

NHH



Knowledge grows

Kunnskapsdeling i et internasjonalt konsern

EN CASESTUDIE AV YARA

Fredrik Herlofsen Slaatten | Norges Handelshøyskole | Bergen, Vår 2014

Veileder: Lasse Lien | Masteroppgave i Strategi og ledelse

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 inntar ansvar for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Kunnskap og kunnskapsdeling blir av mange betegnet som meget viktig for å oppnå konkurransefortrinn i dagens bedriftsverden. Derfor har jeg i denne oppgaven valgt å studere kunnskap, og da nærmere bestemt forskjeller i intern kunnskapsdeling og hva som skaper disse forskjellene.

Jeg har her sett på kunnskapsdeling internt i Yara, med utgangspunkt i industrial- og oppstrømsegmentet, og sammenligner den interne kunnskapsdelingen i disse segmentene og kunnskapsdelingen mellom disse to. Det teoretiske rammeverket jeg har benyttet meg av dreier seg i hovedsak om sosial kapital, kultur og struktur. Jeg har funnet at det eksisterer store forskjeller mellom den interne kunnskapsdelingen i hvert av de to segmentene, og den tverrsegmentlige kunnskapsdelingen i selskapet. Disse forskjellene kan i stor grad forklares av forskjeller i den sosiale kapitalen og kulturen til segmentene, som varierer i stor grad. Slik samsvarer denne oppgaven med tidligere forskning og teorien som benyttes.

Forord

Denne oppgaven er utført som en del av masterstudiet ved Norges Handelshøyskole ved Instituttet for strategi og ledelse og teller 30 studiepoeng. Utredningen er blitt skrevet gjennom vårsemesteret 2014 i samarbeid med Yara. Den er skrevet som en komparativ casestudie med fokus på kunnskapsdeling og hva som forklarer forskjellene i kunnskapsdelingen internt i et internasjonalt konsern. Her analyseres to segmenter i selskapet, henholdsvis industrial og oppstrøm, for å se på både interne forskjeller i kunnskapsdelingen i de to segmentene og i den tverrsegmentlige kunnskapsdelingen.

Grunnen til at jeg valgte denne oppgaven var at jeg synes kunnskapsdeling internt i store bedrifter er et interessant og komplisert tema, og som jeg mener er viktig å forstå. Derfor ønsket jeg å lære mer om dette. I tillegg har jeg gjennom samtaler med bekjente fått vite at det i Yara til tider har vært en utfordring når det kommer til kunnskapsdeling. Derfor falt det seg naturlig å ønske å studere kunnskapsdeling som fenomen i denne bedriften.

Datagrunnlaget for denne oppgaven består i hovedsak av dybdeintervjuer av ansatte i selskapet, med roller som går på tvers av segmentene og ansatte internt i hvert segment.

Jeg ønsker å rekke en stor takk til alle som tok seg tid til å stille opp til intervjuene og som delte god og nyttig informasjon. I tillegg vil jeg rekke en spesiell takk til René Hansen som har vært til stor hjelp for at jeg har skullet klare å gjennomføre dette arbeidet. Jeg ønsker også å takke alle andre i Yara som har hjulpet meg på andre måter i arbeidet med denne oppgaven. Til slutt vil jeg takke min veileder Dr.oecon. Lasse Lien ved Institutt for strategi og ledelse på NHH. Han har gitt gode og konstruktive tilbakemeldinger og gode råd gjennom hele prosessen.

Bergen 12.06.2014



Fredrik H Slaatten

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	2
Innholdsfortegnelse.....	3
Figurer.....	6
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Oppgavens struktur.....	9
2. Teoretisk gjennomgang	10
2.1 Kunnskapsdeling	10
2.1.1 Hva er kunnskap.....	10
2.1.2 Kunnskapsdeling	12
2.1.3 Hvordan deles kunnskap	14
2.2 Sosial kapital	17
2.2.1 Hva er sosial kapital	17
2.2.2 Sterke og svake bånd i interne nettverk	18
2.2.3 Sosial kapitalers dimensjoner	19
2.3 Selskapsstruktur og kultur	21
2.3.1 Strukturens påvirkning på kunnskapsdeling	21
2.3.2 Kulturs påvirkning på kunnskapsdeling.....	23
3. Metode	25

3.1	Forskningsdesign.....	25
3.2	Datainnsamling.....	26
3.3	Analyse av data	28
3.4	Metodens kvalitet	30
	3.4.1 Reliabilitet.....	30
	3.4.2 Validitet.....	32
4.	Presentasjon av Yara.....	34
4.1	Kort historien om Yara.....	34
4.2	Fakta om selskapet	35
	4.2.1 Oversikt	35
	4.2.2 Struktur.....	35
5.	Analyse og funn.....	37
5.1	Oppstrøm	37
	5.1.1 Syn på kunnskap og kunnskapsdeling	37
	5.1.2 Sosial kapital.....	38
	5.1.3 Struktur og prosesser	41
	5.1.4 Kultur	43
	5.1.5 Deloppsummering oppstrøm.....	45
5.2	Industrial.....	46
	5.2.1 Syn på kunnskap og kunnskapsdeling	46
	5.2.2 Sosial kapital.....	48
	5.2.3 Struktur og prosesser	51
	5.2.4 Kultur	53

5.2.5 Deloppsummering industrial.....	55
5.3 Tverrsegmentlig.....	55
5.3.1 Syn på kunnskap og kunnskapsdeling	55
5.3.2 Sosial kapital.....	58
5.3.3 Strukturer og prosesser.....	60
5.3.4 Kultur	61
5.3.5 Deloppsummering	62
5.4 Forklaringer på forskjellene	63
5.4.1 Sosial kapital.....	63
5.4.2 Struktur og prosesser	68
5.4.3 Kultur	71
6. Diskusjon og konklusjon	76
6.1 Diskusjon.....	76
6.2 Konklusjon	78
6.3 Begrensninger til oppgaven.....	80
6.4 Implikasjoner	81
6.5 Forslag til videre forskning	81
Kildeliste.....	83

Figurer

Figur 1: Metoder for kunnskapsdeling (Anand, Ward & Tatikonda, 2010).....	16
Figur 2: Selskapets struktur, hentet fra Yara.com (2014).....	35
Figur 3: Ordsky kultur i oppstrøm.....	43
Figur 4: Ordsky kultur i industrial.....	53

1. Innledning

1.1 BAKGRUNN

Hovedtema for denne utredningen er kunnskapsdeling. Begrunnelsen for valg av dette tema vil jeg forsøke å belyse i dette avsnittet, i tillegg til å gi en kort beskrivelse av emnene jeg vil ta opp.

En av hovedårsakene til valg av tema er inntrykket av at kunnskap blir en stadig viktigere ressurs for bedrifter, spesielt i internasjonale markeder (Kogut & Zander, 1993). For at store selskap skal kunne nyttiggjøre seg av kunnskapen som eksisterer i de forskjellige delene av selskapet må de være gode på kunnskapsdeling. Det kan til dels forklares gjennom overgangen til informasjonsalderen (Spender & Grant, 1996) hvor mye informasjon er blitt gjort mer tilgjengelig og lettere å dele. Samtidig ser man at bare tilgjengelighet i seg selv er ikke nok for å utnytte kunnskap, dersom man skal være gode på kunnskapsdeling må flere forhold være til stede, som prosedyrer og prosesser designet for kunnskapsdeling. Et annet argument for at kunnskapsutvikling og –deling blir stadig viktigere er at mange selskaper er globale og tilegner seg ny kunnskap og nye erfaringer fra internasjonale arenaer. Konsekvensene av at konsern blir store og globale er at de derfor må ha gode rutiner for deling av kunnskap, fordi kunnskap i seg selv blir stadig viktigere som kilde til økonomisk lønnsomhet (Spender & Grant, 1996). Derfor vil jeg påstå at økt fokus på effektiv kunnskapsdeling er nødvendig for å møte utfordringer som selskapet opplever på de forskjellige arenaer.

For å ta nytte av kunnskapen som utvikles internt i bedriften må man ha gode rutiner og systemer for å overføre denne ressursen, altså kunnskapsdeling. I tillegg til å ha gode rutiner for å dele kunnskap internt bør man også inkludere rutiner for å hindre kommunikasjonsflyt ut av selskapet, spesielt om sensitiv informasjon. Videre har veksten i kommunikasjonskanaler gjort at selskaper i større grad kan kommunisere hurtig med hverandre uavhengig av hvor i verden man befinner seg og slik bidratt til mer intensiv kunnskapsdeling. Samtidig har kunnskapsdeling blitt en sentral utfordring for store selskap fordi større avstander både i systemet, kultur og geografisk mellom de ansatte kan

påvirke kunnskapsdelingen. Dermed vil det kunne oppstå store forskjeller i kunnskapsdelingen internt i et selskap.

Jeg mener derfor at det vil være interessant å se på hvordan kunnskap deles i et norsk internasjonalt konsern. Dette vil jeg gjøre gjennom å se på forskjellene i måten kunnskap deles mellom avdelinger, og forskjeller på delingen internt i- og mellom avdelingene gjennom en sammenlignende analyse.

1.2 PROBLEMSTILLING

I denne oppgaven ønsker jeg å studere å forskjeller i kunnskapsdelingen mellom forskjellige segmenter og internt i segmentene. For å prøve å besvare dette har jeg formulert følgende problemstilling:

«Hvilke forskjeller finner man i kunnskapsdelingen internt i og mellom segmentene i et internasjonalt konsern og hva forklarer disse forskjellene?»

Ikke spesifisert i problemstillingen, men som vil inngå som en naturlig del av oppgaven vil være å drøfte kort mulige konsekvenser av forskjellene som avdekkes. I tillegg vil jeg gi en beskrivelse og forklare hvordan kunnskap deles internt i Yara, før jeg går over på å studere forskjellene og hva disse skyldes.

Jeg vil studere kunnskapsdeling internt i selskapet Yara i denne oppgaven, med utgangspunkt i segmentene oppstrøm og industrial. Grunnen til at jeg har valgt akkurat disse to segmentene er fordi de er veldig forskjellige i måten de opererer på, men samtidig like ved at industrial ble opprettet som et resultat av kunnskap som eksisterte i oppstrømsegmentet. Dermed har de en del til felles når det gjelder teknisk kunnskap, men ellers er de ganske forskjellige. Det jeg vil fokusere på i min forklaring, og som jeg vil presentere teori om, er sosial kapital, organisasjonsstruktur og kultur. I tillegg vil jeg forklare hva kunnskap er og gi en generell beskrivelse av kunnskapsdeling.

1.3 OPPGAVENS STRUKTUR

Jeg vil starte med en presentasjon av teori i neste kapittel som jeg mener er relevant i forhold til å forklare hva som påvirker forskjellene i kunnskapsdeling. Deretter vil jeg gå gjennom hvilken forskningsmetode jeg har brukt. Her vil jeg beskrive hvordan jeg har samlet inn og analysert dataene til oppgaven og hvordan jeg har gått frem for å sikre validitet og reliabilitet. Etter det vil jeg gi en kort presentasjon av Yara og selskapets struktur. Neste kapittel vil så være analysen hvor jeg starter med å beskrive og diskutere segmentene, hhv oppstrøm, industrial og tverrsegmentlig, før jeg avslutter analysen med forklaringer på forskjellene. Til slutt følger en diskusjon og konklusjon som summerer opp oppgavens viktigste funn og deres implikasjoner.

2. Teoretisk gjennomgang

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom relevant teori som blir benyttet senere i oppgaven og som skal gi god bakgrunnsforståelse for problemstillingen og de områder den berører.

2.1 KUNNSKAPSDELING

2.1.1 Hva er kunnskap

I følge Gottschalk (2006) kan kunnskap defineres som «*informasjon kombinert med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon*». Denne definisjonen trekker tydelig frem forskjellige kilder til kunnskap og reflekterer hvordan flere faktorer spiller inn på kunnskapen. Samtidig er ikke denne definisjonen helt dekkende da den ikke tar for seg at kunnskap kan eksistere i form av ferdigheter og kompetanse. Det kan også argumenteres for at erfaring skaper ferdigheter og kompetanse, og at en slik definisjon på kunnskap som den over dermed indirekte sier at kunnskap inkluderer kompetanse. Et annet moment definisjonen ikke er klar på er hvorvidt kunnskap er statisk eller dynamisk. Nonaka (1994) beskriver kunnskap som en dynamisk prosess som går ut på å rettferdiggjøre eller begrunne personlige oppfatninger som et ledd i ønsket om å finne sannheten.

I denne oppgaven vil jeg bruke begrepene kunnskap, kompetanse og erfaring om hverandre fordi det er kunnskapsdeling som er fokus for denne oppgaven og det omfatter overføringen av alle de overnevnte begrepene. I tillegg er det slik at det engelske begrepet for kunnskap, «*knowledge*», er mer omfattende enn det norske og inkluderer de overnevnte momentene. Slik sett er det engelske ordet et bedre begrep. Samtidig er det normalt å oversette «*knowledge*» til kunnskap, selv om det i streng teoretisk tolkning finnes forskjeller mellom begrepene. Dette gjør at jeg i denne oppgaven refererer til både kunnskap, erfaring og kompetanse når jeg bruker begrepet kunnskap, så lenge det ikke er nødvendig å skille spesifikt mellom de forskjellige begrepene.

Det eksisterer mange forskjellige typer kunnskap som teknologisk kunnskap, praktisk kunnskap, teoretisk kunnskap osv. Dette er klassifiseringer av kunnskap basert på hvordan oppgaver kunnskapen henger sammen med (Jong & Ferguson-Hessler, 1996). I følge Anand et al. (2010) er allikevel de vanligste måtene å klassifisere kunnskap på å skille mellom eksplisitt kunnskap og taus kunnskap, eller å skille mellom å «vite-hva» (know-what) eller å «vite-hvordan» (know-how). For å illustrere forskjellen på de to sist-nevnte kan man se for seg at å «vite-hva» er som å vite hva man trenger av materialer for å bygge en Ikea-kommode, mens å «vite-hvordan» er å ha bruksanvisningen for hvordan man skal sette dette sammen. Mellom disse formene er det også en viss grad av overlapping da man kan finne taus kunnskap og eksplisitt kunnskap i bruksanvisninger, altså i «vite-hvordan» kunnskap (Anand, Ward, & Tatikonda, 2010).

I denne oppgaven vil jeg i hovedsak benytte meg av kategoriseringen eksplisitt kunnskap og taus kunnskap, da det fremstår som mer dekkende ved at det i prosesser om «vite-hvordan» også kan skjule seg en del taus kunnskap. Mye av den viktige kunnskapsdelingen i en stor bedrift vil derfor kunne bestå av skjult kunnskap som ikke kommer frem selv om prosessene blir forklart eksplisitt. Derfor seg jeg det som mer hensiktsmessig å benytte meg av denne klassifiseringen, selv om jeg også vil kunne bruke den andre kategoriseringen der det fremstår som mer hensiktsmessig.

Eksplisitt og taus kunnskap

Av de to hovedtypene kunnskap er *eksplisitt kunnskap* den enkleste å dele fordi den er dokumentert og dekodet og kan derfor deles på en upersonlig måte, som et felles skriv eller lignende (Anand, Ward, & Tatikonda, 2010). Dermed er eksplisitt kunnskap lettere å dele med flere personer og lettere tilgjengelig. Eksempler på eksplisitt kunnskap i en bedrift kan være skriftlige rutiner for hvordan en spesiell arbeidsprosess skal foregå eller en oversikt over hvilke komponenter som skal inngå i produksjonen av en spesifikk gjenstand.

