksten den oppstår i. Noen trekk ved den organisatoriske konteksten ser ut til å være bedre enn andre når det gjelder å frembringe kunnskap (Nonaka et al., 2006, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisatoriske møteplasser på tvers av hierarkiske nivåer og funksjonell spesialisering ser, i følge Nonaka et al. (2006, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013), ut til å være et godt trekk for å frembringe kunnskap i organisasjoner. Slike møtesteder kan være fysiske eller virtuelle. Formålet er at strukturen oppmuntrer til kommunikasjon på tvers av hierarki og formell arbeidsdeling (ibid).

2.7 Matrisestruktur

Så langt i teorikapittelet har vi sett på kunnskapsdeling og læring. I denne delen av teorikapittelet knytter vi kunnskapsdeling og læring opp mot formell struktur. For å effektivt kunne dele kunnskap i en organisasjon er det viktig at bedrifter har en organisasjonsstruktur som legger til rette for kunnskapsdeling (Jacobsen & Thorsvik, 20013). Det eksisterer mange ulike organisasjonsstrukturer, for eksempel ren linjeorganisering, linjeorganisering med horisontal overbygging og matrisestruktur. Nedenfor presenterer vi matrisestruktur. En slik

struktur er en måte å koble sammen en funksjonsbasert og en markedsbasert struktur. Som en konsekvens av strukturen må de ansatte forholde seg til en dual lederstruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Store norske Leksikon (2007) har utarbeidet følgende definisjon på en matrisestrukturert organisasjon:

Matriseorganisasjon er en organisasjon der flere organisasjonsmønstre krysser hverandre. Typisk er den ene dimensjonen i bedriften en linjeorganisasjon, der bedriften er inndelt i divisjoner og/eller avdelinger med ledere på forskjellige nivåer. Den andre dimensjonen er da enten en prosjektorganisasjon som er satt til å løse en bestemt, tidsbegrenset oppgave, og hvor den beste kompetansen er hentet inn fra forskjellige deler av linjeorganisasjonen, eller en regional organisasjon som utfører faste oppgaver for bedriften på regionalt nivå, men hvor de ansatte også inngår i hele bedriftens linjeorganisasjon (Store norske Leksikon, 2007).

Matrisestrukturen kjennetegnes ved at organisasjonen forsøker å legge like stor vekt på fordelene det gir å samle likeartede oppgaver som innkjøp og produksjon i særskilte enheter, og fordelene knyttet til å markedsorientere organisasjonen ved å etablere særskilte enheter for å betjene ulike produkter eller markedssegmenter. En matrisestruktur er en todimensjonal struktur. En ansatt i en matrisestruktur har ikke bare én enkelt, men to overordnede. Dersom de to lederne er likestilte kan det bli utfordringer knyttet til hvilken leder som skal ta de overordnede beslutningene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er flere fordeler for organisasjoner som velger en matrisestruktur. Organisasjonen får muligheten til å spesialisere seg innenfor både funksjoner og produkter/markeder. I tillegg har organisasjonen stor fleksibilitet i å utnytte ressurser på tvers av produktlinjer/funksjoner, og de får lagt til rette for koordinering som er nødvendig for å møte tosidige krav fra kundene. Et eksempel på dette er at kundene ønsker et produkt til lav pris, samtidig som det skal være tilpasset kundenes preferanser (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er likevel også ulemper knyttet til å velge en matriseorganisering. En dual lederstruktur kan lett skape krysspress og lojalitetsproblemer, samt forvirring og frustrasjon blant de ansatte. Dette gjelder spesielt i tilfeller der ingen av de to lederne har en overordnet beslutningsmyndighet. En annen ulempe med denne strukturen er at det stilles store krav til de ansattes evner og vilje til å samarbeide. Det er også tidkrevende og slitsomt å arbeide i en matrisestruktur med stadige endringer i arbeidsoppgaver, kollegaer og ledere. I tillegg kan

det lettere oppstå konflikter, som krever god evne til konflikthåndtering i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.8 Fagnettverk

Det er utfordrende for ansatte å dele kunnskap på tvers i organisasjoner som har en kompleks matrisestruktur. En slik kompleks struktur krever koordinering for at ansatte effektivt skal kunne kommunisere mellom enheter på samme nivå i en organisasjon. For å oppnå slik koordinering kan organisasjoner bruke formelle grupper sammensatt av personer fra ulike avdelinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Formelle fagnettverk er et slikt virkemiddel på tvers av hierarkiet for at ansatte lettere skal kunne dele kunnskap mellom avdelinger, prosjekter og geografiske områder. McDermott og Archibald (2010) hevder at fagnettverk kan være en verdifull ressurs for å dele kunnskap på tvers i organisasjonen når ledelsen er overbelastet av arbeid og når budsjettene er trange. Forskerne påpeker at selv om slike formelle nettverk trenger struktur så er dette virkemiddelet mer effektivt, rimeligere og krever mindre oversikt enn andre organisatoriske ressurser.

Wenger og Snyder (2000, referert i Sharratt og Usoro, 2003, s. 188) definerer praksisfellesskap (communities of practice) som ”*grupper av mennesker som er uformelt bundet sammen av felles ekspertise og lidenskap i en felles virksomhet*”. Slike grupper er typisk uformelle og har vokst frem mer eller mindre spontant ut fra felles interesser. Wenger (2004, referert i Wolf, Späth, & Haefliger, 2010) hevder at praksisfellesskap utviser tre grunnleggende karaktertrekk; domain, community og practice. ”Domain” er kunnskapsområdet som medlemmene ønsker å utforske. ”Community” er dannet av personene som dette kunnskapsområdet er relevant for, og som samhandler og utvikler relasjoner slik at de kan dele kunnskap. ”Practice” er metoder, verktøy, saker og dokumenter som medlemmene utvikler sammen. Wenger (1998, referert i Sharratt og Usoro, 2003) påpeker at praksisfellesskap er forskjellige fra team og funksjonelle enheter ved at de er selvorganiserende systemer der levetiden bestemmes av medlemmene og egenverdien som medlemskapet bringer. Slike praksisfellesskap er ikke begrenset av tid og rom og kan derfor gå på tvers av organisatoriske grenser. Nesheim og Olsen (2011) hevder at det vil være begrenset i hvilken grad det er mulig å styre kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling i slike uformelle nettverk.

Nyere studier av praksisfellesskap hevder at nettverk trenger struktur for å kunne være verdiskapende på lang sikt ettersom organisasjoner og omgivelser stadig blir mer komplekse (McDermott & Archibald, 2010). Fra en studie av flere praksisfellesskap hevder forskerne at slike samfunn blir stadig mer integrerte i selskapets formelle ledelsesstruktur. De mener at nettverk trenger strategisk forankring og ledelsesmessig støtte. Van der Hooff og Huysman (2009) argumenterer også for at kunnskapsnettverk kan opprettes på en målrettet måte og at ledelsen kan spille en aktiv rolle i å tilrettelegge for kunnskapsdeling og kunnskapsanvendelse. Ved å studere slike formelle nettverk så kan man undersøke hvordan nettverksledere påvirker medlemmenes samhandling, deres evne og vilje til å dele kunnskap, samt hvordan en tar i bruk ideer, metoder og verktøy (Nesheim og Olsen, 2011).

2.8.1 Faktorer som påvirker deltakernes kunnskapsdeling i fagnettverk

I denne delen presenteres faktorer som påvirker deltakernes kunnskapsdeling i fagnettverk. I denne masterutredningen fokuserer vi på motivasjon, karriereutvikling, fagleder, støtte fra linjeledelsen og nettverksstørrelse.

Motivasjon

Locke & Latham (2004, s. 388) definerer motivasjon som ”*interne faktorer som driver frem handling og eksterne faktorer som oppmuntrer til handling*”. Motivasjon kan deles inn i ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon vil si at et individ utfører en aktivitet for å oppnå et positivt utfall eller for å unngå et negativt utfall. Det vil si at atferden utføres for å oppnå noe som ligger utenfor selve aktiviteten, for eksempel en belønning. Indre motivasjon vil si at aktiviteten som utføres samsvarer med egne interesser og personlige verdier. Det vil si at en er oppriktig interessert i det en holder på med og at aktiviteten i seg selv er tilfredsstillende (Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinholt, 2009).

Osterloh og Frey (2000, referert i Ardichvili, Page, & Wentling, 2003) finner i sin studie at indre motivasjon er mye viktigere for kunnskapsdeling enn ytre motivasjon. Dette funnet støttes av Nesheim og Olsen (2011), som finner at det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og kunnskapsdeling og kunnskapsanvendelse i fagnettverk. Et hovedfunn i denne studien er at medlemmenes motivasjon oppfattes som en nøkkelfaktor for å få nettverkene til å fungere, samtidig som en hovedoppgave for fagleder er å motivere medlemmene til å bidra i nettverket. Forskerne hevder at for å skape motivasjon er det viktig

å kommunisere og spre informasjon om hva fagnettverket står for og hvilke muligheter dette gir for de ansatte. Dette kan for eksempel være utvikling av egen kompetanse og bidrag til egen enhet. Nesheim og Olsen (2011) påpeker at for å fremme motivasjon er det også viktig at fagleder er bevisst på temaer og saker som blir tatt opp i nettverket. Det som blir presentert på nettverksmøter må være nyttig og relevant, særlig med tanke på at de fleste nettverksdeltakerne er mottakere heller enn sendere av kunnskap. Ettersom fagleder ikke har mulighet til å belønne aktive deltakere økonomisk, kan bidrag gjøres kjent og kommuniseres i organisasjonen. Slik oppmerksomhet bidrar til anerkjennelse og stolthet i organisasjonen, som igjen kan føre til økt motivasjon (ibid).

Wolf et. al (2011) finner at det er svært vanskelig å motivere ansatte til å delta i fagnettverk og dele kunnskap, fordi det avhenger av deres vilje til å frivillig dele erfaringer og innsikt. Forskerne finner også at ansattes villighet til å aktivt delta i fagnettverk relaterer seg til hvilke fordeler de kan oppnå, samt hvor godt fagnettverket gjør det. Forskerne hevder at deltakerne er villige til å investere mer i form av tid og bidrag i de best fungerende fagnettverkene enn i de mindre velfungerende nettverkene. Deltakere fra de best fungerende fagnettverkene deltar mye mer i organisatoriske beslutningsprosesser og har større påvirkning. Å kunne påvirke strategiutvikling, delta i prosesser for fremtidig innovasjon, samt være med å skape standarder og beste praksis, er sett på som fordelaktig av deltakerne. Wolf et al. (2011) finner i tillegg at personlig læring fra utveksling mellom eksperter anses som en fordel. Dette er også mest gjeldende for deltakere i de mest velfungerende nettverkene.

Karriereutvikling

Hall (2001, referert i Sharratt og Usoro, 2003) argumenterer for at karriereutvikling er et effektivt insentiv for å motivere ansatte til å dele kunnskap. Forskerne hevder at graden av kunnskapsdeling vil være høyere når den er oppfattet av å være tett linket til individuell karriereutvikling. Selv om karriereutvikling er ytre belønning av definisjon, så er det tett relatert til indre motivasjon som anerkjennelse og omdømme. Det har blitt hevdet at ansatte kan føle at deres jobbsikkerhet blir truet dersom de deler kunnskap som representerer deres verdi i organisasjonen. Dette kan virke demotiverende (Davenport & Klahr, 1998, referert i Sharratt & Usoro, 2003). En positiv assosiasjon mellom kunnskapsdeling og karriereutvikling har derfor stor sannsynlighet for å motivere deltakere til å dele sin kunnskap (Sharatt & Usoro, 2003).

Fagleder

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at en organisasjon kan bruke integratorposisjoner for å oppnå koordinering mellom enheter på samme nivå i en organisasjon. En integratorposisjon fungerer som koordinator mellom flere avdelinger, men har ikke beslutningsmyndighet over noen av avdelingene. Faglederrollen er en slik integratorposisjon. Zboralski (2009) finner at fagleder spiller en sentral rolle for kvaliteten på samspillet mellom deltakerne i nettverket. Dette gjelder spesielt fagleders evne til å motivere personer til å samhandle med hverandre og hans kompetanse om nettverk. Forskeren betrakter fagleder som en tilrettelegger. Det vil si at han tilrettelegger for tillit, samhold og et positivt kommunikasjonsklima i nettverket. Nesheim og Olsen (2011) finner en positiv, statistisk sammenheng mellom hvordan nettverksledelsen oppfattes, og bruk av kunnskapen fra nettverkene. Forskerne påpeker at en god fagleder typisk vil være flink til å stimulere til erfaringsutveksling og faglige diskusjoner, samt bidra til å spre styrende dokumentasjon og annen relevant informasjon. En utfordring for fagleder er at det er stort ansvar knyttet til rollen som fagleder, samtidig som vedkommende ikke har formell autoritet overfor deltakere (ibid).

Nesheim og Olsen (2011) hevder at fagleder må utføre en del tiltak for å kunne påvirke ansatte til å delta og bidra aktivt i nettverket når han selv ikke har formell autoritet. Det er viktig at fagleder har god forståelse av teknologi og hvilke utfordringer som finnes i deltakernes enheter, samt fremstår som profesjonell og bygger eget renommé i organisasjonen. Fagleder må også utvikle tillit og personlige relasjoner til deltakerne ettersom kommunikasjonen går lettere når man blir kjent med hverandre. I studien til Nesheim og Olsen (2011) forteller en av nettverkslederne at han foretrekker todagens nettverksmøte fordi han da kan spise middag sammen med resten av nettverket og møtes i en mer uformell sammenheng. Han fremhever at slik uformell samhandling legger et godt grunnlag for tettere kontakt og informasjonsutveksling senere. Dette funnet støttes av McDermott og Archibald (2010), som påpeker at de mest effektive nettverkene kjennetegnes av at fagleder holder nettverksmøter som foregår ansikt til ansikt. Disse møtene er et supplement til den virtuelle kommunikasjonen. Forskerne hevder at slike møter er viktige for å fremme tillit i nettverket. I tillegg hevder Nesheim og Olsen (2011) at det er en fordel at fagleder fanger opp interesse og entusiasme for fagnettverket. Denne entusiasmen kan knyttes opp mot spesifikke oppgaver. Fagleder bør ikke beholde de mest interessante oppgavene selv, men i stedet tildele disse spennende og utfordrende oppgavene til deltakere i nettverket.

Støtte fra linjeledelsen

Nesheim og Olsen (2011) finner en positiv sammenheng mellom støtte fra linjeledelsen og kunnskapsanvendelse. Støtte fra linjeledelsen er viktig fordi deltakelse i fagnettverk kan ta tid og ressurser fra linjen og den operative enheten hvor medlemmene har sin basis. Det er en fordel at linjeleder er positiv til at deltakerne deltar i fagnettverkene, samt oppfordrer de til å ta i bruk erfaringer og metoder som de tilegner seg i nettverket. Nesheim og Olsen (2011) finner også at fagleder har lite kontakt med deltakernes linjeleder og heller prøver å påvirke potensielle deltakere direkte selv.

Nettverksstørrelse

Nesheim og Olsen (2011) finner at det er stor forskjell i antall medlemmer i fagnettverkene, og at små nettverk fungerer annerledes enn store nettverk. Forskerne hevder at de som er med i store fagnettverk rapporterer om noe mindre kunnskapsdeling enn de som deltar i små fagnettverk. Dette skyldes trolig at store nettverk kjennetegnes av mer enveiskommunikasjon og mindre dialog enn små nettverk. Nesheim og Olsen (2011) påpeker at det likevel ikke er enkelt å redusere antall deltakere i de store nettverkene for å oppnå mer dialog og kommunikasjon på tvers av enheter. Noen fagnettverk er naturlig avgrenset ved at ansatte anser seg som medlemmer av et gitt fagområde eller at fagnettverk omfatter flere relaterte eller komplementære fagområder. I tillegg er det tilfeller der fagleder prioriterer en inkluderende tilnærming. Det fokuseres da på å få med de deltakerne som vil ha nytte av å delta, i stedet for å begrense deltakelsen for å oppnå mer dialog og kommunikasjon.

2.9 Virtuelle fagnettverk

Ifølge Palloff og Pratt (1999, referert i Johnson, 2001) er virtuelle nettverk ”grupper som bruker nettverksteknologi til å kommunisere og samarbeide på tvers av geografiske distanser og tidssoner”. Virtuelle nettverk er organisert rundt en aktivitet, og de blir formet når behov oppstår (Scuire & Johnson, 2000, referert i Sharratt & Usoro, 2003). Forskerne påpeker også at virtuelle nettverk ikke trenger formelle grenser, men kan være flytende. Normer dominerer ikke like mye som i tradisjonelle nettverk fordi medlemmene ikke kan se hverandre, hvilket tillater større individuell kontroll.

Lin (2007) finner at det er en positiv, signifikant sammenheng mellom bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) og kunnskapsinnsamling, men ingen signifikant

sammenheng mellom IKT og økt kunnskapsdeling. Syed-Ikhsan og Rowland (2004, referert i Lin, 2007) hevder at dette funnet kan forklares med at ansatte bruker kunnskap som en kilde til personlige fordeler i stedet for som en organisatorisk ressurs. Lin (2007) finner også at kunnskap ikke kun kan distribueres virtuelt. Forskeren mener at dette funnet kan være forårsaket av at det ikke er nok å kun investere i IKT for å fremme kunnskapsdeling. Tilgang til kunnskap er ikke det samme som å bruke og dele kunnskap. Kunnskapsdeling involverer også sosial og human interaksjon, og ikke kun bruk av IKT. Dette funnet støttes av McDermott og Archibald (2010), som påpeker at selv om informasjonsteknologi gjør global samhandling mulig, så trenger nettverk mer. Nettverk trenger i tillegg menneskelige relasjoner, mål og ledelsens oppmerksomt.

2.9.1 Faktorer som påvirker deltakernes kunnskapsdeling i virtuelle fagnettverk

Nedenfor presenteres faktorer som påvirker kunnskapsdeling i virtuelle nettverk. Disse er teknisk infrastruktur, ansattes følelse av fellesskap og tillit. I tillegg vil faktorene som påvirker nettverk generelt påvirke virtuelle nettverk. Disse faktorene er beskrevet ovenfor og er motivasjon, karriereutvikling, fagleder, støtte fra linjeledelsen og nettverksstørrelse.

Teknisk infrastruktur

Sharratt og Usoro (2003) hevder at teknisk infrastruktur påvirker kunnskapsdeling i virtuelle nettverk. Herunder hevder Chung (2001, referert i Sharratt og Usoro, 2003) at informasjonsteknologi kan legge til rette for samarbeid og aktivere kunnskapsoverføringsprosessen. Slik teknologi er imidlertid begrenset i sin evne til å overføre kunnskap som er mer taus av natur (Hildreth & Kimble, 2002, referert i Sharratt & Usoro, 2003). Den tekniske infrastrukturen er svært avhengig av verdien av innholdet og relasjonene det kan fremme (Hall, 2001, referert i Sharratt & Usoro, 2003). Det er to hovedaspekter som påvirker deltakernes motivasjon til å ta i bruk systemet. For det første må systemet være enkelt å bruke. For det andre må systemet oppfattes som nyttig. I virtuelle nettverk er en kritisk masse av aktivitet nødvendig for å tiltrekke andre (Preece, 2000, referert i Sharratt & Usoro, 2003). Uten kritisk masse vil oppfatningen av nytten av kunnskapsdelingssystemet hemme bruken. I tillegg har informasjonskvalitet en indirekte effekt på deltakelse i virtuelle nettverk (Yoo et al., 2002, referert i Sharratt og Usoro, 2003).

Ansattes følelse av fellesskap

Sharratt og Usoro (2003) finner at ansattes følelse av fellesskap er en annen viktig faktor som påvirker kunnskapsdeling i virtuelle nettverk. McMillan og Chavis (1986, referert i Sharratt og Usoro, 2003) definerer følelsen av fellesskap innad i en gruppe som en følelse av at medlemmene har tilhørighet, at medlemmene betyr noe for hverandre og en felles tro på at medlemmenes behov vil bli møtt gjennom deres engasjement for å være sammen. I nettverk hvor ansattes følelse av fellesskap er sterk vil kunnskapsdelingsaktiviteter være større (Sharratt & Usoro, 2003).

Tillit basert på velvilje

Ardichvili et al. (2002, referert i Sharratt og Usoro, 2003) hevder at å være redd for å tape ansikt er en av hovedbarrierene for å dele kunnskap. Forskerne finner at frykten for å poste et ukorrekt eller misledende innlegg, eller troen på at eget innlegg ikke er tilstrekkelig viktig eller relevant kan ha en signifikant negativ effekt på motivasjonen til å dele kunnskap. Ardichvili et al. (2003) finner i tillegg at ansatte ikke alltid deler kunnskap fordi de ikke vet hvilken informasjon som skal postes i det virtuelle nettverket. Nettverksdeltakerne sier at de trenger klarere retningslinjer for at de skal kunne skille mellom akseptable og ikke-akseptable innlegg. Sharratt og Usoro (2003) hevder at tillit basert på velvilje kan spille en viktig rolle for å overkomme overnevnte frykt. Tillit basert på velvilje er oppfatningen om at en annen part handler på vegne av dine beste interesser (Maher et al., 1995, referert i Sharratt & Usoro, 2003). Denne formen for tillit reduserer sannsynligheten for å føle seg truet av å gjøre et feilaktig bidrag eller et bidrag som mangler relevans, samt oppmuntrer til deltakelse og utvikling blant deltakere (Sharratt & Usoro, 2003).

2.10 Virtuelle team

Team er en primærstruktur, mens fagnettverk er en sekundærstruktur. Innsikt i virtuelle team kan likevel brukes for å forstå virtuelle nettverk. Forskningen som presenteres nedenfor kan derfor i noe grad brukes til å forstå når virtuelle nettverk fungerer effektivt og når dette ikke er tilfellet.

Studier viser at virtuelle team fungerer mer effektivt enn vanlige team i enkelte sammenhenger. Dette gjelder spesielt for team som har som oppgave å komme frem med ideer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I virtuelle team blir informasjonsutvekslingen rikere

ettersom flere personer kan delta i samme samtale, kommunikasjonen skjer raskere fordi mange samtaler skjer parallelt, og man har bedre mulighet til å gjenfinne informasjon som ble formidlet tidligere (ibid).

I enkelte situasjoner ser imidlertid virtuelle team ut til å fungere dårligere enn team som kan kommunisere ansikt til ansikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette gjelder spesielt i situasjoner der deltakerne i gruppen ikke kjenner hverandre fra før, der gruppearbeidet innebærer en viss risiko, og der det ikke finnes noen grunnleggende tillit mellom medlemmene. I slike situasjoner ser det ofte ut til at informasjonen feiltolkes, samtidig som deltakerne er selektive med hensyn til hvilken informasjon de deler med resten av gruppen. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at virtuelle team ser ut til å slite med noen grunnleggende problemer. Disse er vanskeligheter med å skape en enhetlig gruppe med et sterkt samhold, samt lavere tilfredshet hos deltakerne. Sistnevnte problem oppstår trolig på grunn av manglende sosial og personlig kontakt.

2.11 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert tidligere forskning og teori som gir oss et godt utgangspunkt for å besvare problemstillingen vår.

Vi begynte med å presentere tidligere teori og forskning om læring, kunnskap og kunnskapsdeling. Kunnskap er en viktig organisatorisk ressurs som øker i verdi etter hvert som den deles og anvendes. Kunnskapsdeling er derfor et viktig virkemiddel for å oppnå læring i en organisasjon og for at individer skal lære av andre (Argote & Ingham, 2000). For å gjøre kunnskap tilgjengelig for en hel organisasjon har Dalkir (2005) utarbeidet en kunnskapshåndteringssyklus med tre steg. Disse stegene beskriver en rute som informasjonen følger. Et godt trekk for å frembringe kunnskap i organisasjoner er å opprette møteplasser på tvers av hierarkiske nivåer og funksjonell spesialisering (Nonaka et al., 2006, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Fagnettverk er et godt virkemiddel for å dele kunnskap på tvers av hierarkiske nivåer i organisasjoner. Selv om uformelle fagnettverk er et godt virkemiddel for kunnskapsdeling presiserer nyere forskning at fagnettverk trenger struktur for å være verdiskapende på lang sikt (McDermott & Archibald, 2010). Tidligere forskning viser at det er en rekke faktorer som påvirker kunnskapsdeling og læring i fagnettverk, blant annet fagleder, motivasjon og

støtte fra linjeledelsen. Fagleder spiller en sentral rolle for å skape nettverk med høy grad av interaksjon og kunnskapsdeling mellom deltakere (Nesheim & Olsen, 2011). En god fagleder vil være flink til å stimulere til erfaringsutveksling og faglige diskusjoner. Det er også viktig at fagleder har stor forståelse av teknologien og utfordringene i deltakernes enheter, utvikler tillit og relasjoner til deltakere, samt delegerer interessante oppgaver til deltakere (ibid). I tillegg er det viktig at fagleder holder nettverksmøter som foregår ansikt til ansikt som et supplement til den virtuelle kommunikasjonen (McDermott & Archibald, 2010).

Deltakere i fagnettverk motiveres i stor grad av at bidrag gjøres kjent i organisasjonen og at innholdet på nettverksmøtene er nyttig og relevant (Nesheim og Olsen, 2011). Ansattes villighet til å aktivt delta i fagnettverk relaterer seg til hvilke fordeler de kan oppnå. Deltakerne synes det er viktig å kunne påvirke strategiutvikling, delta i prosesser for fremtidig innovasjon, samt være med å skape standarder og beste praksis (Wolf et. al, 2011). Karriereutvikling er også et effektivt insentiv for å motivere ansatte til å dele kunnskap i nettverket (Sharratt & Usoro, 2003). I tillegg kan linjeleder påvirke deltakernes kunnskapsdeling i fagnettverk. Det er en fordel at deltakernes linjeleder er positiv til at deltakerne deltar i fagnettverk (Nesheim & Olsen, 2011).

Forskning om virtuelle nettverk finner at det ikke er nok å kun investere i informasjonsteknologi for å fremme kunnskapsdeling og læring i virtuelle nettverk (Lin, 2007). Nettverk trenger også menneskelige relasjoner, mål og ledelsens oppmerksomhet (McDermott og Archibald, 2010). En av hovedbarrierene for å dele kunnskap i virtuelle nettverk er frykten for å poste et ukorrekt innlegg eller er innlegg som ikke er tilstrekkelig relevant. En annen faktor som hindrer kunnskapsdeling i virtuelle nettverk er at deltakere ikke vet hvilken informasjon som skal postes (Ardichvili et al., 2003). For å legge til rette for tryggere rammer for kunnskapsdeling i virtuelle nettverk er tillit basert på velvilje og ansattes følelse av fellesskap viktig. Disse faktorene kan redusere sannsynligheten for at deltakere føler seg truet av å gjøre et feilaktig bidrag eller et bidrag som mangler relevans (Sharratt & Usoro, 2003).

Med utgangspunkt i denne forskningen og teorien vil vi bidra til å utvikle fagområdet videre. Den tidligere forskningen og litteraturen finner at faglederrollen er viktig for å skape kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk (Nesheim og Olsen, 2011;

McDermott og Archibald, 2010). Vi tar imidlertid litteraturen et skritt videre og ser konkret på hvilke tiltak fagleder gjør for å skape disse aktive nettverkene.

Før vi presenterer organisasjonens kontekst og funnene våre vil vi beskrive metoden som har blitt benyttet i denne studien.

3. Metode

I denne delen av utredningen vil vi gjøre rede for metodiske valg og tilnæringsmåter som er benyttet for å besvare problemstillingen. Metode beskrives som en planmessig fremgangsmåte, og angir måten man skal fremskaffe kunnskap og utvikle teorier om fenomenet man forsker på. Metode handler derfor om alle valg man må ta, relatert til utredningen, samt begrunnelse for disse valgene (Grønmo, 2004). Dette kapittelet gir en gjennomgang av hva som ligger bak våre beslutninger og hvordan undersøkelsen er gjennomført.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign refererer til den overordnede planen for forskningen, det vil si fremgangsmåten som velges for å besvare den valgte problemstillingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Hvilket forskningsdesign som velges vil avhenge av problemstillingen, og hvor mye kunnskap som allerede eksisterer på fagfeltet. I denne utredningen har vi vært opptatt av å benytte et design som effektivt og nøyaktig besvarer vår problemstilling. Saunders et al. (2009) klassifiserer forskningsspørsmål inn i utforskende, beskrivende og forklarende studier. Et utforskende design vil være mest hensiktsmessig i de tilfeller der man ønsker å studere nye områder, skaffe seg ny innsikt eller bedre forståelsen av allerede kjente problemstillinger.

Selv om det til en viss grad er forsket på kunnskapsdeling og læring i fagnettverk, eksisterer det lite kunnskap om suksessfaktorene knyttet til å oppnå kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk gjennom tiltak fagleder gjør. Vi har derfor valgt å benytte en utforskende forskningstilnærming for å besvare problemstillingen. Gjennom dette ønsker vi å gi vårt bidrag til de felt som berøres av vårt forskningsformål.

Et utforskende forskningsdesign har flere fordeler som vi kan dra nytte av. I følge Saunders et al. (2009) åpner et utforskende forskningsdesign for at vi i begynnelsen av forskningsperioden kan ha en bred tilnærming og snevre oss inn etter hvert som vår kunnskap om temaet øker. Et utforskende design gir fleksibilitet til å tilpasse retning og fokus etter hvert som ny innsikt fremkommer av datamaterialet. Dette er en styrke for oss i

utredningen, ettersom vi har behov for å kunne tilpasse intervju spørsmål og tilnærming til problemstilling underveis som arbeidet med utredningen pågår.

3.1.1 Forskningstilnærming

Valget av forskningstilnærming avhenger både av eksisterende kunnskap og problemstillingens natur (Saunders et al., 2009). Man kan velge i hvilken grad man ønsker en deduktiv eller induktiv tilnærming. I følge Grønmo (2004) tar man i en deduktiv tilnærming utgangspunkt i etablert teori med sikte på å teste denne gjennom empiriske data man samler inn. I en induktiv tilnærming tar man derimot utgangspunkt i datamaterialet. Ved å velge en induktiv tilnærming tar man sikte på å utvikle nye teorier eller mønstre med bakgrunn i det empiriske datamaterialet (ibid.).

For å belyse vår problemstilling har vi valgt å benytte en induktiv tilnærming med deduktive innslag. I begynnelsen av forskningsperioden gjennomførte vi et omfattende litteratursøk for å avdekke hvilken litteratur som allerede eksisterte på fagfeltet, og hvilke teorier som fantes i forbindelse med dette. I vår utredning benytter vi eksisterende teori og forskning om blant annet kunnskapsdeling, læring og fagnettverk. Dette utgjør det deduktive innslaget.

Denne utredningen har et utforskende forskningsdesign, hvilket vanligvis innebærer en induktiv tilnærming (Saunders et al., 2009). Selv om vi har deduktive innslag vil hovedvekten ligge på den induktive tilnærmingen. Vår utredning studerer et nytt fenomen; tiltak fagleder gjør for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk og konkluderer på bakgrunn av empiriske observasjoner. Intervjuguiden besto av en rekke åpne spørsmål som gjorde det mulig for respondentene å svare fritt uten begrensninger fra etablert teori, noe som også svarer til en induktiv tilnærming. Vi har i analysen valgt å analysere tema som respondentene trakk frem som viktige, uavhengig om dette samsvarer med den eksisterende teorien. Vi har valgt en induktiv tilnærming ettersom vi ikke ønsket å frasi oss muligheten til å avdekke uforutsette mønstre og elementer i datamaterialet. I datainnsamling og analyse vil det være respondentenes historie og erfaringer som kommer frem.

3.1.2 Tilnærming til data

For å kunne besvare problemstillingen er vi avhengige av datamateriale. Ved datainnsamlingen og analysen kan man velge om man vil benytte en kvantitativ eller

kvalitativ metode. Kvantitative data er numeriske data, mens kvalitative data foreligger i tekstform. En kvantitativ metode gir en beskrivelse av virkeligheten i tall og tabeller, mens en kvalitativ metode gir en tekstlig beskrivelse, eksempelvis utskrift fra et intervju. Ved kvantitativ metode er det sentrale å finne kausale sammenhenger, mens en kvalitativ metode søker å finne meninger ved-, og forklaringer på relevante fenomener (Ringdal, 2007). Kvalitativ metode egner seg best i forskningssituasjoner hvor man ønsker å utforske nye og ukjente problemstillinger (Saunders et al., 2009). En slik metode er fleksibel og egner seg for studier som har til hensikt å generere teori (Thagaard, 2009). En kvalitativ innsamling av data innebærer et mangfold av informasjon fra et fåtall respondenter, og er passende i studier med utforskende forskningsdesign og en induktiv tilnærming (Saunders et al., 2009).

For innsamling og analyse av dataene i denne masterutredningen har vi valgt å bruke en kvalitativ metode. En kvalitativ metode for datainnsamling er et naturlig valg ettersom vår problemstilling blant annet krever data fra personer som omhandler deres erfaringer, hendelser og meninger. Kvalitativ metode imøtekommer også fleksibilitetskravene vi har. Etter hvert som vi innhenter data i form av intervjuer vil vi kunne gjøre tilpasninger som sikrer oss et relevant datamateriale.

Vi benytter i hovedsak primærdata i vår masterutredning. Primærdata er data innsamlet for et spesifikt forskningsformål, mens sekundærdata er samlet inn for andre forskningsformål (Saunders et al., 2009). Primærdata vil være mest hensiktsmessig i vår utredning ettersom vi undersøker menneskers handlinger og meninger i en kontekst. Alle primærdata har blitt innsamlet gjennom semistrukturerte intervju. Vi har i tillegg benyttet oss av sekundærdata i form av interne dokumenter i Statoil.

3.2 Innsamling av data

Gjennomføringen av datainnsamlingen er styrt av valgt metode og formålet med utredningen. Vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av individuelle dybdeintervju med respondenter som primærkilde til data.

3.2.1 Kontekstforståelse

I tillegg til intervjuene med fagledere og nettverksdeltakere gjennomførte vi et møte med HR-spesialist, der vi fikk et innblikk i den komplekse konteksten i Statoil. Vi fikk innsikt i

strukturen i Statoil, forholdet mellom de tre dimensjonene; linje, prosjekt og fag, samt de ulike rollene; linjeleder, fagleder, sjefingeniør og prosesseier. Vi fikk også et godt innblikk i hvordan fagnettverkene fungerer og er organisert. På dette møtet diskuterte vi også relevante tema til utredningen og hvordan vi skulle løses det praktisk. Vi fikk også tilgang til skriftlig materiale som bidro til å gi oss god forståelse av konteksten. Materialet er hentet fra interne kilder i organisasjonen; guidelines for ledelse av fagnettverk og interne presentasjoner som er holdt om fagnettverk. Vi gjennomførte også to intervjuer med sentrale personer i Statoil. Ett intervju med HR-spesialist som er kontaktansvarlig for fagstigen og som har ansvar for opplæring for faglederne, og ett intervju med en av utviklerne av sosiale medier-verktøyet Community site. Vi gjennomførte disse to intervjuene for å få en bedre forståelse av fagstigen og fagnettverkene i Statoil, en forklaring på hva Statoil vil med fagnettverkene, samt en innføring i Community site og hvordan verktøyet fungerer. Informasjonen vi fikk i disse intervjuene var nødvendig for å kunne utarbeide gode spørsmål til intervjuguiden.

3.2.2 Utvalg

I følge Grønmo (2004) vil problemstillingen fungere som en guide når man skal bestemme seg for utvalget i studien. Alle enhetene som problemstillingen omhandler kalles univers eller populasjon. Som formulert i problemstillingen ønsker vi å undersøke hvilke tiltak fagledere i Statoil gjør for å fremme kunnskapsdeling og læring. Derfor ser vi det som naturlig å intervjuer fagledere i Statoil. Alle faglederne vi har intervjuet tilhører forretningsområdet Teknologi, prosjekter og boring (TPD), og herunder resultatområdene Teknisk Ekspertise (TEX), Prosjekter (PRO) og Boring og Brønn (D&W). Vi har valgt å konsentrere oss om dette forretningsområdet ettersom majoriteten av faglederne i Statoil har tilhørighet her. I denne studien har vi undersøkt utvalgte fagnettverk innen tekniske områder, prosjektledelse, prosjektkontroll og helse, miljø og sikkerhet. Selv om hovedvekten har vært på fagledere, har vi i tillegg intervjuet noen nettverksdeltakere. Dette for å få deltakernes perspektiv på hvordan fagledernes tiltak fungerer og hvordan tiltakene påvirker deltakerne. Vår valgte populasjon vil derfor være fagledere og deltakere i fagnettverk i Statoil.

Det er ofte ikke praktisk mulig å studere hele populasjonen, ofte grunnet ressursbegrensninger eller mangel på oversikt over medlemmene i populasjonen. Derfor studerer man som oftest et utvalg av den valgte populasjonen. Ringdal (2007) poengterer at antall respondenter det er nødvendig å intervjuer er avhengig av formålet med studien. I kvalitative studier er ikke generalisering til hele populasjonen et formål. Vi har intervjuet 13

fagledere og nettverksdeltakere, der vi har hatt størst hovedvekt på faglederne. I denne utredningen har vi funnet det mest hensiktsmessig å benytte oss av et ikke-sannsynlighetsutvalg. I følge Saunders et al. (2009) innebærer dette at det ikke er like stor sannsynlighet for at alle enhetene i populasjonen kan bli utvalgt. Innenfor ikke-sannsynlighetsutvalget har vi valgt å benytte oss av et strategisk utvalg. Et strategisk utvalg bygger ikke på tilfeldighetsprinsippet, men er, i følge Grønmo (2004), systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut i fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og interessant.

Ettersom vi velger å konsentrere om suksessfaktorene knyttet til ledelse av fagnettverk i Statoil har utvalget vårt bestått av gode fagledere i Statoil. Med ”gode” mener vi fagledere som er flinke til å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk. Disse faglederne leder nettverk som varierer i størrelse, bredde på fagområdet og spredning av deltakere på ulike avdelinger og geografiske lokaliteter. Dette vil si at fagnettverkene i seg selv er representative for resten av fagnettverkene i Statoil. Faglederne er likevel ikke representative for alle fagledere i Statoil når det gjelder å gjøre tiltak for å skape stor interaksjon mellom deltakere i fagnettverk. De fleste av faglederne vi intervjuet har lang erfaring i ledelse av fagnettverk og gjør mange tiltak for å skape stor aktivitet i sine fagnettverk. Fordelen med å velge et slikt strategisk utvalg er at funnene kan videreføres til andre fagledere som en slags ”beste praksis” for ledelse av fagnettverk. Selv om fordelene ved et strategisk utvalg er betydningsfulle for vår utredning, medfører denne typen utvalg også noen svakheter. Utvalget i vår masterutredningen vil ikke reflektere virkeligheten, og vil derfor ikke belyse hvilke tiltak majoriteten av faglederne i Statoil benytter. Faglederne vi intervjuet ble valgt ut av HR-spesialist, ettersom hun har svært god oversikt over faglederne; hva de kan og er flinke til. Faglederne er dyktige på hver sine måter, noen spesifikt på enkelte områder, mens andre er gode på flere av områdene. Eksempelvis har vi intervjuet fagledere som evner å skape høy grad av aktivitet på Community site, mens andre fagledere har oppnådd gode resultater ved å samarbeide med en kjernegruppe. Deltakerne vi har intervjuet kan kategoriseres som svært aktive i fagnettverk, sammenlignet med en gjennomsnittlig nettverksdeltaker. Deltakerne vi intervjuet ble valgt ut av noen fagledere i samarbeid med HR-spesialist.

3.2.3 Intervju

I følge Saunders et al. (2009) er intervju en samtale mellom intervjuer og respondent, og er nyttig når man søker å forstå fenomener og sammenhenger som ikke kan observeres. Intervjuer innebærer at det er respondentenes svar utredningen bygger på. Vi har gjennomført individuelle intervju. En fordel med å intervjuene enkeltpersoner er at sannsynligheten øker for at respondentene vil gi mer ærlige svar. Vi har valgt å intervju enkeltpersoner ettersom vi ønsker å snakke om deres erfaringer og meninger, og respondentene kan lett bli farget av andres meninger i en eventuell gruppe. I tillegg er det ikke sikkert at alle respondentene hadde ønsket å ytre sin mening dersom vi hadde intervjuet respondentene i grupper.

Dybdeintervju deles i følge Saunders et al. (2009) inn i semistrukturerte og ustrukturerte intervju. I utredninger der det ikke eksisterer noen form for forhåndskunnskap bør man gjennomføre ustrukturerte intervju. Semistrukturerte intervju innebærer at forskeren har en liste med tema og spørsmål, men man tilpasser både spørsmål og rekkefølgen på dem ut i fra hvordan hvert intervju utvikler seg (Saunders et al., 2009).

I vår masterutredning har vi valgt å benytte semistrukturerte intervju, ettersom vi på forhånd har satt oss grundig inn i bransjen og hovedsakelig stiller åpne og konkrete spørsmål. Semistrukturerte intervjuer ga oss den balansen mellom struktur og fleksibilitet som vi ønsket. Vi bestemte oss på forhånd hvilke tema og spørsmål vi ville benytte i intervjuene, men tilpasset spørsmålene underveis.

Spørsmålene ble tilpasset underveis i intervjuene ut i fra hva respondenten svarte. Vi la vekt på at faglederne selv skulle få mulighet til å definere hvilke tiltak de hadde gjort for å fremme kunnskapsdeling mellom deltakerne i fagnettverk. Vi stilte utdypende spørsmål når faglederne fortalte om tiltakene for å få en grundigere forståelse for hva faglederne hadde gjort og hvordan tiltakene hadde fungert. Etter at faglederne hadde presentert tiltakene de gjør spurte vi om de hadde gjort andre tiltak, der vi presenterte konkrete eksempler. Dette gjorde vi i tilfelle intervjuobjektene hadde oversett å fortelle oss om enkelte tiltak de gjør.

3.2.4 Intervjuguide og forberedelser

Før intervjuene ble gjennomført utarbeidet vi intervjuguider. Vi utarbeidet ulike intervjuguider til fagledere og nettverksdeltakere, se vedlegg 1 og 2. I følge Grønmo (2004)

er en intervjuguide en beskrivelse av hvordan intervjuet skal gjennomføres, der hovedvekten er på hvilke tema som skal tas opp med respondenten. Dalland (2012) presiserer at å utarbeide en intervjuguide er samtidig å forberede seg faglig og mentalt til å møte intervjupersonen. Intervjuet er et møte der forskeren og intervjupersonen skal ta opp et fenomen som angår begge parter, og gjennom samtalen forsøke å forstå fenomenet bedre.

Intervjuguidene vi utarbeidet inneholdt temaene vi ønsket at respondentene skulle snakke om. Under de ulike temaene utformet vi spørsmål vi ønsket å stille respondentene. Våre spørsmål ble strukturert på en slik måte at respondentene fikk snakke mest mulig fritt. Strukturen hadde til hensikt å sikre en naturlig dialog med fremdrift i samtalen. Vi skrev også ned oppfølgingsspørsmål som vi eventuelt kunne stille dersom vi fant det hensiktsmessig ut i fra hvordan intervjuet utviklet seg. En fordel ved semistrukturerte intervju er at man har mulighet til å ta inn flere tema og spørsmål underveis. Dette skjer gjennom oppfølgingsspørsmål på tema eller svar respondentene gir som det kan være interessant å få en dypere forståelse av. I følge Grønmo (2004) er det derfor viktig at forskeren er åpen for initiativ fra intervjuobjektene, men samtidig styrer intervjuet slik at det omhandler elementer som er relevant for studien. Intervjuguiden er nyttig for å oppnå slik styring.

Vi satte av god tid i forkant av intervjuene for å utarbeide intervjuguiden. Årsaken til at dette arbeidet ble gjort svært grundig var fordi respondentenes svar legger grunnlaget for analysen. Intervjuguiden til faglederne ble revidert mellom intervjuene ut i fra svarene respondentene ga. Svarene ga oss innblikk i hvilke temaer vi ønsket dypere kunnskap om, og inspirasjon til nye spørsmål som vi ønsket å stille til de neste respondentene. Ettersom intervjuene med faglederne var spredt over flere dager var det mulig for oss å revidere intervjuguiden. Denne muligheten hadde vi ikke med intervjuguiden til deltakerne ettersom intervjuene med disse ble gjennomført på samme dag.

Riksrevisjonens veileder i intervjuteknikk anbefaler at intervjuet skal begynne med generelle innledningsspørsmål. Vi startet intervjuene med en kort presentasjon av oss selv og utredningen, før vi stilte generelle innledningsspørsmål. Eksempler på denne typen spørsmål er *"Hvor mange medlemmer er det i fagnettverket ditt?"* og *"Hvor lenge har du vært fagleder?"*. Etter den innledende fasen av intervjuet ble spørsmålene kategorisert i ulike tema. Eksempler på slike tema er læring og kunnskapsdeling, aktivisering av deltakere i fagnettverk, nettverksmøter, Community site og samarbeid.

3.2.5 Gjennomføring av intervju

Ved intervju er det viktig å være påpasselig på at kommunikasjonen er velfungerende mellom forsker og respondent (Grønmo, 2004). Da er det viktig å unngå forstyrrelser, noe som kan påvirke konsentrasjon hos begge parter. Ettersom intervju er en samtale mellom personer er det mulig for forskeren å observere både hva som blir sagt og måten det sies på. Dette kan bidra til å gi verdifull tilleggsinformasjon.

Hvert intervju varte i om lag én time. Fire av intervjuene med faglederne ble gjennomført ansikt til ansikt, mens resten av intervjuene med faglederne og nettverksdeltakerne ble gjennomført på video via Statoils videokonferansesystemer. Årsaken til dette var at majoriteten av respondentene var lokalisert på andre kontorsteder enn Statoils kontorlokaler i Bergen. I følge Saunders et al. (2009) er det store fordeler ved å gjennomføre intervju med slike elektroniske hjelpemidler i de tilfeller der populasjonen man ønsker å intervju er geografisk spredt. Alle intervjuene ble gjennomført i lukkede møterom, for å begrense eventuelle forstyrrelser til et minimum.

Intervjuobjektene fikk informasjon om forskningstemaet på forhånd slik at de kunne tenkte gjennom temaet på forhånd og dermed stille bedre forberedt. Vi var to personer som gjennomførte alle intervjuene. Samme person stilte spørsmålene under alle intervjuene, slik at eventuelle variasjoner i svar skal skyldes ulike holdninger og meninger, og ikke ulikt rammeverk rundt intervjuet. Den andre personen tok notater om kroppsspråk og ansiktsuttrykk hos respondenten. I tillegg stilte hun oppfølgingsspørsmål der hun så behov for dette.

Under intervjuene var vi bevisst på at respondentene skulle gi eksempler. Disse eksemplene har bidratt til å konkretisere respondentene sine synspunkt og svar, og har hatt en positiv innvirkning på analysearbeidet senere i forskningsprosessen.

For å sikre at vi fikk med oss alt som ble sagt under intervjuene valgte vi å benytte oss av en båndopptaker. Fordelen med båndopptaker er at det er mulig å ta opp hva som blir sagt og tonefallet intervjuobjektet bruker. Ved å benytte båndopptaker fikk vi fokus på å lytte, stille oppfølgingsspørsmål og fange opp ikke-verbale signaler hos respondenten (Saunders et al., 2009). Før hvert intervju startet spurte vi om tillatelse fra respondenten for å benytte oss av båndopptaker. Vi opplyste at opptak ville slettes etter at transkribering var gjort. Informasjon om at det var ønskelig å benytte båndopptaker under intervjuene ble i tillegg sendt ut

skriftlig til respondentene i forkant av intervjuene. En av respondentene godtok ikke bruk av båndopptaker under intervjuet. Under intervjuet med denne personen skrev vi i stedet ned notater fra det respondenten sa og forsøkte å gjengi det respondenten sa så korrekt som mulig.

I følge Saunders et al. (2009) er transkribering at man skriver ned intervjuobjektets respons på de stilte spørsmål, og gjør disse til et skriftlig dokument. Intervjuene ble transkribert kort tid etter intervjuene ble gjennomført, ofte samme dag. Transkriberingen ble gjort mens inntrykk fra intervjuene fortsatt var friskt i minnet, noe som ga oss mulighet til å legge inn kommentarer om observasjoner gjort under intervjuet. Intervjuene ble skrevet ut i full tekst, men fyllord er utelatt.

3.3 Analyse av data

I følge Grønmo (2004) innebærer dataanalyse å avdekke generelle eller typiske mønstre i datamaterialet. Målet i kvalitative analyser er å skape en helhetlig forståelse av spesifikke forhold eller å utvikle teorier og hypoteser om bestemte sammenhenger i samfunnet. Professoren presiserer videre at analyse av kvalitative data skal foregå parallelt med datainnsamlingen, og at man derfor ikke kan skille ut dataanalysen som en egen fase av undersøkelsen. Etter at transkriberingen av intervjuene er gjennomført vil det foreligge en betydelig mengde tekstdata, og det vil da være behov for sortering og kategorisering av datamaterialet (ibid).

En fornuftig måte å komme i gang med den kvalitative analysen er, i følge Tjora (2010), å skrive ned hva vi som forskere finner mest interessant, og hva som er det mest typiske fra intervjuene som er gjennomført. Noe av det første vi gjorde i analyseprosessen var å skrive ned det vi fant mest interessant fra intervjuene, blant annet hvilke funn som samstemte for flere av faglederne, samt sprikende funn.

Det videre steget i vår analyseprosess var kategorisering av data. Dette er en sentral del av datareduksjon (Ringdal, 2007). Kategorisering handler om å identifisere og kode ulike enheter i datamaterialet (Saunders et al., 2009). Vår tilnærming til kodingen har vært å identifisere mønstre og tema som intervjuobjektene vurderte som viktige. Vi har fokusert på fellestrekk og ulikheter ved utsagn til respondentene, og potensielle årsaker til både likheter og ulikheter.

I vår utredning var kodingen en todelt prosess, der prosessene foregikk parallelt. Prosessene bestod av utfylling av en matrise, samt merking av sitat og avsnitt i den transkriberte teksten. I følge Miles, Huberman & Saldana (2014) er en matrise brukt til dette formål nyttig for å samle og ordne data for å lett kunne se alle dataene samtidig i stikkordsform. Dette er nyttig for å se sammenhenger mellom de ulike respondentene. Vi utarbeidet en matrise i Microsoft Excel med ulike kategorier på den horisontale aksene og de ulike respondentene på den vertikale aksene. Kategoriene ble valgt ut med utgangspunkt i spørsmålene i intervjuguiden og de empiriske dataene. Vi utarbeidet hovedkategorier som var tilknyttet ulike tema og underkategorier til disse. Hovedkategorier er eksempelvis “samarbeid” og “Community site”, mens underkategorier fokuserte mer på detaljnivå. Eksempler på underkategorier i Community site er “deltakernes nytteverdi av Community site” og “funksjonaliteter som benyttes i Community site”.

I følge Miles et al. (2014) er koder nøkkelord som blir brukt til å beskrive eller karakterisere større enheter av teksten for å enklere finne frem til de senere. En enhet viser i vår utredning til sitat eller avsnitt i teksten, som i vårt tilfelle er transkriberingene av intervjuene. Enheter tildeles en kode som følger av dens meningsinnhold. Enheter med samme meningsinnhold tildeles derfor den samme koden. Fordelen med å benytte koder er at man lettere får oversikt over et stort datamateriale (Grønmo, 2004).

Alle underkategoriene ble tildelt sin egen unike kode, for å kunne koble sitater og avsnitt i teksten til kategoriene i matrisen. Kodingen foregikk ved at vi leste igjennom alle transkriberingene og kategoriserte de etter matrisen. Sitat og avsnitt i teksten ble markert med gul bakgrunn og den aktuelle koden ble nedskrevet i teksten. Hver gang vi skrev inn en kode i teksten skrev vi samtidig stikkord i matrisen for hva som står i det aktuelle sitatet eller avsnittet.

I vårt tilfelle ble koder skrevet med hashtag “#” og det påfølgende kodeordet. For eksempel #møteheldag er koden for sitat og avsnitt som omhandler heldagsmøter. Vi utarbeidet hovedkategorier og underkategorier til disse. Alle koder som eksempelvis startet med ordet “møte” hørte inn under hovedkategorien nettverksmøter, mens #møteheldag og #møteplan er koder for henholdsvis heldagsmøter og planlegging av nettverksmøter. Ved å bruke hashtags ved kodingen hadde vi hele tiden mulighet til å gå tilbake til primærdokumentet for å se koblingen til sitat og utsagn i sin rette kontekst. Dette reduserer faren for å løsrive små dataelementer fra sin opprinnelige kontekst, og sjansen for at dataene mister sin betydning

synker.

Å benytte en matrise for å kategorisere datamaterialet var et svært nyttig verktøy for oss. Det ga oversiktighet og gjorde det enklere for oss å se sammenhenger mellom de ulike respondentenes svar. Bruken av matrise gjorde det også enkelt å finne tilbake til sitater i transkriberingene. Etter at kodingen var gjennomført valgte vi ut fem hovedkategorier som vi ønsket å benytte oss av videre i oppgaven. Den ene kategorien omhandler utfordringene fagleder står overfor, men de fire resterende tar for seg tiltakene fagleder gjør for å skape kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk. Vi utarbeidet videre en analysemodell som analysekapittelet er strukturert etter. Analyse og diskusjon er knyttet tett opp til problemstillingen, og danner grunnlaget for å besvare denne. I presentasjonen av datamaterialet i kapittel 5 har vi valgt å benytte oss av direkte sitat fra intervjuene, som videre forklares.

3.4 Evaluering av metode

Hensikten med datamaterialet er at det skal besvare utredningens problemstilling. Jo mer egnet datamaterialet er for å besvare problemstillingen, jo høyere er kvaliteten (Grønmo, 2004). I denne delen av kapittelet vil vi vurdere datamaterialets reliabilitet og validitet.

3.4.1 Reliabilitet

Utredningenes reliabilitet er en vurdering av datamaterialet som er samlet inn og hvordan datamaterialet bearbeides. I følge Saunders et al. (2009) er reliabiliteten et mål på datamaterialets pålitelighet, altså hvorvidt dataene er i overensstemmelse med de faktiske forhold. Reliabiliteten beskrives av Saunders et al. (2009) som høy dersom det er stor sannsynlighet for at en tilsvarende studie finner lignende empiriske funn. Ved kvalitative studier kan det ofte være vanskelig å reprodusere resultat ved gjentakelse, ettersom forskningskonteksten er vanskelig å gjenskape og fordi utvalget ofte er lite. I følge Grønmo (2004) er noe av det viktigste for å sikre at en kvalitativ undersøkelse har høy reliabilitet at forskningsopplegget er utformet så klart som mulig slik at det fungerer på en entydig måte, og at datainnsamlingen gjennomføres grundig og systematisk.

I vår utredning er det benyttet semistrukturert intervju som primærkilde for data. Ved bruk av mindre strukturerte intervju kan mangel på standardisering være en trussel mot

reliabiliteten (Saunders et al., 2009). For å styrke reliabiliteten utarbeidet vi derfor en strukturert plan for innsamling av data, intervjuguide og hvordan data skulle analyseres. Vi har forsøkt å gjennomføre alle intervjuene så likt som mulig, blant annet ved at samme person stilte spørsmålene i alle intervjuene.

I følge Saunders et al. (2009) kan tilliten som foreligger mellom forskerne og respondentene påvirke respondentenes svar. Vi har forsøkt å skape en tillitsfylt ramme for intervjuobjektene, slik at de i større grad føler at de kan være ærlige under intervjuet. Uten tillit vil sjansen for at respondentene ikke svarer ærlig øke. Dette har vi forsøkt å imøtekomme ved å informere alle respondentene at deres svar er anonyme og vil bli behandlet konfidensielt. Denne informasjonen har respondentene fått tilsendt på mail i forkant av intervjuet, samt i begynnelsen av intervjuet. Saunders et al. (2009) hevder videre at intervjuernes atferd kan bidra til å farge respondentenes svar, og dette er en mulig trussel mot reliabiliteten. I vår utredning kan påliteligheten til datamaterialet ha blitt svekket ved at vi kan ha stilt spørsmålene på en vanskelig måte, eller at vi har tolket svarene til respondentene feil. Vi har unngått å stille ledende spørsmål til respondentene. I spørsmålsstillingen har vi stor sett valgt å holde oss til åpne spørsmål. Lukkede spørsmål har kun vært aktuelt i tilfeller hvor avklaringer har vært nødvendig, slik som “Forstår jeg deg riktig.....” og “Er det slik å forstå at...”.

En annen trussel mot reliabiliteten er at vi har gjennomført flere av intervjuene på video. Kommunikasjonen kan ha blitt svekket på grunn av det, ettersom vi ikke hadde like god mulighet til å følge med på respondentenes kroppsspråk. Vi tror likevel ikke dette er en signifikant trussel til reliabiliteten, ettersom vi brukte tid på å forklare spørsmålene grundig. I tillegg har vi tatt intervjuet opp på bånd, og fått mulighet til å kontakte respondentene i ettertid dersom noe var uklart.

Det at vi benyttet båndopptaker under majoriteten av intervjuene kan ha påvirket reliabiliteten (Saunders et al., 2009). Denne påvirkningen ville vært større dersom lydfilene hadde blitt lagret etter bruk. Dersom lydfilene blir lagret kan intervjuobjektene modifisere sine svar i intervjuet (Saunders et al., 2009). Før intervjuene startet hentet vi inn tillatelse fra respondenten til å bruke båndopptaker og samtidig informerte om at opptakene ville bli slettet etter transkriberingen. Under intervjuene der vi benyttet båndopptaker viste ingen av respondentene tegn til å være påvirket av båndopptakeren. Ut i fra dette mener vi at bruk av båndopptaker ikke har redusert reliabiliteten.

3.4.2 Validitet

Validitet handler, i følge Saunders et al. (2009), om hvorvidt metoden for innsamling og måling av data måler det den er ment til å måle. Grønmo (2004) hevder at dersom en undersøkelse har høy grad av validitet resulterer undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen i data som er relevant for problemstillingen. Det er viktig å merke seg at en undersøkelse med høy reliabilitet ikke er noen garanti for høy validitet (ibid.). Validitet kan deles inn i intern validitet og ekstern validitet (Saunders et al., 2009).

Intern validitet handler, i følge Saunders, et al. (2009), om i hvilken grad resultatene fra vår studie kan karakteriseres som gyldige. Gyldige resultater innebærer at de reflekterer faktiske funn og ikke fremkommer som et resultat av forskningsmetoden. I vår utredning refererer intern validitet til om utsagn fra intervjuobjektene reflekterer hvilke tiltak fagledere gjør for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk.

Ved en kvalitativ metode er det større fare for at forskerne påvirker datamaterialet med sine egne perspektiver og forståelser. For å øke den interne validiteten i utredningen har vi gjennomført en rekke tiltak. I tilfeller der vi opplevde at noen respondenters svar ikke var forståelig har vi vært påpasselig med å be respondenten presisere det han/hun mente. Ved å transkribere intervjuene så nøyaktig som mulig, kunne vi i prosessen gå tilbake til hovedkilden for å være sikker på at vi har forstått funnene ut i fra den konteksten de er uttalt i. I analysekapittelet har vi benyttet direkte sitater fra intervjuene. Dette bidrar til at leseren kan danne sitt eget bilde av situasjonen og dra egne slutninger om mulige årsakssammenhenger.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre kontekster. Ved kvalitative studier kan generalisering ofte være vanskelig, men det er som oftest heller ikke formålet med denne typen undersøkelser (Saunders et al., 2009). Det kan hende at resultatene i denne utredningen kan vise seg å være gjeldende for andre kontekster, men vi vil anbefale å være forsiktig ved forsøk på generalisering. Vår utredning har lav ekstern validitet, men høy ekstern validitet er heller ikke formålet med kvalitative studier.

3.5 Etiske vurderinger

Ringdal (2007) definerer forskningsetikk som de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Saunders, et al. (2009) presiserer at forskningsetikk relaterer seg til formuleringer av tema, forskningsdesignet, tilgangen til organisasjonen, innsamling av data, lagring og presentasjon av data. Etiske vurderinger er derfor noe man må ta hensyn til gjennom hele utredningen. Gjennom hele prosessen har vi gjort vårt beste for å ta gode, etiske valg.

Vi sendte tidlig ut informasjon til respondentene om tema, hensikt, metode og spesifisering om at de ville være anonyme. Dette ble gjort før de ga sitt samtykke om å delta. Årsaken til at vi gjorde dette var at vi ønsket at respondentene skulle være fullt informerte før de samtykket til intervju. Vi ønsket å gi de mulighet til sette seg inn i hensikten med utredningen og ivaretagelsen av deres anonymitet. Vi har ivaretatt anonymiteten til respondentene ved å anonymisere alle persondata og slette alle lydfiler etter transkribering. Vi har i tillegg valgt å oversette alle sitatene til bokmål, selv om respondentene har ulike dialekter. Videre er samtlige intervjuobjekter referert til som hankjønn. I begynnelsen av intervjuene opplyste vi respondentene om deres rett til å ikke svare på spørsmål vi stiller, samt deres rett til å trekke seg fra intervjuet når som helst.

Med bakgrunn i vår bevissthet rundt etiske utfordringer og de tiltakene vi har gjennomført for å imøtekomme dette, tror vi at vår utredning er i tråd med et høyt forskningsetisk nivå.

4. Kontekst

I dette kapitlet presenterer vi konteksten til masterutredningen. Å beskrive konteksten er nødvendig for å gi leseren et innblikk i fenomenet vi undersøker og en dypere innsikt i hva som er bakgrunnen for problemstillingen vi har valgt. Vi begynner med å presentere Statoil som selskap før vi beskriver strukturen i selskapet. Deretter presenterer vi forretningsområdene vi har konsentrert oss om i denne utredningen. Videre beskriver vi fagdimensjonen og de ulike områdene innenfor. Deretter går vi nærmere inn på fagnettverkene og deres hensikt. Til slutt beskriver vi sosiale medier-verktøyet Community site.

I deler av kapitlet er ikke kildene presisert. Informasjonen vil i de tilfellene være hentet fra interne dokumenter i Statoil, eksempelvis guidelines for ledelse av fagnettverk eller materiale fra interne presentasjoner i selskapet. Andre interne kilder til informasjon vil være kontekstintervjuer med HR-spesialist og en av utviklerne av sosiale medier-verktøyet Community site.

4.1 Om Statoil

Statoil ASA er et globalt energiselskap og er en av verdens største leverandører av olje og gass, med 23 000 ansatte og virksomhet i mer enn 30 land. Selskapet har en dominerende posisjon innen olje- og gassproduksjon på norsk sokkel, med over 40 års erfaring. Statoils virksomhet innenfor olje og gass spenner over flere ledd i verdikjeden. Ifølge formålsparagrafen skal Statoil selv, eller gjennom andre selskap, ”drive undersøkelser etter og utvinning, transport, foredling og markedsføring av petroleum og avledede produkter”. Hovedkontoret er lokalisert i Stavanger (Statoil ASA, 2009). Selskapet er Norges mest verdifulle, og det er blant verdens 50 største selskaper uavhengig av bransje. Den norske stat er hovedaksjonær med en eierandel på hele 67%, som forvaltes av Olje- og energidepartementet. Statoil er børsnotert i New York og i Oslo, og i 2013 hadde selskapet en omsetning på 619,4 milliarder NOK, et driftsresultat på 155,5 milliarder NOK og et årsresultat på 39,2 milliarder NOK (Statoil ASA[a], 2014).

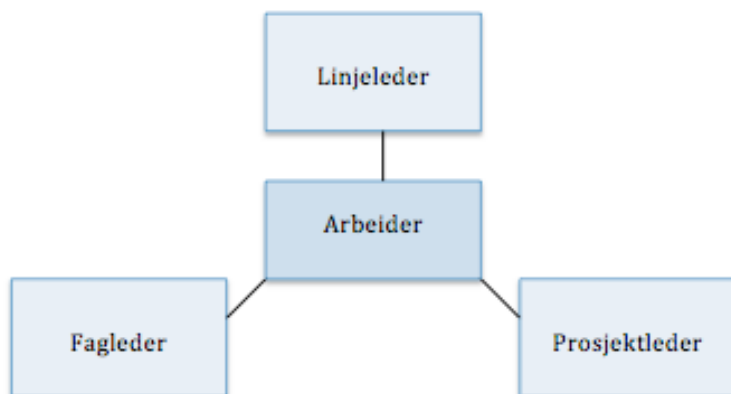
4.2 Strukturen i selskapet

Statoil er en stor, kompleks og geografisk distribuert organisasjon, med mange ulike avdelinger og kompetanseområder representert. Felles for hele organisasjonen er at majoriteten av de ansatte er kunnskapsarbeidere med høy kompetanse. Selskapet har en kompleks matrisestruktur, der de ansatte kan høre hjemme i opptil tre ulike dimensjoner samtidig; linje, prosjekt og fag.

De ansatte har en primær tilknytning i en linjeenhet, hvilket betyr at alle ansatte tilhører en linje (avdeling). Alle ansatte rapporterer til en linjeleder, som er ressurseier og har personalansvar. Linjeleder disponerer ansatte og ressurser til ulike oppgaver som skal gjøres. Til daglig utfører ansatte operative oppgaver enten i sin tilhørende linjeenhet eller i et prosjekt. De som arbeider i prosjekter vil ha en prosjektleder å forholde seg til og rapportere til i det daglige, i tillegg til linjelederen.

I tillegg til linje- og prosjektdimensjonen er fagdimensjonen en tredje dimensjon. Fagdimensjonen er en formell dimensjon som går på tvers av linje- og prosjektdimensjonen. Fagnettverk inngår i fagdimensjonen. Fagnettverk er horisontale, ikke-hierarkiske forbindelser i organisasjonen, og benyttes for å utvikle og vedlikeholde fagkompetansen blant de ansatte innenfor hver enkelt fagdisiplin i selskapet. Statoil har satt fagnettverkene i system og gjort de til en formell del av organisasjonen. I en avdeling eller prosjekt arbeider det mennesker med ulike faglige bakgrunner. De ansatte som tilhører samme fagområde er spredt på ulike avdelinger, prosjekter og geografiske lokaliteter. Det kan være vanskelig for disse personene å vite hvem de andre i organisasjonen som tilhører samme fagområde er og hvor i organisasjonen disse menneskene arbeider. Det er derfor behov for arenaer der ansatte innen samme fag kan komme sammen for et faglig fellesskap der de kan kommunisere og bygge relasjoner. Fagnettverk er en slik arena, og er ett av virkemidlene Statoil har innført for å dele kunnskap på tvers av avdelinger, prosjekter og geografiske områder. Fagnettverkene skal være et viktig møtested for ansatte med bakgrunn fra ulike deler av organisasjonen. I fagnettverkene kan de ansatte dele kunnskap ved å utveksle informasjon og erfaringer, diskutere og utvikle nye idéer, samt identifisere og spre beste praksis. Deltakelse i fagnettverk på tvers av organisatoriske enheter utgjør en sekundær tilhørighet for de ansatte (Nesheim og Olsen, 2011).