Taus kunnskap er på sin side vanskeligere å dele fordi den er vanskelig å definere, beskrive og de kodifisere (Anand, Ward, & Tatikonda, 2010). Nonaka (1994) omtaler taus

kunnskap som kunnskap med utspring i handling, engasjement og involvering i en spesifikk kontekst. Denne typen kunnskap kan altså oppstå gjennom ubevisste handlinger som er viktige og som man ikke klarer å forklare fordi man ikke er klar over de. Videre hevder Nonaka (1994) at taus kunnskap består av både teknologiske og kognitive elementer. Det teknologiske elementet viser til «vite-hvordan» kunnskap, altså evner og håndverk som er tilpasset spesifikke situasjoner. Det kognitive elementet består derimot av synspunkter, perspektiver og mentale modeller som påvirker menneskers persepsjon og definisjon av omverden. Anand et. al (2010) viser i tillegg til hvordan taus kunnskap i stor grad er vanskelig å imitere fordi den er vanskelig å konkretisere. Det hevdes videre at dette kan være en årsak til at taus kunnskap kan være mer verdifull fordi den kan skape et konkurransefortrinn som vanskelig kan imiteres.

For å få et klart skille mellom taus og eksplisitt kunnskap kan man se det for seg som et isfjell. Her illustrerer den synlige delen den eksplisitte kunnskapen og den tause delen er den under vann som man ikke ser. Michael Polyani var den første som skilte mellom taus og eksplisitt kunnskap, og uttalte at «*we can know more than we can tell*» (Nonaka, 1994). Dette viser også til hvordan mennesker ofte innehar store mengder taus kunnskap man ikke er klar over og som man derfor ikke klart kan kommunisere ut. Derfor hevder blant annet Eisenhardt og Santos (2001) at den eneste måten å tilegne seg taus kunnskap fra andre på er å observere eller å gjøre. I noen tilfeller vil man da åpne for muligheten til å dekode kunnskapen og omforme den til noe mer eksplisitt som gjør at den kan deles lettere (Eisenhardt & Santos, 2001). Samtidig påpekes det i samme artikkel at en slik dekoding sjelden vil klare å inkludere den komplette tause kunnskapen og er derfor ufullstendig.

2.1.2 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling i organisasjoner dreier seg om hvordan erfaringer, læring og kunnskap deles mellom individer, avdelinger og divisjoner, samt flere andre grupper. Mer presist kan kunnskapsdeling internt i organisasjoner defineres som: «*prosessen hvor én enhet (f.eks. gruppe, avdeling, divisjon) blir påvirket av en annen enhet sine erfaringer*» (Argote

& Ingram, 2000). Kunnskapsdeling er med andre ord viktig for å skape synergier internt i en bedrift og for å sørge for at tilegnet kunnskap blir tatt i bruk.

Gjennom deling tar man i bruk og nyttiggjør seg av andres kunnskap og erfaring. Samtidig er det viktig å være klar over at det er et skille mellom begrepene læring og kunnskapsdeling, selv om de er relatert. Kunnskapsdeling fremstår som en mer aktiv prosess som krever samhandling, mens det trenger ikke nødvendigvis læring å innebære. Merriam-Webster ordboken definerer læring som: «*aktiviteten eller prosessen med å tilegne seg kunnskap eller evner gjennom å studere, øve, bli lært eller å oppleve noe*» (2014). Ut i fra denne definisjonen blir skillet tydeligere, ved at læring kan oppstå som et resultat av kunnskapsdeling, mens læring ikke krever kunnskapsdeling.

Målet med kunnskapsdeling er å overføre kunnskap suksessfullt fra en kilde til en mottaker. For at dette skal være mulig må man både være i stand til å overføre kunnskapen, i tillegg til at mottakeren må ha absorberende kapasitet. Med absorberende kapasitet menes det at mottakeren må være i stand til å motta kunnskapen blant annet gjennom å være i stand til å forstå den (Tsai, 2001). Kunnskapsdeling oppstår ikke bare ved formelle metoder som kurs og opplæring, men også gjennom uformell samhandling og interaksjon på arbeidsplassen. Forskjellen på den formelle og den uformelle kunnskapsdelingen er at den formelle finner sted i nær sammenheng med jobben som under møter, kurs og lignende aktiviteter, mens den uformelle skjer i hverdagslig interaksjon mellom ansatte. Dette kan være alt fra prat i lunsjpauser til observasjon av andre i arbeid. Et viktig poeng er derfor at kunnskapsdeling ikke trenger å oppstå gjennom aktiviteter som har kunnskapsdeling som hovedformål, men kan oppstå gjennom et «uhell» eller såkalt «incidental learning» (Marsick & Watkins, 2001).

Det eksisterer forskjeller for hvordan man kan dele taus og eksplisitt kunnskap. Som nevnt tidligere er eksplisitt kunnskap enklere å dele da den er dekodet og konkretisert, og slik kan fremstilles på en muntlig, skriftlig eller visuell måte som er lett forståelig. Dette kan dreie seg om regler, rutiner og prosedyrer som blir nedskrevet og delt internt i et selskap. Den tause kunnskapen derimot er vanskeligere å dele. Selv om man kan skrive ned hvordan prosedyrer skal gjennomføres på en eksplisitt måte kan det være taus kunnskap

innbakt i gjennomføringen som ikke kommer frem i dette. Den tause kunnskapen personer innehar er gjerne ubevisst og derfor deles den først og fremst gjennom interaksjon over lengre tid. Dette støttes av funn gjort av Cummings og Teng (2003) som påviste at graden av kunnskapsdelingsaktiviteter påvirket hvorvidt kunnskapsoverføringen ble suksessfull. Det bør nevnes at det for selskaper kan være et faremoment å ha for stor grad av taus kunnskap som kilde til konkurransefortrinn, fordi denne tause kunnskapen forsvinner dersom personen som innehar kunnskapen forsvinner. Denne er da vanskelig å erstatte og det kan hende at det må utvikles ny kunnskap for å fylle det «kunnskapshullet» den tidligere ansatte etterlot seg, som igjen er tidkrevende og kostbart. Samtidig er som regel taus kunnskap den viktigste kunnskapen i forbindelse med å skape konkurransefortrinn og verdikapring for et selskap (Jakobsen & Lien, 2011).

2.1.3 Hvordan deles kunnskap

Nonaka (1994) foreslår en modell som illustrerer hvordan kunnskap utvikles gjennom interaksjon mellom eksplisitt og taus kunnskap. Denne modellen baserer seg på antagelsen om at ny kunnskap utvikles gjennom konverteringen mellom eksplisitt og taus kunnskap. Det er også viktig å merke seg at dette fremstår som sykliske og dynamiske prosesser. Det er i hovedsak fire forskjellige måter å omdanne kunnskap på etter dette rammeverket, som altså representerer fire metoder for kunnskapsdeling. Dette er:

1. Fra taus til taus kunnskap → *Sosialisering*
2. Fra taus til eksplisitt kunnskap → *Eksternalisering*
3. Fra eksplisitt til taus kunnskap → *Internalisering*
4. Fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap → *Kombinering*

Sosialisering er delingsformen som er aktuell når individer deler taus kunnskap med hverandre. Dette samsvarer også med tidligere nevnt teori. Med sosialisering er det samhandling mellom individer om prosesser som skaper kunnskapsdelingen. Her tilegner individer kunnskap seg fra hverandre gjennom å utføre prosesser sammen, men det er fortsatt ikke konkret nok til å kunne uttrykkes eksplisitt. Med andre ord legger denne typen

kunnskapsdeling opp til samhandling fordi den kunnskapen som overføres ikke kan uttrykkes med direkte bruk av ord. Man kan se eksempler på slik læring gjennom fadderordninger som sørger for «on-the-job training» og gjennom «lærling-mester ordning» (Nonaka, 1994). Et eksempel på sistnevnte er hvordan politiet ofte parrer eldre erfarne tjenestemenn og -kvinner med nyutdannede, slik at de skal tilegne seg kunnskap. I følge Nonaka (1994) er nøkkelen for å tilegne seg taus kunnskap erfaringer man deler med andre.

Eksternalisering er prosessen som illustrerer omdanningen av kunnskap fra taus til eksplisitt. Dette gjør individer i stand til å eksplisitt uttrykke og se kunnskapen de har skapt sammen gjennom utveksling av taus kunnskap (Anand, Ward, & Tatikonda, 2010). Slik skapes det en felles forståelse for den tause kunnskapen, ved at den nå kan bli artikulert og kommunisert ut enten skriftlig, muntlig eller visuelt. Dette kan eksempelvis skje gjennom å skrive ned erfaringsrapporter, prosedyrer og rutiner og lagre dette slik at det blir lett tilgjengelig. Det er viktig å merke seg at ikke all taus kunnskap kan gjøres eksplisitt på denne måten, men deler av den tause kunnskapen kan nå deles til langt flere på en effektiv måte.

Internalisering er prosesser der eksplisitt kunnskap blir omdannet til taus kunnskap. Dette kan typisk være avvik fra standardiserte prosedyrer som tilpasses særegne situasjoner, hvor man gjør små tilpasninger (Anand, Ward, & Tatikonda, 2010). Eksempler kan være hvordan selgere tilpasser seg kundene til en viss grad for å skape et bedre produkt for hver enkelt. Internalisering kjennetegnes altså som regel av at man setter den eksplisitte kunnskapen ut i praksis, og erfaringen fra denne praksisen skaper ny taus kunnskap. Det er typiske eksempler på situasjoner hvor man lærer mens man utfører oppgaver, altså «learning by doing». Det gjør også at man følger den eksplisitte kunnskapen i grove trekk, men tillegger den egen erfaring etter hvert. Dermed innebærer det gjentakelse av samme øvelse. Et annet typisk eksempel kan være idrettsutøvere. Uavhengig av sport har man basisøvelser man må kunne gjøre. Samtidig vil de fleste legge til sin egen lille vri på ting som de lærer seg at fungerer for de etter å ha gjort de samme basisøvelsene gjentatte ganger. Internalisering, altså omdannelsen fra eksplisitt til taus kunnskap, kan også

forekomme ved at man leser andres erfaringer om et fenomen og dermed endrer sin egen oppfatning i tillegg.

Kombinering viser til prosessen hvor man kombinerer forskjellige kilder av eksplisitt kunnskap til å skape ny innsikt og kunnskap som kan klart artikuleres og formuleres. Dette kan for eksempel være en ny kombinasjon av funn fra forskjellige forskningsrapporter som kombinert med egne data skaper ny innsikt. Veldig enkelt kan det forklares som at man kombinerer forskjellige ingredienser (kunnskap) til å bake en kake, og at forskjellige kombinasjoner av ingrediensene kan lage nye kaker (kunnskap). Slik kan kombinering av kunnskap fra forskjellige kilder skape ny eksplisitt kunnskap.

		To Tacit Knowledge	To Explicit Knowledge
From Tacit Knowledge		<p>Socialization Tacit → Tacit</p>	<p>Externalization Tacit → Explicit</p>
	From Explicit Knowledge	<p>Internalization Explicit → Tacit</p>	<p>Combination Explicit → Explicit</p>

Figur 1: Metoder for kunnskapsdeling (Anand, Ward & Tatikonda, 2010)

2.2 SOSIAL KAPITAL

2.2.1 Hva er sosial kapital

For å forstå hvordan kunnskapsdeling foregår i en organisasjon må man ha en forståelse for sosial kapital. Dette er fordi en stor del av kunnskapsdelingen foregår i interaksjon mellom mennesker gjennom sosiale prosesser i en organisasjon, og fordi en organisasjon består av mange sosiale linker mellom personer. Sosial kapital ble først omtalt i samfunnsstudier for å beskrive relasjonelle ressurser som oppstod i personlige bånd i nabolaget, men utviklet seg senere til å brukes i en rekke organisasjonelle studier (Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001).

Sosial kapital defineres av Nahapiet og Ghoshal (1998) som «*summen av faktiske og potensielle ressurser som finnes i, er tilgjengelige gjennom, og som kan trekkes ut fra nettverket av forhold som et individ eller en sosial enhet innehar*». Uttrykket sosial kapital dekker dermed over både nettverket i seg selv i tillegg til de verdiene eller eiendelene som oppstår i nettverket og som det er felles eierskap til fordi det er nettverksverdier. Det er i hovedsak intangible eiendeler og verdier det her er snakk om, siden det er eiendeler og verdier i bindingene mellom personer og sosiale enheter. Det er viktig å se skillet mellom sosial kapital og human kapital. Human kapital referer til kunnskap og ferdigheter som hver enkelt person, gruppe eller organisasjon innehar, og som skapes gjennom individuell læring. Sosial kapital skapes kun gjennom samhandling med andre og viser derfor til verdien som skapes av det sosiale nettverket.

Kunnskap om sosial kapital gir innsikt og skaper forståelse av hva som skaper kunnskapsdeling (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Sosial kapital binder sammen medlemmene i nettverk gjennom normer, tillit og gjensidig forståelse og legger dermed til rette for at kunnskapsdelingen kan foregå på en mer effektiv måte (Widén-Wullf & Ginman, 2004). Slik er sosial kapital og kunnskapsdeling knyttet tett opp mot hverandre, ved at den sosiale kapitalen legger til rette for kunnskapsdeling i de interne nettverkene i en organisasjon. Samtidig skaper kunnskapsdeling kontakt mellom personer og tillit gjennom sosialisering, som på sin side er med på å øke den sosiale kapitalen i et selskap. Derfor må man se sosial

kapital og kunnskapsdeling som at de er sammenvevd fordi at kunnskapsdeling skaper sosial kapital. Samtidig omfatter sosial kapital kanalene og nettverkene, altså båndene mellom personer som kunnskapen deles gjennom. I tillegg omfatter det tillit, felles holdninger og oppfattelser, som alle påvirker kunnskapsdeling. Derfor er sosial kapital viktig for kunnskapsdeling, fordi det inkluderer mange faktorer som er vist å påvirke hvordan kunnskap deles (Chiu, Hsu, & Wang, 2006). Med andre ord er det rimelig å antyde at det er en positiv sammenheng mellom kunnskapsdeling og sosial kapital, noe som de overnevnte verkene støtter, blant annet fordi de er gjensidig avhengig av hverandre.

2.2.2 Sterke og svake bånd i interne nettverk

Når det snakkes om sosial kapital er nettverket bestående av sosiale bindinger i fokus, og et sosialt nettverk vil som regel bestå av både sterke og svake bånd mellom de forskjellige individene inkludert i nettverket. Granovetter (1973) hevder i sin artikkel at styrken på bånd bestemmes ut i fra en kombinasjon av faktorer som karakteriserer båndet slik som tid, følelsesmessig engasjement, intimitet og gjensidige tjenester.

I et stort internasjonalt selskap vil det eksistere mangfoldige slike bånd av varierende styrke og det er ofte gjennom disse båndene kunnskap deles. Det er viktig å påpeke at man må ha en kombinasjon av både svake og sterke bånd for å dele kunnskap mest mulig effektivt. Dette skyldes blant annet at man ved flere svake bånd reduserer faren for overflødig informasjon, og øker sannsynligheten for ny informasjon (Hansen, 1999). En annen som støtter denne påstanden er Capaldo (2007), som diskuterer fordelene av å bruke et dualnettverk, altså et nettverk bestående av både sterke og svake bånd, i forbindelse med innovasjon. Dette er fordi sterke og svake bånd utfyller hverandre i forhold til at svake bånd egner seg for utforskning av nye ideer, mens sterke bånd er best i forbindelse med å utnytte utviklede ideer. Slik vil også svake bånd kunne tilføre en større grad av ny kunnskap mellom avdelinger i en organisasjon, mens de sterke båndene egner seg for å utnytte denne kunnskapen. Dette gir selskaper unike muligheter til å skape ny og bruke

kunnskap effektivt. Flere forskere hevder derfor at slik kunnskapsoverføring representerer et distinkt konkurrensefortrinn for organisasjoner ovenfor andre institusjoner som for eksempel markeder (Reagans & McEvily, 2003).

2.2.3 Sosial kapitalers dimensjoner

Når man ser på sosial kapital er det vanlig å dele inn i tre forskjellige dimensjoner, hhv *en relasjonell, en strukturell og en kognitiv dimensjon* (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Disse tre dimensjonene gjør det lettere å utforske sosial kapital, men det er viktig å påpeke at de er veldig nært beslektet med hverandre. Derfor er det viktig å se de i sammenheng og ikke som helt enkeltstående dimensjoner.

Den *strukturelle dimensjonen* dreier seg om linkene og båndene mellom aktører, individer og organisasjoner, med andre ord ser denne dimensjonen direkte på strukturen til den sosiale kapitalen (Widén-Wulf & Ginman, 2004). Måten man går frem for å analysere dette på er gjennom å se på nettverksbånd, nettverkets konfigurering eller nettverkets stabilitet (Inkpen & Tsang, 2005). Med nettverksbånd menes de konkrete bindingene mellom personer i et sosialt nettverk. I følge Adler og Kwon (2002) er selve båndene et sentralt aspekt ved sosial kapital fordi enhver aktør sine bånd skaper muligheter for å overføre sosial kapital. Når man så analyserer båndene vil det være sentralt å se på hvorvidt de forskjellige bidrar med noe nyttig, altså at de har en nytteverdi for innehaveren, eller om de er overflødige eller rent unyttige. Ved å studere båndene og så nettverket som en helhet vil man i tillegg kunne si mer om hvordan selve kunnskapsdelingen foregår.

I flere studier har man funnet at sosial kapital ofte oppstår som et resultat av megling på tvers av strukturelle hull mellom nettverk, fremfor i begrensede klynger (Burt, 2000). Ved slik megling er det typisk svake bånd mellom grupper som i utgangspunktet er adskilt. Dersom et individ kan skape slike bånd til separerte nettverk kan dette være en strategisk fordel for denne personen fordi de for en stund vil fungere som eneste kanalen til informasjonsutveksling mellom nettverkene (Granovetter M. , 2005). Dette er teori som

bygger videre på fordelene om svake bånd for å utforske ny informasjon og slik skape innovasjon.

Med den *relasjonelle dimensjonen* menes personlige forhold og bånd som har blitt utviklet over tid, gjennom gjentagende interaksjon (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Her trekkes også hvilke forventninger og forpliktelser man føler ovenfor hverandre frem som et sentralt fokus (Widén-Wullf & Ginman, 2004). Her ser man også på felles normer, sanksjoner, tillit og identitet i nettverket. Spesielt tillit trekkes frem som viktig i denne dimensjonen fordi man må ha tillit for å dele informasjon med hverandre. Med identifisering menes hvorvidt de forskjellige aktørene oppfatter seg selv som tilknyttet til sine relasjoner, altså om de klarer å identifisere seg selv og sine forbindelser. I tillegg spiller andre mellom-menneskelige forhold inn her som hvordan man oppfatter hverandre, om man er tiltrukket sosialt sett av hverandre og andre forhold som påvirker interaksjon mellom mennesker.

Den *kognitive dimensjonen* viser til ressurser som skaper felles inntrykk og meninger mellom partene i nettverket (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Her er det altså snakk om felles forståelse av oppgaver og selskapet, delte holdninger og forpliktelser til både selskapet og for eksempel prosjekter. Det viktige er altså individenes felles kognitive oppfattelse. En måte å oppnå dette på er å bevisstgjøre alle i nettverket om at man har et felles mål man ønsker å oppnå (Inkpen & Tsang, 2005). En annen måte å gjøre det på er at hovedkvarteret setter felles retningslinjer og regler, for eksempel gjennom strenge etikk og HMS regler som gjelder for hele selskapet. I denne dimensjonen ser man altså i tillegg på formaliseringen og bruken av den sosiale kapitalen gjennom kommunikasjon i nettverket (Widén-Wullf & Ginman, 2004). Gjennom formalisering og tydelig kommunikasjon, samt en felles forståelse og felles perspektiver, tillit, delte holdning og forpliktelser skal man legge til rette for kommunikasjonsflyt i nettverket. Det skal i tillegg gjøre at individene i nettverket skal klare å skape mening av kommunikasjonen og informasjonen som deles, og kategorisere og bruke denne (De Carolis & Saporito, 2006). Dersom man har delte holdninger, meninger, språk osv. vil dette gjøre kunnskapsoverføringen i et nettverk enklere. Derfor er denne dimensjonen en viktig dimensjon å studere når man skal studere sosial kapital.

2.3 SELSKAPSSTRUKTUR OG KULTUR

2.3.1 Strukturens påvirkning på kunnskapsdeling

Store internasjonale selskap er organisert på vidt forskjellige måter avhengig av hva som virker hensiktsmessig sett i forhold til deres aktiviteter og ressurser. En del produksjonsbedrifter, hvor noe av det viktigste for å oppnå konkurransefortrinn er lave kostnader, vil ofte benytte seg av en funksjonsbasert organisering. Et selskap med større variasjon blant sine produkter og prosesser kan kanskje se det som mer gunstig å velge en matrisestruktur. Det som er felles er uansett at organisasjonsutforming dreier seg om utarbeiding av strukturer og systemer for å drive med spesialisering og koordinering, og gjennom dette hjelpe selskapet med å skape verdi (Jakobsen & Lien, 2011).

Hvordan en organisasjon er strukturert har stor betydning for den interne kommunikasjonen og kunnskapsdelingen. Mer generelt kan man da trekke et skille mellom en hierarkisk og formell struktur, og en flatere og mer uformell struktur. Tsai (2002) fant at hierarkiske og sentraliserte strukturer har en klart negativ påvirkning på den interne kunnskapsdelingen. Motsatt fant han også at en flat og uformell struktur har en positiv effekt på kunnskapsdelingen, da gjennom sosial interaksjon.

Disse funnene støtter delvis andre sine påstander om hvilke organisasjonsstrukturer som skaper best kunnskapsdeling og flyt i en organisasjon. Her har man tidligere sett at blant annet funksjonsorganisering fungerer veldig godt i forhold til intern kunnskapsdeling i funksjonen. Man har også sett at divisjonsbaserte organisasjoner har god intern kunnskapsdeling og kommunikasjon. Problemet oppstår hvis disse funksjonsavdelingene eller divisjonene blir for separerte fra hverandre og for selvstendige. Dette kan føre til lavere forståelse av konsernet sine mål, og mer fokus på sine egne. Dette igjen kan skape en økende motvilje mot å ville dele kunnskap med andre divisjoner, spesielt dersom man konkurrerer mot hverandre om interne ressurser. En slik atferd og distansering fra hverandre vil kunne hemme eller begrense kommunikasjon og kunnskapsdeling på tvers

av divisjoner i en betydelig grad, selv om begge parter kunne vært tjent med dette og oppnådd gode synergieffekter. (Daft, Murphy, & Willmott, 2010)

En siste type struktur jeg vil beskrive er matrisestruktur. Dette er en struktur som innebærer en horisontal kobling mellom funksjonsbaserte og markedsbaserte enheter (Bastesen, 2011). Her vil felles enheter i konsernet fungere for flere produktlinjer som kan være adskilt i egne funksjoner. Fordeler med denne strukturen er at man kan spesialisere seg både på funksjon og produkt, og man får utnyttet felles ressurser på tvers av funksjoner som markedsføring, controlling, innkjøp osv. En slik struktur legger også opp til at man kan tilpasse seg tosidige krav, altså både at man skal ha en markedstilpasning med flere produkter og lave produksjonskostnader gjennom å produsere effektivt. Ulempene med en slik struktur oppstår gjerne i forbindelse med at det oppstår forvirring og frustrasjon som skyldes delt ledelsesstruktur (Bastesen, 2011). Videre kan dette føre til lojalitetsproblemer og konflikter som krever tid og ressurser for å ordne opp i. Det skyldes også at matrisestruktur krever god vilje til samarbeid fordi kompleksiteten i organisasjonsstrukturen øker (Daft, Murphy, & Willmott, 2010).

Det er veldig viktig at et selskap har riktig organisasjonsstruktur, og her er det også viktig å forstå at den strukturen som er hensiktsmessig for et selskap ikke trenger å være det for et annet. Et annet moment som påvirker kunnskapsdelingen i selskap er strukturen og størrelsen på hovedkontoret. Her er det flere faktorer som spiller inn på hvor stort og hvordan selskapets hovedkontor skal se ut, i hovedsak selskapets strategi og styringssystemer, i tillegg til den strategiske variasjonen i et konserns portefølje (Collis, Young, & Goold, 2007). Det er funnet data som gir støtte til påstander om at blant annet lavere grad av strategisk variasjon i konsernporteføljen og spesifikke ressurser er blant noen av faktorene som virker i retning av å skape et større hovedkontor. Det er også gjort funn som støtter hypotesen om at selskap med store hovedkontor i snitt gjør det bedre (Lien, 2013). Dette kan være fordi det skaper en bedre prosessstyring fra et sentralt hold, og en bedre koordinering av kommunikasjon mellom avdelinger som strukturelt sett er separert i divisjoner eller funksjoner.

2.3.2 Kulturs påvirkning på kunnskapsdeling

Et selskap sin kultur har stor påvirkning på den interne kunnskapsdelingen. McDermott & O'Dell (2001) hevder at kultur ofte blir sett på som en sentral hindring når det kommer til å skape effektiv kunnskapsdeling i selskaper. Samtidig kan kultur legge til rette og skape fokus på betydningen og viktigheten av det å dele kunnskap dersom det skapes en felles kultur og forståelse for dette. I følge Gurteen (1999) handler det om å gjøre kunnskapsdeling om til normen for et selskap, ikke bare gjennom å gjøre den tilgjengelig ved å dele informasjon, men ved å gjøre kunnskapen i et selskap mer produktiv. For at man skal få til det må det være en kultur for å samarbeide, dele, og ikke minst være villige til å lære fra hverandre.

En sterk selskapskultur vil kunne bli en meget effektiv styringsmekanisme dersom man er bevist på hvordan man ønsker å utvikle en slik kultur. Avhengig av selskapets form og organisering vil det i tillegg kunne oppstå subkulturer som kan hemme kunnskapsdelingen. Dette er spesielt en fare dersom man får veldig sterke, selvstendige divisjoner som nevnt over. Det kan blant annet virke kunnskapshemmende fordi kunnskapsdeling er avhengig av at mottakeren av kunnskap forstår og koder innholdet korrekt, i tillegg til at kunnskapen som deles blir oppfattet på riktig måte og som viktig (Zakaria, Amelinckx, & Wilemon, 2004). Altså er kunnskapsdeling avhengig av en kultur som aktivt legger til rette for at man utvikler og deler kunnskap, og ikke bare gjør den tilgjengelig. Det krever dermed at både avsender og mottaker er aktive i prosessen.

En felles selskapskultur kan også virke positivt inn på kunnskapsdelingen fordi det kan gjøre de nasjonale kulturforskjellene mindre. Videre kan det bidra i forhold til at alle i selskapet snakker ett språk. Dette vil gjøre det lettere for ansatte å kunne forstå og tolke hverandre, samtidig som eksterne også har lettere for å forholde seg til selskapet. Et eksempel kan være Google. De har en veldig sterk kultur som omfatter innovasjon og en uformell struktur. I tillegg får de ansatte fleksibilitet og frihet til å kunne utforske og jobbe med egne prosjekter, eller tilegne seg kunnskap dersom de mener dette kan være nyttig (Mecchi, 2014). Denne fleksibiliteten er viktig for å bygge opp under den innovative og utforskende kulturen. Fordi Google i tillegg rekrutterer sterkt etter «cultural fit», eller

kulturell tilpasning, i tillegg til å ha en sterk kulturbygging i selskapet blant sine ansatte så merker man at ansatte i England, eller Norge, eller USA snakker samme språk og har samme tankesett og normer. Dette vil kunne bidra til økt intern kunnskapsdeling ved å senke barrierene for å ta kontakt i tillegg til at det er lettere å bli forstått.

3. Metode

Her ønsker jeg å gjøre rede for hvordan forskningsdesign jeg har valgt og hvilken tilnæringsmetode jeg har brukt. Deretter vil jeg gi en beskrivelse av hvordan jeg har gjennomført studien, ved å forklare innsamlingen og analyseringen av data. Til slutt vil jeg gi en vurdering av metodens kvalitet gjennom å diskutere oppgavens reliabilitet og validitet.

3.1 FORSKNINGSDESIGN

I følge Saunders et. al. (2012) er forskningsdesign en generell plan som omfatter hvordan man vil gå frem for å besvare problemstillingen man har valgt. Forskningsdesignet skaper slik et rammeverk for hele prosjektet og definerer således hva slags data man skal bruke, hvordan man skal samle den inn, hvordan man analyserer den, hvordan man skal sikre validitet og reliabilitet osv.

Hvilken forskningsmetode som fremstår som hensiktsmessig vil være betinget av problemstillingen. I denne oppgaven har jeg valgt en problemstilling som legger opp til anvendelse av teori på et konkret tilfelle, eller case, som er Yara. Derfor vil denne oppgaven være en komparativ casestudie hvor formålet ikke er å utvikle ny teori, men å bruke teori til å forklare og analysere. Case studie som metode er velegnet for å skaffe seg dyp innsikt og god forståelse for kunnskapsdeling.

En casestudie kan defineres som «*en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine faktiske omgivelser, som bruker flere beviskilder*» (Olsen, 2013). Jeg mener dette vil egne seg godt som metode fordi jeg skal studere og forklare et fenomen innenfor et bestemt selskap og dets rammer. I følge Yin (2009) vil casestudie som forskningsmetode være velegnet når man forsøker å forklare en nåværende tilstand gjennom å besvare hvordan eller hvorfor. Fordi casestudier handler om et unikt tilfelle vil ikke funnene være overførbare eller representative for andre. Det vil si at selv om funnene i denne studien stemmer for Yara, vil det ikke være slik at det stemmer for andre selskap.

Jeg vil bruke to typer tilnærming til forskningen ved å benytte meg av både en induktiv og en deduktiv tilnærming. Ved en induktiv tilnærming vil man starte med observasjoner av et fenomen for å utvikle teori, mens man ved en deduktiv tilnærming baserer seg på teori for å studere fenomener. Altså vil en induktiv metode innebære å gå fra observasjon til teori, mens en deduktiv tilnærming innebærer å gå fra teori til fakta. Jeg vil kombinere disse da jeg støtter meg på nåværende teori kombinert med data.

3.2 DATAINNSAMLING

Jeg har i denne oppgaven valgt å benytte meg av dybdeintervjuer for å samle inn data. Dette skyldes både at studien er strukturert som en casestudie, som gjør at kvalitativ data egner seg godt. I tillegg skal jeg få dybdeinnsikt i et fenomen og muligens avdekke sider av dette som enda ikke har vært tydelig, noe kvalitativ datainnsamling i stør grad legger til rette for. Det betyr at dataene jeg samler inn er primærdata, altså er dette data samlet inn direkte fra en kilde til dette formålet, og ikke data som andre har samlet inn til sitt formål og som jeg bruker igjen.