Matrisestrukturen i Statoil er kompleks ved at den gir doble medlemskap for de ansatte. De skal både forholde seg til en linjedimensjon (og eventuelt en prosjektdimensjon) og en fagdimensjon. Som illustrert i figuren nedenfor har de ansatte opptil tre ulike ledere å forholde seg til; linjeleder, prosjektleder og fagleder.

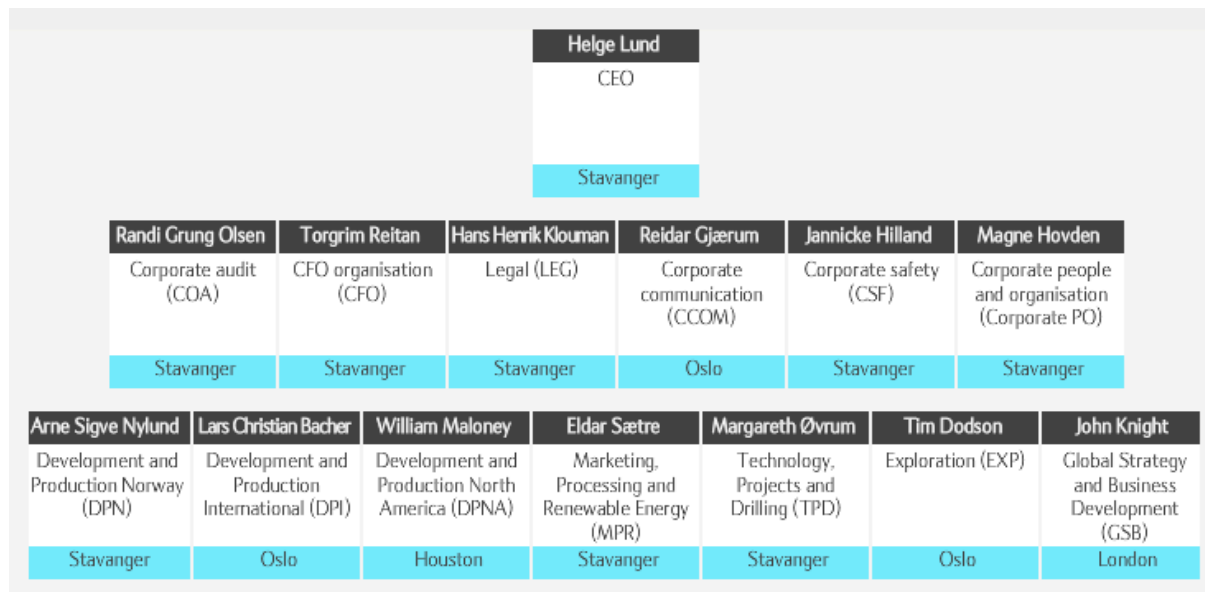


Figur 2: De tre ulike dimensjonene ansatte i Statoil må forholde seg til

En funksjon med mandat på tvers av organisasjonen er *prosesseierne*. Statoil har et stort fokus på standardisering av arbeidsprosesser i hele organisasjonen. Prosesseiere har ansvar for denne standardiseringen. Prosesseiere arbeider på tvers av organisasjonen og har som oppgave å spre beste praksis, drive erfaringsoverføring, og sikre forbedring av arbeidsprosessene (Statoil ASA, 2013).

People@Statoil er et verktøy Statoil benytter for å følge opp sine ansatte. Her avtaler de ansatte og deres leder faglige og personlige utviklingsmål. Verktøyet skal sikre at ansattes mål og atferd samsvarer med selskapets verdier og forretningsutfordringer. Linjeleder har ansvar for *People@Statoil*-verktøyet for sine ansatte. Gjennom medarbeidersamtaler med hver enkelt ansatt kartlegger linjeleder blant annet den ansattes grad av måloppnåelse for de faglige og personlige målene. Måloppnåelsen brukes som utgangspunkt for fastsettelse av lønn og videre karrieremuligheter for den ansatte.

4.3 Forretningsområdene



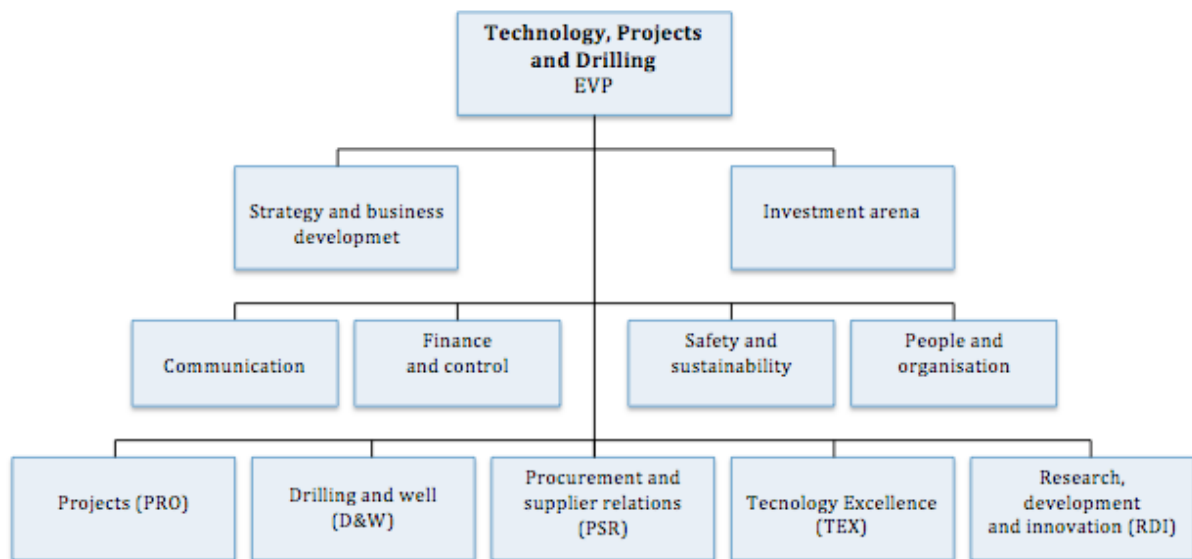
Figur 3: Organisasjonskart Statoil (Statoil ASA[b], 2014)

Som illustrert i organisasjonskartet ovenfor består Statoil av syv forretningsområder, i tillegg til seks ulike stab- og støttefunksjoner.

4.3.1 Teknologi, prosjekter og boring (TPD)

Forretningsområdet Teknologi, prosjekter og boring (Technology, Project and Drilling, TPD) har ansvar for utvikling og innføring av nye teknologiske løsninger for leting, økt utvinning, feltutvikling, konseptutvikling og gjennomføring av operasjoner på en sikker og effektiv måte (Statoil ASA[a], 2014). Vår masterutredning fokuserer på fagnettverk som ledes av fagledere innen dette forretningsområdet. Vi har valgt å konsentrere oss om TPD fordi 160 av Statoils 210 fagledere har tilhørighet her, og det er her det er størst kunnskap om å drive fagnettverk i organisasjonen.

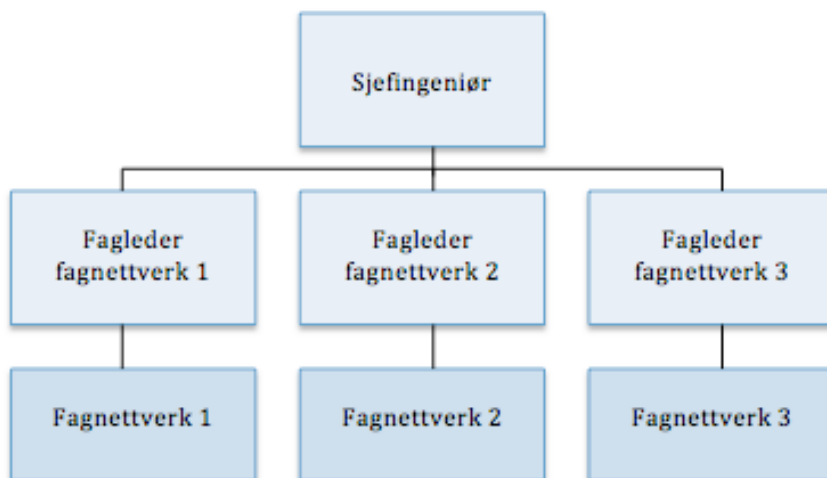
4.3.2 Resultatområdene innenfor TPD



Figur 4: Organisasjonskart Teknologi, prosjekter og boring

Som vist i figuren ovenfor består forretningsområdet TPD av fem ulike resultatområder. Et av disse er Teknisk Ekspertise (TEX). Mange av de tekniske fagområdene tilhører TEX, og 100 av TPDs 160 fagledere er organisert her. I arbeidet med utredningen har vi intervjuet fagledere og nettverksdeltakere hovedsakelig innenfor resultatområdet TEX, men også fra resultatområdene Prosjekter (PRO) og Boring og Brønn (D&W). Fagnettverkene vi har undersøkt i denne studien dekker tekniske fagområder, prosjektledelse, prosjektkontroll og helse, miljø og sikkerhet. Intervjuobjektene er plassert på flere ulike kontorsteder i Norge. Det vil være disse lokalitetene og resultatområdene vi referer til når vi skriver Statoil i denne masterutredningen.

4.4 Fagstigen i Statoil



Figur 5: Fagdimensjonen i Statoil

Som vi presenterte ovenfor er fagdimensjonen en tredje dimensjon, i tillegg til linje- og prosjektdimensjonen. Fagdimensjonen går på tvers av linje- og prosjektdimensjonen. Fagstigen er den faglige karrierestigen i Statoil, og inngår som en del av fagdimensjonen. Illustrasjonen ovenfor viser et utsnitt av fagstigen i Statoil. Utsnittet som vises illustrerer hvem fagleder forholder seg til i fagstigen. I fagstigen er sjefingeniøren faglig leder for fagleder. En sjefingeniør er leder for et kompetanseområde, der kompetanseområdet består av flere fagområder, som blir som ”grener” innenfor kompetanseområdet. Fagleder er ansvarlig for et slikt fagområde og leder fagnettverket innenfor dette. Fagnettverket består av ansatte fra hele Statoil som faglig tilhører det aktuelle fagområdet. Nedenfor følger nærmere beskrivelse av de ulike stillingenes ansvarsområder.

En *sjefingeniør* er faglig leder for faglederne. Det er sjefingeniøren som har det overordnede strategiske ansvaret for alle fagnettverkene innenfor sitt kompetanseområde, vanligvis omtrent fem til ti nettverk. Et av ansvarsområdene i stillingen innebærer å arrangere jevnlig felles møter for fagledere innen samme kompetanseområde, for å tilrettelegge for et godt og målrettet samarbeid mellom faglederne. Hensikten er å få til et bedre samarbeid på tvers blant fagledere innen beslektede kompetanseområder. 20 av Statoils 23 sjefingeniører tilhører forretningsområdet TPD, som er den enheten vi konsentrerer oss om i denne masterutredningen.

En *fagleder* er leder for et fagnettverk. De fleste fagnettverkene ledes av én fagleder, men i flere tilfeller samarbeider to eller flere fagledere om å lede større nettverk bestående av flere beslektede fagområder. Statoil legger stor vekt på god ledelse av fagnettverkene. Faglederstillingen er en formell lederstilling i Statoil der det stilles høye krav til faglig kompetanse, samt gode leder- og samarbeidsegenskaper. Fagleder har et konserndekkende faglig ansvar, men i likhet med alle andre ansatte har også faglederne dobbelt medlemskap i linjen og fagnettverk. De rapporterer til en linjeleder i en linjeenhet, samtidig som de faglig forholder seg til sin overordnede sjefingeniør (Nesheim og Olsen, 2011). En person har stillingen som fagleder i fire år, med opsjon på to år i tillegg. Fagleder har mange ansvarsområder; blant annet skal de vise retning og stå i spissen for faget, samt sikre at anerkjente standarder, verktøy og arbeidsprosesser blir benyttet og videreutviklet.

Faglederne har ledelse av nettverk som ett av sine ansvarsområder, og dette innebærer blant annet daglig ledelse og drift av fagnettverkene, samt bidra til faglig rådgivning og utvikling av personell i samarbeid med linjeledelse og sjefingeniør. Hvor stor andel av faglederstillingen som brukes til ledelse av fagnettverk er ikke offisielt fastsatt, men HR-spesialist forteller at det er anslått at omtrent 20% av fagledernes arbeidstid skal brukes på ledelse av fagnettverk. For fagledere er det ofte en glidende overgang mellom når de jobber med fagnettverk og andre arbeidsoppgaver innen faget, slik at det er vanskelig å anslå hvor stor del av stillingen som konkret omhandler ledelse av fagnettverk.

Til forskjell fra linjelederne har ikke faglederne hierarkisk myndighet eller et linjeforhold til medlemmene, og de har heller ikke egne budsjetter. Ledelse av fagnettverk medfører derfor særegne lederutfordringer. For å få medlemmene til å delta på nettverksmøter, bidra aktivt og bruke nettverket som en kilde til kunnskap og diskusjon av faglige forretningsutfordringer, må fagleder øve innflytelse på tvers av den hierarkiske organisasjonen (Nesheim og Olsen, 2011).

4.5 Fagnettverk

Som forklart ovenfor, er fagnettverkene en tredje dimensjon i Statoils struktur. Statoil har hatt formaliserte fagnettverk i rundt 20 år, og har derfor en veletablert struktur for fagnettverk. I dag er det omtrent 150 fagnettverk i organisasjonen. Statoils overordnede mål for fagnettverkene er at de skal fostre en kultur for læring og samarbeid i Statoil. Det

praktiske formålet med Statoils formaliserte fagnettverk er å fremme erfaringsutveksling, spre beste praksis og styrende dokumentasjon, samt anvende metoder og arbeidsprosesser på tvers av forretningsområder og enheter (Nesheim og Olsen, 2011). Fagnettverkene inngår som en del av kompetanseutviklingen for de ansatte. Fagnettverkene gir de fagansatte en arena for å utvikle kjennskap til andre kollegaer og eksperter innenfor sitt fagområde, som de kan konsultere med når de står overfor faglige utfordringer i sitt arbeid.

Fagnettverkene varierer i størrelse, faglig bredde og geografisk spredning. Nettverkene kan være alt i fra størrelsesorden 10-30 medlemmer i de minste nettverkene, til flere hundre i de største.

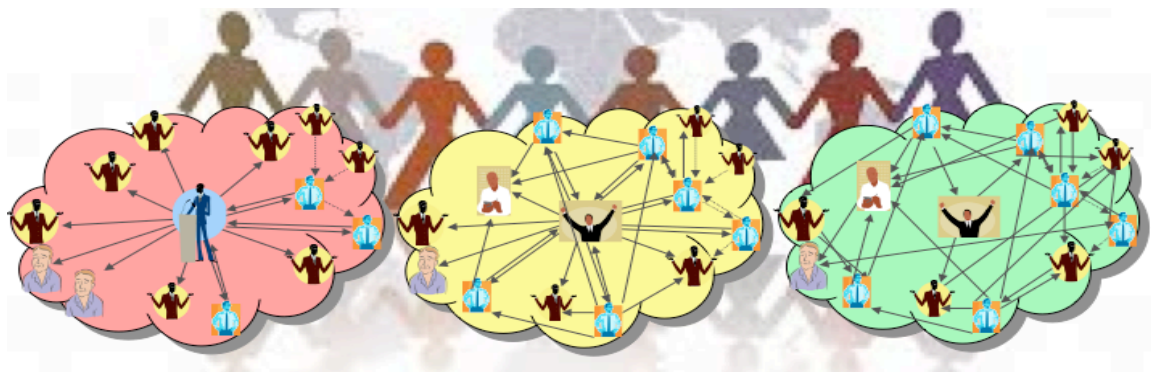
4.5.1 Medlemmer i fagnettverkene

I følge Statoils interne dokumenter er det et krav at alle fagansatte i Statoil skal være medlem av minst ett fagnettverk. De fleste fagansatte er med i flere fagnettverk, ettersom flere beslektede fagområder kan ha betydning for de ansattes arbeidsoppgaver. Ofte har de ansatte ett hovednettverk som de har sterkest tilknytning til. Det er linjeleder som har ansvar for å informere de ansatte om fagnettverkene. Enkelte linjeledere er også medlem av et eller flere fagnettverk. Deltakelse i fagnettverk kommer i tillegg til de vanlige arbeidsoppgavene de ansatte har, og det varierer i hvor stor grad de ansatte er aktive i de ulike fagnettverkene. Noen få medlemmer er svært aktive og deler mye kunnskap, men majoriteten av deltakerne er lite aktive. De bruker fagnettverk til kun å innhente informasjon som er relevant for deres daglige arbeid. HR-spesialist i Statoil og de faglederne vi har intervjuet anslår at deltakerne kun bruker få prosent av arbeidstiden sin på fagnettverk.

4.5.2 Interaksjon mellom deltakerne i fagnettverkene

Det er store forskjeller på aktivitetsnivået i fagnettverkene i Statoil. I noen nettverk er det i hovedsak fagleder som informerer nettverksdeltakerne. Deltakerne er derfor kun mottakere av kunnskap. Et slikt fagnettverk er illustrert i den rosa boblen til venstre i figuren nedenfor. I andre fagnettverk er det mer kontakt og deling av kunnskap og erfaring mellom deltakerne. Fagleder er fortsatt involvert i mye, men ikke i alt. Et slikt nettverk er illustrert i den gule boblen i midten i figuren nedenfor. Det som enhver fagleder ønsker og som også er ønskelig fra Statoil sitt synspunkt er stor deltakelse og interaksjon mellom deltakerne. Fagleder vil fortsatt være involvert, men det er også stor samhandling mellom deltakerne. Et slikt

fagnettverk er illustrert i den grønne boblen til høyre i figuren nedenfor.



Figur 6: Aktivitetsnivå mellom fagleder og nettverksdeltakere i fagnettverk

4.6 Sosiale medier-verktøyet Community site

I 2012 innførte Statoil et sosialt medium for formaliserte fagnettverk; Community site. Dette verktøyet skal hjelpe selskapet å oppnå stor deltakelse og interaksjon mellom deltakerne i fagnettverk. I følge et av Statoil sine interne dokumenter skal Community site bidra til å bygge sterke fagnettverk, opprettholde faglig dialog mellom nettverksmøtene, samt muliggjøre strukturert og forutsigbar distribusjon av informasjon. Community site skal også bidra til å globalisere fagnettverkene og skape bedre synergier på tvers av fagnettverk. Community site er derfor et viktig verktøy for faglig interaksjon i hele selskapet på tvers av forretningsområder og geografiske lokaliteter.

4.6.1 Ulike funksjoner i Community site

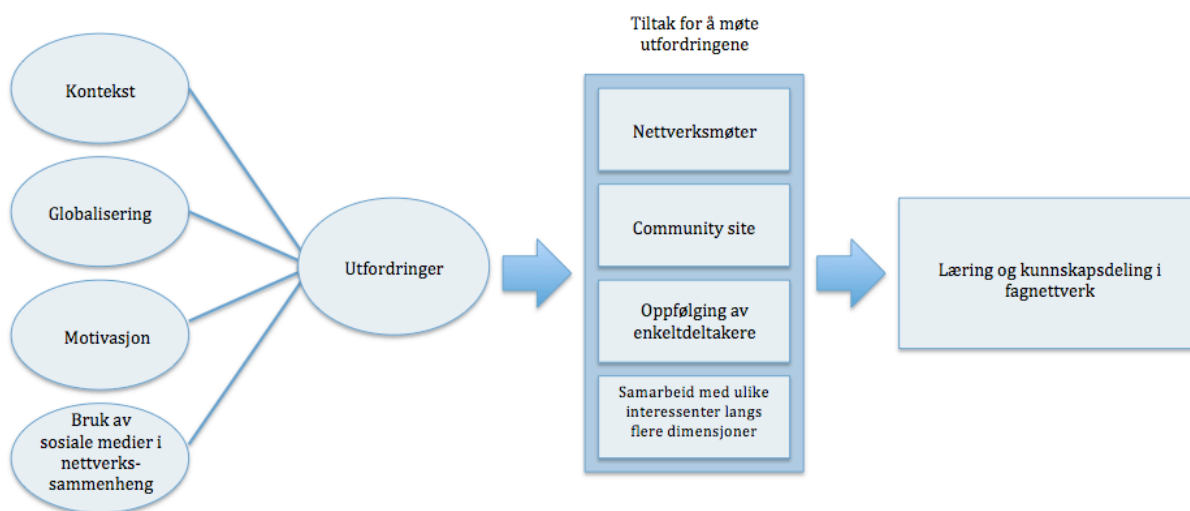
Community site har mange funksjonaliteter. I *medlemslisten*, som er tilgjengelig på Community site, har deltakerne mulighet til å se hvilke andre personer som er med i det samme nettverket, samt kontaktinformasjonen til disse. *Information bank* er et område for nettverksinnhold, og skal ideelt sett inneholde all informasjon et nettverksmedlem har behov for å ha tilgang til. *Event calendar* er en kalender der kommende arrangementer som er relevante for nettverksmedlemmene vises. Dette kan blant annet være nettverksmøter, kurs, workshops, seminarer og konferanser. *Question and response* er en funksjon der nettverksmedlemmene kan stille spørsmål til nettverket og motta respons fra andre nettverksdeltakere eller fagleder. *News* er en funksjon for å holde nettverksdeltakerne

oppdatert på hva som foregår i Statoil som er relevant for fagnettverket. *Blogg* er et verktøy som kan brukes på samme måte som news. I tillegg kan det brukes som en kanal der fagleder kan vise retning for faget, sette fokus på viktige faglige og forretningsmessige ting som kommer opp, inspirere nettverksmedlemmene eller fremme eksterne eller interne faglige kurs. *Discussion board* er en funksjon som gir mulighet for å ha skriftlige, faglige og forretningsmessige, diskusjoner i Community site.

5. Analyse

I dette kapittelet av utredningen blir hovedfunn fra datamaterialet presentert. Funnt fra dybdeintervjuene danner grunnlag for å besvare problemstillingen *Hvilke tiltak benytter fagledere for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk?*. De aller fleste faglederne og nettverksdeltakerne vi har intervjuet synes fagnettverk er et nyttig og viktig virkemiddel for å dele kunnskap i organisasjonen. De mener det er positivt at fagnettverkene er formaliserte og prioritert av ledelsen i Statoil. Videre påpeker de at fagnettverk har stor betydning for Statoils konkurransekraft.

Hensikten med dette kapittelet er å presentere vesentlige funn. I neste kapittel vil det legges vekt på drøfting av våre funn opp mot eksisterende teori, fagnettverkens kontekst og utfordringer fagleder står overfor; globalisering av fagnettverk, deltakernes motivasjon og bruk av sosiale medier i nettverkssammenheng.



Figur 7: Analysemodell

I analysemodellen ovenfor presenterer vi konteksten og utfordringene faglederne står overfor på venstre side. I høyre del av figuren illustreres tiltakene faglederne benytter for å fremme læring og kunnskapsdeling i fagnettverk. Selv om det er tiltakene vi fokuserer på i denne utredningen er det også viktig å illustrere utfordringene fagleder står overfor i analysemodellen. Utfordringene skaper et behov for at fagleder utfører tiltak for å fremme kunnskapsdeling og læring. Dette kapittelet er strukturert etter analysemodellen. Først

presenterer vi utfordringene som fagleder står overfor. Deretter presenterer vi de ulike tiltakene som fagleder gjør for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i nettverkene.

For å ivareta anonymiseringen av intervjuobjektene er samtlige referert som hankjønn. Vi benytter oss av enten *fagleder* eller *deltaker* som sitatgiver. I utredningen er vi opptatt av at sitatene skal være ordrett, men for å ivareta leservennligheten har vi utført enkelte endringer. Innhold og mening i sitater er ikke endret. Irrelevant informasjon er utelatt og erstattet med tegnene (...).

Våre funn er delt inn i fem kategorier. Den første kategorien omhandler utfordringene faglederne opplever knyttet til å skape kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverk. Disse fire utfordringene er kontekst, globalisering av fagnettverkene, skape motiverte deltakere og bruk av sosiale medier i nettverkssammenheng. De fire neste kategoriene tar for seg tiltak fagleder gjør for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i sine fagnettverk. Her vil vi ta for oss henholdsvis tiltak knyttet til nettverksmøter, sosiale medier-verktøyet Community site, oppfølging av enkeltdeltakere og samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner. Deretter trekker vi linjer mellom de ulike tiltakene og viser hvordan tiltakene påvirker hverandre. Til slutt i dette kapittelet oppsummerer vi de viktigste funnene.

5.1 utfordringer knyttet til å fremme kunnskapsdeling og læring i fagnettverkene

5.1.1 Kontekst

Statoil er en stor, kompleks organisasjon med både geografisk og faglig spredning. Fagnettverk er et av virkemidlene Statoil benytter for å dele kunnskap på tvers av organisasjonen. Likevel kan fagnettverkens kontekst gjøre det vanskelig å skape interaksjon mellom deltakerne i fagnettverkene. Ulik kontekst for fagnettverkene består i at fagnettverkene har ulikheter i antall medlemmer, faglig bredde, geografisk og avdelingsmessig spredning. Eksempelvis har flere av nettverkene flere hundre deltakere som er spredt over mange ulike avdelinger, prosjekter og geografiske lokaliteter. Dette er faktorer som gjør det utfordrende for fagleder å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverk.

Konteksten er ikke mulig å endre, og det handler derfor her om at fagleder utfører tiltak for å legge best mulig til rette for kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i nettverket. Etersom fagnettverkene har ulike kontekst, gir det ulike forutsetninger for hvilke tiltak som vil fungere godt for å fremme kunnskapsdeling mellom deltakerne i nettverket. Tiltak som fungerer godt for mindre nettverk med liten avdelingsmessig spredning vil kanskje ikke være et velfungerende tiltak for store nettverk med mange deltakere spredt på ulike avdelinger.

5.1.2 Globalisering av fagnettverkene

Det er varierende i hvor stor grad fagnettverkene har deltakere som har sin arbeidsplass på lokaliteter utenfor Norge. Dette kan være både norske ansatte som jobber utenlands og ansatte med lokal tilhørighet. De fleste av faglederne vi har intervjuet har nettverksdeltakere som jobber på internasjonale lokaliteter, men dette er en relativt liten andel av den totale medlemsmassen i nettverkene. Statoil ønsker at fagnettverkene skal globaliseres i større grad, så det er ventet at antall medlemmer fra internasjonale lokaliteter vil øke fremover. Selv om svært mange av fagnettverkene kan ha stor nytte av flere medlemmer globalt, så er det viktig å påpeke at økt globalisering ikke gir større verdi for absolutt alle fagnettverk. Eksempelvis er ikke globalisering av fagnettverkene så relevant for fagområder der norske og utenlandske standarder og regelverk ikke samstemmer.

Vi fant at det er flere utfordringer knyttet til globalisering av fagnettverk. At deltakerne er plassert langt fra hverandre geografisk gjør det mer utfordrende å rekruttere nye nettverksmedlemmer, samt å kommunisere og samhandle på en måte som effektivt bidrar til kunnskapsdeling. Reiserestriksjoner i selskapet gjør det utfordrende for faglederne å skaffe seg kontaktpersoner på de ulike lokalitetene. Selv om de benytter virtuelle kommunikasjonskanaler, så er det utfordrende å kun kommunisere virtuelt fordi det er vanskeligere å bygge relasjoner og oppnå personlig kontakt. Det kan også være utfordrende for deltakerne å vite hvem i nettverket som jobber med de ulike smale fagtemaene dersom de ikke kjenner dem personlig.

Det er også utfordringer knyttet til språkforskjeller. Statoil har bestemt at forretningsspråket i fagnettverkene skal være engelsk, hvilket betyr at bidrag som deles i nettverkene skal være på engelsk. Dette tiltaket er innført for at internasjonale ansatte enklere skal kunne delta i nettverkene. Imidlertid opplever faglederne i noen tilfeller at medlemmene i nettverket som jobber på lokaliteter i Norge ikke har gode nok engelskkunnskaper. Disse deltakerne

opplever det som utfordrende å kommunisere på engelsk. Tidsforskjeller mellom de geografiske områdene oppleves også som utfordrende, spesielt når det gjelder valg av tidspunkter for nettverksmøter på video. Det er vanskelig å nå ansatte både i Amerika, Norge og Asia samtidig.

I tillegg fant vi at det er utfordringer knyttet til kulturforskjeller mellom deltakere på ulike geografiske lokaliteter. I Nord-Amerika har de for eksempel ikke en tydelig kunnskapsdelingskultur slik man har i Norge. Nordamerikanerne ser i større grad på sin egen kunnskap som sitt eget konkurransefortrinn, og noe som ikke bør deles med bedriften.

Globalisering av fagnettverkene skaper utfordringer som det ikke er mulig å endre. Det handler derfor her om at faglederne utfører tiltak for å legge til rette for kunnskapsdeling blant deltakerne i fagnettverkene globalt.

5.1.3 Skape motiverte nettverksdeltakere

I denne studien har vi sett at mange fagledere opplever at det er utfordrende å motivere deltakerne til å dele kunnskap i fagnettverkene. Videre følger flere årsaker til at dette oppleves som utfordrende.

Fagleder er ikke ressurseier for deltakerne på samme måte som linjeleder er. Han har derfor ingen formell makt til å delegere arbeidsoppgaver til deltakerne. Deling av kunnskap i fagnettverk er i utgangspunktet ikke et mål i medarbeidersamtalen til de ansatte. De ansatte prioriterer først og fremst oppgaver som er knyttet til mål i medarbeidersamtalen, og nettverksaktiviteter kan dermed lett bli nedprioritert.

De ansatte har ofte stramme tidsfrister når de jobber i drift og på prosjekter, mens dette ikke er tilfellet for kunnskapsdeling i fagnettverk. Kunnskapsdeling i nettverk er ikke noe som *må* gjøres akkurat nå. Det er da lett for å prioritere vekk kunnskapsdeling i fagnettverk i forhold til andre arbeidsoppgaver der det foreligger en tidsfrist.

Mange fagnettverk har et stort antall deltakere, som er spredt over mange ulike geografiske lokaliteter. Det er derfor vanskelig for faglederne å møte alle enkeltpersonene i fagnettverkene og motivere de individuelt, slik at de føler seg sett og inkludert.

Faglederrollen innebærer mange ulike arbeidsoppgaver, og nettverksdrift er kun en av disse oppgavene. De administrative oppgavene knyttet til nettverksdrift tar mye tid, og flere av

faglederne opplever at de ikke klarer å sette av nok tid til å motivere deltakerne til å dele kunnskap i nettverket.

Det er flere utfordringer knyttet til å skape motiverte deltakerne i fagnettverkene. Motivasjon er en av de individuelle faktorene som påvirker de ansattes villighet til å dele kunnskap med de andre i organisasjonen. Faglederne utfører tiltak for å møte disse utfordringene, slik at deltakerne blir motiverte til å dele kunnskap i nettverket.

5.1.4 Bruk av sosiale medier i nettverkssammenheng

Vi fant at flere av faglederne opplever at det i stor grad er enveiskommunikasjon i Community site. Det er hovedsakelig fagleder som produserer og deler innlegg på siden, fremfor kunnskapsdeling mellom nettverksdeltakerne slik som var intensjonen med Community site. Det er også varierende i hvilken grad deltakerne i det hele tatt leser innleggene som legges ut. Mange fagledere opplever det som en stor utfordring at flertallet av nettverksdeltakerne ikke bruker Community site aktivt.

Mange fagledere opplever at terskelen for å legge ut innlegg og stille spørsmål i Community site er høy blant deltakerne. Faglederne har inntrykk av at deltakerne vegrer seg for å dele kunnskap gjennom denne kanalen fordi det da blir synlig for alle de andre i nettverket. De opplever at deltakerne er usikre på om innleggene de deler er av høy nok kvalitet eller språklig korrekt. Faglederne forteller også at deltakerne vegrer seg for å stille spørsmål fordi de er engstelige for om spørsmålene de stiller kan virke ”dumme” eller at andre deltakere skal tenke at ”dette burde han visst fra før”. Faglederne ser særdeles stor verdi i at deltakerne deler innlegg og stiller spørsmål i Community site, fordi dette skaper kunnskapsdeling mellom deltakerne. Faglederne opplever det derfor som svært fortvilende at denne delingen likevel ikke skjer.

I Statoil bruker de ansatte flere ulike dataverktøy med ulike formål. Blant annet har de egne dataverktøy for håndtering av dokumenter og dataverktøy for å kommunisere med kollegaer i avdelingen. Vi fant at flere av deltakerne synes det er utfordrende å måtte håndtere mange ulike dataverktøy. Community site har mange ulike funksjoner, blant annet informasjonsbank der nettverksmedlemmene kan legge ut dokumenter. Denne overlapper til dels med andre dataverktøy for dokumenthåndtering. Flere av deltakerne opplever utfordringer knyttet til bruken av Community site. Eksempelvis hvilken type dokumenter som skal legges ut på Community site i forhold til andre dokumenthåndteringsverktøy. De

føler seg usikker på hva de kan legge ut og hvem som skal ha tilgang til det, og de mener at dette ikke er kommunisert godt nok fra ledelsen.