Jeg har benyttet meg av semi-strukturerte dybdeintervjuer fordi kunnskapsdeling som fenomen er forsket mye på tidligere. Det gir meg anledning til å spørre om sentrale temaer som har vist seg å påvirke kunnskapsdeling i bedrifter. Ved å la intervjuene være semi-strukturerte legger man opp til å ha en viss standard og noen rammer som spørsmålene holder seg innenfor, samtidig som man legger opp til fleksibilitet. Denne fleksibiliteten kommer godt med dersom man oppdager underveis i intervjuet noe man ønsker å grave mer om, eller dersom man etter noen intervjuer ser at andre faktorer enn det man opprinnelig trodde påvirker det man undersøker og slik kan endre intervjuguiden til en viss grad. Jeg mener dette er spesielt fordelaktig fordi man da kan tilpasse spørsmålene i noen grad ut i fra hvem man intervjuer. Spørsmålene i intervjuguiden er knyttet opp mot de temaene i teorien jeg tror kan forklare forskjeller i kunnskapsdelingen internt i Yara, som kultur, sosial kapital, struktur og mer konkret på kunnskapsdeling og hva slags kunnskap som er viktig. Jeg startet i tillegg intervjuene med oppvarmingsspørsmål av en generell

natur for å skape en god samtale og få en god start på intervjuene. I tillegg er det viktig å starte intervjuene med å varme opp for å skape tillit og for å vise en interesse for intervjuobjektet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Spørsmålene ble utformet slik at de i stor grad ble oppfattet som åpne og vide slik at respondentene ikke ble «ledet» til å svare, men heller svarte slik de mente det var riktig å gjøre.

I forkant av intervjuene har jeg sendt ut et skriv som forteller kort hvem jeg er og hvorfor jeg skal intervju folk, i tillegg til å informere om oppgavens tema. Dette gjør at personer i forkant av selve intervjuet kan gjøre seg opp noen tanker om hva de vil svare og slik være mer forberedt. I tillegg informerer jeg om oppgavens tema og formål i starten av intervjuene. Før selve intervjuprosessen starter informerte jeg i respondentene om at jeg ønsket å bruke lydopptaker for å forenkle transkriberingsprosessen senere og å sikre meg om at jeg fikk med meg alt. Her sa jeg også i fra om at dersom de ikke ønsket dette så godtas det. I tillegg informerte jeg respondentene om at de i oppgaven vil bli behandlet anonymt og at hva de sier under intervjuene vil bli holdt konfidensielt. Dette sa jeg både av etiske årsaker og fordi det er viktig for at folk skal ha tillit til deg og svare ærlig og åpent. I forhold til anonymitet gjorde jeg det gjennom å både endre respondenters navn til det nøytrale navnet «intervjuobjekt x» i oppgaven når jeg bruker sitater, i tillegg til å sørge for at sitatene som brukes ikke kan avsløre hvem det er som uttalte det.

Selve intervjuene foregikk i hovedsak i april, med et tilskudd i starten av mai. De ble som regel gjennomført på Yara sine kontorer i Oslo i lukkede møterom, eller ute der jeg fikk mulighet til å reise og besøke de lokale kontorene. De resterende ble tatt over telefon fordi reisetid- og kostnadene ville blitt for store. Alle intervjuene varte i ca. en time, noen litt over. Dermed har jeg fått inn nesten 15 timer med data av de 14 intervjuene jeg har gjennomført. Alle intervjuene ble gjennomført en og en. Av de jeg intervjuet var det en god fordeling blant personer i både industrial og oppstrømsegmentet, samt noen få med tverr-segmentlige funksjoner. Personene som ble intervjuet ble valgt i samarbeid med den ansvarlige i Yara for meg og min oppgave. De var også godt fordelt med tanke på nivå i hierarkiet og hvor lenge de har jobbet i Yara. Dette skapte et bredt inntrykk av selskapet.

3.3 ANALYSE AV DATA

I følge Sverdrup (2013) er analyse av data prosessen som går ut på å skape mening ut i fra de dataene man har samlet. I analyseprosessen har jeg i hovedsak benyttet meg av en metode som kalles template analyse, som går ut på å analysere skriftlig data gjennom å organisere og analysere dataene i forhold til temaer. Her skaper man seg altså først et hovedinntrykk gjennom å lese gjennom teksten, før jeg gikk i gang med å finne sentrale og gjentakende temaer som jeg mente ga svar på problemstillingen. Til slutt vurderte jeg hvorvidt temaene jeg kom frem til stemte overens med hovedinntrykket.

Før jeg begynte å analysere dataene fra intervjuene startet jeg med å transkribere lydopptakene. Dette forenklet analyseprosessen videre og gav meg en god oversikt over materialet, og gjorde at jeg ble enda bedre kjent med dataene. I denne fasen satt jeg dermed å hørte på lydopptakene på nytt og skrev ned ordrett samtalen mellom meg og intervjuobjektet. Dette tok ganske lang tid, ca. 3 timer tok det å transkribere 1 times intervju, noe som også resulterte i mange sider med rådata.

En utfordring med transkriberingsprosessen var å forstå og tyde hva folk sa. Noen mumlet litt under deler av intervjuene, andre ganger var det vanskelig pga telefonforbindelsen, eller at de snakket en litt gebrokket engelsk som til tider kunne være vanskelig å forstå. I de tilfellene tok transkriberingsprosessen noe lenger tid, for å sikre at jeg ikke gikk glipp av viktig data. Samtidig gjorde dette det til tider utfordrende å skrive ordrett hva folk sa. Derfor har jeg der det ikke har vært mulig å skrive ned ordrett, fordi jeg ikke forstår eller klarer å høre hva personen sier, forsøkt å tolke betydningen av setningen og skrevet den slik. Dokumentene med de transkriberte intervjuene inneholder som sagt intervjuene i sin helhetlige form. Med andre ord inneholder de hele intervjuet som det utartet seg ordrett, så langt det lar seg gjøre. Det eneste som er utelatt er tidvis mye nøling, eller hvis det har oppstått digresjoner som går langt utenfor det som er oppgavens fokus.

Når jeg så skulle begynne å analysere de kvalitative dataene jeg samlet inn startet jeg med å lese gjennom for å se etter sentrale temaer som gikk igjen blant svarene til respondentene. Fordi dette er kvalitative data er det viktig å kondensere eller oppsummere

det viktigste, samt kategorisere, altså å velge seg ut de viktigste temaene fra datasettene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Her fungerte teorien til dels som en guide ved at den viste hva som tidligere har vært vist at påvirker kunnskapsdelingen.

Etter å ha funnet de viktigste temaene startet jeg med å lage en deskriptiv fremstilling av kunnskapsdelingen i og mellom segmentene. Dette gjorde jeg for å forklare og vise hva jeg hadde funnet, blant annet ved å bruke utvalgte sitater og slik vise hvordan disse forsvarte hvorfor jeg valgte meg de temaene jeg gjorde. Dette var også for at andre lesere skal forstå inntrykket jeg satt igjen med etter intervjuene, i henhold til problemstillingen. Denne deskriptive fremstillingen mener jeg derfor gir en bedre helhetsforståelse og gir et grunnlag for å forstå den videre analysen som går ut på å forklare forskjellene.

Av sitatene jeg har valgt ut har jeg prøvd å trekke frem sitater som treffer det inntrykket jeg sitter igjen med og som jeg mener beskriver det flere respondenter har uttrykt på en god måte. Dersom det ikke har vært tilfellet at det har vært flertallet som ga uttrykk for noe et sitat uttrykker har jeg prøvd å gjøre det tydelig at dette ikke representerer flertallet, men hva en person eller noen få påpekte. Jeg har i denne delen prøvd å vise forskjellene i kunnskapsdelingen og oppfattelsen av denne på en tydelig måte. Noen av sitatene har blitt noe endret, uten at det skal ha gått ut over betydningen av innholdet i de. Noen av sitatene var på engelsk, så disse har jeg oversatt etter beste evne til norsk når jeg har benyttet de i teksten i denne oppgaven. Andre ganger har jeg fjernet dupliseringer av meningsløse bindeord og andre språklige tilleggsord som ikke gir mening som for eksempel «ikke sant». Jeg har også endret litt slik at de skal være anonymiserte.

Etter den deskriptive delen gikk jeg over på en mer komparativ del av analysen hvor jeg sammenliknet kunnskapsdelingen og forklarte hvorfor forskjellene oppstår. Dette gjorde jeg med utgangspunkt i dataene og gjennom å anvende teorien beskrevet tidligere i oppgaven i praksis for å analysere dataene. Her delte jeg igjen analysen opp i de sentrale temaene jeg mener ga de viktigste forklaringene på forskjellene i kunnskapsdelingen. Her ble jeg også klar over et forhold som påvirket kunnskapsdelingen i større grad enn jeg hadde forventet å finne før jeg begynte med analysen, og trengte derfor å finne frem teori på dette også. Det er ikke uvanlig i slike analyser av kvalitativ data å finne både

forventede forhold og uventede forhold som begge har innflytelse på det man undersøker, i dette tilfellet forskjeller i kunnskapsdelingen (Sverdrup, 2013).

3.4 METODENS KVALITET

For å sikre god kvalitet på oppgaven og redusere faren for at resultatene man kommer frem til er feil, eller at de er utledet på et feil grunnlag er det viktig å hele tiden tenke på reliabilitet og validitet. Derfor har jeg forsøkt å være bevisst på dette gjennom hele oppgaven.

3.4.1 Reliabilitet

Fra et kvalitativt perspektiv vil ikke oppgavens reliabilitet, eller pålitelighet, avgjøres av om utenforstående får samme resultat som oss, men at de er enige i at resultatene gir mening, gitt dataene som er samlet inn (Lincoln & Guba, 1985). Det viktige her er altså at resultatene fremstår som pålitelige og konsistente.

Når det kommer til å sikre reliabilitet i en oppgave bestående av kvalitativ data er det mange fallgruver man må passe seg for. For eksempel er det jeg baserer denne analysen på svarene jeg får fra intervjudeltakerne. Disse kan være påvirket av andre faktorer avhengig av når og hvor de intervjues som kan påvirke deres svar på spørsmålene. Det kan også være at de rett før intervjuet for eksempel har hatt en negativ erfaring som gjør at de har en mer negativ holdning når de skal beskrive sine synspunkter, og vice versa. I tillegg kan intervjuobjektene bli påvirket av hvor de blir intervjuet, ved at de kan være redde for å bli overhørt og at de derfor vil gi et mer gunstig inntrykk enn det som er reelt. Jeg har forsøkt å redusere faren for at dette skal påvirke deres svar gjennom å arrangere intervjuene i størst mulig grad på lukkede rom hvor bare jeg og intervjuobjektet har vært til stedet.

Når man opererer med kvalitative data er det alltid en mulighet for at feiltolkninger har oppstått, eller misforståelser av utsagn. Spesielt kan dette være en fare ved

telefonintervjuene der jeg ikke har sett kroppsspråket til personene jeg har intervjuet. Derfor har jeg sammenlignet hva de forskjellige respondentene har svart for å se om det er samstemthet, og slik forsøkt å sikre at jeg ikke har feiltolket personer. I tillegg kan det ha oppstått enkelte oversettingsfeil, eller språkfeil, som har skapt misforståelser når jeg skal tolke dataene fra personer som har svart på engelsk. Gjennom å benytte meg av skjønn, sette setningene inn i konteksten de sier og å stille utdypende spørsmål underveis i intervjuene der jeg har vært usikker har jeg prøvd å klarne opp i slike misforståelser og redusere faren for at disse skal påvirke reliabiliteten i oppgaven.

Ofte ved intervjuer kan det være en fare for at intervjuobjektene både svarer på spørsmål på en måte de skulle ønske virkeligheten var, fremfor å beskrive hvordan den virkelig er. Altså at de prøver å fremstille et mer fordelaktig bilde. Her har jeg prøvd å være klar ovenfor intervjuobjektene på at jeg ikke er ute etter å dømme og at det ikke finnes fasitsvar på spørsmålene mine, og at de kan snakke fritt og åpent fordi ingen skal kunne identifisere de. I tillegg har jeg nevnt at ærlighet er viktig for at oppgaven skal gi et korrekt bilde. Jeg må også ta med at fordi jeg har nær familie som jobber høyt oppe i Yara vil dette kunne gjøre at noen ønsker å holde igjen fordi de tror jeg vil dele det de forteller meg under intervjuene. For å forsikre om at jeg ikke vil gjøre dette har jeg vært veldig klar og tydelig på anonymitet og at all data jeg samler inn blir behandlet konfidensielt og ikke diskuteres med noen.

Et annet moment som kunne påvirke svarene fra intervjuobjektene var det at de ble tatt opp av lydopptaker. Det var noen som viste bekymring for dette, men etter å ha blitt forsikret om at de vil behandles anonymt og konfidensielt så gikk alle utenom én med på dette. Det siste jeg vil trekke frem som kan påvirke reliabiliteten i oppgaven er utformingen og formuleringen av spørsmålene, som kan gi uheldige utfall for videre analysearbeid. I litteraturen blir dette referert til som «*the interviewer bias*» (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012), og tar for seg hvordan vi kan risikere å «frame», eller lede, respondentene.

For å videre styrke reliabiliteten til oppgaven viser jeg gjennom metodedelen hvordan jeg har samlet inn og analysert dataene slik at andre skal forstå hvordan jeg har gjort og

dermed kan forstå hvorfor jeg er kommet til de resultatene jeg har. Jeg mener generelt sett at utfordringer tilknyttet reliabilitetshensyn har blitt taklet på en god måte i denne oppgaven. Derfor mener jeg at denne oppgaven kan ansees som pålitelig og troverdig.

3.4.2 Validitet

Når det kommer til validitet er det vanlig å skille mellom ekstern og intern validitet. Med ekstern validitet menes hvorvidt funnene som gjøres er generaliserbare og dermed kan overføres til andre settinger, mens intern validitet omhandler hvorvidt resultatene er gyldige isolert sett.

Fordi denne oppgaven er en casestudie av et unikt tilfelle vil ikke målet være å skape ekstern validitet. Det er heller ikke hensikten med kvalitative studier fordi fenomenet det forskes på velges nettopp fordi man ønsker å skape bedre dybdeforståelse om det konkrete fenomenet og ikke hva som generelt gjelder for de fleste (Merriam, 1998). Selv om funnene her ikke kan generaliseres eller direkte overføres til andre selskap kan de fortsatt være interessante i forbindelse med videre forskning. Jeg vil konkludere med at denne oppgaven har en lav grad av ekstern validitet fordi det er en casestudie.

Når det gjelder oppgavens interne validitet hevder Saunders et. al. (2012) at det avgjøres ut i fra «hvorvidt forskeren har fått tilgang til deltakernes kunnskap og erfaring, og er i stand til å tolke meningen som var deltakerens hensikt». Dermed blir dette et spørsmål om hvorvidt jeg virkelig har fått tilgang til informasjonen de jeg har intervjuet sitter inne med i forhold til det jeg spurte om, og om jeg har forstått og tolket svarene på en korrekt måte. Her er det viktig at jeg i tolkningen og analysen av dataene ikke er forutinntatt med inntrykk slik at jeg vekter ting skjevt. Dette vil svekke den interne validiteten. En måte å unngå dette på er å diskutere funn med andre, noe jeg til dels har gjort med min kontaktperson i selskapet. Han har sagt seg enig i en del av de funnene jeg peker på. I tillegg er det viktig å huske at jeg i denne oppgaven har fått intervjuet 14 personer. Dermed er det ikke sikkert at det disse 14 personene har svart gjelder for alle ansatte i selskapet, noe som kan gjøre at virkelighetsbildet er noe annerledes enn det som

fremkommer av oppgaven. Derfor er det også viktig å være kildekritisk. Noen av de jeg har intervjuet, typisk de øverst i hierarkiet, vil også ha større incentiv til å fremstille selskapet i et bedre lys enn det faktisk er, noe som igjen øker behovet for å være kritisk til informasjonen jeg mottar.