I denne utredningen har vi funnet at selv om intensjonen med Community site er god, er det flere utfordringer knyttet til bruken av verktøyet i nettverkssammenheng. Det er kort tid siden verktøyet ble innført, og flere fagledere forteller at de ser for seg at bruken vil øke av seg selv med tiden. Likevel medfører innføringen av et nytt verktøy behov for endring i etablerte vaner og rutiner hos brukerne av verktøyet, noe som kan være utfordrende. Det er viktig å huske på at det ikke er verktøyet i seg selv som deler kunnskap, men brukerne av det. Faglederne gjør derfor tiltak for at deltakerne skal bruke Community site på en måte som sikrer kunnskapsdeling og læring mellom nettverksdeltakerne.

5.1.5 Oppsummering

Den første kategorien omhandler de fire mest sentrale utfordringene knyttet til å fremme kunnskapsdeling og læring i fagnettverkene. Disse utfordringene er kontekst, globalisering av fagnettverkene, å skape motiverte deltakere og bruk av sosiale medier i nettverkssammenheng.

Resten av dette kapitlet omhandler de ulike tiltakene fagleder iverksetter for å møte utfordringene, og dermed fremme økt deltakelse og kunnskapsdeling blant deltakerne i nettverket. Tiltakene er plassert innenfor de fire kategoriene nettverksmøter, sosiale medier-verktøyet Community site, oppfølging av enkeltdeltakere og samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner. Til slutt oppsummerer vi de viktigste funnene.

Det første tiltaket vi presenterer er nettverksmøter. Dette er et formalisert tiltak som alle faglederne gjør. Nettverksmøter beskrives av mange som den viktigste arenaen for kunnskapsdeling i fagnettverkene. Videre presenterer vi tiltaket Community site, som er et sosiale medier-verktøy alle fagnettverkene bruker for å dele kunnskap virtuelt. I likhet med nettverksmøter er Community site et formalisert tiltak, men det er selve *bruken av Community site* som skaper økt kunnskapsdeling, ikke verktøyet i seg selv. Deretter følger tiltaket oppfølging av enkeltdeltakere i nettverket. Dette tiltaket handler i stor grad om at fagleder skaffer gode faglige bidrag fra deltakerne gjennom personlig kontakt og ved å henvende seg direkte til enkeltpersoner i nettverket. Oppfølging av enkeltdeltakere påvirker tiltakene knyttet til nettverksmøter og Community site. Dette ved at deltakerne føler seg mer komfortabel med å dele kunnskap gjennom personlig oppfølging, og derfor i større grad

ønsker å delta aktivt på nettverksmøter og i Community site. Til slutt presenterer vi tiltak knyttet til faglederens samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner. Samarbeidsformene vi har valgt å trekke frem er samarbeid med en kjernegruppe, andre fagledere og deltakernes linjeledelse, ettersom disse tre samarbeidstypene er de vi i størst grad opplever at bidrar til økt kunnskapsdeling i fagnettverk. Samarbeidsformene bidrar blant annet til at tiltakene ovenfor; nettverksmøter, Community site og oppfølging av enkeltdeltakere, lettere kan bidra til å skape kunnskapsdeling mellom deltakerne i fagnettverkene.

5.2 Nettverksmøter

Nettverksmøter er et formelt tiltak som alle faglederne vi har snakket med benytter. Både faglederne og deltakerne forteller at nettverksmøtene er svært viktige for å oppnå kunnskapsdeling og læring i fagnettverkene. Det holdes ulike typer nettverksmøter. I denne utredningen tar vi for oss ulike møteformer; heldagsmøter og korte møter med smale fagtemaer, herunder lunsjmøter og workshops. Gjennom intervjuene kom det frem at det er disse møtetypene som i størst grad bidrar til kunnskapsdeling og læring i fagnettverkene.

Uavhengig om det er et heldagsmøte, lunsjmøte eller workshop som skal gjennomføres har vi funnet at faglederne synes det er viktig med god organisering av nettverksmøtene. For å skape god organisering er det flere tiltak faglederne gjør. God planlegging av nettverksmøtene, samt delegering av oppgaver til nettverksdeltakerne er to av tiltakene. Videre synes faglederne at det er viktig med en interessant agenda, og at det holdes gode presentasjoner på møtene, enten fra fagleder selv, eksterne spesialister eller deltakere. God organisering bidrar til å sikre høy faglig kvalitet på møtene. Høy faglig kvalitet er en forutsetning for at det skal være attraktivt for deltakerne å delta på møtene.

5.2.1 Fagleder sørger for god organisering av nettverksmøter

Faglederne fremhever betydningen av å planlegge nettverksmøtene god tid i forveien for å få med flest mulig deltakere, skape en interessant agenda og skaffe gode bidrag til møtene. Flere fagledere setter dato for møtet og sender ut invitasjoner til deltakerne på et tidlig stadium, for å unngå at deltakerne legger andre planer på møtedagen. For å få deltakere eller eksterne til å holde presentasjoner tar fagleder kontakt med de i god tid i forkant av møtet. Å holde presentasjoner på nettverksmøter kommer i tillegg til arbeidsoppgavene deltakerne har

til daglig, så faglederne mener det er viktig å være tidlig ute for å sikre at de har nok tid til å forberede en presentasjon av høy kvalitet.

Vi fant at flere fagledere delegerer interessante oppgaver knyttet til arrangering av nettverksmøter til nettverksdeltakerne. Eksempelvis inkluderer fagleder noen av deltakerne til å bidra i utforming av agendaen for møtene. Denne inkluderingen sikrer en agenda som er interessant og nyttig for nettverksdeltakerne. Flere fagledere poengterer at deltakerne blir motiverte og ser på det som en anerkjennelse å bli tildelt interessante oppgaver knyttet til nettverksmøtene. Videre følger et eksempel på en fagleder som delegerer oppgaver:

Jeg har hatt fokus på å delegere i forhold til arrangering av nettverksmøter. Jeg bør delegere enda mer, skrive ned gode suksesshistorier, prøve å gi konkrete oppgaver til ulike folk i nettverket. Det skaper eierskap til nettverket. Så det bør jeg prøve å gjøre i større grad.
(Fagleder)

For å skape god organisering av nettverksmøter fant vi at faglederne sørger for at det holdes et utvalg presentasjoner på møtene fra ulike personer som fagleder velger ut på forhånd. Det kan være presentasjoner av fagleder, deltakere og andre foredragsholdere. Flere fagledere henter inn faglig ekspertise eksternt for å åpne opp for nye impulser i nettverket. Vi fant at det å få innspill fra forskningen eksternt skaper motiverte deltakere, som synes det er interessant å delta på møtene.

Vi fant videre at fagledere mener det er viktig at møtene inneholder presentasjoner som omhandler deling av kunnskap om beste praksis og deltakernes egne erfaringer. Faglederne mener dette er nødvendig å dele med resten av nettverket for å unngå at de samme feilene gjentas og for at suksesshistorier kan videreføres. Alle faglederne saumfarer nettverket etter godt materiale fra deltakerne som kan deles på møtene. En av faglederne ytrer et eksempel på dette:

Jeg prøver hele tiden, hvis jeg ser at folk holder på med noen spennende ting som jeg ser har en nytteverdi utover det prosjektet, så prøver jeg å få de til å bidra på nettverksmøter. Der de får lov å presentere sitt arbeid. (Fagleder)

I tillegg fant vi at flere av faglederne gjennomfører en kvalitetssikring av deltakernes presentasjoner i forkant av møtene. Dette gjør de ved å lese gjennom presentasjonen og komme med kommentarer og tips. Kvalitetssikringen bidrar til at terskelen blir lavere for å

holde presentasjoner, ettersom deltakerne blir trygge på at presentasjonen deres holder høy kvalitet.

I denne utredningen har vi funnet at både faglederne og deltakerne legger vekt på at det skal være attraktivt å delta på møtene. De mener det er svært viktig med høy faglig kvalitet og innslag av det nyeste innen forskningen for å skape motiverte deltakere. Alle deltakerne vi har intervjuet er fornøyde med det faglige innholdet på møtene, og mener det er viktig at den høye faglige kvaliteten på møtene opprettholdes. En deltaker poengterer viktigheten av en engasjerende agenda på nettverksmøter:

Når tematikken på møtene i seg selv er engasjerende, så blir folk i seg selv engasjerte. Min fagleder er ganske god på å ha nye ting og viktige ting. (Deltaker)

Alle tiltakene vi har presentert ovenfor handler om å oppnå god organisering av nettverksmøtene; god planlegging, delegering av oppgaver til deltakerne og faglige presentasjoner. God organisering bidrar til å sikre høy faglig kvalitet på møtene. Høy faglig kvalitet er en forutsetning for at det skal være attraktivt for deltakerne å delta på møtene.

5.2.2 Heldagsmøter

Samtlige fagledere og nettverksdeltakere anser heldagsmøter som en svært god arena for kunnskapsdeling og læring. Flere, både fagledere og deltakere sier at heldagsmøtene er den viktigste arenaen for kunnskapsdeling i nettverket. Vi har sett at de fleste fagnettverkene har ett til to heldagsmøter i året, og møtene er åpne for alle medlemmer i nettverket. Møtene varer ofte en til to dager og holdes på en bestemt lokalitet, slik at medlemmene møtes fysisk. Vi fant at det legges spesielt vekt på viktigheten av at deltakerne møtes ansikt til ansikt. Flere fagledere poengterer viktigheten av at de som jobber i ulike driftsområder skal bli kjent med hverandre på de fysiske møtene, og dermed skaffe seg et større personlig nettverk. Mange har presisert at den uformelle erfaringsutvekslingen er svært viktig for å skape relasjoner og aktivitet i nettverket. Flere fagledere hevder at dersom deltakerne har møttes fysisk så er terskelen lavere for å kontakte hverandre virtuelt i ettertid for å søke hjelp dersom man står overfor faglige problemstillinger. Vi fant at det å sitte sammen på møtene bidrar til mer dynamiske innspill og bedre kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom deltakerne. Videre følger to eksempler som beskriver viktigheten av at personene i nettverket møtes fysisk, ett fra en av deltakerne og ett fra en av faglederne:

Jeg opplever alltid at de gangene vi sitter sammen, da er det litt mer dynamikk. Det er litt enklere å dele. (...) Det er utfordrende på video, når vi ikke sitter sammen. Diskusjonene er mye enklere å starte på fysiske møter. Vi oppnår mye bedre kvalitet på fysiske møter der vi kan sitte sammen. (Deltaker)

Deltakerne har da muligheten til å prate litt utenom den oppsatte tiden, og da får man litt mer kontaktskapende miljø og utveksling av erfaringer på et litt mindre formelt grunnlag. (Fagleder)

Vi fant det er varierende hvordan faglederne legger opp innholdet på heldagsmøtene. Fellestrekkene er at møtene alltid inneholder faglige presentasjoner, som kan være fra fagleder, eksterne spesialister og deltakere i nettverket. Det faglige innholdet har også en viss bredde slik at det skal være interessant for alle deltakerne som deltar på møtet. Både fagledere og deltakere hevder at heldagsmøter gir et godt innblikk i hva som skjer i fagområdet, både beste praksis, ny forskning, samt videre retning og utvikling av faget. Videre følger et eksempel på en fagleder som bruker eksterne foredragsholdere på nettverksmøtene:

Jeg prøver å hente inn eksterne foredragsholdere. Så vi åpner opp for andre impulser i nettverket. Det settes veldig pris på av nettverksmedlemmene. At dem også har en mulighet for å få input innenfor forskningen eksternt. (Fagleder)

Tiltak for å skape samhandling og diskusjoner på møtene

Vi har sett at det er ulikt hvordan faglederne legger opp heldagsmøtene for å skape interaksjon mellom deltakerne. Vi fant at spesielt i store nettverk med flere hundre deltakere kan det være vanskelig å få til diskusjoner under møtene. En fagleder har forsøkt å redusere denne ulempen ved å ha todelte heldagsmøter, som skal bidra til å skape mer kunnskapsdeling og diskusjon blant deltakerne. I den første delen av møtet sitter hele nettverket samlet, og innholdet består av presentasjoner som skal gi faglig påfyll. I den andre delen blir nettverksmedlemmene fordelt i mindre grupper for å diskutere mer spissede faglige temaer. I de små gruppene er det mer spørsmålsstilling og diskusjoner mellom deltakerne, enn det de klarer å oppnå når hele nettverket er samlet. Denne faglederen har valgt å legge opp heldagsmøtene slik for å unngå at deltakerne skal bli passive. Han ønsker heller at nettverket skal snakke *sammen*, fremfor at det kun er han som snakker. Faglederen

opplever at metoden han bruker engasjerer deltakerne, og at de ser på disse møtene som verdifulle og motiverende.

Inkludering av deltakere som arbeider på internasjonale lokaliteter

Mange ansatte er medlemmer i flere fagnettverk som er faglig beslektet og delvis overlappende. Vi har funnet at reiserestriksjoner i selskapet og tidspress gjør det utfordrende for nettverksdeltakerne å delta på fysiske nettverksmøter i alle nettverkene de er medlem i. Vi har sett at faglederne utfører tiltak for å gjøre det praktisk for deltakerne som må reise langt for å kunne delta på nettverksmøtene. Et av tiltakene flere av faglederne gjør er å holde heldagsmøter sammen med beslektede nettverk. Et annet tiltak er at fagledere som har beslektede nettverk holder nettverksmøter i dagene etter hverandre, slik at deltakerne kun trenger å reise dit én gang for å delta på nettverksmøtene. Vi har sett at disse to virkemidlene er viktige for å løse utfordringene knyttet til globalisering av fagnettverkene, gjennom å inkludere internasjonale nettverksdeltakere.

5.2.3 Korte møter med smale fagtemaer

Vi fant at i tillegg til heldagsmøtene arrangerer faglederne kortere møter med smale fagtemaer, som er mer spesifikt knyttet til utvalgte ”grener” innenfor fagområdet. På disse møtene er det ofte færre deltakere enn på heldagsmøtene, av den hensikt å skape mer interaksjon og kunnskapsdeling mellom deltakerne i nettverket. På heldagsmøtene er det mange deltakere og faglederne opplever ofte at det er vanskelig å skape diskusjoner og samspill mellom deltakerne. Vi har sett at de korte møtene er et godt supplement for å oppnå kunnskapsdeling mellom deltakerne. Faglederne arrangerer ulike typer korte møter, men de mest sentrale er lunsjmøter og workshops.

Lunsjmøter

Vi fant at noen fagledere arrangerer korte møter innenfor konseptet ”lunch and learn”. Lunsjmøtene varer om lag én time og foregår på video, slik at deltakere som sitter på ulike lokaliteter kan delta og samhandle uavhengig av geografi. Etersom møtene er korte og ikke avhengig av at deltakerne må reise har mange mulighet til å delta.

Det velges ut et spesifikt fagtema for hvert lunsjmøte. Den første delen av møtet består typisk av en presentasjon, mens den siste delen av møtet brukes til å diskutere fagtemaet med utgangspunkt i presentasjonen. Vi har sett at fagtemaene er mer spisset enn på heldagsmøtene, og deltakerne velger ut de lunsjmøtene som treffer fagfeltene de er mest

interessert i. Vi har funnet at deltakerne blir motiverte når de får faglig påfyll innenfor områdene av faget som de er mest interessert i. Faglederne forteller at de opplever høyere grad av kunnskapsdeling gjennom diskusjoner og innspill fra deltakerne i slike møter, sammenlignet med heldagsmøtene. De mener årsaken er at det er færre deltakerne på møtene, det legges godt til rette for diskusjoner og at deltakerne har stor interesse for fagtemaet. Videre følger et eksempel på en deltaker som skulle ønske det var flere lunsjmøter:

Lunch og learn har vi dessverre ikke så mye. Jeg synes ikke vi har nok møter hvor vi deler kunnskap. Det er ikke ofte nok, og jeg synes egentlig at det er veldig viktig. Jeg tror vi kunne hatt mer faglige lunch and learn. (Deltaker)

Vi har videre sett at lunch and learn også blir brukt som et virkemiddel for å inkludere nettverksmedlemmer som jobber på internasjonale lokaliteter. På grunn av tidsforskjeller holder fagleder samme møte flere ganger i løpet av en dag. Møtet for de som arbeider i Asia holdes typisk om morgenen norsk tid, mens møtet for de som arbeider i Amerika holdes på kveldstid. På denne måten blir temaet spredd til alle lokalitetene nesten samtidig, slik at alle får den oppdaterte kunnskapen innenfor fagfeltet.

En fagleder poengterer viktigheten av å alliere seg med lokale kontaktpersoner på de ulike lokalitetene som kan legge til rette for at deltakerne der skal kunne delta på lunsjmøtene. Denne personen sørger for at alt er klart i møterommet, blant annet ved koble opp det tekniske utstyret.

Workshops

Vi har sett at noen fagledere benytter workshops som et verktøy for å få deltakerne til å aktivt diskutere spesifikke fagtemaer. Workshops er korte møter som inkluderer gruppeoppgaver. Møtene varer én til to timer og foregår enten fysisk eller på video. Vi fant at det er spesifikke temaer for hvert møte, og temaene er ofte utvalgt for å møte faglige utfordringer som de ulike avdelingene står overfor. Antall deltakere er lavt, gjerne så lite som 20 møtedeltakere, nettopp for å skape høy grad av diskusjon og samhandling mellom deltakerne. Faglederne forteller at de ofte velger ut bestemte deltakere som har høy ekspertise innenfor det aktuelle fagtemaet til å delta på møtene.

Én fagleder er opptatt av at bidragene til møtene skal komme fra deltakerne selv, og ikke fra ledelsen. Han forteller at hans workshop består av en innledning av han selv, der han

forteller hvorfor det er viktig å diskutere det aktuelle temaet for møtet og litt generell teori om temaet. Videre følger en presentasjon av en person med ekspertise på området som går dypere inn på temaet, enten en faglig dyktig deltaker i nettverket eller en ekstern bidragsyter. Deretter er det noen presentasjoner fra ”bakken”, der deltakerne selv forteller om sine erfaringer og utfordringer. Til slutt blir deltakerne tildelt en felles gruppeoppgave. Faglederen presenterer hensikten med slike gruppeoppgaver:

Ideen med gruppeoppgaven var å gruppere opp folk og få de til å jobbe med noe som var veldig ”jobb”. Da mener jeg oppgaver som du like gjerne kunne fått i arbeidslivet. Gruppeoppgaven skulle være nettverksskapende i seg selv. At man går sammen om å løse en oppgave. (Fagleder)

5.3 Sosiale medier-verktøyet Community site

Statoil tok i 2012 i bruk et sosiale medier-verktøy med navnet Community site. Formålet med verktøyet er at fagnettverkene skal kunne kommunisere mer effektivt og rimeligere enn tidligere, samt skape mer interaksjon mellom deltakerne. I tillegg bidrar verktøyet til at Statoil enklere kan globalisere nettverkene. Community site gir en oversikt over deltakere som er plassert på ulike lokaliteter, samtidig som man ikke behøver å ta hensyn til verken tidsforskjeller eller geografisk avstand ved bruk av verktøyet. Noen fagnettverk begynte å bruke Community site rett etter at det ble innført, mens andre har benyttet det i underkant av ett år. Vi har funnet at det er varierende i hvor stor grad verktøyet og de ulike funksjonalistene brukes. Vi har sett at tiltak som faglederne iverksetter er avgjørende for at deltakerne aktivt skal dele kunnskap gjennom denne kanalen.

5.3.1 Informasjon til deltakerne om Community site

Faglederne poengterer viktigheten av at nettverksdeltakerne forstår hva Community site skal brukes til for at de skal ta verktøyet i bruk. Det kan tyde på at det derfor er nødvendig at fagleder lager retningslinjer for hvordan Community site skal brukes. Noe av hensikten med Community site er at deltakerne selv skal ha ansvar for å skaffe seg den informasjonen de trenger fra nettverket. Vi har funnet at mange deltakere ikke er vant til denne tankegangen og foretrekker heller å få all informasjonen de har behov for tilsendt på e-post. Flere fagledere mener derfor det er viktig at de som fagledere er flinke til skape en felles kultur for hvordan Community site skal brukes, og hva som forventes av deltakerne.

Vi fant at noen fagledere benytter nettverksmøtene som en arena for å formidle informasjon om Community site til både norske og internasjonale deltakere. Ved å bruke nettverksmøtene som informasjonsfora når faglederne en stor andel av deltakerne i nettverket. Dette kan føre til en positiv eksternalitetseffekt. Når mange deltakere får informasjon om Community site og tar det i bruk, så blir det lettere å få med seg enda flere deltakere. Videre følger et eksempel på en fagleder som bruker nettverksmøter som en arena for å informere om Community site:

Vi har noen nettverksmøter som hovedsakelig går på Canada og USA, og der har vi hatt en presentasjon for de om hvordan Community site fungerer. Vi kan oppfordre de mer til å bruke Community site, for jeg tror de liker nettverk som er uavhengig av tidssoner.
(Fagleder)

En deltaker poengterer at han savner informasjon om hva Community site skal brukes til sammenlignet med alle de andre verktøyene i Statoil. Han savner tydelighet i hva som skal legges ut i Community site, og hvem som skal ha ansvar for å legge ut de forskjellige tingene. Vi har sett at denne tydeligheten er viktig for at deltakerne skal se verdien av å bruke verktøyet, og at deltakerne ønsker at fagleder skal formidle dette til deltakerne. Som en av deltakerne sier:

Egentlig så savner jeg litt informasjon om bruk av Community site. Jeg ser ikke helt den store nytten av Community site når vi har så mye team site og filer og områder ellers. Det er ikke helt tydelig og definert hva som skal legges ut i Community site. Fagleder kan ikke sitte og ønske at vi skal legge ut ting på Community site når de ikke definerer hva som skal legges der, og hvordan det skal brukes. De burde kanskje hatt bedre samarbeid med linjeledelsen, team site-eierne og faggruppen. Det savner jeg. (Deltaker)

Flere av faglederne poengterer viktigheten av at deltakerne får opplæring i hvordan Community site skal brukes, slik at terskelen for å bruke det nye verktøyet blir lav. En del fagledere fokuserer på å få nyansatte til å bruke Community site, fordi de ofte har en lavere terskel enn erfarne for å ta i bruk nye verktøy. Målet er at disse nyansatte på sikt skal trekke med seg erfarne til å bruke verktøyet. Som en av faglederne sier:

Det er viktig å drive opplæring av verktøy. Det kan jo være en liten terskel at folk ikke tør å prøve det fordi de ikke har brukt det før. Jeg prøver å finne de som har lyst å prøve noe nytt og få de i gang. Når et nytt verktøy kommer inn, så tenker gjerne de som har vært her lenge

at det virket ikke forrige gang så det virker ikke denne gangen heller. Så mitt fokus er å få inn nyansatte, og få de til å bruke verktøyet aktivt. Det vil forhåpentligvis bidra til at også de erfarne blir trukket inn. I tillegg vil de nyansatte selv bli erfarne etter hvert. Hvis de da har det i blodet så kan det være at de bruker det videre. (Fagleder)

5.3.2 Fagleder viser engasjement for å skape økt bruk av Community site

Ettersom det tar tid å endre etablerte vaner og rutiner mener fagledere at det er viktig at de i startfasen er sterke pådrivere for at deltakerne skal ta i bruk Community site. Flere av faglederne ser at hvis de presser på lenge nok så endrer deltakerne vaner og rutiner, og det blir mer naturlig for dem å dele bidrag i Community site. En del fagledere har derfor i en startfase sendt ut et stort antall e-poster med oppfordringer til å knytte seg inn mot Community site. Disse faglederne har purret helt til de følte at de hadde alle inne som brukere i Community site. Som en av faglederne sier:

I oppstartsfasen er det mye aktivt arbeid. Du må pushe ting gjennom. Men tanken er at hvis du pusher lenge nok så blir det en rutine, og at det kanskje skjer litt mer naturlig. Så det vi ser når er jo at siden vi starten denne løsningen, så har vi oppnådd en tredobling på litt over ett år. Så er det å klare å knekke deltakerne fra å være inne å se til å dele. (Fagleder)

Vi fant i denne utredningen at faglederne synes det er viktig å selv gå foran som et godt eksempel og være aktive i Community site. Faglederne mener at de ikke kan kreve at deltakerne skal være aktive dersom de selv ikke er aktive. Vi ser at dette er særlig viktig med tanke på at noen deltakere anser Community site som fagleder sitt ansvar. Flere fagledere forteller at de legger ut nye innlegg på Community site jevnlig, slik at det hele tiden er noe nytt og spennende som skjer der. De hevder at dette tiltaket tiltrekker seg deltakere som jevnlig vil gå inn på Community site for å se om det har blitt lagt ut noe nytt der. Dersom det sjelden legges ut noe nytt vil deltakerne etter hvert miste interessen for å bruke Community site. En av faglederne forteller om hvordan han går foran som et godt eksempel i Community site:

Jeg prøver å være aktiv selv, og gå foran med et godt eksempel. Sikre aktivitet ved at det skjer noe på Community site. Jeg skal sikre at det skjer noe der hele tiden sånn at det ikke blir et dødt verktøy. Håpet er jo at hvis det alltid er aktivitet der, så begynner det å komme

aktivitet der av seg selv til slutt. Jeg prøver å få inn denne nettverksdimensjonen i Community site. (Fagleder)

Vi har funnet at et annet viktig tiltak de fleste faglederne gjør for å skape engasjement omkring Community site er at de oppfordrer deltakerne til å selv legge inn faglige bidrag i Community site, samt kommentere på innlegg som allerede er lagt ut. Vi har funnet at uten oppfordring fra fagleder vil de fleste av deltakerne la være å dele kunnskap i Community site. Faglederne oppfordrer blant annet deltakerne til å laste opp en nyhet eller noe de har presentert. Fagledere som aktivt oppfordrer deltakerne til å dele kunnskap på Community site, ser etter hvert at deltakerne deler mer uten oppfordring. Fagleder oppfordrer deltakerne til å dele bidrag i Community for å skape økt kunnskapsdeling mellom deltakerne, slik at det ikke kun er fagleder som legger ut innlegg. Videre følger et eksempel på dette:

Jeg har bedt en av våre medlemmer som sitter i Kuala Lumpur, om å skrive litt, ta et bilde av en palme og strand også skrive litt om hvordan det er å jobbe i Kuala Lumpur. (Fagleder)

5.3.3 Høy faglig kvalitet

Både faglederne og deltakerne understreker betydningen av at det som er i Community site skal være av høy faglig kvalitet. Vi fant at det er viktig at deltakerne ser nytteverdien av å bruke informasjonen som ligger der, ettersom tiden som brukes i Community site konkurrerer med andre arbeidsoppgaver. Vi fant videre at deltakerne blir motiverte til å bruke mer tid på Community site når det legges ut spennende innlegg av høy kvalitet. Tiltaket fagleder gjør her er å produsere og legge ut innlegg av høy faglig kvalitet, og som deltakerne ser på som nyttig og relevant. Videre følger to eksempler på dette:

Vi legger ut ting som er verifisert av oss i fagstigen. Det er noe annet å søke i Community site enn i Google. Er en viss kvalitet i Community site. (Fagleder)

Jeg tror nøkkelen er at tid og tidsbruk i feltenheten er begrenset. Da er det bedre å satse på kvalitet i nettverksarbeidet heller enn kvantitet. (Fagleder)

En av faglederne hevder også at den faglige kvaliteten kan bli enda bedre dersom andre ledere i organisasjonen, eksempelvis prosjektledere, også bidrar til å dele kunnskap i Community site. Hele nettverkene vil da kunne lære av nettverksdeltakernes erfaringer på prosjektene, samt få kunnskap om den nyeste teknologien. Som en av faglederne sier:

Ideelt sett så hadde det vært bra om hver prosjektleder rundt omkring på forskjellige felter kanskje hadde ansvar for en gang per halvår å ta den viktigste teknologien de har, og lagt den ut på Community site. Det hadde vært en kjempefordel for fagleder. Så jeg ser jo at det er et forbedringspotensial der. (Fagleder)

5.3.4 Skaper lav terskel for spørsmålsstilling i Community site

Vi fant at flere av faglederne opplever at terskelen for å stille i spørsmål i spørsmål og svar-funksjonen i Community site er høy blant deltakerne. Spørsmålsstillingen har tidligere vært skjult, ved at dialogen foregikk mellom fagleder og den enkelte deltaker. Spørsmålene som stilles i Community site er derimot synlige for hele nettverket. Deltakerne vegrer seg for å stille spørsmål, fordi de tenker at andre i nettverket synes at spørsmålene de stiller er ”dumme” eller at andre tenker at ”dette burde de visst fra før”.

Vi har sett at det er flere fordeler med å aktivt bruke spørsmål og svar-funksjonen. Fagleder opplever at de samme spørsmålene stilles flere ganger av ulike deltakere, og at det derfor kan være hensiktsmessig at svarene på slike spørsmål ligger tilgjengelig på Community site slik at de er synlige for alle deltakerne. Det er nyttig at spørsmålene er synlige også for nye medlemmer i nettverket, i tillegg til at det hindrer dobbeltarbeid for fagleder. Dersom deltakerne har et spørsmål de ønsker svar på kan de gå inn i Community og se om spørsmålet har blitt stilt tidligere av andre. Ved å stille spørsmål gjennom denne kanalen kan man også få svar fra flere som man ellers ikke visste hadde ekspertise på det aktuelle området. Deltakerne kan selv svare på spørsmålene som stilles, noe som gir større interaksjon og kunnskapsdeling.

Vi har funnet at flere av faglederne er bevisst på å skape en lav terskel for spørsmålsstilling i Community site, gjennom å bygge en sterk delingskultur. De oppfordrer deltakerne til å stille spørsmål i Community site, de påpeker at spørsmålene som stilles trolig er relevant for flere, og at ingen spørsmål er ”dumme”. I tillegg henviser de spørsmålene de får på mail inn i Community site. Fagledere som i stor grad tar i bruk disse virkemidlene oppdager at med tiden dukker det oftere opp spørsmål i Community site, fremfor på mail til fagleder. Svar på spørsmålene som blir stilt kommer også oftere fra andre deltakere uten at fagleder har bedt andre om å svare. Disse konsekvensene viser at tiltakene fagledere gjør for å bygge en sterk delingskultur fungerer. Videre følger to eksempler på dette:

Jeg får ofte spørsmål fra folk om hjelp til å finne frem i kravene våre og fagområdet sånn faglig sett. Når jeg får slike spørsmål så sier jeg at "spør om dette i Community site slik at det er synlig for alle". Så sørger jeg for at de skal få svar der. Det er best at spørsmålene og svarene er synlige for alle. Jeg prøver hele tiden å skape en kultur for at det er greit å dele. (Fagleder)

Jeg vet om en del deltakere som har sagt at de ikke ønsker å blottlegge seg, og det er jo en problemstilling. Så vi må hele tiden oppfordre de til å stille spørsmål, og si at det er ingen dumme spørsmål. For de fleste spørsmål er sånn at hvis en lurere på det så er det mange som lurere på det. (Fagleder)

Et annet tiltak faglederne gjør for å øke bruken av spørsmål og svar-funksjonen er å sørge for at spørsmålene som blir stilt i Community site blir raskt besvart. Vi fant at i stedet for å svare på alle spørsmålene selv, ber faglederne deltakere i nettverket om å svare på andres spørsmål når de vet at deltakerne har et godt svar på spørsmålet som stilles. Dette kan bidra til å skape større interaksjon blant deltakerne. Videre følger to eksempler på dette:

Selv om jeg vet at jeg kan svare på spørsmålet selv, så tar jeg heller å ringer til en annen og ber han om å svare. (Fagleder)

Et tiltak jeg gjør er at hvis jeg får henvendelser på e-post, og jeg vet at det er en i nettverket som har den kompetansen, at jeg ber han om å svare på den henvendelsen i Community site, at han svarer der. For det er en del av min jobb å kjenne til kompetansen i nettverket jeg er leder for. (Fagleder)

5.3.5 Ulike metoder for å dele informasjon på Community site

Vi fant at når fagleder eller deltakere legger ut innlegg eller stiller spørsmål i Community site er det ulike måter å formidle til de andre i nettverket at det er lagt ut noe nytt på Community site. I Community site finnes en funksjon som sender en mail til deltakerne med de siste oppdateringene som har skjedd i Community site. Denne har fått navnet Alerts, og deltakerne kan skru på denne funksjonen. Deltakerne kan også velge hvor ofte de ønsker mail med de siste oppdateringene, blant annet nye innlegg og spørsmål. En deltaker beskriver hans opplevde nytte av Alerts:

Jeg bruker Alerts-mailen som kommer inn hver dag. Der ser jeg om fagleder har lastet opp noe. Jeg ser hva som er der, og så ser jeg om det er noe interessant eller ikke. Hvis det er

noe interessant, så klikker jeg på linken og ser hva som er der. Utenom det så går jeg aldri inn i Community site annet enn hvis jeg søker etter spesiell informasjon. (Deltaker)

Det er varierende i hvor stor grad fagleder har oppfordret til bruk av Alerts, noe som gjenspeiles i hvor stor andel av nettverket som bruker denne funksjonen. Vi fant at fagledere som gjentatte ganger har oppfordret deltakerne i sitt nettverk til å skru på Alerts har større andel av medlemmene i nettverket som bruker funksjonen.