Jeg mener denne oppgaven har en høy grad av intern validitet fordi de funnene jeg har gjort har god forklaringsgrad for problemstillingen.

4. Presentasjon av Yara

4.1 KORT HISTORIEN OM YARA

Yara som selskap kan spore sine røtter helt tilbake til 1905, da som en del av Hydro, som begynte med å bruke vannkraft i forbindelse med produksjon av mineralgjødsel. I senere tiår utviklet selskapet seg innen mange områder og ekspanderte til mange land. Dette skjedde både gjennom oppkjøp av fabrikker og andre selskaper, og gjennom å opprette salgskontorer rundt om i verden. Produksjonen omfattet nå i tillegg ammoniakk og oppgradert ammoniakk for å produsere kalsium nitrat og NPK. Etter hvert besluttet selskapet at de skulle fisjonere, noe som endte med at kunstgjødseldelen ble skilt ut, som resulterte i at Yara i mars 2004 ble listet på Oslo børs. (Yara, 2014)

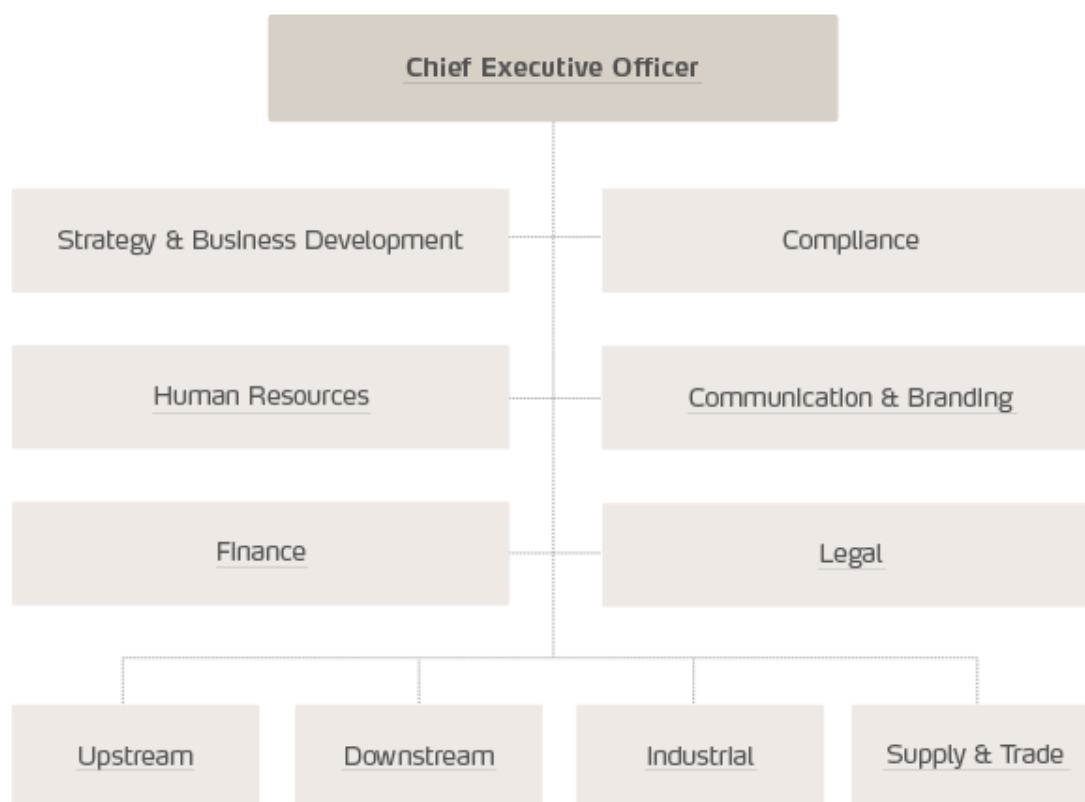
Fra 2006 fortsatte selskapet å satse tungt i Brasil og ekspanderte gjennom blant annet å kjøpe opp 50 prosent av Balderton. Selskapet fortsatte å ekspandere utover i det første tiåret av 2000 tallet, blant annet gjennom oppkjøp av blant annet Olmeca i Mexico, Fertibras i Brasil, og Kemira GrowHow Oyj som var en av de ledende produsentene av gjødsel i Europa. Sammen med Praxair opprettet de joint-venture selskapet Yara Praxair i 2007. Selskapet beveget seg også ut over bare det å produsere kunstgjødsel, og i 2007 kunne de blant annet avsløre renseteknologi for nitrogenoksid (N₂O) fra fabrikker som produserer salpetersyre, med gode resultater. Dette følger med selskapet inn i en økt bevissthet på miljø og bærekraftig utvikling, som resulterer blant annet i samarbeid med World Wildlife Foundation (WWF). Samtidig fortsetter hovedfokuset for selskapet å være kunstgjødselproduksjon, og de fortsetter med blant annet JV i Qatar, og åpner nye Urea fabrikker i Europa. Dette har gjort at Yara i dag er blant verdens ledende innen kunstgjødselproduksjon og bidrar til effektivisert matproduksjon og jordbruk. (Yara, 2014)

4.2 FAKTA OM SELSKAPET

4.2.1 Oversikt

Selskapet Yara hadde i 2013 inntekter på 85,1 milliarder norske kroner, hvor de solgte 23,7 millioner tonn kunstgjødsel, og industrial salg som utgjorde 6 millioner tonn inkludert CO₂. I dag har selskapet ca. 10 000 ansatte, og operasjoner i mer enn 50 land og salg til over 150, mens hovedkontoret fortsatt ligger i Oslo. Yara er blant verdens ledende produsenter blant annet av NPK, ammoniakk og nitrater til bruk i gjødselindustrien. På industrialsiden leverer selskapet løsninger for rensing av vann, redusering av utslipp av klimagass, tørr is og eksplosiver til blant annet gruveindustrien. Selskapets visjon er å bli et selskap som former industrien. (Yara, 2014)

4.2.2 Struktur



Figur 2: Selskapets struktur, hentet fra Yara.com (2014)

Yara er delt opp i 4 segmenter, hhv oppstrøm, nedstrøm, industrial og supply&trade. På hovedkontoret i Oslo sitter ledelsen, sammen med sentrale funksjoner for finans, juridisk, HR, strategi og merkevarebygging.

Oppstrøm er produksjonsdelen av Yara, og en del av grunnmuren i selskapet. Segmentet omfatter de store fabrikkene som produserer og selger ammoniakk, nitrater og NPK (fullgjødsel, består av nitrogen (N), fosfor (P) og kalium (K)). I hovedsak selger oppstrøm sine produkter til industrial og nedstrømsegmentet, fra sine fabrikker rundt i verden. Fordi oppstrøm er produksjonsdelen av Yara har den tradisjonelt sett blitt sett på som kjernevirksomheten til selskapet, og er i tillegg en av de eldste segmentene.

Supply&trade er ansvarlige for logistikken til selskapet og innkjøp av råmaterialer, shipping og maritim logistikk, og lagringskapasitet for ammoniakk. I tillegg til råmaterialer er de også ansvarlige for optimalisering av blant annet strøm og energibruk som er en av de viktigste innsatsfaktorene til fabrikkene.

Nedstrøm er i hovedsak selskapets salgs- og markedsføringskanal ut til kundene for kunstgjødselproduktene. De fokuserer i tillegg på samarbeid med kundene gjennom å tilby ekspertise og kunnskap, og slik lage gode løsninger for kunden. De er i tillegg mer lokalt representert med kontorer i over 50 land.

Industrial selger i hovedsak kjemiske produkter og gasser til segmenter som ikke inngår i gjødseldelen. De selger blant annet renseteknologi til biler og tunge kjøretøy, som adBlue, og til industrianlegg, samt gass til drikke som inneholder kullsyre som blant annet tappe øl. Denne avdelingen skiller seg noe fra resten ved at de ikke er direkte involvert i kunstgjødseldelen av selskapet, som har vært grunnsteinen i Yara, men kunnskapen om kjemikalierne og gassene de selger kommer fra kunnskap som er utviklet i oppstrømsegmentet gjennom produksjon av kunstgjødsel. I tillegg er dette selskapets yngste segment og er derfor under stadig utvikling.

(Yara, 2014)

5. Analyse og funn

Analysen vil jeg dele opp i fire deler, hvor jeg begynner med å beskrive og analysere den interne kunnskapsdelingen i hvert segment, først oppstrøm så industrial. Dette gjøres for å belyse forskjellene mellom de to segmentene. Deretter vil jeg analysere kunnskapsdelingen mellom de to segmentene, før jeg til slutt forklarer hvorfor forskjellene oppstår. I analysen vil jeg bruke utvalgte sitater for å beskrive og støtte opp under mine påstander der det egner seg. I tillegg vil jeg aktivt benytte teori i analysen.

5.1 OPPSTRØM

5.1.1 Syn på kunnskap og kunnskapsdeling

Når det kommer til syn på kunnskap og kunnskapsdeling internt i oppstrømsegmentet finner jeg noe variasjon avhengig av hva slags kunnskap det er snakk om. Generelt er de fleste enige i at kunnskap og kunnskapsdeling i utgangspunktet er veldig viktig for Yara som helhet og for deres segment.

Intervjuobjekt 5: *«Jeg mener at kunnskap er en driver for reliabilitet og hvis du ikke har den riktige kunnskapen kan du ikke forbedre deg».*

Av typene kunnskap som blir trukket frem som spesielt viktig er sikkerhet den helt klare gjengangeren. Alle i oppstrøm, og for så vidt i industrial, mener at kunnskap om sikkerhet og felles sikkerhetsrutiner er viktig for selskapet. Videre merker jeg at det er et sterkt fokus på produksjon og reliabilitet når det kommer til å produsere for å levere varer, noe som er naturlig i og med at dette er produksjonsdelen av selskapet. Derfor er kunnskap som er tett tilknyttet effektiv produksjon viktig å dele, om dette gjelder råvarer, produksjonsmetoder eller lignende.

Intervjuobjekt 6: *«I upstream så er det produksjonskunnskapen, den faglige bakgrunnen innenfor produksjonsprosessene som er veldig viktig».*

Det pekes også på et skille når det gjelder den teoretiske og ofte eksplisitte kunnskapen folk tilegner seg gjennom studier, og den praktiske kunnskapen som for eksempel en fabrikkansatt trenger. Det er enorme mengder kunnskap som skal til for å fungere som en god operatør, og denne kunnskapen er ofte minst like viktig som den som tilegnes gjennom utdanning.

Intervjuobjekt 7: *«Jeg tror de ansatte anser det (ref. kunnskap) som viktig, men de anser det nok også som utfordrende. Jeg pleier å si det sånn at det tar like lang tid å lage en god prosessoperatør som det tar å utdanne en som har eksamen fra vgs til sivilingeniør, det tar ca. 5 år».*

Også i oppstrøm er det et fokus på hvordan kunnskap rundt produktene de selger skaper verdi for kundene, og ikke bare kunnskap om sikkerhet og produksjon, selv om det er ansett som det viktigste.

Intervjuobjekt 13: *«Det (ref. kunnskap) er jo en av de tingene vi ønsker å markedsføre eller selge oss på, at vi faktisk har god kunnskap om alt fra produksjonsprosesser til hvordan varene selges i markedet og gjødselens verdi for bonden».*

På den andre siden er oppstrøm som segment mer skeptisk til ny kunnskap. De skal være produktive, drive effektivt og sikkert, og er derfor skeptiske til å prøve nye ting, noe som er naturlig når man har et slikt fokus. Det kan hende at det hindrer noe kunnskapsoverføring mellom de forskjellige avdelingene i oppstrøm, samtidig som det er viktig at de er konservative i forhold til hva de prøver ut slik at det ikke svekker reliabiliteten og sikkerheten på anleggene. Derfor er det viktig å finne riktig balanse her.

5.1.2 Sosial kapital

Internt i oppstrøm får jeg et inntrykk av at det eksisterer et velutviklet nettverk som går på tvers av landegrensener og avdelinger internt i segmentet, hovedsakelig blant de som har jobbet der en stund. Og i oppstrøm er det mange med lang fartstid i selskapet. Det er

derfor ikke en urimelig antagelse å hevde at tid i selskapet er positivt korrelert med størrelsen på nettverket til personer.

Når det gjelder den *strukturelle dimensjonen* ser jeg at nettverkene i oppstrøm virker ganske omfattende både internt i og på tvers av avdelinger. Flere av intervju kandidatene legger vekt på at de kjenner mange i segmentet, på tvers av landene og i Yara generelt, som de kan ringe eller sende mailer til dersom de har spørsmål. Her virker nettverksbyggingen mer strukturert, særlig blant de som har jobbet lenge. Jobbene deres har brakt dem inn på felles møter og seminarer og slik skapt muligheter for å knytte bånd. For eksempel har fabrikksejere fra hele verden egne samlinger hvor de får diskutert utfordringer og løsninger i forbindelse med sikkerhet og fabrikkdrift, og dette skaper bekjentskaper som gjør at man får flere ressurser i nettverket. Dette kan illustreres med et svar jeg fikk på et spørsmål om det er enkelt å vite hvor man skal lete eller spørre dersom man lurer på noe.

Intervjuobjekt 9: *«For meg er det enkelt fordi jeg kjenner så mange personer. Jeg har et nettverk på noen hundre personer internt i Yara, så jeg vil alltid kjenne noen som kan hjelpe meg. Men personer som måtte fulgt de vanlige rutine, hvordan det ville fungert er jeg ikke sikker på».*

Intervjuobjekt 7: *«Jeg opplever Yara som et selskap der intern kommunikasjon er lett å få til».*

Det at nettverket i oppstrøm virker mer strukturert kan skyldes at det er skapt gjennom mange år, i motsetning til industrial som er et relativt ungt segment. I tillegg er strukturen til oppstrømsegmentet mindre kompleks, som skaper mer strømlinjeformede kommunikasjonskanaler. Dette tror jeg er viktig for å forklare hvorfor kunnskap virker å flyte lettere internt i dette segmentet. Slik påvirker naturlig nok strukturen på segmentet den sosiale kapitalen, ved at oppstrøm har en klar og tydelig struktur, som etter mitt inntrykk virker å være funksjonsbasert. Dette mener jeg også er med på å skape et oversiktlig nettverk med tydelige bånd mellom forskjellige aktører.

Det kan virke som dette nettverket mellom folk har gjort at et sterkt behov for standardiserte prosedyrer og prosesser for å kommunisere og dele kunnskap på tvers av avdelinger ikke har blitt innsett, fordi det har gjort at delingen hittil har fungert greit. Den uformelle kommunikasjonen gjennom det personlige nettverket til ansatte har derfor til en viss grad erstattet behovet for formelle prosedyrer, mens andre steder som har vært høyere prioritert har det blitt satt i gang systemer for deling av kunnskap som virker å fungere godt. Dette gjelder spesielt på sikkerhet, som stadig blir trukket frem som et tema man er flinke på å dele erfaringer og lærdom fra.