Vi fant videre at faglederne også benytter andre metoder for å dele nye innlegg i Community site. Her er funnene sprikende. Noen fagledere sender alltid ut mail til alle deltakerne med link til Community site. Disse faglederne mener at det å sende ut påminnelser på mail er et nødvendig virkemiddel for å minne deltakerne på å gå inn i Community site. Dersom de ikke sender ut slike mailer vil deltakerne aldri få med seg nye innlegg som legges ut fordi de aldri sjekker selv eller bruker Alert-funksjonen. Som en av faglederne sier:

Det som fungerer best er å legge inn ting på Community site og deretter sende ut en mail med en kort teaser. Det fungerer best, for da får alle en reell sjanse til å plukke det opp. For det er så mange som ikke har tid eller er vant til å sjekke Community site daglig eller jevnlig. At de ikke får det med seg. Så det å sende ut et varsel fungerer absolutt best. Dessverre, det burde ikke være sånn. Men det er det som skjer i praksis. (Fagleder)

Andre fagledere sender kun ut en mail til deltakerne dersom de legger ut noe som de mener er særdeles viktig. Som en av faglederne sier:

Er det noe veldig viktig, som alle bør lese, så sender jeg ut en mail til alle og ber de gå inn og lese det. Men ellers så ønsker ikke jeg å fotfølge alle til å lese alt. Jeg ser at når jeg sender ut en mail med en viktig melding, så får vi alltid en peek. Da går den i været på antall unike brukere som er innpå. Så det fungerer. Så det bør vi gjøre med litt sånn jevne mellomrom, "nå bør du gå inn og se, nå er det noe viktig". (Fagleder)

I tillegg er det fagledere som mener at det å sende ut mail med påminnelse om at deltakerne må gå inn i Community site hindrer etableringen av en kultur der deltakerne selv bruker Community site aktivt. Vi fant at disse faglederne oppfordrer deltakerne til å gå inn på Community site jevnlig, i tillegg til at de aktivt minner de på å bruke Alert-funksjonen for at de kan oppdage nye innlegg. Faglederne mener at ved å gjøre dette vil de klare å bygge en kultur der deltakerne selv er proaktive i Community site, fremfor at de kun går inn på

Community site når de får en mail med beskjed om å gå inn der. Faglederne mener at dersom de alltid skal sende ut mail når det legges ut noe nytt på Community site, eller hvis de kun sender ut mail når det legges ut noe ”viktig”, så vil deltakerne selv aldri ha insentiv til å gå inn på Community site. Deltakerne vet da at de uansett vil få en mail dersom det legges ut noe viktig. Videre følger et eksempel på dette:

Folk tenker det at ”Jeg får mail hvis det er noe interessant, hvis ikke så er det ikke noe interessant”. Og da slutter folk å gå inn på Community site. Jeg tror mail er noe man kan bruke i starten for å få folk til å komme inn første gang. Jeg føler det blir litt feil å bruke det i det lange løp. (Fagleder)

5.4 Oppfølging av enkeltdeltakere

Vi har funnet at fagleders oppfølging av enkeltdeltakere er et viktig tiltak for at deltakerne føler seg ”sett” av fagleder og føler seg som en betydningsfull brikke i fagnettverket. Denne kategorien er bred og favner mange tiltak faglederne gjør for å følge opp enkeltdeltakere. Vi fant at fagledere mener personlig kontakt er viktig for å bygge relasjoner til internasjonale nettverksmedlemmer, samt et viktig virkemiddel for å skape samhandling virtuelt i ettertid. Vi har sett at fagleder kontakter enkeltdeltakere i nettverket for å invitere de med på faglige arrangementer eller for å be de dele faglige bidrag med de andre i nettverket. Etter at deltakerne har delt faglige bidrag gir fagleder anerkjennelse til deltakerne. Dette tiltaket bidrar til å øke deltakernes motivasjon for å dele kunnskap. Vi fant at det å dele bidrag i nettverket kan gi karrieremuligheter for deltakerne, og flere fagledere gjør tiltak for å øke disse karrieremulighetene. Vi fant videre at selv om mange av deltakerne blir motiverte av å bli spurt om å dele bidrag er det noen som ser på det som utfordrende, og da er det ulike tiltak fagleder gjør for å tilrettelegge slik at det skal være trygt og enkelt for deltakerne å dele kunnskap.

5.4.1 Personlig kontakt for å bygge relasjoner til nettverksdeltakere

Flere fagledere mener at det er viktig og nødvendig med personlig kontakt for å bygge relasjoner til deltakere som arbeider på internasjonale lokaliteter. Vi har sett at dette er spesielt viktig i en tidlig fase for å bli kjent med deltakerne, og vise de hva fagnettverket kan tilby. Det er også verdifullt for å rekruttere nye potensielle medlemmer.

Vi fant at faglederne oppnår denne personlige kontakten ved å ta direkte kontakt med enkeltdeltakere når de er på reiser til internasjonale kontorsteder. Fagledere hevder at det å kontakte disse deltakerne direkte for å fortelle om fagnettverket og personlig invitere de til nettverksmøter har mye større virkning enn for eksempel å sende de en e-post med informasjon. Å ta direkte kontakt med deltakerne bidrar til at deltakerne føler at de er betydningsfulle for fagnettverket, noe som gir større eierskap til nettverket. En fagleder poengterer at det er viktig at medlemmene internasjonalt føler at de får noe igjen for å være med i nettverket og at de blir ”sett” av fagleder:

Jeg har hatt stort fokus på å integrere fagnettverket i utlandet med Norge. (...) Jeg har deltatt på diverse interne møter med noen av de internasjonale. Invitert de til tekniske seminarer som vi har drevet med eksterne bedrifter i utlandet. Benyttet muligheten til å få de med, og vise at vi kan gi de noe. Sosialt bytte. Du gir noe for å få noe. Bygge relasjoner. Viser at de har noe i vente. (Fagleder)

I tillegg til å skape personlig kontakt for å bygge relasjoner til nettverksmedlemmer på internasjonale lokaliteter poengterer også flere fagledere viktigheten av å ha møtt personlig de man skal samhandle med virtuelt i ettertid. Med samhandling virtuelt menes kontakt via for eksempel Community site eller videomøter.

Vi fant at to fagledere gjennomfører tiltak for å skape slik personlig kontakt. De tar kontakt med deltakere i nettverket når de er på reiser til andre kontorsteder, og forsøker å ha åpen agenda utenom de oppsatte møtene slik at de får tid til å bli kjent med deltakerne i nettverket. Dette gjelder særlig deltakere som faglederne ikke har møtt i tidligere sammenhenger. Fagleder treffer deltakerne og blir litt kjent gjennom en uformell samtale. Vi har sett at slik personlig kontakt gjør det lettere å samhandle virtuelt med disse deltakerne i ettertid. Tiltaket kan også bidra til at nettverksdeltakerne blir interessert i å delta mer i nettverksaktiviteter fordi de føler seg mer ”trygge” på nettverket. I tillegg har vi funnet at tiltaket er verdifullt for å rekruttere nye medlemmer til nettverket, ved å markedsføre og fortelle potensielle deltakere om hvilke fordeler fagnettverket kan ha for dem. En fagleder beskriver betydningen av personlig kontakt:

Jeg har fått støtte fra ledelsen til å reise ut til deltakere som sitter på andre lokaliteter enn meg, og aktivt få de engasjert i nettverket. Personlig kontakt har vært veldig viktig. Sosiale medier fungerer greit. Men hvis man skal komme dypere inn i faget og diverse folk innenfor

nettverket, mener jeg at det ikke kan skje ved bruk av data og telefoner. Personlig kontakt er spesielt viktig i en tidlig fase. (Fagleder)

5.4.2 Fagleder inviterer deltakere til å bidra på faglige arrangementer

Flere av faglederne sier at de inviterer deltakere til å bidra med sine faglige kunnskaper på ulike arrangementer og arenaer. Fagledere inviterer aktive deltakere til å delta på spennende oppgaver og aktiviteter som fagleder vet at deltakerne har stor interesse for, i tillegg til oppgaver der deltakerne får utnyttet sin fagkompetanse og delt sin kunnskap. Vi fant at dette tiltaket er med på å skape motiverte deltakere, og alle vi har intervjuet setter stor pris på å bli spurt. Som en av faglederne beskriver:

Når jeg skal ut til eksterne leverandører, så tar jeg med meg yngre ingeniører i nettverket. Og så får de delta i de møtene. De får være med å se på kvalitetssikring av utstyr og andre ting. Det er viktig at de blir sett i organisasjonen og bygger kompetanse og utvikler seg. (Fagleder)

Vi fant at faglederne ber deltakerne dele bidrag i ulike fora, dersom de vet at deltakerne innehar ekspertise om et fagtema eller har høstet erfaringer som kan være interessant for de andre i fagnettverket å få innblikk i. Bidragene kan for eksempel deles som en presentasjon på et møte eller som et innlegg i Community site. Sistnevnte skjer gjerne i form av å starte en diskusjon, stille et spørsmål som andre kan besvare, skrive et blogginnlegg eller legge ut nyheter og dokumenter.

Vi fant videre at de fleste faglederne opplever at deltakerne synes det er svært motiverende når fagleder kontakter de direkte for å be de dele i nettverket når de har gode faglige bidrag. Faglederne opplever at direkte henvendelser til enkeltpersoner er mer virkningsfullt enn å sende ut en felles melding til alle med oppfordring om å dele faglige bidrag. Deltakerne synes det er motiverende å være synlige og dele sin kunnskap med de andre i nettverket. De synes det er positivt å bli spurt om å bidra, og det gir dem en følelse av å være betydningsfulle i nettverket. Som en av faglederne beskriver:

Jeg tror det er viktig å si til folk at "nå jobber du med noe som er veldig interessant for flere" og faktisk bare, rett og slett, oppfordre til å dele med flere. Det tror jeg de fleste oppfatter som positivt og gjerne bidrar med å dele den informasjonen. (Fagleder)

Vi fant at måten faglederne ”finner” gode bidrag fra deltakerne er ofte gjennom uformelle samtaler med enkeltdeltakerne i nettverket. Noen fagledere legger vekt på viktigheten av å ha jevnlig, uformell kontakt med enkeltdeltakere i nettverket. Flere deltakere trekker frem at deres fagledere tar kontakt med de, ofte via telefon eller personlige møter, for å diskutere faglige utfordringer. Dette er noe de ser på som positivt og som gjør at de føler seg som en viktig brikke i fagnettverket. Tiltaket gjør at deltakerne får delt og utviklet sin kunnskap. Videre følger et eksempel på dette:

Det hender jo av og til at han ringer til meg for å diskutere ting. Sånne faglige ting, som jeg vet at jeg kan være med på. (Deltaker)

5.4.3 Fagleder gir anerkjennelse etter bidrag fra deltakerne

Mange fagledere mener det er viktig å gi anerkjennelse til nettverksdeltakere når de har delt faglige bidrag med resten av fagnettverket. Dette bekreftes av alle deltakerne, som sier at de får ros og positive tilbakemeldinger fra fagleder når de har bidratt inn i fagnettverket. Anerkjennelsen gis enten personlig til deltaker eller foran resten av nettverket på nettverksmøter. Faglederne mener at det å gi anerkjennelse er et viktig tiltak for å synliggjøre deltakere som gir gode impulser til nettverket. Ved å gi anerkjennelse blir deltakerne fornøyde med egen innsats, mer motiverte og føler seg betydningsfulle i fagnettverket. Videre følger et eksempel på dette:

Jeg prøver å bli flinkere på å gi deltakerne anerkjennelse når de deler noe faglig. Og jeg ser jo at de gangene jeg husker å gjøre det og si: ”det her var en veldig bra presentasjon, og kanskje sende tilbakemeldingen skriftlig til dem”. De blir jo så fornøyde og vokser på det. Og så tenker jeg: det her var jo så lite av meg, hvorfor gjør jeg ikke det her oftere? Så generelt så bør jeg være mye flinkere til å gi den anerkjennelsen. (Fagleder)

Noen fagledere er også flinke til å synliggjøre ekstra aktive deltakere gjennom å gi de anerkjennelse foran resten av nettverket på samlinger. En fagleder delte blant annet ut en nettverkspris ”Årets nettverksdeltaker” til en deltaker som hadde vist svært høy grad av kunnskapsdeling i nettverket.

5.4.4 Fagleder tilrettelegger for karrieremuligheter for deltakerne

Vi fant at aktiv deltakelse i fagnettverk kan ha betydning for deltakernes karrieremuligheter i Statoil. Det er tre ulike tiltak vi fant at faglederne gjør for å bedre aktive deltakeres karrieremuligheter i fagnettverket; (1) tilbakemelding til deltakernes linjeleder ved gode bidrag, (2) invitasjon til deltakerne om å dele bidrag og (3) fagleder hjelper deltakerne til å knytte kontakter. Tiltak fagleder gjør knyttet til å bedre deltakernes karrieremuligheter i selskapet kan gi deltakerne større motivasjon til å dele kunnskap i nettverket.

(1) Som forklart ovenfor fant vi at faglederne gir anerkjennelse direkte til deltakere som deler gode faglige bidrag inn i nettverket. En del fagledere gir også tilbakemelding til deltakernes linjeleder i slike situasjoner, for å synliggjøre de som deler kunnskap i nettverket. Slike tilbakemeldinger til linjen kan bedre deltakernes karrieremuligheter i selskapet. Det er linjeleder som er deltakernes ressursperson og som evaluerer deltakernes arbeidsprestasjoner etter en rekke mål. Når linjeleder får vite at en ansatt bidrar inn i nettverket med gode faglige bidrag kan dette ha betydning for evalueringen, og dermed lønnsutvikling og videre karrieremuligheter i selskapet.

(2) Vi fant at fagleder inviterer deltakere til å dele bidrag inn i nettverket, eksempelvis ved å invitere de til å holde presentasjoner på nettverksmøter. På denne måten kan fagleder fremheve deltakere som har gode faglige bidrag slik at disse deltakerne blir synlige i nettverket. Vi har sett at ved å dele faglige bidrag til resten av nettverket på nettverksmøter får deltakerne mulighet til å gjøre seg selv synlige. Etersom fagnettverkene består av mennesker fra mange ulike deler av selskapet får deltakerne mulighet til å vise frem sine fagkunnskaper for både egne og andre forretningsenheter. Da kan personer fra andre deler av selskapet fange opp flinke ansatte med gode fagkunnskaper, som de kan se på som potensielle kandidater for interessante stillinger. I tillegg ser fagstigen stadig etter nye kandidater som kan overta faglederstillingen, og da er aktive deltakere mer ettertraktet til å overta faglederrollen enn deltakere som ikke bidrar. Videre følger en fagleders beskrivelse av deltakernes karrieremuligheter ved å være synlige i nettverket:

Jeg tror at de som bidrar aktivt i nettverket også er de som vil få flest muligheter. Rett og slett fordi de er flinke folk. De lager mye bra, og de blir sett. Hvis du blir synlig i nettverket vil du til en viss grad bli sett av andre forretningsenheter. Det går nok litt av seg selv. Det er ikke så lett å vite hva de som aldri bidrar i nettverkssammenheng kan. (Fagleder)

(3) Vi fant også at noen fagledere er opptatt av å hjelpe nettverksdeltakere med å utvide sitt eget personlige nettverk, som igjen kan gi større karrieremuligheter for deltakerne. Når deltakerne utvider nettverket sitt blir de kjent med mange nye mennesker på tvers i selskapet, og kan få flere kontaktpersoner som kan se deres bidrag og hva de er flinke til.

5.4.5 Tilrettelegging ved utfordringer knyttet til deling av bidrag

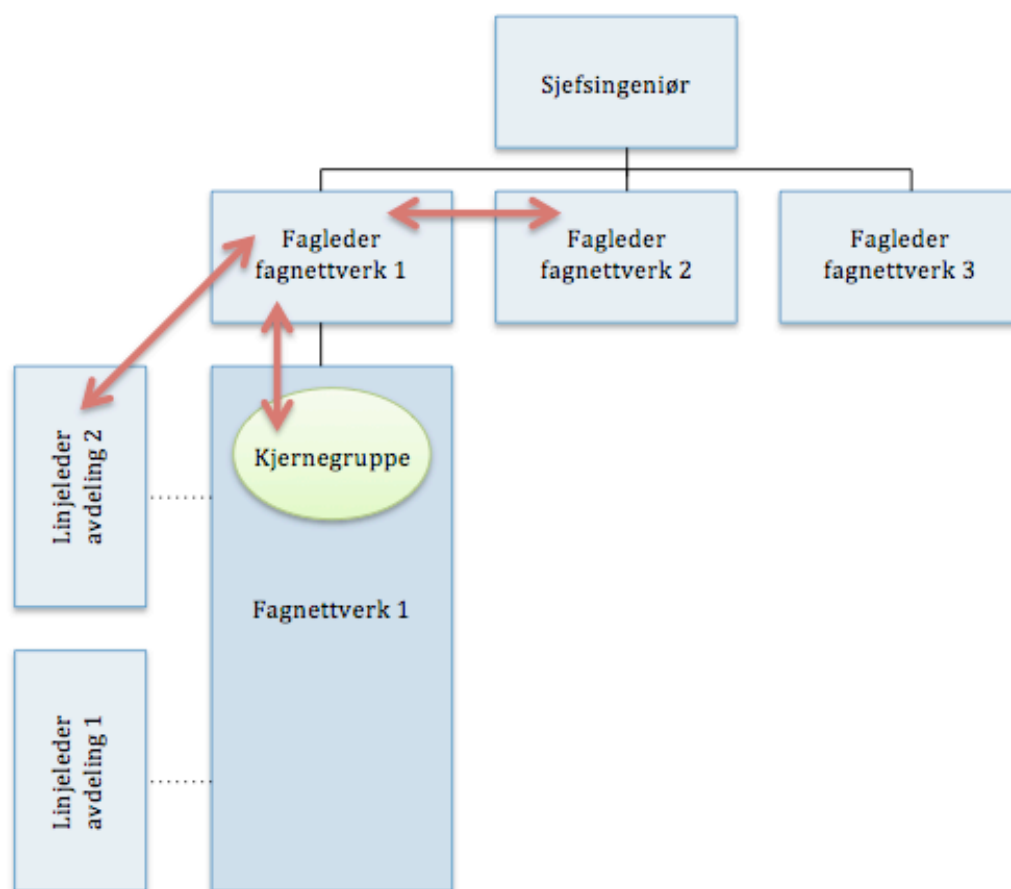
Flere fagledere forteller at deltakerne kan oppleve det som utfordrende å dele bidrag med de andre i nettverket hvis de er usikker på om bidraget de deler holder høy nok kvalitet. Spesielt det å holde presentasjoner eller skrive innlegg på engelsk er noe faglederne opplever at deltakerne ser på som utfordrende. Vi har funnet at noen av faglederne gjennomfører tiltak for å skape en lavere terskel for å dele, slik at deltakerne opplever at det er trygt og enkelt å dele med de andre i nettverket. Et tiltak er at faglederne forklarer deltakerne at det ikke er nødvendig at det skal være språklig korrekt, så lenge budskapet er verdifullt. Vi har sett at faglederne forsøker å være støttende rundt det å dele ved å fortelle deltakerne at det er ufarlig å holde foredrag og prøver å legge terskelen lavt for å skape mer kunnskapsdeling gjennom gode bidrag fra deltakerne.

Noen fagledere forteller at de prøver å tilpasse tiltak til enkelte deltakere dersom de innehar mye kunnskap, men synes det er utfordrende å dele. Dersom en deltaker ikke ønsker å snakke til forsamlinger har en fagleder i noen tilfeller sagt at deltakeren kan lage selve presentasjonen i forkant, og så kan han holde presentasjonen på møtet. I andre tilfeller er det språklige tilpasninger eller at deltakeren kan fortelle om sine faglige erfaringer til fagleder, slik at denne kunnskapen blir formidlet videre til resten av nettverket. Videre følger et eksempel på tilpassede tiltak til enkeltpersoner:

For mange er det å bare bli spurt om å holde et foredrag, stas. Men det er noen få som ikke liker det og det er utfordrende å prøve å få de med. Da er det for eksempel å si at de kan holde foredraget på norsk selv om det kanskje burde vært på engelsk. Noen få er veldig usikre på engelsk. (Fagleder)

5.5 Samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner

Et interessant funn er at majoriteten av faglederne samarbeider med ulike interessenter langs flere dimensjoner, og ser på dette som et viktig tiltak for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverkene. Vi fant at samarbeid kan lette arbeidsbelastningen for faglederne, ettersom arbeidet som fagleder ellers måtte gjort alene fordeles på flere. Fagleder får da mer tid til å konsentrere seg om å oppnå økt kunnskapsdeling i nettverket. En annen konsekvens av samarbeid kan være at nettverket får andre og mer dynamiske impulser som igjen fører til økt kunnskapsdeling. Vi fant at samarbeidsformene som oftest benyttes er kjernegrupper, samarbeid mellom fagledere og samarbeid mellom fagleder og linjeledelsen. Hvordan samarbeidet best organiseres avhenger av fagnettverkens kontekst. Vi har sett at det er varierende hvilke samarbeidsformer det er behov for ut i fra fagnettverkens kontekst.



Figur 8: Fagledernes samarbeidsformer

Figuren ovenfor illustrerer ulike samarbeidsformer faglederne benytter. Det finnes flere samarbeidsformer enn de vi har illustrert. De tre typene samarbeid vi presenterer i oppgaven er de vi opplever har størst virkning på kunnskapsdeling og læring i fagnettverkene. Den ene samarbeidsformen er kjernegrupper, som er en utvalgt gruppe av deltakere i nettverket. Den andre er samarbeid med andre fagledere, gjerne fagledere med beslektede fagområder. Den tredje samarbeidsformen er samarbeid med deltakernes linjeledelse. Flere fagledere benytter flere av samarbeidsformene, mens andre benytter kun en av samarbeidstypene.

5.5.1 Fagleders samarbeid med kjernegrupper

Vi har sett at det er utfordrende for fagledere å lede store nettverk spredt over flere geografiske lokaliteter eller nettverk som dekker flere mindre ”grener” av et fagområde. Vi har funnet at flere av faglederne har møtt denne utfordringen gjennom å opprette kjernegrupper i sitt nettverk, og dette er et viktig virkemiddel for å skape økt kunnskapsdeling i nettverket. En kjernegruppe er en rådgivende gruppe bestående av sentrale nøkkelpersoner i nettverket, som innehar sterk kompetanse og lang erfaring innenfor fagområdet. Fagleder kan delegere arbeidsoppgaver til kjernegruppen, samtidig som han kan bruke gruppen som faglige rådgivere. De aller fleste faglederne har faglige kjernegrupper som er organisert slik at personene i kjernegruppen representerer hver sin ”gren” av fagområdet. Andre alternativer er kjernegrupper med personer som representerer ulike geografiske lokaliteter eller kjernegrupper som har Community site som ansvarsområde. Videre følger et eksempel på en fagleder med faglig kjernegruppe i sitt nettverk:

Kjernegruppen dekker litt forskjellige spesialiteter. Fordi mitt fagområde er relativt bredt. Det er inndelt i kanskje fire spesial-topics kan du si. Der du skal ha veldig ekstrem dybdekompetanse, det er i hvert fall en fordel. Hver person i kjernegruppen dekker hver sin del. Og så syr jeg sammen en bredde kan du si. (Fagleder)

Alle faglederne i vår studie som har opprettet kjernegrupper har stor nytte av de, og synes det er et godt tiltak for å øke kunnskapsdelingen i fagnettverket. Vi har sett at noen av faglederne som ikke har etablert kjernegruppe i dag ser sterkt behov for det, og ønsker å opprette en kjernegruppe i sitt nettverk for å kunne delegere oppgaver til de og få dynamiske faglige impulser. Videre følger et eksempel på dette:

Jeg tror i større grad at jeg bør delegere ulike ting i nettverket. Sånn som nettverket mitt er nå så er det meg også er det alle andre medlemmene rundt meg. Det å engasjere og finne

fram til de ildsjelene, og gi de formelt ansvar, som de får belønning for i medarbeidersamtalen, som en slags fjær for at de sitter i et fagråd eller er med i en kjernegruppe. Det tror jeg kan hjelp til å få nettverket mer tilpasset de enkeltes behov. Jeg ser at jeg ikke klarer å dekke alt selv. (Fagleder)

Vi fant videre at selv om mange av faglederne har opprettet kjernegrupper og har god nytte av de, er det samtidig ikke alle nettverk som har dette behovet. Eksempelvis dersom nettverket har få medlemmer vil ikke behovet for en kjernegruppe være like stort som for et større nettverk.

Kjernegrupper med faglig ansvar

Vi fant at mange fagledere har faglige kjernegrupper som er organisert slik at personene i kjernegruppen representerer hver sin ”gren” av fagområdet. Hva faglederne bruker kjernegruppene til i praksis er forskjellig ut i fra fagnettverkene behov. Eksempler er møter der fagleder og kjernegruppen diskuterer faglige problemstillinger, utvikler strategien for fagnettverket eller legger planer for fremtidig nettverksdrift. I tillegg delegerer faglederne oppgaver til kjernegruppene, enten knyttet til nettverksdrift som å arrangere møter, eller arbeidsoppgaver som er mer faglig rettet. Videre følger ett eksempel på hva faglederne bruker faglige kjernegrupper til:

Jeg har plukket ut noen, fem til seks stykker, som har et spesielt ansvar for et spesifikt dokument, og der får vi inn for eksempel mange forbedringsforslag. Denne gruppen vil gå gjennom forbedringsforslagene og gjerne besvarer de. Jeg bruker de også som en ressurs når vi skal revidere dokumenter. (Fagleder)

Vi fant at faglederne opplever virkningene av å benytte kjernegrupper som et tiltak som positive. Kjernegrupper letter arbeidsbelastningen for fagleder gjennom delegering av arbeidsoppgaver til gruppens medlemmer. De mest verdifulle virkningene er trolig at kjernegrupper fører til økt kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverkene gjennom erfaringsoverføring, dynamiske innspill til nettverket og fremtidig utvikling av faget. I tillegg har vi sett at en kjernegruppe fører til at det er flere personer til å utføre aktiviteter knyttet til nettverksdrift. Videre følger to eksempler på fagledernes meninger om verdien av sine kjernegrupper:

Verdien vil nok være at man da har folk som har høy kompetanse innenfor området, og det vil også alltid være noen med litt mindre kompetanse og så får du en læring mellom disse.

Det vil være naturlig etter noen år at man gjerne bytter ut litte grann internt også, slik at andre får bygget opp sin kompetanse innenfor det området. (Fagleder)

Da kan jeg spille på flere og ha diskusjoner. For min del, jeg kan sitte å planlegge ting selv, men det er veldig nyttig å kunne diskutere ting sammen med andre for å så korrelere seg litt om en faktisk tenker rett. Det gjør at en ikke står helt på bar bakke eller alene når det hagler som verst. En har flere å spille på rett og slett. Jeg har hele tiden sagt at jeg kunne aldri hatt denne faglederrollen hvis ikke jeg hadde hatt de personene tilgjengelig. Det hadde vært alt for mye å gjøre. (Fagleder)

Kjernegrupper som dekker geografiske lokaliteter

En fagleder i vår studie har nettverksmedlemmer spredt på mange ulike geografiske lokaliteter. Vi har sett at reiserestriksjoner i Statoil gjør det vanskelig for han å besøke alle lokalitetene der deltakerne i nettverket arbeider. I stedet for en faglig kjernegruppe ser han behovet for en kjernegruppe som er mer geografisk rettet, som et tiltak for å øke kunnskapsdelingen. Denne kjernegruppen har representanter fra de fleste geografiske lokalitetene til personene i nettverket, både i Norge og utlandet. Disse personene brukes som et bindeledd for å spre kunnskap mellom fagleder og deltakere på de ulike lokalitetene. Vi fant at virkningen av en slik kjernegruppe er at det skapes mer globale fagnettverk, samt at alle føler seg inkludert i nettverket, uavhengig av hvor i verden de befinner seg. Som faglederen sier:

Det er sjelden jeg får muligheten til å reise rundt over alt. Når jeg reiser ut til de andre kontorstedene, synes jeg det er viktig å samtidig få en lokal kontaktperson der. Jeg synes det kanskje er det viktigste. For man kan ikke reise rundt alle plasser. Så jeg har kontaktpunkt på ulike geografiske lokaliteter. (Fagleder)

Kjernegrupper med Community site som ansvarsområde

Vi fant at noen av faglederne har gitt kjernegruppen i sitt fagnettverk ansvarsområder knyttet til Community site. Tanken bak dette er å lette arbeidsbelastningen for fagleder, slik at det er flere personer som oppdaterer Community site og har ansvar for at aktiviteten der opprettholdes. Vi har sett at i mange av fagnettverkene er det stort sett kun faglederne som produserer innlegg og andre bidrag i Community site. Vi fant at ved å trekke kjernegruppen inn i produksjon og publisering av innlegg, slik at flere personer enn fagleder er aktive, kan fagnettverkene oppnå mer dynamisk aktivitet og multiple vinklinger på siden.

Kjernegruppene har også fått ansvar for å sørge for at spørsmål som stilles i Community site blir besvart innen rimelig tid. Dersom spørsmål fra deltakerne blir stående ubesvart vil de trolig ikke bruke Community site som en kanal for å stille spørsmål i fremtiden. Videre følger to eksempler på kjernegrupper med Community site som ansvarsområde:

Fagleder har mye på gang i hverdagen, mye av det administrative kan fort bli nedprioritert. Jeg synes det er veldig nyttig å ha det sånn. Hvis en person skal drive Community site alene, så tar det veldig mye tid. Alle kan bidra med forskjellige ting. Du får diverse vinklinger på det, og mye dynamikk i det. Jeg mener vi må ha dette. Veldig endimensjonalt hvis det kun er fagleder som drifter Community site. (Fagleder)

Hvis det kommer inn spørsmål så er det viktig at de får hurtig svar. Det er også et viktig fokus som vi har at hvis det kommer inn et spørsmål så må det være besvart innen to døgn. Hvis ikke noen andre har svart på det, så må vi svare. Det er litt sånn at brukeren skal ønske å bruke det igjen. (Fagleder)

5.5.2 Fagleders samarbeid med andre fagledere

Vi fant at mange av faglederne har inngått samarbeid med andre faglederne. Dette har vist seg å være et effektivt tiltak for å få deltakerne til å dele mer kunnskap i fagnettverkene. Ved å samarbeide oppnår faglederne redusert arbeidsbelastning, samt økt kvalitet og tverrfaglighet i kunnskapen som deles fra faglederne til deltakerne i nettverket. Fagledere som inngår samarbeid leder ofte nettverk med beslektede fagområder, og de har ofte samme sjefingeniør. Vi har funnet at noen fagledere går sammen om å lede nettverket og samarbeider derfor langs alle dimensjoner, mens andre fagledere inngår samarbeid kun om spesifikke fokusområder, for eksempel erfaringsdeling om nettverksledelse, felles nettverksmøter eller felles Community site.

Sjefingeniøren har vist seg å ha stor betydning for samarbeidet mellom faglederne. Det varierer i stor grad hvor ofte sjefingeniørene holder felles møter for faglederne under seg. Faglederne hevder at disse felles møtene er viktige for å bli kjent med andre fagledere, og for å kunne se utfordringer og muligheter på tvers av beslektede fagområder. Møtene vil også kunne bidra til at faglederne kan utarbeide en felles strategi, og påse at faglederne jobber i samme retning og gjør ting likt, slik at det ikke oppstår suboptimale løsninger. Flere fagledere har også uttrykt at sjefingeniøren har vært en stor pådriver når faglederne har sett

en merverdi av å slå sammen nettverkene. Videre følger et eksempel på en fagleders uttalelse om sjefingeniørens betydning for samarbeid mellom fagledere:

Vi jobber på tvers. Jeg føler at det er veldig bra det møtet som sjefingeniøren har. At vi har faste møter med han. Han er god til å samle oss, slik at vi blir kjent. For faglederstillingen er jo sånn at folk kommer og går, og det har vært veldig viktig for meg for å utvikle nettverket. Jeg blir kjent med veldig mange folk som jeg ikke kjente, og har lært utrolig mye av å sitte i et tverrfaglig nettverk, som fagledernetverkene er. (Fagleder)

Erfaringsdeling om nettverksledelse

Vi har sett at faglederne samarbeider innen forskjellige områder. Et viktig samarbeidsområde, som mange fagledere har inngått samarbeid om, er erfaringsdeling om nettverksledelse. Vi fant her at faglederne diskuterer sammen på møter hvordan de skal lede fagnettverkene på en best mulig måte for å oppnå høy grad av kunnskapsdeling. De utarbeider forslag til forbedrings- og effektiviseringstiltak. Vi fant at for å få til et slikt samarbeid er det svært viktig at faglederne selv tar initiativ. At faglederne kan ta kontakt med hverandre og be om en prat når det er behov for det. Videre følger to eksempler på erfaringsutveksling mellom fagledere:

Jeg prater mye med de andre faglederne som jeg jobber sammen med om hvordan de skaper engasjement, hvordan de bruker Community site, og hvordan de bruker nettverket. Så vi møtes jevnlig og prater om det. (Fagleder)

Vi kjører ukentlige møter der vi diskuterer hva utfordringene på tvers er. Hva ser vi akkurat nå, og hva skal vi ta tak i videre, og der vil jo nettverksdrift være en viktig del av dette. Der vi diskuterer hva som skal til for å få økt aktivitet, og hvordan vi delegerer oppgaver ut. Jeg føler at alle har samme fokus. At vi ønsker deltakelse og aktivitet. (Fagleder)

Vi har sett at erfaringsutveksling blant fagledere er svært viktig for å slippe å prøve ut alle tiltak knyttet til nettverksledelse selv. Noen fagledere har oppdaget tiltak som fungerer godt innen enkelte fokusområder, eksempelvis tiltak i Community site eller tiltak knyttet til gjennomføring av nettverksmøter. Vi fant at det er svært nyttig at faglederne deler sine positive og negative erfaringer med andre fagledere som ikke har like mye erfaring på disse områdene. På denne måten kan andre fagledere få tips til nye ideer som har vært en suksess, samtidig som de slipper å gjøre de samme feilene. Som en av faglederne sier:

Det blir en erfaringsdeling på hva som fungerer bra og dårlig. Nå ligger jeg litt foran en del av de andre, tilfeldigvis. Det blir ofte at jeg forteller hva som har fungert og ikke fungert, og så tror jeg de prøver å tilpasse litt. Men så er det andre jeg prøver å lære av, som jeg opplever som veldig gode og som jeg prater mye med. Man slipper å teste alt mulig selv. (Fagleder)

Felles nettverksmøter med andre fagledere

Felles nettverksmøter med beslektede nettverk er et annet viktig samarbeidsområde som mange av faglederne benytter. Vi fant at samarbeid mellom beslektede nettverk skaper tverrfaglighet og gir bredere fagkompetanse, samtidig som deltakerne får mulighet til å diskutere utfordringer på tvers av fagområdene slik at suboptimale løsninger unngås. De får også mulighet til å bli kjent med andre personer som kan bidra med andre perspektiver innen fagområdet. Mange av de ansatte er medlem i flere nettverk med beslektede fagområder, og felles nettverksmøter for disse fagområdene vil være både praktisk og faglig relevant for disse. Vi har videre funnet at et alternativ for å ivareta tverrfagligheten er å invitere fagledere fra beslektede nettverk på møter, slik at de kan presentere hva deres fagnettverk holder på med og hva utfordringene er. Faglederne opplever at felles nettverksmøter med beslektede fagnettverk fører til større deltakelse og mer interaksjon og dialog mellom deltakerne. Videre følger to eksempler på fagledere som samarbeider med andre fagledere om felles nettverksmøter:

Når vi har et godt samarbeid så sørger vi for at, blant annet dette felles nettverksmøtet, dekker emner som er interessante for alle. Dette gjør at vi får mye større deltakelse, og at folk snakker mer på tvers av sine disipliner når de møtes. (Fagleder)

Jeg samarbeider jo mest med de andre fagledere som er i min fagstige. Mitt fagnettverk og et annet er veldig nært hverandre, og har mye overlapp mellom deltakerne. De to siste årene har vi hatt felles arrangement på et seminar, et heldagsseminar, hvor vi ser at vi har en del felles interesser. Og det har også vært veldig greit mottatt i nettverket. I tillegg så har jeg prøvd å hente inn andre fagledere fra fagstigen min til å holde informasjon når vi har seminarer og videomøter. Det har også blitt veldig godt mottatt. (Fagleder)

En fagleder presiserer imidlertid at felles møter mellom beslektede nettverk bør brukes klokt. Han presiserer at det er viktig å først bli faglig trygg på hva eget fagnettverk står for før det åpnes opp for diskusjoner på tvers med andre fagnettverk.