Intervjuobjekt 7: *«Sikkerhet er viktig. Så sikkerhetskunnskapen, og der blir den pushet, den blir styrt, den blir managed. Og den er viktig. Og den forholder vi oss til, i et genuint sterkt ønske om å lære av hverandre».*

I forhold til den *relasjonelle dimensjonen* av sosial kapital internt i oppstrøm ser jeg at det er sterke felles normer og identitet i segmentet. Folk er stolte av å jobbe på fabrikkene og flere uttrykker stolthet overfor sin egen jobb og kunnskap. Det virker som det er sterke felles normer når det gjelder sikkerhet og reliabilitet i forhold til produksjon som blir gjennomført hos alle fabrikkene. Dette mener jeg er med på å forklare at kunnskap om sikkerhet spesielt blir delt på en god måte, fordi normene i selskapet støtter opp om at det er kunnskap som er viktig å ta til seg og lære av. Videre får jeg inntrykk av at folk identifiserer seg greit med jobben og er veldig klar over sin posisjon i nettverket. Dette styrker kunnskapsdelingen og gjør den sosiale kapitalen mer verdifull, fordi det gjør at informasjonsdeling i nettverksbåndene øker. Det virker også som at man her har god tillit til hverandre, noe som igjen legger til rette for kunnskapsdeling.

Intervjuobjekt 5: *«Jeg tror det faktum at vi har en så åpen kultur gjør at folk flest har tillit til ledelsen og kolleger».*

På en annen side kan man påstå at kunnskapsdelingen internt i oppstrøm skaper god kontakt mellom de ansatte. Dermed er kunnskapsdelingen med på å skape sosial kapital, og kontakten mellom personene skaper tillit mellom hverandre som legger til rette for kunnskapsdeling. Derfor kan man si at kunnskapsdeling er viktig for å skape sosial

kapital. Samtidig er sosial kapital viktig for å legge til rette for kunnskapsdeling fordi kunnskap deles effektivt når det er utviklet bånd mellom personer gjennom stadig kontakt. Kunnskap deles gjennom koblingene i nettverket og når kunnskapsdelingen i slike nettverk øker så øker den sosiale kapitalen. Det at personer møtes flere ganger skaper mer solide relasjoner som igjen gjør kunnskapsdeling enklere mellom de forskjellige avdelingene, fordi det skaper sterke bånd i nettverket mellom personer.

Intervjuobjekt 3: *«Det er meningen at vi (ref.: fabrikkseksjonene i regionen) skal møtes et par ganger i året, og plant manager meeting 2 ganger i året med alle. Så det gir gode muligheter til å bli kjent med kolleger og til å holde kontakt med dem».*

Den *kognitive dimensjonen* av sosial kapital omfatter felles forståelse av oppgaver og selskapet, samt delte holdninger og forpliktelser. I oppstrøm mener jeg at dette i stor grad er tilfellet fordi alle respondentene har svart relativt likt på hva som er de viktigste oppgavene å fokusere på, hva som er deres rolle i selskapet og hvilke holdninger som er viktige å ha. Det er spesielt sikkerhets- og produktivitetsfokuset som gjør at det skapes et slikt inntrykk, fordi alle har de samme holdningene når det kommer til disse temaene og føler seg forpliktet til å følge opp dette. Dette styrkes også ved at det eksisterer felles retningslinjer og regler som er bestemt sentralt og som følges tett opp. Det er et viktig virkemiddel for å styrke den felles kognitive oppfattelsen, som igjen bidrar til økt kunnskapsdeling innenfor disse emnene.

5.1.3 Struktur og prosesser

Strukturen i oppstrøm blir i stor grad betegnet som flat, men med noen grad av variasjon mellom landene. Det at det oppfattes som en relativt flat struktur er med på å skape flyt av kunnskap mellom personer og avdelinger. Samtidig vil et strengere hierarki kunne begrense dette. Derfor kan det tenkes at man vil finne forskjeller i kunnskapsdelingen mellom de delene av oppstrøm hvor det er en flat struktur og der hvor det er hierarkisk. Personer spesielt i sørligere land forventer i større grad at personer høyere opp i systemet skal snakke fremfor andre selv om budskapet er det samme. Denne hierarkiske

oppfattelsen virker å i større grad skyldes forskjellige lands kulturer fremfor at det formelle hierarkiet er strengere i noen avdelinger.

Intervjuobjekt 13: *«I oppstrøm nå så har jeg opplevd at det er best at jeg uttaler meg fremfor noen andre siden jeg på en måte er høyere oppe i hierarkiet enn noen andre av de personene jeg er sammen med. Og det er jeg ikke vant til fra Norge, for der snakker alle uansett hvilken posisjon de har».*

Når det gjelder prosesser for kunnskapsdeling internt i oppstrøm så er det mange som mener at de her har vært gode på å skape rutiner og standardisere i en stor grad. Et eksempel som trekkes tydelig frem er at det satses mye på opplæring gjennom mentorordninger som legger til rette for overføring av taus kunnskap. Spesielt en respondent la vekt på under intervjuet at personer var veldig stolt av sin egen kunnskap og lite villige til å dele, og at mentorordningen derfor fungerte veldig godt fordi man ikke klarer å skjule kunnskapen sin når man skal jobbe sammen. En annen prosess for kunnskapsdeling er at fabrikkjefene skal rotere hvert 3 eller 4 år. En årsak til at dette lar seg gjøre er standardisering av rutiner og prosesser på fabrikkene, og denne felles standarden blir opprettholdt gjennom rotasjonen. I tillegg er dette også en prosess som skaper overføring av taus kunnskap mellom fabrikkene.

Oppstrøm fremstår som et segment hvor prosessene og prosedyrene for kunnskapsdeling i større grad eksisterer og er systematisert. Dette gjelder som nevnt tidligere spesielt innen sikkerhet og temaer tilknyttet råvarer og produksjon. Så på en generell basis virker oppstrøm som et segment som i større grad enn andre er standardisert.

Intervjuobjekt 5: *«Oppstrøm er virkelig fokusert på å drifte fabrikkene og for å gjøre det må du være veldig strukturert. Du trenger mange prosesser, og vi har mange prosesser på plass. Så vi jobber på en veldig strukturert måte. Og sammenlignet med andre, jeg vil ikke si at de ikke jobber strukturert, men de har helt klart ikke den samme strukturen som i oppstrøm. Så vi er nok mer standardiserte enn resten av selskapet».*

Det at oppstrøm i stor grad er så strukturerte når det gjelder kunnskapsdeling innenfor slike viktige temaer er veldig i samsvar med hvordan de skal drive. Det betyr samtidig

ikke at det er negativt i forhold til de andre segmentene som skal være mer fleksible. Det er viktig at oppstrøm har strenge rutiner og prosedyrer på plass for at de skal drive på en måte som er fornuftig for å nå sine mål, som å produsere mye kostnadseffektivt og unngå ulykker gjennom fokus på sikkerhet. Samtidig er det en balansegang her. Man må være mottakelig for ny kunnskap og andres erfaringer for å kunne videreutvikle seg. Og denne balansen er det viktig å finne.

5.1.4 Kultur

Her vil jeg først beskrive kulturen gjennom en ordsky basert på hva mange har svart og hvilke adjektiv som har gått igjen i beskrivelsen av kulturen i oppstrøm.

Stabil Ingeniørrettet
Sikkerhetsorientert
Teknokratisk
Stolt Åpen

The image shows a word cloud of cultural adjectives. The words are arranged in a roughly circular pattern. 'Sikkerhetsorientert' is the largest and most central word. Other prominent words include 'Ingeniørrettet', 'Stolt', and 'Åpen'. Smaller words include 'Stabil' and 'Teknokratisk'.

Figur 3: Ordsky kultur i oppstrøm

Kulturen i oppstrøm bærer sterkt preg av fokus på sikkerhet. Flere av respondentene trekker frem at kulturen preges av at det er mange ingeniører og godt utdannede mennesker som er med på å skape en teknokratisk kultur. Det antydes at det til dels fungerer som et hinder for kunnskapsdeling fordi personer er i større grad opptatt av å holde på sin egen kunnskap fremfor å dele og la kunnskapen vokse i fellesskap. Samtidig

er det flere som presiserer at dette var et større problem før. Oppstrøm er delvis preget av å ha en eldre generasjon ansatte, eller et generasjonsskifte, hvor mange av de ansatte har vært en del av Yara (Hydro før fisjonen) og oppstrøm i lang tid. Dette er med på å prege deres syn på hvordan ting bør være. På noen av respondentene kan det virke som holdningen delvis bærer preg av at ting var bedre før. Dette kan også ha en sammenheng med at oppstrøm, altså produksjonsdelen av selskapet, er et segment som alltid har vært en del av Yara. Dette har ført til at oppstrøm har stolte tradisjoner og vaner innarbeidet, og en kultur som har vært utviklet over lang tid, noe som er med på å skape en sterkere og tyngre forankret kultur i dette segmentet.

Jeg vil også trekke frem at i oppstrøm virker de forskjellige landenes kultur å prege kunnskapsdelingen delvis negativt. I land hvor det er en mer hierarkisk kultur vil ikke folk snakke og dele kunnskap, og de vil heller ikke motta kunnskap dersom det er fra noen som ikke har rett plass. Slike kulturforskjeller internt i et segment er ikke et positivt innslag når det er snakk om kunnskapsdeling, og vil kunne stå direkte i veien for konstruktiv kunnskapsdeling. Derfor mener jeg at en sterkere felles bedriftskultur i selskapet ville kunne nøytralisert dette, spesielt om den var fokusert på at det er et flatt hierarki og lav terskel for å kontakte andre. Jeg tror at noe av grunnen til at dette ikke er tilfellet er at det ikke har vært jobbet bevisst mot dette i utstrakt grad over lenger tid.

Intervjuobjekt 7: «Det er ikke alle land hvor den typen kultur er like åpen, og hvor barrierene er mye større, hvor en produksjonssjef blir nokså forbanna hvis en operatør har sagt fra til fabrikk sjefen at det er noe som ikke er ålreit ved anlegget, og ikke gått riktige veier osv. Her er våre sjefer relativt avslappet på det».

Det at det er en stolthet forbundet med å jobbe i Yara og å være tilknyttet fabrikkene er viktig for å bygge en følelse av at det man driver med i oppstrøm er viktig. Samtidig ser jeg her antydninger til at den stoltheten kan ha blitt dratt for langt ved at man før hadde, og fortsatt til dels har, en oppfattelse av at oppstrøm var det viktigste segmentet. Oppstrøm er riktignok et segment som har vært en del av Yara sin kjernevirksomhet i veldig lang tid, men har senere måttet dele rampelyset med andre segmenter som industrial. En slik stolthet sammen med en internt fokusert kultur skape en stolthetskultur som hindrer

kunnskapsdeling mellom avdelinger og fabrikker, og ikke minst mellom de forskjellige segmentene. Og det finnes antydninger til dette i oppstrøm.

Kulturen i dette segmentet med fokus på sikkerhet er naturlig tatt i betraktning målsetningene segmentet har og hva den daglige driften dreier seg om. Kulturen støtter også opp under deling av den typen kunnskap som virker viktigst og er på denne måten med på å bidra til at dette er informasjon personer er flinke til å være bevisst på å dele. En sterk intern kultur i segmentet er også med på å skape tillit til hverandre som legger til rette for intern kunnskapsdeling.

5.1.5 Deloppsummering oppstrøm

Internt i oppstrøm er det er klar oppfatning av at kunnskapsdeling er viktig når det kommer til kunnskap om sikkerhet og når det gjelder kunnskap av en teknisk- eller produksjonsrelevant natur. Samtidig er det flere som påpeker hvordan noen personer, spesielt av de som har vært der i lengre tid, er mindre villige til å dele kunnskap med andre og med nyansatte. Stoltheten over egen kunnskap og erfaring fungerer slik som et hinder for kunnskapsdeling.

Når det gjelder den sosiale kapitalen virker den noe mer strukturert og planlagt i oppstrøm enn i industrial. Jeg mener man finner sterke relasjonelle bånd internt i segmentet som igjen er med på å skape tillit. Dette bidrar positivt til kunnskapsdeling internt i segmentet på tvers av landegrenser og vertikalt i hierarkiet. Den åpne kulturen og flate strukturen er også med på å bidra til at det er en god flyt av kunnskap internt i segmentet. I oppstrøm er det flere prosesser og prosedyrer på plass for kunnskapsdeling som mentorordninger, faste og regelmessige rapporteringer gjennom gode rutiner, og møter internt på lokasjonene og mellom de forskjellige fabrikkjefene. Dette bidrar også til å skape et inntrykk av at det her i større grad eksisterer et planlagt og strukturert nettverk. Mentorordninger og møter er måter man kan skape nettverkskoblinger i en organisasjon og som styres av ledelsen.

Kulturen i oppstrøm er med på å bidra til at det er god kunnskapsdeling, spesielt når det gjelder sikkerhet, men også andre produksjonsrelaterte temaer. At det er en teknokratisk og stolt kultur virker både positivt og negativt. Det er positivt at man er stolt og har stolthet i arbeidet man gjør, fordi da er man motivert for å gjøre en god jobb. Derimot er det negativt når denne stoltheten blir til dels selvgod og går på bekostning av samarbeid og deling med andre. Det eksisterer antydninger til dette i oppstrøm som igjen påvirker de ansattes syn på kunnskapsdeling, delvis når det kommer til kunnskapsdeling mellom de forskjellige lokasjonene, men i størst grad når det gjelder eksternt utenfor segmentet.

5.2 INDUSTRIAL

5.2.1 Syn på kunnskap og kunnskapsdeling

Internt i industrialsegmentet virker det som det er fokus på at kunnskap er viktig og at kunnskap er en nøkkelfaktor for å drive segmentet på en god måte. Generelt virker det som de ansatte har en sterk oppfattelse av at kunnskap er en nøkkelressurs for Yara og at de sitter på veldig mye god kunnskap. Samtlige bekrefter også at kunnskap er ansett som viktig blant de ansatte, og at de ansatte setter pris på kunnskapen som eksisterer i bedriften. Den kunnskapsbasen selskapet sitter på blir også sett på som en differensierende faktor for selskapet, og brukes til dels som et argument for å skille seg ut fra andre commodity-selskap.

Intervjuobjekt 5: *«Jeg mener at kunnskap er en driver for reliabilitet og hvis du ikke har den riktige kunnskapen kan du ikke forbedre deg».*

Intervjuobjekt 12: *«Yara er kanskje det eneste kjemiske eller gjødselselskapet som satser veldig på kunnskap. Vi har veldig gode forskningsfolk og vi har folk som har fantastisk markedskunnskap».*

Hva slags kunnskap som oppfattes som viktig varierer mellom de to segmentene, med unntak av sikkerhet og HMS som er viktig i hele selskapet. I industrial er det en sterk oppfattelse om at markedskunnskap er veldig viktig, noe som er naturlig siden det er et

segment som driver kommersiell virksomhet gjennom salg og markedsføring, og er i direkte kontakt med kundene. Kunnskap om produktenes forskjellige applikasjoner blir også sett på som veldig viktig i dette segmentet, i tillegg til god teknisk kunnskap om molekylene og kjemien de selger som utgjør basen for de forskjellige produktene. Det at applikasjonskunnskap blir sett på som så viktig har en naturlig forklaring i det at det er vanskelig å skille seg ut på molekylene. Satt på spissen så er molekylene i utgangspunktet like, uavhengig av hvem du kjøper fra. Som en differensierende faktor er det derfor viktig med god teknisk kunnskap om forskjellige applikasjoner for disse.

Intervjuobjekt 6: *«I industrial er det å ha bakgrunn i teknologi viktig, samtidig som det er viktig å være en god selger og kundesupport som person, som er viktig kunnskap».*

Samtidig merket jeg det at ikke alle er enige i at kunnskap er veldig viktig, men antyder at det er mer «kjekt å ha». Det er flere som gir uttrykk for at de oppfatter Yara fortsatt i bunn og grunn som et rent commodity-selskap. Internt i industrial ser jeg antydninger til at denne oppfattelsen varierer ut i fra hvor høyt i hierarkiet man er, der de som er høyere er mer positive til kunnskap sitt bidrag i verdiskapingen.

Intervjuobjekt 11: *«Jeg tror at folk generelt sett verdsetter kunnskapen, fordi det til syvende og sist er til en viss grad de samme molekylene vi produserer som konkurrentene. Men hva man gjør med disse, og hvordan man bringer de til kunden, hva er den ekstra verdien man bidrar med til kunden og hvordan utvikler man verdien for kunden, det er der jeg tror kunnskap som en komponent utgjør en forskjell sammenlignet med konkurrentene. Og jeg tror folk verdsetter det fordi de innser at uten den komponenten har du ikke en veldig sterk posisjon i markedet».*

Intervjuobjekt 8: *«Til syvende og sist er det molekylene som er basen til forretningen, og kunnskapen, ryktet og markedsføringen vi har vil kunne forbedre profitten. For å si det på en annen måte vil jeg ikke si at det til syvende og sist er kunnskap som er det som driver industrial, det ville vært feil.»*

Det er en del variasjon når det kommer til hva personene svarer i forhold til deling av best practice og rutiner for kunnskapsdeling i industrial. Jeg merker meg her at det eksisterer

ulike oppfatninger ut i fra hvor høyt opp i hierarkiet jeg kommer i forhold til i hvor stor grad slik kunnskapsdeling gjennomføres. Jo høyere opp desto mer positivt bilde har man av kunnskapsdelingen internt. En del trekker frem det at man har så spredte forretningsenheter som opererer i egne markeder gjør det vanskelig å dele fordi forholdene de forskjellige opererer under varierer. I tillegg er det liten grad av standardisering og felles prosesser for å dele kunnskap. Det er flere som påpeker hvordan standarder, prosesser og rutiner for å dokumentere og finne ut hva som faktisk er best practice er en mangelvare i segmentet. Dette gjelder spesielt mellom de forskjellige avdelingene og mellom landene innen industrialsegmentet.

5.2.2 Sosial kapital

Når det kommer til den sosiale kapitalen i industrial ser jeg at det er omfattende nettverk internt i segmentet. Her viser flere til at de kjenner mange i segmentet og kan ta direkte kontakt med disse dersom de lurer på noe. Fordi dette er bekjenskaper virker det som mange av koblingene eksisterer innen det som kjennetegnes som den *relasjonelle dimensjonen*.

I hovedsak består nettverket av bekjenskaper man har gjort seg, og i stor grad virker det som at disse koblingene er av en uformell karakter. Flere fremhever at de mener dette er viktig for å dele kunnskap fordi man har personer man lett kan ringe eller kontakte på andre måter. Samtidig peker flere på at det ikke foregår noen systematisk eller konstruert nettverksbygging styrt sentralt i selskapet, og derfor er intern fartstid veldig viktig i for å skaffe seg nettverk. Kommer du inn som nyansatt i en forretningsenhet et sted i Europa har du ikke det samme nettverket tilgjengelig som personer som har jobbet der i mange år. Fordi det mangler standardiserte prosesser og rutiner får du heller ikke hjelp til å skape det.

Intervjuobjekt 9: «Den (ref. strukturen) tvinger folk til å relatere seg til andre personer, fordi det er ikke mye formell og strukturert kommunikasjon, selv ikke mellom

forretningsenhetene. Så å ha et nettverk virker ekstremt viktig. (...) Så det fungerer, men det skyldes i større grad personer enn design».

Videre er tillit, felles normer og identitet i nettverket viktig når det er snakk om den relasjonelle dimensjonen. Her ser jeg en viss grad av felles identitet i industrial, ved at de ansatte har en oppfattelse om at de driver med noe som er annerledes enn resten av Yara og er en mer innovativ del av selskapet. Dette er med på å styrke den sosiale kapitalen internt i industrial ved at det forsterker den relasjonelle dimensjonen. Jeg får også et inntrykk av at tillitsnivået internt i industrial er bra, som igjen forsterker kunnskapsdelingen. Her er det viktig å være klar over at tillit fungerer både som en årsak og konsekvens, ved at man får tillit når man skaper gode relasjoner og samtidig skapes gode relasjoner gjennom å ha tillit til hverandre. Kunnskapsdeling mellom personer skaper tillit ved at det skaper kontakt og relasjoner, og slik skaper sosial kapital. Det at de fleste mener at det er en høy grad av tillit mellom de ansatte i industrial er positivt for kunnskapsdelingen, ved at det er med på å smøre systemet fordi folk da stoler på hverandre.

Intervjuobjekt 9: «Jeg tror i utgangspunktet at de fleste vil møte en Yarakollega med en tro om at kollegaen har gode intensjoner og gjør det man tror er best for Yara».

Intervjuobjekt 8: «Jeg tror våre ansatte har god tillit til den lokale ledelsen, og også til Yara som konsern. De er stolte av å jobbe i Yara, det er åpenbart for meg».

Samtidig ser jeg at det varierer noe når det kommer til normer og regler i de forskjellige avdelingene i industrial. Dette kan skyldes at dette er et segment som skal være mer dynamisk og åpent, og fordi man har så forskjellige tilpasninger og strukturer avhengig av lokasjon. Det kan føre til at den sosiale kapitalen og kunnskapsoverføringen svekkes mellom de forskjellige avdelingene, nettopp fordi de er så forskjellige og har så forskjellige normer.

Intervjuobjekt 2: «Det er klart det er forskjeller, basert på personligheten til lederne så hver av lederne styrer sitt team på sin egen måte. Det er ingen felles struktur som sier hvordan man skal styre sine folk, så det er opp til deg og det tror jeg er bra».

Det at man kan tilpasse seg ut i fra sin egen ledelsesstil er i mange tilfeller positivt og nødvendig. Også den lokale tilpasningen og variasjonen vil være bra. Samtidig mener jeg at det er viktig å samtidig ha en felles struktur og styring i bunn, slik at man får noen felles holdepunkter som normer og regler. Det må til for at ikke lokale forskjeller i ledelsen skal bremse nyttig kunnskapsdeling mellom lokasjoner.

Den *kognitive dimensjonen* omhandler hvorvidt det eksisterer en felles forståelse av oppgaver og mål, felles holdninger og forpliktelser, og er derfor naturlig nok knyttet tett opp mot kultur. I industrialsegmentet får jeg et inntrykk av at det varierer i en viss grad når det kommer til felles holdninger. Noen av respondentene, som nevnt tidligere, fremstiller det industrial driver med som et mer eller mindre rent commodityselskap, mens andre fokuserer på pakken rundt produktene med kunnskap som det som differensierer de fra konkurrentene. Personene i industrial later til å ha felles holdninger og målsettinger i forhold til at selgermentaliteten er tilstede. En utfordring i forhold til like holdninger og mål er at industrial som segment er veldig lokalt tilpasset. De har nær kontakt med kunder og mange fremhever derfor viktigheten av å være fleksible lokalt, mens andre savner felles prosesser og prosedyrer for å øke kommunikasjonen og kunnskapsdelingen.

Når det kommer til den *strukturelle dimensjonen* av sosial kapital ser jeg at det i industrial virker som nettverket er lite planlagt og strukturert bevisst. Det at det er så ustrukturert kan være en konsekvens av at dette er en del av selskapet som har vokst enormt over kort tid, og fortsatt er relativt ungt. Derfor er veien blitt til mens man har gått, fremfor at alt har vært planlagt. Et faremoment er at man i stor grad risikerer å miste koblinger i nettverket dersom sentrale personer skulle slutte. De tar da ikke bare med seg sin egen kunnskap, men også kunnskapen som sitter i koblingene mellom dem og andre personer.

Intervjuobjekt 8: *«Vi ser ofte at det ikke er noen overlapping når spesialister med viktig kunnskap eller kompetanse slutter eller pensjoneres, det er ikke overlapping til noen andre. Og det er en utfordring, der presterer vi ikke godt nok».*

Samtidig trekker flere frem at de har mange strukturerte møter både mellom landene og de forskjellige forretningsenhet-lederne, og internt på de ulike lokale kontorene rundt om.

Her diskuteres alt fra erfaringer med kunder og forskjellige applikasjoner på produktene, til HMS og sikkerhet. Jeg ser også her noen forskjeller når det kommer til geografien det er snakk om. For å gi et eksempel så trekker flere frem at dess lenger sør i Europa man kommer, dess mer hierarkisk og formelt blir det. Samtidig er det ingen som trekker frem dette som en barriere når det kommer til kunnskapsdelingen, fordi folk er mer opptatt av å dele og være tilgjengelige.

Intervjuobjekt 12: *«En veldig god ting i Yara er at folk er veldig åpne. Det er veldig sjelden jeg hører om folk som ikke er åpne og vil snakke med deg, det skjer ikke ofte».*

Fordi det er en lav grad av felles struktur i industrial fremstår de uformelle nettverkene som særdeles viktig for å sikre kommunikasjon internt i segmentet, da strukturene i segmentet ikke later til å tilrettelegge for kunnskapsdeling i like stor grad. Den strukturelle dimensjonen av sosial kapital er naturlig nok sterkt tilknyttet den formelle strukturen i selskapet, dette skal jeg gå nærmere inn på i neste delkapittel.

5.2.3 Struktur og prosesser

Strukturen i et selskap er av naturlige årsaker knyttet tett opp mot sosial kapital, spesielt mot den strukturelle dimensjonen. Sosial kapital handler om nettverkskoblingene mellom personer og strukturen på et selskap vil påvirke hvordan disse koblingene ser ut. Når det kommer til strukturen i industrial er det som nevnt en gjennomgående oppfatning av at det er en relativt flat struktur, men med noe variasjon avhengig av hvor i verden man er.

Intervjuobjekt 11: *«Det er en relativt flat struktur, relativt uformell, man blir ikke holdt igjen av hierarkiet på en måte som gjør at en person kan bare gå til sin nærmeste leder, som igjen går til sin. Sånn er det ikke».*

Hvorvidt den flate strukturen er skapt bevisst av ledelsen eller ikke er samtidig et usikkerhetsmoment, da det finnes forskjeller mellom steder og segmenter. Strukturen i segmentet virker å være preget av en komplisert form for matrisestruktur, blant annet ved at det ikke er en felles struktur, men varierende struktur avhengig av hvor man er og

hvilken forretningslinje man ser på. I tillegg er segmentet delt opp i forskjellige forretningslinjer med flere funksjoner og forskjellige lokasjoner, som igjen øker kompleksiteten.

Intervjuobjekt 2 (spørsmål om strukturen i industrial): *«Jeg tror det er veldig avhengig av ledelsesstilen til de lokale lederne».*

Det at segmentet har så komplisert struktur fører til at det kan være vanskelig å vite hvor man skal spørre dersom man lurer på noe og gjøre at noe informasjon blir borte i systemet. Flere trekker frem denne matrisekompleksiteten som en utfordring når det kommer til kunnskapsdeling internt i industrial. At denne strukturen har blitt så kompleks kan forklares med en hurtig vekst i segmentet. Det henger sammen med det at industrial er et relativt ungt segment og som i utgangspunktet har vært veldig desentralisert. Det at industrial har vært så desentralisert kan nok ha vært en naturlig og god strategi i forbindelse med utvikling av segmentet. Slik skiller det seg også ut fra oppstrøm. Samtidig ser det ut til at mangelen på en sentralt styrt og utviklet struktur og sentralt bestemte prosesser er noen av frustrasjonsmomentene til ansatte, og som i tillegg virker som en barriere for kunnskapsdelingen. Samtidig påpeker noen av respondentene at det jobbes for å få på plass rutiner for å i større grad standardisere dette segmentet.

Flere av respondentene i industrial trekker frem at best practice delingen, og generell deling av taus kunnskap, ikke er veldig god eller utbredt. Dette skyldes i stor grad at mange lokasjoner har en veldig lokal tilpasning og sine egne prosesser og måter å gjøre ting på. I tillegg er det lite sosialisering mellom de forskjellige lokasjonene, som gjør det vanskeligere å dele best practice og annen taus kunnskap.

Intervjuobjekt 14: *«Det er lite samstemthet i selskapet og få sentralt bestemte prosesser. 10 land gir 10 ulike måter å gjøre ting på».*

Dette kan føre til at selskapet presterer dårligere enn hva de ville gjort, spesielt med tanke på det teorien sier om at den tause kunnskapen er noe av det viktigste i forhold til verdikapring. Dermed risikerer selskapet å gå glipp av store verdier. Det er grunnlag for å påpeke at det her er en forskjell mellom den interne overføringen av viktig taus og

eksplisitt informasjon, ved at det i større grad eksisterer rutiner og prosedyrer for å fange opp, dele og implementere eksplisitt kunnskap som ansees som viktig.

Intervjuobjekt 9: «Jeg tror at industrial frem til nå har basert driften mye mer på folk enn på systemer og prosedyrer».

Den største utfordringen for å få til deling av taus kunnskap vil nok i utgangspunktet være å klare å identifisere hva som eksisterer av taus kunnskap, for så å konkretisere før man kan dele. Dette kan skyldes at landegrensene kan gjøre sosialisering mellom de forskjellige avdelingene til en utfordring, hvor sosialisering ifølge Nonaka (1994) er måten man overfører taus kunnskap fra et sted til også å bli taus kunnskap et annet sted. Dersom man skal gjøre om taus kunnskap til eksplisitt må denne identifiseres og konkretiseres slik at den kan kommuniseres direkte mellom avdelingene. Her ser jeg antydninger til manglende prosesser og rutiner for å fange opp dette i industrialsegmentet. Disse manglende prosessene gjelder både i overføringen av eksplisitt kunnskap og taus kunnskap.

5.2.4 Kultur

For å summere opp kulturen i industrial vil jeg presentere en ordsky basert på hva folk har svart. Dess større et ord er, dess flere har svart dette på spørsmål om kulturen.



Figur 4: Ordsky kultur i industrial

Når det gjaldt spørsmål om kultur i industrial svarer de fleste i samsvar med adjektivene som er gjengitt over. Industrial bærer preg av å være en åpen kultur hvor fleksibilitet og tilpasning fremstår som viktig for at de skal levere gode produkter til kundene. Det er også et sterkt fokus på markedet. Den åpne kulturen åpner for kunnskapsdeling på tvers av nivåer i hierarkiet og avdelinger. Det er flere som trekker frem at det er en sterk kultur for å ta initiativ og å komme med nye idéer, og slik være nyskapende og innovative. Dette igjen fremmer en kunnskapsdelende kultur, spesielt innen områder som markedskunnskap og applikasjonskunnskap, som jeg ser at industrial er gode på.

Den åpne kulturen henger tett sammen med at de fleste anser det for å være en relativt flat struktur internt i industrial. Overordnet er det trolig det, selv om det er en kompleks struktur. Den åpne strukturen påvirker tilliten internt i segmentet positivt og skaper en kultur hvor personer tør å dele kunnskap med hverandre og er åpne for å motta kunnskap. Dette forsterkes igjen av inntrykket av at kulturen i segmentet oppfattes som initiativrik og innovativ. Det er også viktig å ha en slik kultur for å dele applikasjonskunnskap, som igjen skaper en innovativ kultur.