For fagledere som finner det fornuftig å samarbeide med andre fagledere om felles nettverksmøter er det flere fordeler enn tverrfaglighet. Vi fant at når fagledere arrangerer nettverksmøter sammen blir arbeidsbelastningen redusert og kvaliteten på møtet øker. Det vil da være flere personer som kan planlegge møtet sammen, finne interessante temaer, bidra med faglige innspill, holde presentasjoner og lede møtet. Dette bidrar igjen til å øke kunnskapsdelingen mellom deltakerne. Som en av faglederne sier:

Når vi arrangerer nettverksmøter så er vi to stykker. Det blir mer effektivt. Vi får diskutert hva som er temaene, og vi bytter på å lede møtet. Nettverksmøtene er den beste kanalen for kunnskapsdeling. Det å jobbe sammen om å gjøre møtene så bra som mulig, det synes jeg gir høyere kvalitet på møtene. (Fagleder)

Felles Community site med andre fagledere

Vi fant at flere av faglederne har opprettet en felles Community site for sine nettverk når fagområdene deres i stor grad er overlappende og nettverkene har mange av de samme deltakerne. I likhet med kjernegrupper knyttet til Community site, vil også felles Community site for flere fagnettverk føre til redusert arbeidsbelastning for fagleder, ettersom det er flere personer som kan oppdatere og publisere innlegg på siden. Andre fordeler med felles Community site med andre nettverk er at det ivaretar tverrfagligheten mellom beslektede fagområder, og at deltakere som er interessert i flere fagområder kun trenger å abonnere på én Community site. Som en av faglederne sier:

Vi har ett fagnettverk der vi er to stykker som står som ansvarlig der. Det fagnettverket går litt inn i hverandre som en del av andre fagnettverk også. Så vi har vært enige helt fra begynnelsen om at vi deler Community site og teamsiter og vi jobber sammen, De personene som jobber ute i drift og i prosjekter trenger gjerne samme kompetanse innenfor begge disse områdene, litt avhengig av hvor stort prosjektet er og hvor mye det er splittet opp innenfor fagområdet. (Fagleder)

Flere fagledere presiserer imidlertid at det ikke alltid er hensiktsmessig å ha felles Community site med beslektede nettverk. I enkelte tilfeller kan det bli for mye informasjon på siden, og at fagområdet kan bli for bredt. Dette kan føre til at mye av informasjonen på Community site ikke er faglig relevant for deltakere, og at det derfor ikke blir like attraktivt for deltakerne å delta aktivt. En av faglederne forteller at han ikke har felles Community site med faglederne nettopp fordi fagområdene ikke overlapper nok. Selv om det kan være nyttig

for noen å ha en totaloversikt over faget, så vil fagområdene bli for store for andre og de vil miste detaljkunnskapen i faget. Som denne faglederen beskriver:

Det er ikke nok overlapp i fagene. Det er separate temaer innenfor faget. Du bør ha kunnskap om alle disse fagområdene hvis du skal se en totalitet av en feltutbygging, men fagområdene blir litt for store. Du hadde fått et ganske omfattende og litt for bredt nettverk om du hadde knyttet alle våre fagområder sammen. Det trengs å holde den ekspertisen og kompetansen innenfor et spesielt emne. (Fagleder)

5.5.3 Samarbeid mellom fagleder og deltakernes linjeleder

Samarbeid mellom fagleder og deltakerens linjeleder har vist seg å være et svært effektivt tiltak for å få deltakerne til å aktivt dele kunnskap i fagnettverkene. Vi har sett at en slik samarbeidsform er enklest å få til i praksis når deltakerne som er med i nettverket er underlagt få linjeledere, slik at fagleder har få samarbeidspartnere å forholde seg til. En av faglederne uttrykker at det er svært viktig å ha et tett samarbeid med personene som har personalansvar for deltakerne, og at dette samarbeidet blir ekstra effektivt når linjelederne også er sterke faglig. En av faglederne forteller om sitt samarbeid med linjeledelsen:

For meg er det veldig naturlig å jobbe tett med linjeleder. Det er linjeleder som har medarbeidersamtaler og vet hvordan den enkelte person skal utvikle seg. Så for meg er det helt umulig å drive faglig nettverk med enkeltpersoner uten å ha tett kontakt med de som har personalansvaret, og som har ansvaret for den faglige utviklingen til den enkelte. (Fagleder)

Denne faglederen forteller at måten samarbeidet fungerer på er at to ganger i året setter faglederen seg ned sammen med linjelederne til deltakerne i sitt nettverk og planlegger hvordan de skal prioritere fremover, både faglige og organisatoriske fokusområder. Faglederen bruker også deltakernes linjeledere til å diskutere aktuelle problemstillinger. Som han beskriver:

Jeg bruker de veldig mye før jeg skal i møte med forskjellig andre funksjoner. Hvis jeg skal i møte med sjefingeniøren, eller med andre fagledere. De blir en sparringspartner. Og jeg bruker de til å avgjøre hva skal vi prioritere, hvilken retning skal vi ta, hvordan skal vi tenke strategisk rundt dette. (Fagleder)

Linjeleder går foran som godt eksempel i fagnettverkene

En fagleder presiserer at det er viktig at deltakernes linjeleder går foran med et godt eksempel og selv er aktiv i fagnettverket. Han forteller at han oppmuntrer linjeledelsen til økt deltakelse i nettverksaktiviteter og deling av kunnskap i nettverket. Han sier at dersom linjeleder ikke deler kunnskap i fagnettverket, er det vanskelig å argumentere for hvorfor deltakerne bør dele kunnskap i nettverket. Denne faglederen beskriver:

Generelt så tenker jeg at ressurseieren bør ta et eierskap, og vise sine ansatte at de selv er aktive på Community site, at de er aktive på nettvekverksmøter. Selv om det er fagleder som skal være limen i nettverket og drifte nettverket, så er det ikke nødvendigvis vi som skal levere alt som skjer i nettverket. (Fagleder)

Delegering av oppgaver til deltakerne i nettverket

Samme fagleder uttrykker at det er svært viktig å jobbe tett med linjelederne for å identifisere hvilke deltakere som kan løfte seg faglig, og at de sammen kan tildele disse deltakerne oppgaver som kan bidra til at de blir utfordret og utvikler seg. Vi har sett at delegering av oppgaver til deltakerne er også med på å redusere arbeidsbelastningen for fagleder. En fagleder forteller at han prøver å delegere interessante oppgaver til deltakerne der de kan dele sin kunnskap og i tillegg få økt kunnskap tilbake gjennom å lære noe selv.

For å kunne delegere arbeidsoppgaver til deltakerne har vi funnet at det viktig at faglederne har et tett samarbeid med deltakernes linjeledere fordi det er de som disponerer ressursene. Fagledere presiserer at det er viktig å være ute i god tid med delegering av oppgaver, ettersom deltakerne ofte har svært mye annet på agendaen innenfor drift eller prosjekter som de jobber med i det daglige. Som en av faglederne beskriver:

Jeg bruker alltid linjelederne når jeg trenger folk til å få gjort en jobb. Da går jeg til de. Det er de som kjenner folkene best, og vet hvem som har ledig kapasitet. Så vi diskuterer mye det å disponere ressursene, hvem kan vi bruke til forskjellige oppdrag. (Fagleder)

Deltakernes aktivitet i fagnettverk som mål i medarbeidersamtalen.

Vi fant at mange av faglederne har en tett dialog med deltakernes linjeledere om å få konkrete mål på deltakernes aktivitet i fagnettverket. Hensikten er å få deltakerne til å dele mer kunnskap i nettverket. Fagledere hevder at dersom kunnskapsdeling i nettverket inngår som konkrete mål i medarbeidersamtalen vil deltakerne lettere kunne sette av litt av arbeidstiden sin til dette formålet, og det blir viktig for deltakerne å levere gode bidrag siden

opnåelse av målene henger sammen med lønn og karriereutvikling. Som en av faglederne beskriver:

Vi har lagt vekt på at deltakernes aktivitet i nettverket skal være en del av målsystemet. Du blir målt på det, hva du har gjort for å dele. De tallene har vi gitt til linjeleder, også kan de ha det med seg når de har den people@statoil-samtalen, og utfordre folk på å være mer aktive. Så det å få linjeledelsen med oss, ved at kunnskapsdeling blir målt, det er noe vi har med oss hele tiden. (Fagleder)

5.6 Sammenheng mellom tiltakene

Hittil i analysen har vi lagt frem funnene våre. I denne delen av analysen trekker vi linjer mellom de ulike tiltakene fagleder utfører og viser hvordan de påvirker hverandre.

Vi fant at faglederne er gode innen forskjellige områder og iverksetter ulike tiltak. Noen fagledere er for eksempel veldig flinke til å arrangere interessante nettverksmøter, mens andre fagledere er flinke til å skape høy aktivitet på Community site. Vi fant at de faglederne som gjør det aller best, det vil si de som oppnår mest kunnskapsdeling blant deltakerne i fagnettverket, er de som både er flinke til å arrangere interessante nettverksmøter, følge opp enkeltdeltakere og skape stor aktivitet på Community site. Disse faglederne allierer seg ofte med en kjernegruppe, andre fagledere eller deltakernes linjeleder for å klare å hente ut gevinster fra alle tiltakene. Vi fant at tiltakene i stor grad påvirker hverandre, og at det derfor er svært fordelaktig for de faglederne som klarer å få til hele ”pakken”.

Vi fant at oppfølging av enkeltdeltakere påvirker tiltakene knyttet til nettverksmøter og Community site. Når fagleder for eksempel ber om faglige bidrag eller gir positiv tilbakemelding på en oppgave som er utført for nettverket så føler deltakerne seg betydningsfulle, i tillegg til at de får større tro på egen kunnskap. Dette vil igjen føre til at deltakerne føler seg mer komfortable med å dele kunnskap, og derfor i større grad ønsker å delta aktivt på nettverksmøter og i Community site. Vi fant også at nettverksmøtene kan ha betydning for hvor godt tiltakene som fagleder iverksetter innen Community site fungerer. Spesielt er dette tilfellet for de nettverksmøtene som foregår ansikt til ansikt. Når deltakerne blir kjent med hverandre og kan kommunisere litt mer uformelt sammen så skaper det tryggere rammer for kunnskapsdeling. Deltakerne får da en sterkere følelse av fellesskap i

fagnettverket. Gevinstene som nettverksmøter medfører kan derfor gjøre at terskelen for å publisere et innlegg eller spørsmål på Community site blir lavere.

Videre fant vi at alle samarbeidsformene påvirker de andre tiltakene på en positiv måte. For både nettverksmøter og Community site så bidrar samarbeid med andre til at det er flere personer som kan dele bidrag, i tillegg til at det blir mer dynamiske vinklinger på bidragene. Samarbeidsformene påvirker også oppfølging av enkeltdeltakere i nettverket positivt. Samarbeid med andre kan føre til frigjøring av tid for fagleder, og fagleder får da mer tid til å kontakte enkeltpersoner og følge opp disse. Samarbeid med linjeleder eller kjernegrupper gir i tillegg positive virkninger ved at fagleder får tettere kontakt med deltakerne i nettverket via disse kontaktpersonene. Det gjør det mulig for fagleder å følge opp enkeltdeltakere *gjennom* linjeleder eller personene i kjernegruppen.

I tillegg fant vi at de tre samarbeidsformene; samarbeid med en kjernegruppe, samarbeid med andre fagledere og samarbeid med deltakernes linjeleder har en del særegne fordeler, men også en del felles fordeler. De ulike samarbeidsformene vil derfor kunne være delvis substitutter for hverandre. Hvis det for eksempel er utfordrende for fagleder å få til et tett samarbeid med deltakernes linjeleder for å få større nærhet til deltakerne så vil en kjernegruppe kunne dekke noe av dette behovet. I likhet med linjeleder vil en kjernegruppe ha større nærhet til deltakerne, enten gjennom at deltakerne hører til en gren av faget eller at de har en person fra kjernegruppen plassert på sin kontorlokalitet. En kjernegruppe dekker imidlertid ikke alle de positive virkningene et samarbeid mellom fagleder og linjeleder gir. En kjernegruppe kan eksempelvis ikke sørge for at kunnskapsdeling i fagnettverket inngår som konkrete mål i medarbeidersamtalen til deltakerne.

5.7 Oppsummering av funnene i analysen

Faglederne i Statoil står overfor en rekke utfordringer knyttet til å skape kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverkene. Disse utfordringene er kontekst, globalisering av fagnettverkene, skape motiverte deltakere og bruk av sosiale medier i nettverkssammenheng.

For å møte disse utfordringene har vi i denne masterutredningen sett på fire hovedtiltak som faglederne iverksetter for å skape mer kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverk. Vi fant at disse tiltakene er nettverksmøter, sosiale medier-verktøyet Community site, oppfølging av enkeltdeltakere og samarbeid med ulike interessenter langs

flere dimensjoner. Alle tiltakene fagleder gjør bidrar til å løse de fire utfordringene på hver sin måte.

5.7.1 Nettverksmøter

Det første tiltaket vi presenterte i dette kapittelet var nettverksmøter. Deltakerne oppfatter at nettverksmøter er et svært viktig tiltak for å oppnå kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverket. Fagledere sørger for god organisering av nettverksmøter for at nettverksmøtene skal være en god arena for kunnskapsdeling. Fagleder gjør flere tiltak for å skape god organisering. De planlegger møtene i god tid og lager en interessant agenda for å få med seg flest mulig deltakere på møtene. Faglederne delegerer ofte oppgaver til deltakerne, for eksempel å holde presentasjoner eller bidra til å utarbeide agenda for møtet. Presentasjonene som holdes er av høy faglig kvalitet, og det holdes presentasjoner av både fagledere, deltakere og eksterne foredragsholdere. Deltakerne mener at høy faglig kvalitet er viktig for at møtene skal være attraktive å delta på.

På heldagsmøtene møtes deltakerne fysisk, og de kan bli kjent og dele kunnskap på tvers av driftsområder. Vi fant at ansikt til ansikt-kommunikasjon er svært viktig for å oppnå uformell kunnskapsdeling og mer dynamiske innspill under møtene. Heldagsmøtene har en viss faglig bredde for at de skal være interessante for alle deltakerne i nettverket. Vi fant at heldagsmøtene har mange deltakere og det kan derfor være vanskelig å få til diskusjoner mellom deltakerne. Noen fagledere arrangerer derfor korte møter med smale fagtemaer i tillegg til heldagsmøtene. Lunsjmøter er et slikt møte. Disse møtene er ofte faglig spisset, og preget av mye diskusjon. Et typisk mønster er at møtene ofte foregår på video, har kort varighet, og holdes ofte flere ganger på samme dag for å tilpasse ulike tidssoner. De er derfor godt egnet for å inkludere deltakere på mange forskjellige lokaliteter. Workshop er et annet kort møte som noen fagledere arrangerer. I likhet med lunsjmøtene er workshops ofte faglig spisset, og består av få deltakere. Møtene foregår enten fysisk eller på video. På disse møtene er det ofte mye diskusjon og samhandling, samt at deltakerne løser gruppeoppgaver tilknyttet faglige utfordringer i egen avdeling. Workshop viser derfor at fagnettverk er viktig for at deltakerne bedre skal løse utfordringer som de jobber med i det daglige.

5.7.2 Sosiale medier-verktøyet Community site

Community site er innført av Statoil som et verktøy for å dele kunnskap. Verktøyet i seg selv sprer ikke kunnskap. Det er medlemmene i nettverket som gjør det. For å få deltakerne til å

benytte Community site som en kanal for kunnskapsdeling har faglederne tatt i bruk en rekke tiltak. Vi fant at fagleder gir grundig informasjon til deltakerne om hvorfor Community site skal brukes og hva det skal brukes til. Vi fant videre at hvis ikke denne informasjonen blir gitt så ser ikke deltakerne nytten av å bruke Community site, og hva det skal brukes til sammenlignet med de andre verktøyene i Statoil. Vi fant også at fagleder sørger for at deltakerne får god nok opplæring i bruken av verktøyet. Vi fant at fagleder viser engasjement for å skape økt bruk av Community site. I startfasen når verktøyet tas i bruk er fagleder en sterk pådriver for at deltakerne skal ta Community site i bruk. Dette gjør de ved å gå foran som et god eksempel ved å selv legge ut innlegg og være aktiv på siden. De oppfordrer også deltakerne til å dele bidrag på Community for å skape økt kunnskapsdeling mellom deltakerne. Et typisk mønster er at fagledere som aktivt har oppfordret deltakerne til å dele kunnskap på Community site, ser at det kommer mer naturlig etter hvert. Å endre etablerte vaner og rutiner krever en innsats og fagleder er hele tiden opptatt av å minne deltakerne på at verktøyet skal brukes. Vi fant at fagleder synes det er viktig at innleggene de legger ut er av høy faglig kvalitet, for at det skal være interessant og verdifullt for deltakerne å bruke verktøyet.

Faglederne merker at terskelen for å stille spørsmål på Community site er høy. Vi fant at flere av faglederne forsøker derfor å bygge en delingskultur, der de oppfordrer deltakerne til å stille spørsmål. De påpeker at ingen spørsmål er "dumme" og at spørsmålene er relevant for flere. Flere av faglederne passer også på at spørsmålene som legges ut blir besvart innen kort tid.

I denne studien fant vi at det er varierende hvilken metode faglederne bruker for å dele informasjonen på Community site med resten av nettverket. Alle faglederne oppfordrer deltakerne til å ta i bruk Alert-funksjonen, slik at de får oppdatering om hva som har skjedd på Community site på mail. De andre metodene som benyttes for å dele informasjonen på Community site varierer fra fagleder til fagleder. Noen fagledere sender alltid ut mail med link til Community site for å informere deltakerne om at det har kommet ut ny informasjon på siden, mens andre fagledere kun sender ut mail dersom det legges ut viktig informasjon. Noen fagleder mener imidlertid at å sende ut mail om at det har skjedd noe nytt i Community site hindrer deltakernes insentiver til å gå inn på siden selv og sjekke om det har skjedd noe nytt. Disse faglederne mener at mail kun skal brukes i en startfase, og at man etter hvert må bygge en kultur hvor deltakerne selv må gå inn og oppdatere seg på hva som har skjedd.

5.7.3 Oppfølging av enkeltdeltakere

Oppfølging av enkeltdeltakere i fagnettverket er et annet viktig tiltak fagleder gjør for å skape en god arena for kunnskapsdeling og læring i fagnettverket. Vi fant at oppfølging av enkeltdeltakere i stor grad bidrar til å skape motiverte deltakere som ønsker å dele kunnskap i nettverket. Når faglederne er på reiser til andre lokaliteter er de opptatt av å skape personlig kontakt med deltakerne som jobber på disse lokalitetene for å bygge relasjoner og senke terskelen for å samhandle virtuelt. Når fagledere tar personlig kontakt med deltakere på andre kontorsteder føler deltakerne seg ”sett” av fagleder. Fagleder inviterer aktive, engasjerte deltakere til å være med på spennende oppgaver og de diskuterer gjerne faglige utfordringer uformelt med deltakerne. På denne måten viser fagleder at deltakere som er aktive skal få noe positivt igjen for det. Faglederne ber også deltakerne om faglige bidrag som kan deles i nettverket, noe som gjør at deltakerne føler seg betydningsfulle. I tillegg er faglederne flinke til å gi deltakerne anerkjennelse etter at de har delt kunnskap i nettverket. Anerkjennelsen gis enten personlig eller foran resten av nettverket. Anerkjennelse bidrar til at deltakerne blir fornøyde med egen innsats og opplever kunnskapsdeling i nettverk som noe positivt. Faglederne gjør en rekke tiltak for å øke aktive deltakeres karrieremuligheter i Statoil. Dette kan skje gjennom tilbakemelding til deltakerens linjeleder ved gode bidrag, ved at fagleder hjelper deltakerne til å knytte kontakter i nettverket eller ved at deltakerne får vist seg frem i nettverket når fagleder inviterer de til å dele faglige bidrag. Noen deltakere opplever det som utfordrende å dele kunnskap i fagnettverket, og i slike tilfeller tilrettelegger fagleder for dette, slik at deltakerne skal ha en lav terskel for å dele kunnskap i nettverket.

5.7.4 Samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner

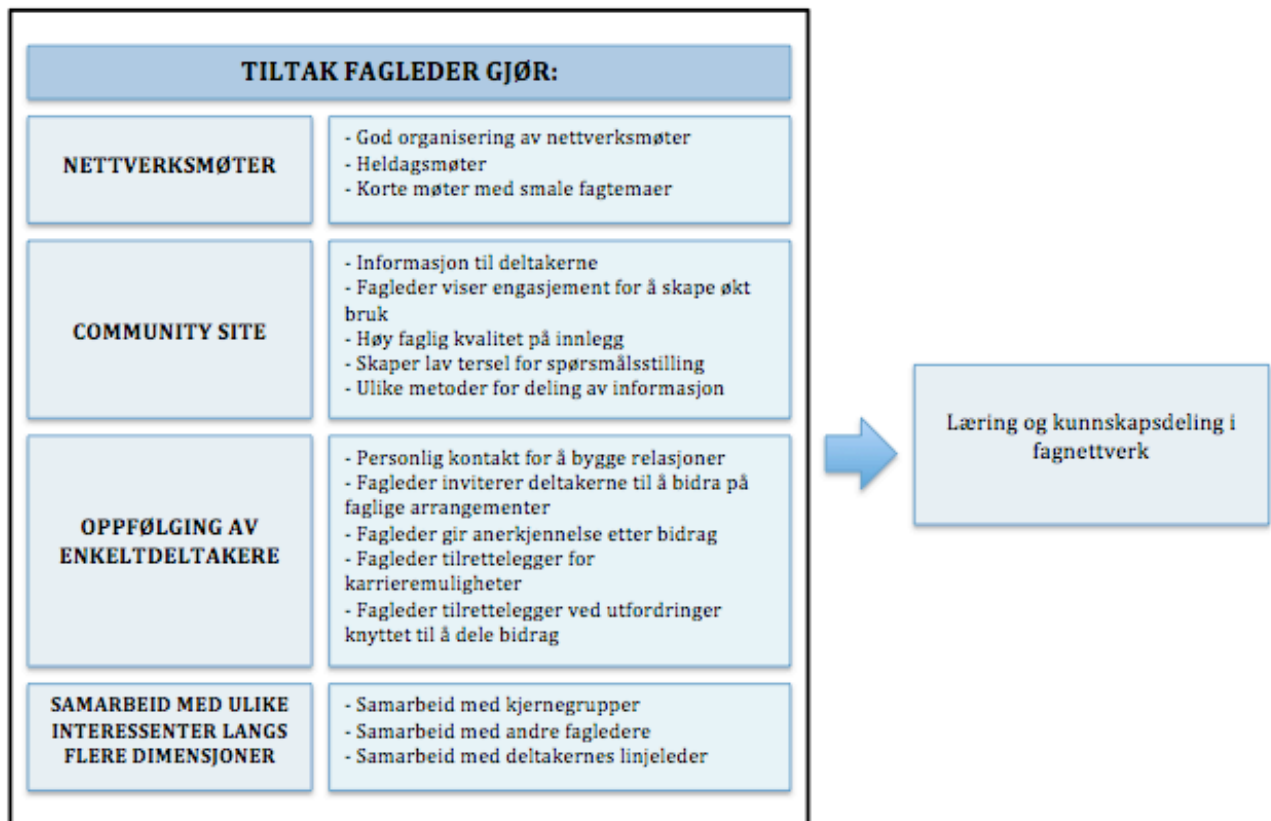
Vi fant i denne studien at samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner også er et effektivt tiltak for skape mer kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverket, og de fleste faglederne vi har snakket med benytter en eller flere av samarbeidsformene. Samarbeid letter arbeidsbelastningen for fagleder og bringer nye impulser til nettverket. Hvilken samarbeidsform som fungerer best er avhengig av fagnettverkets kontekst og behov. Samarbeidsformene som oftest brukes er fagleders samarbeid med en kjernegruppe, samarbeid mellom flere fagledere og samarbeid mellom fagleder og deltakernes linjeledelse.

Den første samarbeidsformen vi har sett på er fagleders samarbeid med kjernegrupper. Vi fant at kjernegruppene har ulike formål. Noen kjernegrupper består av deltakere med spisskompetanse innen ulike fagområder, mens andre kjernegrupper består av deltakere på ulike geografiske lokaliteter. En tredje variant er å ha en gruppe deltakere som er ekstra pådrivere for å skape aktivitet på Community site. Verdien av kjernegruppene vil avhenge av formålet, men siden kjernegruppene består av nettverksdeltakere, er det en god samarbeidsform for å inkludere deltakerne og få deres innspill til hvordan fagnettverket bør være.

Den andre samarbeidsformen vi har sett på er samarbeid mellom flere fagledere. Dette samarbeidet brukes også til ulike formål. Her fant vi at noen fagledere har gått sammen om å lede nettverket, mens andre samarbeider innen et mer avgrenset fokusområde. Faglederne samarbeider ofte om erfaringsdeling om nettverksledelse, arrangerer felles nettverksmøter, samt oppretter felles Community site for beslektede fagnettverk. Verdien av denne samarbeidsformen vil også avhenge av formålet. En stor fordel med denne samarbeidsformen er at tverrfagligheten mellom fagområdene blir godt ivaretatt.

Den siste samarbeidsformen vi presenterer er samarbeid mellom fagleder og deltakernes linjeledelse. Denne samarbeidsformen har vist seg å være svært effektiv siden det er linjeleder som kjenner deltakerne best og har personalansvar for dem. Mange fagledere har tett dialog med deltakernes linjeledere om å få konkrete mål på kunnskapsdeling i nettverket i medarbeidersamtalen. Dette vil trolig føre til at deltakerne leverer flere gode bidrag ettersom oppnåelse av målene henger sammen med lønn og karriereutvikling.

Nedenfor vises en illustrasjon av tiltakene fagleder gjør, som vi har presentert i denne analysen.



Figur 9: Tiltakene fagleder gjør for å skape kunnskapsdeling og læring i fagnettverk

5.7.5 Sammenheng mellom tiltakene

Til slutt i analysen presenterte vi sammenhengen mellom de ulike tiltakene som er presentert ovenfor. Vi fant at faglederne er gode innen forskjellige områder og iverksetter ulike tiltak. Videre fant vi at tiltakene i stor grad påvirker hverandre, og at de faglederne som oppnår mest kunnskapsdeling mellom deltakerne i fagnettverket er de som er flinke til å kombinere de forskjellige tiltakene.

6. Diskusjon

I denne delen av utredningen tas det sikte på å forklare de viktigste funnene fra analysekapittelet. Formålet er å få en bedre forståelse for disse funnene, for å kunne besvare vår problemstilling *Hvilke tiltak benytter fagledere for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk?*. Drøftingen gjøres ved å sammenligne hvert funn opp mot eksisterende litteratur og utredningens teorigrunnlag. Deretter diskuterer vi i hvilken kontekst tiltakene passer best, samt forklarer hvordan tiltakene bidrar til å løse utfordringene fagleder står overfor.

6.1 Nettverksmøter

Fra analysen fremkommer det at nettverksmøter et viktig tiltak for å skape kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverk. I diskusjonen velger vi å fokusere på funn som omhandler god organisering av nettverksmøter, heldagsmøter og korte møter med smale fagtemaer.

6.1.1 God organisering av nettverksmøter

McDermott og Archibald (2010) hevder at fagnettverk trenger struktur for at deltakerne skal kunne dele kunnskap på en god og effektiv måte. Vi fant at nettverksmøter er et tiltak for å bygge en god struktur i fagnettverket, som igjen bidrar til å skape mer kunnskapsdeling mellom deltakerne. Nesheim og Olsen (2011) finner at det som blir presentert på nettverksmøter må være nyttig og relevant, særlig med tanke på at de fleste deltakerne er mottakere heller enn sendere av kunnskap. Vårt funn støtter Nesheim og Olsen (2011) sin studie. Både fagledere og deltakere vi har snakket med poengterer at høy faglig kvalitet er svært viktig for at deltakerne skal anse det som attraktivt å delta på nettverksmøtene. Vårt bidrag til eksisterende litteratur er at vi har gått i dybden og undersøkt hvordan nettverksmøter organiseres for å etterleve den høye faglige kvaliteten som er sterkt ønsket av fagledere og nettverksdeltakere. Innenfor god organisering av nettverksmøter fant vi at faglederne har stort fokus på å planlegge møtene i god tid for at flest mulig deltakere skal kunne ha mulighet til å delta på møtene. Vi fant også at nøye planlegging av møtene er viktig for å lage en god og interessant agenda, og for å skaffe gode foredragsholdere slik at det blir høy kvalitet på presentasjonene som holdes på møtene. I tillegg fant vi at mange av

faglederne delegerer oppgaver tilknyttet organisering av nettverksmøter til deltakere. Deltakere får da mulighet til å påvirke det faglige innholdet på møtene i den retningen de selv ønsker.

6.1.2 Heldagsmøter

McDermott og Archibald (2010) hevder at de fagnettverkene som har ansikt til ansikt-møter i tillegg til virtuelle kommunikasjonskanaler er de mest effektive. Forskerne påpeker at ansikt til ansikt-kontakt fremmer tillit mellom medlemmene. Vårt funn støtter McDermott og Archibald (2010) sin forskning. Samtlige fagledere og deltakere i vår studie anser heldagsmøter, som holdes ansikt til ansikt, som en svært god arena for kunnskapsdeling og læring. Flere, både fagledere og deltakere, sier også at heldagsmøter er den viktigste arenaen for kunnskapsdeling i nettverket. Vi har gått videre på dette og funnet hvorfor slike ansikt til ansikt møter er så viktige for å skape kunnskapsdeling i fagnettverk. Faglederene vi snakket med poengterer at det er viktig at de som jobber i ulike driftsområder skal bli kjent med hverandre på de fysiske møtene. Det er enklere for deltakerne å kontakte hverandre virtuelt i ettertid dersom de har møtt hverandre fysisk. Vi fant også at ansikt til ansikt-møter er viktig for å skape uformell erfaringsutveksling blant deltakerne i nettverket. Både fagledere og deltakere presiserte at den uformelle erfaringsutvekslingen er svært viktig for å skape relasjoner og aktivitet i nettverket.

6.1.3 Korte møter med smale fagtemaer

Nesheim og Olsen (2011) finner at det er viktig at fagleder har god forståelse av det nyeste innen teknologi og hvilke utfordringer som finnes i aktuelle enheter. Vårt funn støtter tidligere forskning. Faglederene og deltakerne vi har snakket med påpeker at deltakerne synes det er svært interessant å bruke nettverket til å diskutere utfordringer som finnes i deltakernes avdelinger. Vårt bidrag til eksisterende litteratur er at fagleder bruker korte møter med smale fagtemaer for å diskutere disse utfordringene. Vi fant at disse møtene er nyttige for å vise deltakerne at fagnettverk kan hjelpe de til å bedre løse oppgaver de jobber med i det daglige arbeidet.

Nesheim og Olsen (2011) finner i tillegg at store fagnettverk kjennetegnes av mer enveiskommunikasjon enn små nettverk. Det er med andre ord mer dialog og kommunikasjon mellom deltakere i små nettverk enn store. Vi har gått videre på dette og sett hvordan fagleder kompensere for ulempene som store fagnettverk medfører. Vi fant at

fagleder arrangerer korte møter med smale fagtemaer som har betydelig færre deltakere enn heldagsmøtene. Disse møtene er preget av mye diskusjon og høy grad av interaksjon mellom deltakerne, og er derfor et godt supplement til heldagsmøtene som i større grad er preget av enveiskommunikasjon.

I forbindelse med disse korte møtene med smale fagtemaer fant vi også noe nytt som eksisterende litteratur ikke sier noe om. Vi fant at flere av faglederne holder kortere videomøter med smale fagtemaer på flere forskjellige tidspunkt i løpet av en dag. På denne måten legger fagleder til rette for at deltakere på ulike geografiske lokaliteter med forskjellige tidssoner kan delta på nettverksmøter.

6.1.4 Tiltak knyttet opp mot kontekst og utfordringer

Vi konkluderer med at nettverksmøter, både heldagsmøter og fagspesifikke møter, er viktige tiltak for å skape kunnskapsdeling mellom deltakerne. Nettverksmøter er trolig spesielt viktige for fagnettverk med mange deltakere som er spredt over ulike avdelinger og internasjonale lokaliteter. Dette fordi deltakere i slike nettverk kommuniserer mye mindre med hverandre i det daglige enn deltakere som er med i fagnettverk med færre deltakere som er spredt over få avdelinger og internasjonale lokaliteter. I fysiske nettverksmøter der deltakerne møtes ansikt til ansikt blir de kjent med hverandre og kan diskutere. Kontakten som skapes på de fysiske møtene bidrar til å gjøre terskelen lavere for å kontakte hverandre virtuelt i ettertid. Nettverksmøter bidrar til å løse utfordringer knyttet til motivasjon ved at deltakerne bygger gode relasjoner til andre i nettverket og ved at de får stort faglig utbytte av å delta på møtene. Nettverksmøter bidrar også til å løse utfordringer knyttet til globalisering. Dette ved at fagleder holder videomøter på flere forskjellige tidspunkter i løpet av en dag for å inkludere deltakere på internasjonale lokaliteter med ulike tidssoner.

6.2 Sosiale medier-verktøyet Community site

Et annet tiltak som er viktig for å skape kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne er sosiale medier-verktøyet Community site. I diskusjonen velger vi å fokusere på fagleder som pådriver for å skape økt bruk av Community site i startfasen, fagleder som går foran som et godt eksempel i bruken av Community site, samt fagleder som skaper lav terskel for spørsmålsstilling.

6.2.1 Fagleder viser engasjement for å skape økt bruk av Community site

Preece (2000, referert i Sharratt og Usoro, 2003) finner at kritisk masse av aktivitet i virtuelle nettverk er nødvendig for å tiltrekke andre medlemmer. Forskerne påpeker at uten kritisk masse så vil oppfatningen av nytten av kunnskapsdelingssystemet hemme bruken. Vårt bidrag til eksisterende litteratur er at vi har undersøkt hvordan faglederne klarer å oppnå denne kritiske massen av aktivitet. Vi fant at fagledere som aktivt promoterer Community site for å få flere deltakere til å ta i bruk verktøyet oppnår en større kritisk masse av aktivitet. Slik promotering er særlig viktig i en startfase. Vi fant også at fagledere som presser på lenge nok ser at deltakerne litt etter litt endrer vaner og rutiner, og at det blir mer naturlig for dem å dele bidrag på Community site. Videre fant vi at metoden fagleder bruker for å få deltakerne til å ta i bruk det nye verktøyet varierer. Noen fagledere sender ut mange mail med informasjon om Community site og purrer helt til så godt som alle har tatt det i bruk. Andre fagledere bruker nettverksmøtene til å informere om Community site og oppfordrer deltakerne til å ta verktøyet i bruk, ettersom et stort antall deltakere er samlet på disse møtene. I tillegg fant vi at noen fagledere fokuserer på å få nyansatte til å bruke Community site fordi de ofte har en lavere terskel enn erfarne for å ta i bruk nye verktøy. Målet er at disse nyansatte på sikt skal trekke med seg erfarne til å bruke Community site.

Lin og Lee (2004, referert i Lin, 2007) påpeker at engasjement fra ledelsen signaliserer hva som er viktig for en organisasjon, og at et engasjement som omhandler kunnskapsdeling vil signalisere til de ansatte at kunnskapsdelende prosesser bør prioriteres. Vi har gått videre på dette og undersøkt hvordan fagleder skaper slikt engasjement for kunnskapsdeling. Vi fant at det er viktig at fagleder selv går foran som et godt eksempel. Alle faglederne som har klart å skape høy aktivitet blant deltakerne på Community site er også selv svært aktiv på siden. Med aktiv på siden menes det at fagleder blant annet legger ut interessante dokumenter i informasjonsbanken, stiller og svarer på spørsmål og blogger.

6.2.2 Fagleder skaper lav terskel for spørsmålsstilling

Ardichvili et al. (2002, referert i Sharratt og Usoro, 2003) hevder at en av hovedbarrierene for å dele kunnskap i virtuelle nettverk er frykten for å poste et ukorrekt eller misledende innlegg, eller troen på at eget innlegg ikke er tilstrekkelig viktig eller relevant. Vårt funn

støtter tidligere forskning. Vi fant at flere av faglederne og deltakerne uttrykte at terskelen for å stille spørsmål i Community site er høy blant deltakerne.

Wasko og Faraj (2005, referert i Lin, 2007) finner at tro på egen kunnskap kan motivere ansatte til å dele kunnskap med sine kollegaer. Slike ansatte har større tro på at kunnskapen de deler kan bidra til å løse arbeidsutfordringer og øke effektiviteten i arbeidet (Luthans, 2003, referert i Lin, 2007). Vårt bidrag til eksisterende litteratur er at vi har undersøkt hvilke konkrete tiltak fagleder gjør for at deltakerne skal bli trygge på seg selv og egen kunnskap, slik at terskelen for å stille spørsmål i Community site blir redusert. Vi fant at fagleder formidler til deltakerne at ingen spørsmål er ”dumme”, samt presiserer at det trolig er flere i nettverket som lur på de samme spørsmålene. Dette gjør fagleder for å legge til rette for et tillitsfullt miljø for kunnskapsdeling. Vi fant også at mange fagledere oppfordrer deltakerne til å stille spørsmål i Community site. Deltakerne føler at spørsmålene i større grad er relevante for nettverket når fagleder spør om de kan stille spørsmålene i Community.

6.2.3 Tiltak knyttet opp mot kontekst og utfordringer

Vi konkluderer med at riktig bruk av Community site er viktig for å skape kunnskapsdeling mellom deltakerne. Å få Community site til å bli en god arena for kunnskapsdeling og læring er trolig ekstra viktig i store fagnettverk med medlemmer på mange ulike avdelinger og lokaliteter. Dette fordi det foregår mindre uformell kommunikasjon mellom deltakerne i det daglige arbeidet. Det er vanskelig å vurdere om det er enklest å få til en velfungerende Community site i store eller små nettverk. En fordel med store fagnettverk er at flere dyktige fagfolk kan legge ut innlegg på siden, samt bidra til å besvare spørsmål knyttet til faglige utfordringer. Samtidig kan terskelen for å stille spørsmål og svare på spørsmål være større i store nettverk enn i små fordi det i store nettverk er flere, ukjente personer som kan observere spørsmålene som stilles og tenke at ”dette burde de visst fra før”. I små nettverk med medlemmer spredt på få avdelinger og lokaliteter vil ofte mange av deltakerne i nettverket kjenne hverandre fra før gjennom arbeidsoppgaver i avdelingen og på prosjekter. Fordelen med slike små nettverk er at terskelen for å dele kunnskap blir lavere siden deltakerne kjenner hverandre. Ulempen i slike nettverk er at kunnskapsdelingen ofte skjer uformelt utenfor Community site ettersom deltakerne ofte tar direkte kontakt med hverandre ansikt til ansikt, på mail eller telefon. Denne kunnskapen blir derfor ikke tilgjengelig for resten av nettverket, og for nye deltakere som kommer inn i nettverket.

Community site er et godt verktøy for å møte globaliseringsutfordringer, ettersom deltakerne kan kommunisere uavhengig av geografi, tilstedeværelse og tidsforskjeller. Verktøyet er imidlertid ikke alene nok til å løse disse utfordringene. Det er viktig at fagleder aktivt promoterer Community site for deltakere på internasjonale lokaliteter for at de skal se nytteverdien av verktøyet og ta det i bruk. Som beskrevet ovenfor har mange nettverk slitt med høy terskel for å stille spørsmål på Community site. Noen fagledere har klart å redusere utfordringer knyttet til sosiale medier i nettverkssammenheng ved å legge til rette for tryggere rammer for kunnskapsdeling. I tillegg bidrar tiltakene, som er beskrevet ovenfor, til å redusere motivasjonsutfordringene. Dette skjer ved at deltakerne skjønner hvordan de skal bruke verktøyet og hva de skal bruke det til. Motivasjonsutfordringene reduseres også ved at fagleder selv er engasjert og aktiv, og ved at fagleder skaper tryggere omgivelser for kunnskapsdeling.

6.3 Oppfølging av enkeltdeltakere

Fra analysen fremkommer det at oppfølging av enkeltdeltakere også er et viktig tiltak for å skape kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverk. I diskusjonen velger vi å fokusere på tiltak som omhandler at fagleder inviterer deltakerne til å bidra på faglige arrangementer, karrieremuligheter for deltakerne og at fagleder bygger relasjoner til nettverksdeltakere.

6.3.1 Fagleder inviterer deltakere til å bidra på faglige arrangementer

Wolf et al. (2011) finner at deltakere er villige til å investere mer i form av tid og bidrag i nettverket når de får mulighet til å delta i organisatoriske beslutningsprosesser og har påvirkningskraft. Vårt funn støtter Wolf et al. (2011) sin forskning. Vi fant at deltakerne synes det er svært motiverende når de får være med på spennende oppdrag og dele faglige bidrag med resten av nettverket. Vårt bidrag til eksisterende litteratur er at vi har undersøkt hvordan faglederne går frem for å finne gode faglige bidrag fra deltakerne. Vi fant at fagledere opplever at direkte henvendelser til enkeltpersoner er mer virkningsfullt enn å sende ut en felles melding til alle med oppfordring om å dele faglige bidrag. Fagleder finner blant annet bidrag gjennom uformelle samtaler med enkeltdeltakere i nettverket. Vi fant videre at deltakerne synes det er positivt at fagleder tar direkte kontakt med dem og at de da føler seg sett og betydningsfulle i fagnettverket.

6.3.2 Karrieremuligheter for deltakerne

Hall (2001a, referert i Sharratt og Usoro, 2003) hevder at kunnskapsdelingen vil være høyere når deltakerne oppfatter at kunnskapsdeling er tett linket til individuell karriereutvikling. Vårt bidrag til eksisterende litteratur er at vi har undersøkt hvordan fagleder tilrettelegger for individuell karriereutvikling. Vi fant at noen fagledere gir tilbakemelding til deltakernes linjeleder når deltakere bidrar inn i nettverket for å synliggjøre de som deler kunnskap. Slike tilbakemeldinger til linjen kan bedre deltakernes karrieremuligheter i selskapet siden det er linjeleder som evaluerer deltakernes arbeidsprestasjoner. Vi fant også at noen av faglederne er opptatt av å hjelpe deltakerne med å utvide sitt eget personlige nettverk, slik at de blir kjent med nye mennesker på tvers i selskapet og opparbeider seg kontakter. Et stort personlig nettverk vil kunne øke deltakernes karrieremulighetene fordi det er flere i selskapet som observerer bidragene deres og hva de er flinke til.

6.3.3 Fagleder tar personlig kontakt for å bygge relasjoner til nettverksdeltakere

Ranjbarfard et al. (2013) har undersøkt om geografisk distanse er en barriere som påvirker kunnskapsdeling, og finner at dette ikke er tilfelle. Vi finner det motsatte i vår masterutredning. Vi fant at stor geografisk spredning skaper utfordringer knyttet til kunnskapsdeling i fagnettverk, ettersom det er vanskelig for fagleder å bygge gode relasjoner kun basert på virtuelle kommunikasjonskanaler.

Nonaka og Takeuchi (1991) hevder at ansikt til ansikt-kommunikasjon er det mest effektive middelet å overføre kunnskap. Vi har gått videre på dette og undersøkt hvordan fagleder bruker ansikt til ansikt-kommunikasjon for å bygge relasjoner til deltakere på internasjonale lokaliteter for å redusere ulemper tilknyttet geografisk distanse. Vi fant at noen av faglederne er flinke til å prioritere personlig kontakt med deltakere på ulike lokaliteter når de er på reise. Gjennom personlig kontakt bygger de gode relasjoner til deltakerne slik at det blir lettere å kommunisere godt virtuelt i etterkant.

6.3.4 Tiltak knyttet opp mot kontekst og utfordringer

Vi konkluderer med at oppfølging av enkeltdeltakere er viktig for å skape kunnskapsdeling mellom deltakerne. Vi fant at oppfølging av enkeltdeltakere er vanskeligere å få til i store nettverk med medlemmer spredt over mange ulike avdelinger og lokaliteter, men at det trolig

er ekstra viktig å ha stort fokus på dette i store nettverk. Dette fordi mindre fagnettverk med deltakere på få avdelinger og lokaliteter i mye større grad har hyppig, uformell dialog i det daglige enn hva som er tilfellet for store nettverk med deltakere på mange avdelinger og lokaliteter. Alle tiltakene vi har presentert under oppfølging av enkeltdeltakere bidrar til å løse utfordringer knyttet til deltakernes motivasjon. Når fagleder tar direkte kontakt og ber om faglige bidrag eller legger til rette for karrieremuligheter så føler deltakerne seg betydningsfulle og sett av organisasjonen. Dette gir de større motivasjon til å bidra i nettverket. Når fagledere tar personlig kontakt for å bygge relasjoner til deltakere bidrar det i tillegg til å løse utfordringer knyttet til globalisering av fagnettverkene. Når fagleder får god, personlig kontakt med disse deltakerne kan han senere bruke de som lokale kontaktpersoner for å få faglige oppdateringer fra den lokaliteten, samt få hjelp til å ordne praktiske ting rundt for eksempel videomøter. Fagleder kan også bruke disse personene for å tiltrekke seg nye, potensielle deltakere til nettverket.

6.4 Samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner

Det siste tiltaket som vi har sett på i analysen er samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner. Dette tiltaket bidrar også i stor grad til å skape kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i nettverk. Selv om samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner er én kategori diskuterer vi de tre samarbeidsformene hver for seg: Samarbeid med kjernegrupper, samarbeid med andre fagledere og samarbeid med deltakernes linjeleder.

6.4.1 Samarbeid med kjernegrupper

Under samarbeid med kjernegrupper velger vi å fokusere på funn knyttet til hva fagleder bruker kjernegruppen til og delegering av arbeidsoppgaver til kjernegrupper.

6.4.1.1 Bruken av kjernegrupper

Som nevnt tidligere i diskusjonen, påpeker McDermott og Archibald (2010) at fagnettverk trenger struktur for at deltakerne skal kunne dele kunnskap på en god og effektiv måte. Vi finner i vår masterutredning at bruk av kjernegrupper er et tiltak for å bygge en god struktur i nettverket, som igjen bidrar til å skape mer kunnskapsdeling mellom deltakerne. Nesheim og Olsen (2011) finner i sin studie at i flere av fagnettverkene får fagleder støtte fra en kjernegruppe. Vårt bidrag til eksisterende litteratur er at vi har gått i dybden og undersøkt

hvordan kjernegrupper organiseres og hva verdien av slike grupper er. Vi fant at kjernegrupper brukes til ulike formål. Noen fagledere bruker en kjernegruppe som en faglig ekspertgruppe. Disse personene blir da fagleders rådgivere, og bidrar til at nettverket ivaretar faglig spisskompetanse innen et bredere fagområde. Andre fagledere bruker en kjernegruppe til å dekke ulike geografiske lokaliteter. En slik gruppe brukes som et bindeledd for å spre kunnskap mellom fagleder og deltakere på ulike geografiske lokaliteter, og bidrar på denne måten til at fagnettverket lettere kan dele kunnskap globalt. Et tredje alternativ vi fant er at fagleder tildeler en kjernegruppe et ekstra ansvar for Community site. Dette bidrar til å skape større aktivitet og multiple vinklinger på siden, samt at deltakerne får svar på spørsmålene sine innen kort tid.

6.4.1.2 Delegering av arbeidsoppgaver til kjernegrupper

Nesheim og Olsen (2011) hevder at fagleder bør tildele interessante og utfordrende oppgaver til deltakerne i stedet for å beholde oppgavene selv. Vårt funn stemmer med Nesheim og Olsen (2011) sin forskning. Vi fant at fagleder delegerer spennende arbeidsoppgaver til deltakerne. Vårt bidrag til eksisterende forskning er at vi har funnet at fagleder i stor grad bruker kjernegrupper for å delegere oppgaver til deltakerne. I tillegg har vi sett på verdien av at fagleder delegerer interessante arbeidsoppgaver til deltakerne. Her fant vi at deltakerne blir motiverte når fagleder tildeler de spennende og utfordrende oppgaver, samt at delegering av oppgaver er viktig for å avlaste fagleder, og for å få nye faglige impulser i fagnettverket.

6.4.1.3 Tiltak knyttet opp mot kontekst og utfordringer

Vi konkluderer med at fagleders samarbeid med en kjernegruppe er viktig for å skape kunnskapsdeling mellom deltakerne. Kjernegrupper er trolig ekstra viktige i store fagnettverk med mange deltakere spredt på flere avdelinger og lokaliteter. Dette fordi fagleder i slike store nettverk har større behov for hjelp for å nå ut til alle deltakerne på de forskjellige avdelingene og lokalitetene. I tillegg dekker ofte store nettverk et bredere fagområde enn små nettverk. Fagleder kan ikke ha faglig spisskompetanse på alle områder innen et bredt fagområde. En kjernegruppe bestående av personer med ulik, faglig ekspertise kan hjelpe fagleder med å ivareta dybdekunnskap innenfor nettverket.

Samarbeid med en kjernegruppe løser utfordringer knyttet til deltakernes motivasjon for å dele kunnskap. Den direkte effekten er at deltakerne i kjernegruppen blir motiverte når de blir delegert spennende arbeidsoppgaver, samt får være med å utvikle fagnettverket videre. Den indirekte effekten er at fagleder i større grad kan bruke tid på å skape høy faglig kvalitet

og fokusere mer på enkeltdeltakere når han blir avlastet av en kjernegruppe. Samarbeid med en kjernegruppe kan også bidra til å løse utfordringer knyttet til bruk av sosiale medier i nettverkssammenheng dersom kjernegruppen har Community site som ansvarsområde. Dette ved at det er flere personer enn kun fagleder som har ansvar for å legge ut innlegg og svare på spørsmål. Når mange bruker Community site blir også terskelen lavere for andre deltakere å ta verktøyet i bruk. Utfordringer knyttet til globalisering kan også reduseres ved at fagleder inngår samarbeid med en kjernegruppe der personene i kjernegruppen er plassert på ulike lokaliteter. Fagleder slipper da selv å kommunisere med alle deltakerne på de forskjellige lokalitetene, men kan i stedet kommunisere via kontaktpersonen i kjernegruppen som arbeider på den aktuelle lokaliteten.

6.4.2 Samarbeid med andre fagledere

Under samarbeid med andre fagledere velger vi å fokusere på funn knyttet til hvordan sjefingeniør påvirker samarbeidet mellom faglederne, samt hvordan samarbeidet skaper tverrfaglighet i nettverkene. Til slutt drøfter vi tiltak fagleder gjør for å redusere ulemper som sammenslåing av fagnettverk medfører.

Vi har ikke funnet eksisterende litteratur som sier noe om samarbeid mellom fagledere eller rollen sjefingeniør har overfor fagledernes samarbeid. Vi fant at samarbeid med andre fagledere er viktig for å skape kunnskapsdeling mellom deltakerne. Dette funnet er et nytt tiltak som fremmer kunnskapsdeling i fagnettverk.

6.4.2.1 Hvordan sjefingeniør påvirker samarbeidet mellom faglederne

Vi fant at sjefingeniøren har stor betydning for at fagleder oppdager muligheter for samarbeid med andre fagledere. Sjefingeniøren arrangerer felles møter for faglederne. Disse felles møtene er viktige for at faglederne skal bli kjent med hverandre, og for at de skal kunne se utfordringer og muligheter på tvers av ulike fagområder. I en stor og kompleks organisasjon som Statoil, med mange fagnettverk, vil det være behov for flere ledernivåer, der sjefingeniør er et slikt ledernivå. Denne komplekse konteksten kan forklare behovet for en sjefingeniør som samler fagledere innen beslektede fagområder.

6.4.2.2 Tverrfaglighet i nettverkene

Vi fant at den største fordelene med samarbeid mellom fagledere er at det skaper økt tverrfaglig kompetanse blant deltakerne. Dette skapes blant annet ved at to beslektede fagnettverk holder nettverksmøte sammen eller ved at fagleder inviterer andre fagledere eller

eksterne spesialister til å holde presentasjoner på møtene. En fagleder presiserer imidlertid at felles møter mellom beslektede nettverk bør brukes klokt. Han presiserer at det er viktig å først bli faglig trygg på hva eget fagnettverk står for før det åpnes opp for diskusjoner på tvers med andre fagnettverk.

6.4.2.3 Tiltak fagleder gjør for å redusere ulemper med sammenslåing av fagnettverk

Som beskrevet lenger oppe i diskusjonen, så finner Nesheim og Olsen (2011) at det er mye enveiskommunikasjon i store nettverk, mens det er mer dialog og kommunikasjon på tvers i mindre nettverk. Likevel ser vi at mange fagledere inngår samarbeid med andre fagledere slik at nettverkene blir større. Et interessant spørsmål å stille er derfor hvorfor faglederne gjør dette. Vi fant at den største fordelen ved å slå sammen fagnettverk er økt tverrfaglighet. Noen av faglederne vi snakket med poengterte at det er svært viktig at deltakerne vet hva som skjer i beslektede fagområder for å unngå suboptimale løsninger. Videre fant vi at når faglederne slår sammen fagnettverk er de flinke til å iverksette tiltak som kompenserer for enveiskommunikasjon som større fagnettverk medfører. For eksempel holder fagleder kortere møter med smale fagtemaer for å ivareta dybdekompetansen i nettverket og for å skape høy grad av dialog og kommunikasjon mellom deltakerne. Vi fant at faglederne som oppnår mest kunnskapsdeling blant deltakerne er de som er flinke til å finne en god balanse mellom tverrfaglighet, som store nettverk gir, og dialog og kommunikasjon mellom deltakere, som mindre nettverk gir.

6.4.2.4 Tiltak knyttet opp mot kontekst og utfordringer

Vi konkluderer med at samarbeid med andre fagledere er viktig for å skape kunnskapsdeling mellom deltakerne. Samarbeid om nettverksmøter og Community site passer best for beslektede fagnettverk, ettersom slike samarbeid bidrar til økt tverrfaglighet ved å diskutere gevinster og utfordringer på tvers av fagområdene. Samarbeid om nettverksmøter og Community site vil også trolig passe best for mindre fagnettverk med smale fagområder. Dersom flere store nettverk slår seg sammen så kan det blir veldig mange deltakere, i tillegg til at fagområdet kan bli for bredt. Samarbeid om Community site vil i tillegg passe best dersom faglederne som samarbeider i stor grad har de samme deltakerne i nettverkene sine. Deltakerne vil da kun trenge å holde seg oppdatert på en side i stedet for to, og informasjonen som blir lagt ut vil i stor grad være relevant for de fleste deltakerne. Konteksten har derimot liten betydning for samarbeid om erfaringsutveksling om god nettverksdrift. Et slikt samarbeid er nyttig uavhengig om nettverkene er små eller store,

spredt på få eller mange avdelinger og lokaliteter eller om fagnettverkene har beslektede fagområder eller ikke.

Som for samarbeid med en kjernegruppe, så bidrar også samarbeid med andre fagledere til å redusere utfordringer knyttet til deltakernes motivasjon, globalisering og bruk av sosiale medier i nettverkssammenheng indirekte. Erfaringsutveksling løser for eksempel ikke utfordringene i seg selv, men basert på tips og råd fra andre fagledere kan fagleder kartlegge hvilke tiltak som fungerer godt, og ta de i bruk i eget nettverk. Dette kan igjen bidra til mer motiverte deltakere, mer globaliserte nettverk, samt lavere terskel for å dele kunnskap i Community site.

6.4.3 Samarbeid mellom fagleder og deltakernes linjeleder

Under samarbeid mellom fagleder og deltakernes linjeleder velger vi å fokusere på funn knyttet til kontakt med deltakerne gjennom samarbeid med linjeleder og konkrete mål på kunnskapsdeling for deltakerne.

6.4.3.1 Kontakt med deltakerne gjennom samarbeid med linjeleder

Nesheim og Olsen (2011) finner i sin studie at det er en positiv sammenheng mellom støtte fra linjeledelsen og kunnskapsanvendelse. Forskerne påpeker at det er en fordel at linjeleder er positiv til at deltakerne deltar i fagnettverkene, samt oppfordrer de til å ta i bruk erfaringer og metoder som de tilegner seg i nettverket. Vårt funn støtter Nesheim og Olsen (2011) sin forskning. Vi fant at deltakernes linjeleder spiller en viktig rolle for å få deltakerne til å aktivt dele kunnskap i nettverket.

Nesheim og Olsen (2011) finner også at fagleder har lite kontakt med deltakernes linjeleder og prøver heller å påvirke potensielle deltakere direkte selv. Vi fant det motsatte i vår masterutredning. Vi fant at fagleder i stor grad har kontakt med deltakernes linjeledere. Faglederne vi har snakket med presiserer at det er linjeleder som kjenner deltakerne best og har personalansvar. Det er derfor helt naturlig for fagleder å ha tett dialog med deltakernes linjeleder for å kartlegge hvilke deltakere som har potensiale for å bli mer aktive i nettverket, samt kartlegge når deltakerne har tid til å prioritere fagnettverket. Fagleder mener at dette er særlig viktig ettersom han selv ikke har myndighet til å delegere arbeidsoppgaver til deltakerne. Vi finner dermed at faglederne vi har snakket med tar i bruk en annen strategi enn hva som er tilfellet i Nesheim og Olsen (2011) sin studie. En årsak til denne forskjellen

kan være at Nesheim og Olsen (2011) utførte studien rett etter fusjonen mellom Hydro og Statoil, og at det har skjedd en utvikling i fagnettverkene etter fusjonen.

6.4.3.2 Konkrete mål på kunnskapsdeling

Vi fant at mange av faglederne har tett dialog med deltakernes linjeleder om å få konkrete mål på deltakernes aktivitet i fagnettverket. Faglederne mener at dersom kunnskapsdeling i fagnettverket inngår som konkrete mål i medarbeidersamtalen vil deltakerne ha større fokus på å levere gode bidrag, og de vil derfor trolig sette av mer tid til nettverksaktiviteter. Kunnskapsdeling som mål i medarbeidersamtalen er et ytre insentiv for deltakerne siden måloppnåelse henger sammen med lønn og karriereutvikling. Bartol og Srivastava (2002, referert i Lin, 2007) finner at insentiver kan ha en positiv effekt på kunnskapsdeling. Forskerne hevder at dersom de ansatte tror at de vil oppnå belønning ved å delta i kunnskapsdelende aktiviteter, så vil de ha større vilje til å dele kunnskap med sine kollegaer. Davenport og Prusak (1998) presiserer at slike organisatoriske belønninger kan være pengemessige insentiver som økt lønn eller bonussystemer. Ytre insentiver kan imidlertid ha en negativ effekt på deltakernes motivasjon, ifølge Hall (2001, referert i Sharratt og Usoro, 2003). Forskeren hevder at ytre belønning kan føre til kun midlertidig selvtilfredshet, ødelegge relasjoner og redusere ønsket om å hjelpe andre ansatte. Herzber (2003, referert i Sharratt og Usoro, 2003) finner at finansiell belønning og andre eksterne faktorer er viktige for å unngå demotivasjon, men har liten effekt for å opprettholde ansattes motivasjon.

Som sagt, så er mange av faglederne vi har snakket med sterke pådrivere for at deltakerne skal ha konkrete mål på kunnskapsdeling i fagnettverk nedfelt i medarbeidersamtalen fordi de mener at det vil øke kunnskapsdelingen blant deltakerne i nettverket. I denne masterutredningen har vi ikke kartlagt om disse målene skal brukes for å motivere deltakerne til å dele kunnskap i nettverket eller om målene skal brukes som et hjelpemiddel for å hindre demotivasjon. Dersom det er vanskelig å få deltakerne til å dele kunnskap i nettverket av fri vilje, så kan et slikt tiltak være hensiktsmessig. Som Herzber (2003, referert i Sharratt og Usoro, 2003) sier ovenfor, så kan ytre insentiver være viktig for å hindre demotivasjon. Dersom hensikten derimot er å opprettholde deltakernes motivasjon, så er det viktig at fagleder påser at målene ikke hindrer indre motivasjon for kunnskapsdeling.

6.4.3.3 Tiltak knyttet opp mot kontekst og utfordringer

Vi konkluderer med at samarbeid mellom fagleder og deltakernes linjeleder er viktig for å skape kunnskapsdeling mellom deltakerne i fagnettverk. Et slikt samarbeid vil være nyttig

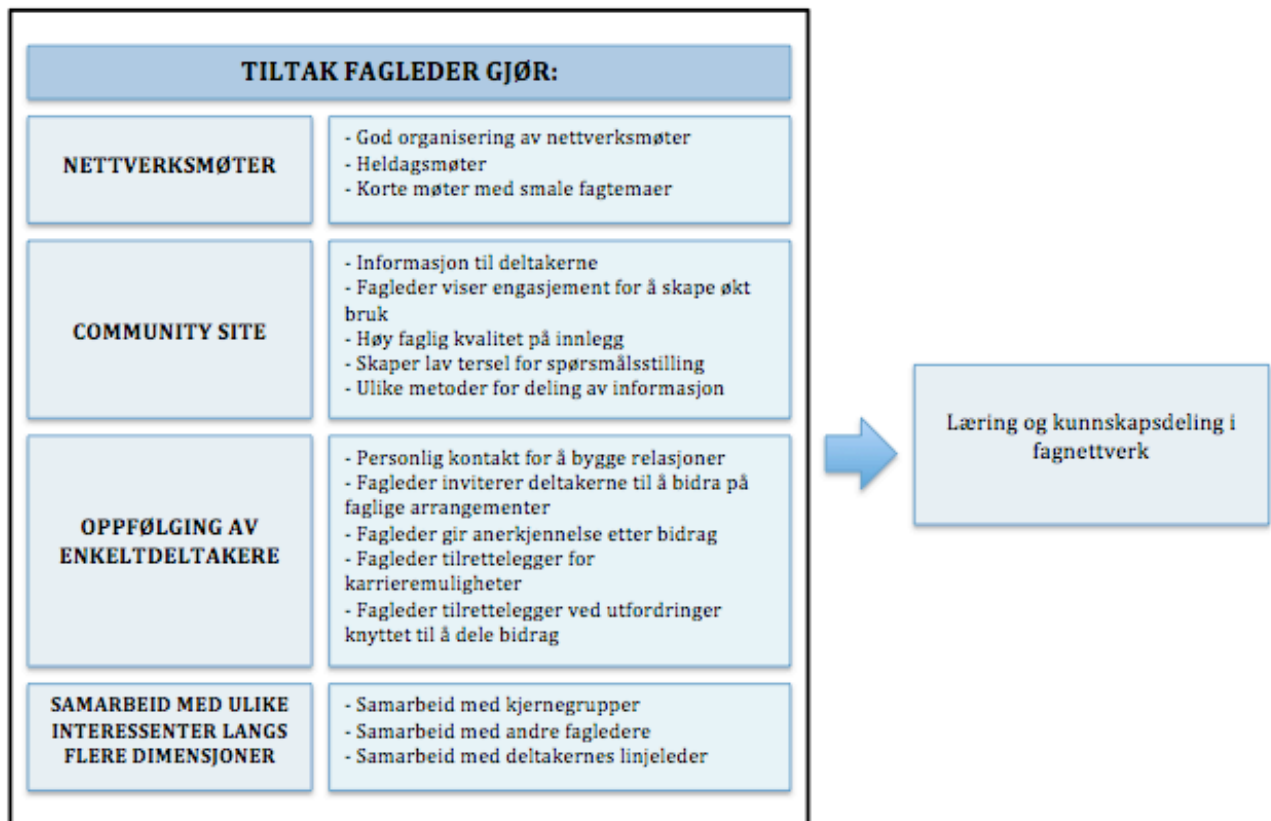
for alle fagledere uavhengig av størrelse på nettverket. Det er imidlertid vanskeligere å oppnå samarbeid mellom fagleder og deltakernes linjeleder når deltakerne i fagnettverket er spredt på mange avdelinger og internasjonale lokaliteter. Dette fordi fagleder da må forholde seg til mange linjeledere. Samarbeid mellom fagleder og deltakernes linjeleder bidrar til å redusere motivasjonsutfordringer ved at fagleder og linjeleder sammen kobler riktige personer til arbeidsoppgaver som er interessante og lærerike. Motivasjonen til deltakerne kan også påvirkes dersom de har konkrete mål på kunnskapsdeling. I vår masterutredning har vi ikke kartlagt hvilken effekt slike mål har, og litteraturen gir motstridende svar på om ytre insentiver har positiv eller negativ effekt på deltakernes motivasjon. Det er derfor uvisst hvilken effekt mål på kunnskapsdeling har for deltakernes motivasjon.

7. Konklusjon

7.1 Svar på problemstillingen

I denne masterutredningen har vi sett på kunnskapsdeling og læring i fagnettverk i Statoil. Statoil er en stor, kompleks organisasjon med matrisestruktur, der ansatte innenfor samme fagområde er spredd på ulike avdelinger og geografiske lokaliteter. Fagnettverk er et virkemiddel innført av Statoil for å dele kunnskap og erfaringer på tvers av organisasjonen. Formålet vårt med denne utredningen var å finne svar på følgende problemstilling: *Hvilke tiltak benytter fagledere for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk?*. For å besvare denne problemstillingen har vi utført en utforskende studie i samarbeid med Statoil. Vi har utført 13 dybdeintervjuer med fagledere og nettverksdeltakere, der hovedvekten ligger på faglederne. I tillegg har vi utført to bakgrunnsintervjuer for å få bedre forståelse for den komplekse konteksten i selskapet. I analysen kategoriserte vi funnene våre i fem kategorier; utfordringer, nettverksmøter, sosiale medier-verktøyet Community site, oppfølging av enkeltdeltakere og samarbeid med ulike interessenter langs flere dimensjoner.

Faglederne står overfor en rekke utfordringer når de skal fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk. Vi fant her at de fremste utfordringene er kontekst, globalisering av fagnettverkene, skape motiverte deltakere og bruk av sosiale medier i nettverkssammenheng. Gjennom analysen har vi funnet at faglederne gjør mange ulike tiltak for å møte disse utfordringene, og tiltakene bidrar dermed til å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverk. Tiltak fagleder gjør er illustrert i figuren.



Figur 10: Tiltakene fagleder gjør for å skape kunnskapsdeling og læring i fagnettverk

Vi fant at tiltakene vi har presentert i denne utredningen i stor grad påvirker hverandre, og at det derfor er svært gunstig med de faglederne som evner å være god på flere områder samtidig. De faglederne som oppnår mest kunnskapsdeling blant deltakerne i fagnettverket er de som både er flinke til å arrangere interessante nettverksmøter, følge opp enkeltdeltakere og skape stor aktivitet på Community site. Disse faglederne allierer seg ofte med en kjernegruppe, andre fagledere eller deltakernes linjeleder for å klare å hente ut gevinster fra alle tiltakene.

Funnene i vår masterutredning tyder på at det er mest utfordrende for fagleder å utføre tiltak i store fagnettverk med deltakere som er spredt over mange avdelinger og geografiske lokaliteter, men at det er disse nettverkene som har ekstra stort behov for disse tiltakene. Dette fordi det er vanskeligere å få til jevnlig, uformell kommunikasjon i slike nettverk, sammenlignet med mindre nettverk med deltakere som er spredt over få avdelinger og geografiske lokaliteter.

7.2 Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning

I denne masterutredningen har vi sett på kunnskapsdeling og læring i fagnettverk i en organisasjon innenfor petroleumsbransjen. Det kunne vært interessant å sett hvordan tilstanden er i andre, liknende organisasjoner i samme bransje. Ved å gjennomføre casestudier eller andre metoder, som for eksempel spørreskjema, i andre organisasjoner, kan man samle inn mer data på området. Dersom funnene i disse studiene stemmer overens med funnene i vår studie er det større mulighet for å kunne generalisere funnene. Det kunne også vært interessant å studere kunnskapsdeling og læring i fagnettverk i organisasjoner som har forskjellig organisasjonsstruktur og forretningsområder enn Statoil, og sett om de samme funnene fremkommer i slike organisasjoner.

Det er lite forskning på funnene våre tilknyttet samarbeid med en kjernegruppe og samarbeid med deltakernes linjeleder, og ingen forskning om samarbeid med andre fagledere. Dette er derfor noe som har blitt underkommunisert i litteraturen. Vi fant at de ulike samarbeidsformene er viktige for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk. Implikasjon til videre forskning kan være å undersøke verdien av slike samarbeidsformer og hvordan samarbeidene organiseres.

Det er også lite forskning på nettverksmøters betydning for kunnskapsdeling i fagnettverk. Den eksisterende litteraturen finner at nettverksmøter er viktig for å fremme kunnskapsdeling mellom deltakere, og at det som blir presentert på møtene må være nyttig og relevant for å få til denne kunnskapsdelingen. Vi har imidlertid gått i dybden og sett konkret på hvilke tiltak fagleder gjør for å utforme nettverksmøter til å bli gode arenaer for kunnskapsdeling. Implikasjon til videre forskning kan være å undersøke hvilke tiltak fagledere i andre organisasjoner eller andre bransjer gjør for at nettverksmøter skal bli gode arenaer for kunnskapsdeling.

Tidligere litteratur finner at det er mer enveiskommunikasjon i store nettverk enn i små. Vi finner at flere fagledere slår sammen nettverkene sine med andre fagledere, slik at nettverkene blir større. Implikasjon til videre forskning kan være å undersøke hvordan slik sammenslåing av nettverk påvirker kunnskapsdeling mellom deltakere i fagnettverk.

Vi fant også at flere av faglederne prøver å få konkrete mål på deltakernes kunnskapsdeling i fagnettverk inn i medarbeidersamtalen som linjeleder har med deltakerne. I litteraturen er det

både positive og negative syn på virkningene av ytre insentiver. Det kunne derfor vært interessant å undersøke virkningene av å måle deltakernes kunnskapsdeling i fagnettverk.

Community site er et nyinnført verktøy, og funnene våre er derfor i stor grad preget av at dette verktøyet er i en startfase. Det kunne vært interessant å se hvordan bruken av verktøyet er om noen år. Eksempelvis om det da er andre faktorer som skaper utfordringer for kunnskapsdeling i Community site, og i så fall hvilke tiltak fagleder utfører for å overgå disse utfordringene. I vår masterutredning har vi hatt hovedvekt på fagledere, og ikke nettverksdeltakere. Det kunne også vært interessant å i større grad undersøke Community site fra deltakernes perspektiv.

Mange forskere opplever i de siste intervjuene at det ikke fremkommer nye funn. Dette indikerer at man har nådd et metningsnivå. Da vet man ofte at det er samlet inn nok datamateriale. Dette opplevde imidlertid ikke vi i arbeidet med denne utredningen. Vi opplevde at det kom nye funn for hvert intervju, også i de siste vi gjennomførte. Implikasjon til videre forskning kan være å intervju andre fagledere enn de vi har intervjuet for å få et enda dypere innblikk i tiltak som fagleder gjør for å skape aktive nettverk.

7.3 Implikasjoner for Statoil

Funnene i denne utredningen gir flere implikasjoner for Statoil. Videre følger våre fem anbefalinger til Statoil:

For å samle inn datamateriale for å besvare problemstillingen vår har vi intervjuet fagledere som er svært gode til å lede fagnettverk, samt deltakere som er ekstra aktive i nettverket. I denne masterutredningen har vi derfor sett på hvilke tiltak prakteksemplarene utfører for å skape kunnskapsdeling og læring i fagnettverk. Faglederne vi har intervjuet har vært gode på forskjellige områder, der vår oppgave har vært å samle alle suksessfaktorene. Vi vil anbefale Statoil å kommunisere ut suksessfaktorene vi har funnet i denne studien til alle faglederne, slik at de kan ta tiltakene i bruk for å skape mer kunnskapsdeling og læring i sine nettverk.

Det er stort fokus på effektivisering og kostnadsreduksjoner i Statoil for tiden. Som en konsekvens av dette har Statoil innført reiserestriksjoner i selskapet. Vi fant i vår masterutredning at nettverksmøter som foregår ansikt til ansikt og personlig kontakt med deltakere både i Norge og internasjonalt er svært viktig for å bygge gode relasjoner i

nettverket. Begge disse tiltakene bidrar til at det blir lettere å kommunisere godt virtuelt i etterkant, ettersom nettverksdeltakere blir tryggere på seg selv og nettverket. Selv om slik fysisk kontakt medfører en del kostnader for Statoil, så er gevinstene store. Vi foreslår derfor at Statoil bruker en kombinasjon av fysisk og virtuell kommunikasjon i fagnettverk.

Deltakere vi snakket med uttrykte at de savner informasjon om hva Community site skal brukes til sammenlignet med de andre verktøyene i Statoil. En deltaker sa at det ikke kan forventes at de skal legge ut innlegg og spørsmål på Community site når det ikke er klart definert hva som skal legges ut der, og hvordan verktøyet skal brukes. Tydelighet er derfor viktig for at deltakerne skal se verdien av å bruke verktøyet. Statoil har et stort ønske om at Community site i mye større grad skal brukes til kunnskapsdeling og læring på tvers i organisasjonen. Ettersom dette er et viktig fokusområde er det hensiktsmessig at det klargjøres bedre retningslinjer i organisasjonen for bruken av Community site. Herunder om det er fagleder eller deltakernes linjeleder som har ansvar for å gi deltakerne tilstrekkelig informasjon om hva Community site skal brukes til.

I utredningen vår fant vi at sjefingeniøren har stor betydning for samarbeidet mellom faglederne. Faglederne har uttrykt at møtene som sjefingeniøren holder, der faglederne samles, er svært viktige for å bli kjent med andre fagledere og for å kunne se utfordringer og muligheter på tvers av beslektede fagområder. Under bakgrunnsintervjuet med HR Spesialist fant vi at det er veldig varierende hvor ofte sjefingeniøren holder disse felles møtene for faglederne. Dette var alt fra en gang i uken til et par ganger i halvåret. Ettersom disse møtene er viktige for erfaringsutveksling på tvers og for å kunne se muligheter for samarbeid mellom fagledere, er det en fordel om sjefingeniøren prioriterer tid til å holde møter med jevne mellomrom for faglederne de er leder for.

Videre fant vi at noen av faglederne savner at deltakernes linjeleder i større grad går foran som et godt eksempel og selv er aktiv i fagnettverk. I samtale med HR-spesialist kom det frem at noen linjeledere ikke er med i fagnettverk i det hele tatt. Faglederne vi snakket med uttrykte at det er vanskelig å argumentere for hvorfor deltakere bør dele kunnskap i nettverk når ikke linjelederen deres prioriterer det. For å gjøre det lettere for fagledere å skape nettverk med høy grad av kunnskapsdeling vil det derfor være en fordel at linjeleder i større grad engasjerer seg i fagnettverksaktiviteter. Dette kan eksempelvis være å publisere et innlegg på Community site eller delta på et nettverksmøte.

7.4 Metodiske begrensninger

Denne utredningen identifiserer tiltak fagleder gjør for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i fagnettverk. Vi har gjennomført dybdeintervjuer av utvalgte fagledere i Statoil som er svært gode på nettverksledelse. Ettersom utvalget vårt består av fagledere som er svært gode på nettverksledelse er det verdt å merke seg at utvalget ikke er representativt for alle faglederne i Statoil. Andre fagledere kan benytte andre tiltak for å fremme kunnskapsdeling og læring mellom deltakere i sine fagnettverk. Majoriteten av intervjuobjektene våre i utredningen er fagledere, og vi får derfor kun i begrenset grad vurdert om deltakerne mener at tiltakene fagleder gjør fører til økt kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i fagnettverk. Datamaterialet i denne utredningen er basert på 13 intervjuer med fagledere og nettverksdeltakere. Dette utvalget er kun en liten andel av den totale populasjonen, og gir et tynt grunnlag for å trekke generelle slutninger. Hensikten med denne utredningen er likevel ikke å generalisere, men å identifisere suksessfaktorene knyttet til ledelse av fagnettverk.

8. Litteraturliste

- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management* , 7 (1), ss. 64-77.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Elsevier* , 82 (1), ss. 150-169.
- Argote, L., & Ophir, R. (2002). Intraorganizational Learning. I J. R. Baum, *The Blackwell Companion to Organizations* (s. Chapter 8). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* , 17 (1), ss. 99-120.
- Bartsch, V., Ebers, M., & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management* , 31 (2), ss. 239-251.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal* , 24 (5), ss. 294-301.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford, UK: Elsevier Inc.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Magazine Ubiquity* , 6.
- Dewey, J. (1966). *Democracy and education: an introduction to the philosophy of education*. New York: The Macmillan Company / The Free Press.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management* , 48 (6), ss. 871-893.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Resource Development Review* , 2 (4), ss. 337-359.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johnson, C. M. (2001). A survey of current research on online communities of practice. *The Internet and Higher Education* , 4 (1), ss. 45-60.

-
- Koenig, M. E. (2012). What is KM? Knowledge Management Explained. *KM World* .
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology* , 14, ss. 319-340.
- Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower* , 28 (3/4), ss. 315-332.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century. *Academy of Management Review* , 29 (3), ss. 388-403.
- Matusik, S. F., & Hill , C. W. (1998). The Utilization Of Continent Work, Knowledge Creation, And Competitive Advantage. *The Academy of Management Review* , 23 (4), ss. 680-697.
- McDermott, R., & Archibald, D. (2010). Harnessing Your Staff's Informal Networks. *Harvard Business Review* .
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook* (3. utg.). California: SAGE Publications, Inc.
- Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2011). Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon. *Magma* , 14 (3), ss. 64-70.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* , 5 (1), ss. 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi , H. (1995). *The Knowledge creating company*. Oxford, New York: University Press.
- Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy* , 30 (9), ss. 1373–1394.
- Ranjbarfard, M., Aghdasi, M., Lo´pez-Sa´ez, P., & Navas-Lo´pez, J. E. (2014). The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies . *Journal of Knowledge Management* , 18 (3).
- Riksrevisjonen. (2008). *Riksrevisjonens veileder i intervjuteknikk*. Oslo.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rossnes, R., Nesheim, T., & Tinmannsvik, R. K. (2013). *Kultur og systemer for læring*. Trondheim: SINTEF-rapport.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. utg.). Essex: Pearson Education.
- Sharratt, M., & Usoro, A. (2003). Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management* , 1 (2), ss. 187-196.

-
- Snyder, R. E. (2004). Drilling Advances. *World Oil* (11).
- Statoil ASA. (2009). *Kort om Statoil*. Hentet 03 31, 2014 fra <http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx>
- Statoil ASA. (2013). *Statoil-boken*. Hentet 05 28, 2014 fra <http://www.statoil.com/no/About/TheStatoilBook/Downloads/Statoil-Boken.pdf>
- Statoil ASA[a]. (2014). *Årsrapport 2013*. Stavanger: Statoil ASA.
- Statoil ASA[b]. (2014). *Organisation chart*. Hentet 05 06, 2014 fra <http://www.statoil.com/en/about/corporategovernance/governingbodies/orgchart/pages/default.aspx>
- Store Norske Leksikon. (2014). *Matriseorganisasjon*. Hentet 02 15, 2014 fra <http://snl.no/matriseorganisasjon>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Van den Hooff, B., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & Management* , 46 (1), ss. 1-8.
- Wang , S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* , 20, ss. 115-131.
- Wolf, P., Späth, S., & Haefliger, S. (2011). Participation in intra-firm communities of practice: a case study from the automotive industry. *Journal of Knowledge Management* , 15 (1), ss. 22-39.
- Zboralski, K. (2009). Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management* , 13 (3), ss. 90-101.
- Zollo , M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science* , 13 (3), ss. 339-51.

Vedlegg 1 - Intervjuguide til fagledere

- Takke for at intervjuobjektet tok seg tid
- Generell presentasjon av oss og hva formålet med intervjuet er.
 - Navnene våre
 - Studenter ved Norges Handelshøyskole
 - Formålet med intervjuet er å samle inn data til masteroppgaven
- Presentere kort temaområdene spørsmålene handler om.
- Forespørsel om bruk av båndopptaker.
- Informasjon om anonymisering
 - Kun vi to som har tilgang til lydfilene
 - Lydfilene blir slettet etter transkribering
- Intervjuobjektet kan til en hver tid la være å svare spørsmål eller avbryte intervjuet

Fagleders oppgaver og informasjon om fagnettverket

1. Hvor mange medlemmer er det i fagnettverket ditt?
2. Hvor mange av medlemmene vil du si er aktive?
 - a. Bidrar inn i nettverket, har nettverket som sitt hovednettverk
3. Hvor lenge har du vært fagleder?
4. Hvor mye av arbeidstiden din bruker du på fagnettverk?
5. Vet du omtrent hvor mye av arbeidstiden deltakerne bruker på fagnettverket?
6. Er det er klart skille mellom når du jobber med fagnettverk og når du jobber med andre arbeidsoppgaver?
7. Lager du en tydelig, strukturert plan for hvordan du skal lede og utvikle fagnettverket for fremtiden?

Læring og kunnskapsdeling

1. Hvordan vil du definere læring?
 - a. Hva er det for deg?
2. Hvordan vil du definere kunnskapsdeling?
 - a. Hva er det for deg?

3. Hvilke faktorer ser du på som viktige for å oppnå læring og kunnskapsdeling i fagnettverk?
 - a. Gi eksempler
4. Hvilke mekanismer hemmer deling av kunnskap i fagnettverk?
 - a. Gi eksempler

Fagnettverkenes betydning for Statoil

1. Hvilken betydning har fagnettverkene for konkurransekraften til Statoil?

Aktivisering av deltakere i fagnettverk

1. Hvilke tiltak benytter du for å få deltakerne til å bidra i fagnettverket ditt?
 - a. Hvordan går du frem for å gjøre dette?
 - b. Er det andre tiltak du burde benytte som du ikke benytter i dag?
2. Hva gjør du for å motivere deltakerne til å dele kunnskap i ditt fagnettverk?
 - a. Gi eksempler
 - b. Er aktiv deltakelse i nettverket knyttet opp mot karriereutvikling?
 - i. At deltakerne kan skaffe kontakter, at organisasjonen ser deltakernes bidrag og at det kan gi de karrieremuligheter
3. Deltakerne i fagnettverket er forskjellige, og det er ulike ting som gjør de motiverte til å delta. Gjør du noe for å tilpasse tiltakene til den enkelte deltaker i fagnettverket?
 - a. I så fall hva?
 - b. Har du forslag til hvordan dette kan forbedres?
4. Gir du noen form for anerkjennelse til ekstra aktive nettverksdeltakere?
 - a. I så fall, hvilken form for anerkjennelse gir du?

Kommunikasjon

1. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du og nettverksdeltakerne til daglig?
 - a. Oppfølging:
 - i. Hvilken betydning har ansikt-til-ansikt kommunikasjon?

-
2. Hvilke kommunikasjonskanaler mener du fungerer best for å dele kunnskap i fagnettverket?
 - i. Hvorfor er den/de kanalene best?
 - ii. Hvis det ikke er samsvar mellom svarene: hvordan kan du gå over til å bruke den/de kanalene?

Nettverksmøter

1. Hvor ofte arrangerer du heldags nettverksmøter, kortere møter og workshops?
 - a. Hvordan foregår disse? Gi eksempler
2. Hvordan planlegger du nettverksmøtene for å få med flest mulig deltakere?
3. Hvor mange møter vanligvis opp på heldagsmøtene?
 - a. Er du fornøyd med antall oppmøtte?
4. Hvor mange møter vanligvis opp på de kortere møtene?
 - a. Er du fornøyd med antall oppmøtte?

Kjernegrupper/kompetansegrupper

1. Er det etablert en kjernegruppe/kompetansegruppe i ditt fagnettverk?
 - a. Hvordan definerer du denne kjernegruppen/kompetansegruppen?
(desentralisert/nær fagleder)
 - b. Hva bruker du kjernegruppen/kompetansegruppen til?
 - i. For eksempel forbindelser til andre fagnettverk, representere ulike forretningsområder, representere geografiske lokaliteter.
 - c. I hvilken grad delegerer du arbeid videre til andre?
 - i. Hva slags oppgaver delegerer du?
 - d. Hva mener du er verdien av slike kjernegrupper?

Samarbeid mellom fagledere om fagnettverkene

1. På hvilken måte samarbeider du med andre fagledere?
 - a. For eksempel samarbeid om nettverksmøter, drift av nettverk
 - b. Har du felles Community site med andre fagledere?

-
2. Hva oppnår dere ved å samarbeide?
 - a. Bidrar samarbeidet til økt kunnskapsdeling blant deltakerne?
 - i. I så fall, hvordan?
 3. Hvor ofte arrangerer sjefingeniøren felles møter for dere faglederne?
 - a. Hvordan påvirker dette samarbeidet mellom faglederne?
 4. Hvordan legger sjefingeniøren til rette for samarbeid mellom deg og andre fagledere?
 5. Har du inngått samarbeid med andre fagledere om felles Community site?
 - a. Hvordan foregår dette samarbeidet?
 - b. Hva er fordelene og ulempene ved denne løsningen, fremfor å ha hver deres Community site?
 6. I hvilken grad benytter du fagledernes Community site, Operating Professional Networks?
 - a. Hva bruker du det til?
 - b. Hvordan bidrar dette verktøyet til å fremme kunnskapsdeling og læring i fagnettverkene?
 - c. Hvordan mener du at Operating Professional Networks kan brukes på andre måter for å øke kunnskapsdelingen blant faglederne?

Rollen som fagleder

1. Årsaken til at du har blitt valgt ut til dette intervjuet er fordi du er en god nettverksleder. Hva tror du er årsaken til at akkurat du har blitt plukket ut?
 - d. Hva er det du tror at du gjør veldig bra for å skape kunnskapsdeling mellom deltakerne i fagnettverk?
2. Når du ser på hvordan andre fagledere driver sitt fagnettverk. Hva vil du si er likhetene og forskjellene i måten du og de andre faglederne driver fagnettverket sitt på?

Støtte fra linjeledelsen

1. Hvordan tilrettelegger linjeleder for at du skal lede fagnettverket?
 - a. Opplever du linjeleder som støttende?
 - b. Inngår ledelse av fagnettverket som et av målene dine i People @ Statoil-samtalen?

Community site

Bruken av Community site

1. Hvor lenge har ditt fagnettverk benyttet Community site?
2. Hva bruker fagnettverket ditt Community site til i dag? Altså, hvilke verktøy brukes og hvem bruker de ulike verktøyene?
 - a. For eksempel blogg, news, events, information bank, spørsmål og svar
3. I hvor stor grad benytter fagnettverket ditt Community site?
 - a. Hvor aktiv er du i Community site?
 - b. Hvor aktive er nettverksdeltakerne i Community site?
 - i. Er det først og fremst du som legger ut innlegg, og deltakerne kun er mottaker av kunnskap. Eller er deltakerne selv aktive?
 - ii. Er det store individuelle forskjeller blant deltakerne?
4. Hvilke tiltak gjør du i dag for å forbedre bruken av Community site?
 - a. Hvordan går du frem for å gjøre dette?
5. Hvordan kan du bruke Community site annerledes for å fremme kunnskapsdeling og læring?
6. Når du legger ut events, nyheter, osv. på Community site, deler du det da med de andre nettverket?
 - a. Hvis nei: Hvorfor ikke?
 - b. Hvordan deler du innleggene?
7. Brukes alert-funksjonen i stor grad: både av deg og deltakerne? (mail om de siste oppdateringene i Community site).
 - a. Hvilke nytteverdi har du av dette?
 - b. Hvilken nytteverdi har deltakerne av dette?
8. Hvordan går du frem hvis noen i fagnettverket stiller deg spørsmål som kan være interessant for resten av nettverket? (for eksempel på mail)
9. Hvordan er terskelen blant deltakerne for å stille spørsmål i Community site?
 - a. Har de lettere for å stille spørsmål ansikt-ansikt?
10. Hvilke tilbakemeldinger har du fått av deltakerne om hvilken nytteverdi de har av å bruke Community site?

Opplæring

11. Hvilken opplæring har du fått innen Community site?
12. Mener du at opplæringen var tilstrekkelig?
 - i. Dersom ikke, hva savnet du?
13. Hvilken opplæring får deltakerne innen Community site?
 - a. Fra deg og andre
14. Hvem synes du bør ha ansvar for opplæring av deltakerne innen Community site?
 - a. Har du tatt på deg dette ansvaret?

Globalisering

1. I fagnettverket ditt: hvor stor andel av medlemmene jobber på lokaliteter utenfor Norge?
2. Hva mener du er de største utfordringene med å globalisere fagnettverkene?
3. Hvilke tiltak benytter du i dag for å få nettverkdeltakere utenfor Norge til å delta mer?
 - a. Både generelt og innen Community site
 - b. Holder du flere nettverksmøter på ulike tidspunkt for å inkludere internasjonale medlemmer med andre tidssoner?
 - c. Når du er på utenlandsreise. Tar du kontakt med personer fra ditt nettverk?
4. Hvilke andre tiltak mener du bør benyttes for å inkludere nettverksdeltakere utenfor Norge?
 - a. Både generelt og hvordan Community site kan brukes annerledes

Til slutt:

Er det noe du mener er viktig som vi ikke har spurt om?

Vedlegg 2 - Intervjuguide til nettverksdeltakere

- Takke for at intervjuobjektet tok seg tid
- Generell presentasjon av oss og hva formålet med intervjuet er.
 - Navnene våre
 - Studenter ved Norges Handelshøyskole
 - Formålet med intervjuet er å samle inn data til masteroppgaven
- Presentere kort temaområdene spørsmålene handler om.
- Forespørsel om bruk av båndopptaker.
- Informasjon om anonymisering
 - Kun vi to som har tilgang til lydfile
 - Lydfilene blir slettet etter transkribering
- Intervjuobjektet kan til en hver tid la være å svare spørsmål eller avbryte intervjuet

Informasjon om deltaker

1. Hvor mange fagnettverk er du deltaker i?
 - a. Hvor mange av disse fagnettverkene deltar du aktivt i?

Du er deltaker i fagnettverk X. Resten av intervjuet vil rette seg mot dette fagnettverket.

2. Hva er din rolle i nettverksaktiviteter?
 - a. Har du en aktiv rolle?
 - b. Hva består dine oppgaver av?
3. Hvor lenge har du vært deltaker i dette fagnettverket?
4. Hvor mye av arbeidstiden din bruker du på dette fagnettverket?
5. I perioder med tidspress, i hvilken grad prioriterer du deltakelse i fagnettverk i forhold til andre arbeidsoppgaver?

Læring og kunnskapsdeling

5. Hvordan vil du definere læring?
 - a. Hva er det for deg?
6. Hvordan vil du definere kunnskapsdeling?

-
- a. Hva er det for deg?
 7. Hvilke faktorer ser du på som viktige for å oppnå læring og kunnskapsdeling i fagnettverk?
 - a. Gi eksempler
 8. Hvilke mekanismer hemmer deling av kunnskap i fagnettverk?
 - a. Gi eksempler

Fagnettverkens betydning for Statoil

1. Hvilken betydning har fagnettverkene for konkurransekraften til Statoil?

Aktivisering av deltakere i fagnettverk

1. Hvilke tiltak benytter faglederen din for å få deltakerne til å bidra aktivt i fagnettverket?
 - a. Hvordan går fagleder frem for å gjøre dette?
 - i. Gi eksempler
2. Hva mener du at fagleder kunne gjort annerledes for aktivisere deltakere i fagnettverket?
3. Kan du gi eksempler på hvordan du deler kunnskap i fagnettverket?
 - a. Hvilke kanaler bruker du?

Motivasjon

1. Hva motiverer deg til å dele kunnskap med andre i fagnettverket?
2. Gjør fagleder noe for å tilpasse tiltakene direkte til deg, for å gjøre deg motivert?
 - a. I så fall hva?
 - i. For eksempel blir bedt om å holde presentasjoner på møter
3. I hvilken grad delegerer faglederen din oppgaver videre til deltakere i fagnettverket?
 - a. Delegerer han/hun arbeid til deg?
 - b. Hva synes du om dette?
4. Tror du andre deltakere motiveres av andre ting enn deg?
 - i. I så fall, hva?

-
5. Hva tror du er årsaken til at noen deltakere er mer aktive enn andre i fagnettverket?

Nettverksmøter

6. Opplever du nettverksmøter som en god arena for kunnskapsdeling?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Er det forskjeller på heldags- og kortere møter?
 - c. Ser du forbedringspotensiale for å få nettverksdeltakerne mer aktive på møtene?
 - i. På hvilken måte?

Deltaker sin opplevelse av faglederrollen

1. Hvilke egenskaper har faglederen din som gjør at han/hun klarer å skape et aktivt fagnettverk?
2. Er det egenskaper du mener er viktig for å skape et aktivt fagnettverk som faglederen din ikke har?
3. Din fagleder er jo valgt ut som en av ti gode fagleder som vi intervjuer. Hvorfor tror du at akkurat han/hun er valgt ut? Hva er det han/hun gjør som er så bra?

Kjernegrupper (stilles til deltakere i nettverk der det er kjernegrupper)

1. Er du med i en kjernegruppe/kompetansegruppe i fagnettverket?
2. Hvis ja: kan du fortelle om arbeidsoppgavene dine i denne gruppen?
3. Hvis nei: hvordan påvirker kjernegruppen deg?
4. Hvordan bidrar kjernegruppen til å skape kunnskapsdeling blant deltakerne i fagnettverket?

Støtte fra linjeledelsen

1. Tilrettelegger din linjeleder for at du skal kunne delta aktivt i fagnettverket?
 - a. Hvordan gjør han/hun dette?

-
- b. Inngår deltakelse i fagnettverket som et av målene dine i People@Statoil-samtalen?
 - i. Kan du fortelle litt mer om hva disse målene går ut på?
 2. Føler du at det er motstridende interesser fra linjeleder og fagleder om hvordan du skal bruke arbeidstiden din?
 - a. Fortell om dette

Anerkjennelse

1. Får du noen form for anerkjennelse for å delta aktivt i fagnettverket? (positiv feedback)
 - a. I så fall, hvilken form for anerkjennelse får du?
 - b. Føler du at du blir sett av organisasjonen?
 - c. Fører anerkjennelse til at du ønsker å bidra mer til kunnskapsdeling i nettverket?
2. Mener du at aktiv deltakelse i fagnettverket gir deg karrieremuligheter? (forbindelser, mulighet til å vise deg frem)
 - a. Hvorfor?

Kommunikasjon

1. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du vanligvis for å kommunisere med personer i fagnettverket?
2. Hvilke kommunikasjonskanaler mener du fungerer best for å dele kunnskap i fagnettverket?
 - b. Mener du det er forskjell på skriftlig kommunikasjon og ansikt til ansikt kommunikasjon når det gjelder å dele kunnskap?
3. Hvis du står overfor en problemstilling og ønsker råd fra fagnettverket, hvordan går du frem for å få svar på problemstillingen?
 - a. Hvorfor gjør du det på denne måten?
 - b. Hvem stiller du spørsmålet til?
 - c. I hvilken kommunikasjonskanal stiller du spørsmålet?

Community site

Bruken av Community site

1. Hvilke funksjoner i Community site bruker fagnettverket ditt?
(blogg, news, events, information bank, spørsmål og svar)
 - a. Hvilke verktøy brukes mest?
 - b. Hvilke verktøy bruker du i hovedsak?
2. I hvor stor grad bruker fagnettverket ditt Community site?
 - a. Hvor ofte?
3. Hvor aktiv er du i Community site i forhold til fagleder?
 - a. Er det først og fremst fagleder som legger ut innlegg, og deltakerne kun er mottakere av kunnskap. Eller er deltakerne selv aktive?
 - i. Har dette endret seg den siste tiden?
 - b. Hvor ofte legger fagleder ut ting på Community site?
 - c. Hvor ofte legger du ut ting på Community site?
4. Hvilke tiltak gjør faglederen din for å skape aktivitet på Community site?
5. Hvilke andre tiltak mener du at faglederen din kan gjøre for å skape aktivitet på Community site?
6. Synes du at Community site er en god arena for kunnskapsdeling?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?

Funksjoner

7. Når noen legger ut events, nyheter, osv. på Community site, er det noen som deler det med resten av nettverket? Hvem? (Fagleder, du, andre deltakere)
 - a. Hvordan deles det? (For eksempel på mail)
 - b. Går du bare inn på Community site og sjekker når du får mail om at det har skjedd noe nytt?
8. Bruker du alert-funksjonen?
 - a. Hvilke nytteverdi har du av dette?
9. I Question and Response: hvordan synes du at terskelen for å stille spørsmål er?
 - a. Opplever du det at det er lettere å stille spørsmål ansikt-til-ansikt eller på mail?
 - i. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Tror du dette er likt for andre deltakere?

Opplæring

10. Hvilken opplæring har du fått innen Community site?
 - a. Hvem fikk du opplæringen av?
 - b. Mener du at opplæringen har vært tilstrekkelig?
 - i. Hvis nei, hva mener du burde vært gjort annerledes?

Globalisering

1. Hva mener du er de største utfordringene med å globalisere fagnettverkene?
2. I fagnettverket ditt: brukes Community site internasjonalt i dag?
 - a. I så fall, i hvor stor grad brukes det?
3. Hvilke tiltak har du observert at fagleder benytter for å aktivisere nettverksdeltakere utenfor Norge?
 - a. Både generelt og innen Community site
4. Opplever du at internasjonale ansatte er like villige til å dele kunnskap som norske ansatte?

Til slutt:

Er det noe du mener er viktig som vi ikke har spurt om?