Samtidig får jeg til dels inntrykk av at kulturen i industrial ikke er noe som er skapt og planlagt bevisst fra et sentralt hold. Det er fordi det synes å eksistere flere kulturer internt i industrial, avhengig av forretningsenhet og land. At det er kulturelle forskjeller mellom landene er noe man må regne med. Det at det eksisterer slike store kulturforskjeller internt i segmentet kan virke hemmende på kunnskapsdelingen ved at personer blir mer reserverte mot å ta imot råd fra andre og man får en oppfattelse av at sin egen måte å gjøre ting på er den beste.

Det kan antydes at en viktig årsak til at de kulturelle forskjellene oppleves som store i industrial er at segmentet er så desentralisert. En annen årsak til at det eksisterer større kulturforskjeller internt i industrial kan være at dette er et yngre segment og dermed har man ikke fått tid nok til å forankre en sterk felles kultur. Slike forskjeller kan skape en suboptimalisering internt i segmentet, noe jeg mener det delvis gjør fordi man jobber så

selvstendig og med lokale løsninger. Dette skyldes ikke bare kulturen, men også mangelen på felles prosesser og struktur.

5.2.5 Deloppsummering industrial

Internt i industrial er det noe variasjon i forhold til hvorvidt kunnskapsdeling ansees som viktig eller ikke. De fleste er enige at typisk eksplisitt kunnskap som markeds kunnskap, applikasjonskunnskap og sikkerhet er viktig å dele, mens når det kommer til deling av taus kunnskap som best practice rutiner osv. er det større skepsis. Dette skyldes sannsynligvis både at man ikke har rutiner og prosesser på plass for å fange opp og å konkretisere slik kunnskap, og at avdelingene er veldig selvstendige styrt med stor frihet til å etablere egne rutiner og systemer.

Når det kommer til den sosiale kapitalen virker ikke nettverket som det er planlagt eller strukturert på en bevisst måte, men at det heller er noe som naturlig har oppstått gjennom driften. Det henger sammen med strukturen i segmentet, og kan skape både overflødige og manglende koblinger i nettverket, noe som er hemmende for kunnskapsdelingen. Det virker ikke som det er et tett nettverk på tvers av landegrensene og avdelingene, og holdningene og normene mellom de forskjellige varierer til en viss grad. Samtidig ser jeg at det er en felles kultur i bunn bestående av åpenhet, som legger til rette for kunnskapsdeling internt i segmentet. Det skaper også en tillit til hverandre, som igjen styrker kunnskapsdelingen, og tilliten styrkes igjen av kommunikasjonen mellom de forskjellige avdelingene.

5.3 TVERRSEGMENTLIG

5.3.1 Syn på kunnskap og kunnskapsdeling

Når det gjelder kunnskapsdeling mellom segmentene er det ganske varierende oppfatninger om hvorvidt det er viktig eller ikke. Generelt virker det som de ansatte har en

sterk oppfattelse av at kunnskap er en nøkkelressurs for Yara, og at de sitter på veldig mye god kunnskap. Samtlige bekrefter også at kunnskap er ansett som viktig blant de ansatte, og at ansatte setter pris på kunnskapen som eksisterer i bedriften.

Samtidig merker jeg at når spørsmålene ble mer vinklet mot hvorvidt kunnskapsdeling mellom avdelingene er viktig var det blandede responser. Noen mente det i liten grad var viktig, mens andre savnet hyppigere kommunikasjon og økt deling for å skape forståelse for hverandres behov og ønsker. Som flere også påpekte er det å forstå hvorfor eller hvorfor ikke når man sender forespørsler til andre divisjoner eller ledelsen noe som er savnet. Det er mulig at kunnskap om hverandres målsettinger og hvordan man best når disse målene er kunnskap som er delvis neglisjert i forhold til å dele. Dette kan være fordi mange tenker at å dele kunnskap gjelder kun i forhold til teknisk eller fagkunnskap, og best practice rutiner. Det gjør at noen ikke ser behovet for å dele kunnskap mellom avdelingene da deres operasjonelle hverdag er svært forskjellig.

Intervjuobjekt 2: «Jeg tror ikke det er mye kunnskapsdeling mellom segmentene, fordi det er ingenting å dele. Jeg er interessert i hva andre driver med, men det har ingen nytte for meg eller min drift».

Andre hevder at det kan oppstå positive synergier gjennom deling på tvers av segmentene, men at det er vanskelig å finne balansen mellom å dele den riktige informasjonen og for mye informasjon som bare er interessant, men ikke viktig. Den balansen mellom need-to-know og nice-to-know er viktig, og det er ikke gitt at det skal være utstrakt kunnskapsdeling mellom segmentene. I forhold til mange emner er det ikke nødvendig å dele kunnskap i utstrakt grad fordi dette vil bringe med seg en alternativkostnad ved at det krever tid og ressurser som kunne vært benyttet et annet sted. Slik sett er det riktig at man ikke bruker tid på dette når det ikke bringer merverdi inn til selskapet.

Intervjuobjekt 8: «Kunnskapsdelingen mellom avdelingene er avhengig av å ha en god balanse mellom need-to-know og nice-to-know. Man har ikke tid eller kapasitet til å lære seg alt som er nice-to-know, derfor er denne balansen viktig».

Samtidig mener jeg man ser antydninger til at denne holdningen er blitt dratt for langt, fordi man ikke lenger vet hvilken kunnskap man har internt i selskapet. I tillegg vet man ikke nødvendigvis hva de forskjellige segmentene gjør, noe som igjen skaper misforståelser som kunne vært unngått med bedre tverrsegmentlig kommunikasjon. Man trenger å være klar over at man er et selskap, og for å forstå hverandres drift og mål må man dele kunnskap om hverandre og være mottakelige for kunnskap om hverandre. Noen trekker også frem at det er blitt bedre de siste årene, men de fleste gir et inntrykk av at det fortsatt gjenstår en del.

Intervjuobjekt 4: *«Personer i disse segmentene (industrial og nedstrøm) har ikke en anelse om hva fabrikkene kan gjøre. Veldig ofte har de ikke engang sett fabrikkene. Og hvis de ikke er villige til å forsøke å tilnærme seg hverandre vil de ikke kunne vite hva som foregår i andre segmenter. Så vi må kombinere og bringe folk tettere sammen. Det er også en trend at man forsvarer sitt eget segment fremfor å forsøke å strekke seg ut til hverandre».*

En del respondenter trakk frem at de savnet god og aktiv to-veis kommunikasjon i forbindelse med kunnskapsdeling. Flere pekte på det at å bare sende mails ikke holder, det er ikke nok å gjøre kunnskapen tilgjengelig, men den må settes i system og tas i bruk. Det er en stor mengde informasjon som flyter rundt og blir sendt hit og dit, men den kan bli oppfattet som lite konkret og strukturert, som gjør det vanskeligere å sette den inn i systemer og prosess slik at den blir brukt.

Intervjuobjekt 2: *«Det er klart at kunnskapsdeling bare gjennom å spre informasjon ikke er nok, og for meg linkes dette til god ledelse».*

Intervjuobjekt 12: *«Folk har en tendens til å bare skrive en mail og forvente en løsning, og det blir feil».*

Det er også flere som trekker frem hvordan kunnskapsdeling mellom segmentene til dels blir hindret fordi folk ikke vil ta kunnskapen til seg. Dette kan peke mot kulturelle barrierer og forskjeller mellom segmentene, samt selskapets struktur, som jeg kommer tilbake til litt lenger ut i oppgaven.

Intervjuobjekt 6: *«Jeg må si at jeg synes Yara rett og slett er dårlig på å dele best practice. Det er helt elendig, jeg er helt sjokkert mange ganger over hvor lite flinke de er til å dele best practice, hvor lite villige de er til å lære fra hverandre og bli bedre».*

5.3.2 Sosial kapital

Som nevnt tidligere eksisterer det omfattende nettverk mellom de som har vært ansatt i Yara i flere år. Dette er nettverk som i hovedsak spenner seg over personer internt i et segment, men med et tillegg av noen koblinger på tvers av segmentene. Flere av intervjuobjektene viser til at de har folk de kan ringe forskjellige steder i selskapet dersom de lurer på noe, men ser samtidig at det kan være en utfordring for personer som ikke har samme fartstid i selskapet. Dette kan illustreres med et svar jeg fikk på et spørsmål om det er enkelt å vite hvor man skal lete eller spørre dersom man lurer på noe.

Intervjuobjekt 9: *«For meg er det enkelt fordi jeg kjenner så mange personer. Jeg har et nettverk på noen hundre personer internt i Yara, så jeg vil alltid kjenne noen som kan hjelpe meg. Men personer som måtte fulgt de vanlige rutine, hvordan det ville fungert er jeg ikke sikker på».*

Når det gjelder den *strukturelle dimensjonen* av sosial kapital på tvers av segmentene ser jeg at det er lite som antyder at nettverkene her er planlagte og strukturert. Det er svært lite aktivitet på tvers av- eller som er felles for segmentene, hvor man møtes og slik får anledning til å skape nye bånd. Fordi det i så liten grad eksisterer bånd og nettverkskoblinger mellom de forskjellige segmentene blir ikke kunnskapsdeling gjennomført regelmessig. Den vil ligge ute i periferien, fremfor å være noe man ofte benytter seg av. Derfor vil den også kunne virke mindre viktig fordi man ikke får viktig kunnskap fra andre utenfor sitt segment. På en annen side kan man si at manglende kunnskapsdeling mellom segmentene fører til at det ikke eksisterer nettverksbånd mellom segmentene fordi det ikke er noe særlig kontakt mellom de forskjellige. Men det kan som sagt skyldes at man ikke har båndene for å dele kunnskap på plass fremfor at det ikke er viktig kunnskap som kan deles.

Den *relasjonelle dimensjonen* av sosial kapital går blant annet på tillit. Internt i de to segmentene har jeg sett at de fleste gir uttrykk for at det eksisterer en høy grad av tillit. Når jeg så spør om hvordan tilliten til hverandre mellom segmentene er så finner jeg at den er veldig mye lavere. Tillit er en forutsetning for god kunnskapsdeling, men samtidig skapes tillit gjennom kunnskapsdeling fordi kunnskapsdeling skaper kontakt og relasjoner mellom personer. Derfor skaper kunnskapsdeling sosial kapital, samtidig som sosial kapital er viktig for å forklare kunnskapsdelingen, eller i dette tilfellet mangelen på kunnskapsdeling. Folk vil ikke kalle det direkte mistillit eller spenninger, men sliter samtidig med å finne positive beskrivelser for denne. Det finnes derfor en større grad av mistro og usikkerhet i forhold til hva andre driver med tverrsegmentlig, som er med på å svekke tilliten til hverandre og hverandres beslutninger.

Intervjuobjekt 13: *«Det kan være vanskelig å se totaliteten for Yara når du sitter i et sånt segment. Så da er det veldig viktig at segmentsjefene er samsnakket og støtter hverandre, og det tror jeg nok blir bedre og bedre. Men det er nok litt inngrodd skepsis til andre segmenter i alle segmenter vil jeg tro».*

Det at det er en lavere grad av tillit virker å skyldes lite kunnskap om hverandre og hva man gjør. Det skaper også forvirring rundt beslutninger som tas av de forskjellige avdelingene, igjen skaper en viss grad av misnøye med hverandre. Dette er en stor utfordring, og kommer sannsynligvis som et resultat av dårlig kommunikasjon på tvers av segmentene. Dette blir godt oppsummert i sitatet under.

Intervjuobjekt 9: *«Generelt sett tror jeg folk i Yara i utgangspunktet har tillit til sine kolleger, men noen ganger kan de ha mistillit til personer eller motivene til kolleger og si «hvorfør gjør vi dette?»».*

Det at tillitsnivået til andre segmenter er lavere enn det interne tror jeg også kan forklares med en delvis mangel på felles normer og en felles kultur som påvirker oppfattelsen av hverandre.

Den *kognitive dimensjonen* av sosial kapital mellom segmentene vil jeg si at også er svekket. Dette dreier seg om felles holdninger, målsettinger osv. At de forskjellige

segmentene har forskjellige mål er riktig og viktig, fordi de skal utføre veldig forskjellige oppgaver og har forskjellige funksjoner. Samtidig er problemet eller utfordringen her at det delvis mangler en forståelse for hverandres mål og holdninger, altså en manglende forståelse om hvorfor noe er viktig for det andre segmentet. Dette kunne nok i større grad vært unngått med en sterkere felles kultur for selskapet totalt sett. Jeg mener man finner sterke silokulturer i segmentene, men en mindre felles selskapskultur. At de forskjellige segmentene har forskjellige kulturer er til en viss grad bra, så lenge de ikke hindrer folk i å se deres bidrag og andres bidrag inn i selskapet som en helhet. Dette vil jeg komme nærmere inn på under kultur.

5.3.3 Strukturer og prosesser

Noe som trekkes frem av omtrent samtlige intervjuobjekter er hvordan Yara fortsatt er preget av sterk silotenking. De forskjellige segmentene oppleves som selvstendige siloer, som skaper problemer i forhold til å se og forstå selskapets felles beste og ikke bare fokusere på sin egen drift. Dette er med på å skape problemene nevnt over som mistillit og misforståelser, og virker dermed som en barriere for kunnskapsdeling på tvers av segmentene. Som nevnt tidligere skaper det heller ikke standarder og prosedyrer som er like, som igjen gjør det vanskeligere for folk å skifte jobb mellom de forskjellige segmentene.

Intervjuobjekt 10: *«Jeg har helt tydelig observert at Yara er veldig fragmentert og silo-organisert».*

I følge noen personer kunne dette i større grad vært unngått gjennom jobbrotasjon, felles prosesser og prosedyrer, og andre tverrsegmentlige aktiviteter. Her virker det imidlertid som det til en viss grad eksisterer en motvilje blant personer basert på egne oppfatninger om hvilken type personer man må ha i de ulike segmentene. Jeg ser også antydninger til at kunnskapsdelingen og kommunikasjonen mellom segmentene i større grad består av passiv informasjon gjennom felles mailer og lignende, fremfor direkte og aktiv kommunikasjon gjennom samtaler og møter. Dermed sikrer man ikke at kunnskapen som

deles blir mottatt på en god måte. Slik kan man til dels gå i en felle ved å tro at å spre informasjon er det samme som å drive med aktiv kunnskapsdeling.

Intervjuobjekt 12: *«Folk har en tendens til å bare skrive en mail og forvente en løsning, og det blir feil».*

Samtidig er det viktig å påpeke at noen prosesser og prosedyrer må være forskjellige for at de skal være tilpasset de forskjellige segmentenes strategier. Dette vil derfor nødvendigvis skape forskjeller mellom segmentene og slik kunne bidra til en silostruktur. Der det bør være felles prosesser mener jeg er på områder som påvirker begge segmentene for å tilrettelegge for god kunnskapsdeling. Dette kan være på markedsforhold, teknisk kunnskap om råvarer og sikkerhet, i tillegg til om hverandres målsettinger. Dette mener jeg er viktig kunnskapsdeling som bør være på plass for å hindre misforståelser.

Intervjuobjekt 6: *«Det som jeg ser og som jeg er åpen på er at vi trenger bedre samarbeid mellom disse segmentene for å optimalisere Yara».*

5.3.4 Kultur

Kulturen i de forskjellige segmentene er som vist tidligere ganske forskjellig, noe som er hensiktsmessig med tanke på de forskjellige segmentenes strategier og fokusområder. Samtidig trekker de fleste frem hvordan Yara generelt sett er preget av en åpen og hjelpsom kultur. Derfor tror jeg den kulturelle utfordringen når det kommer til kunnskapsdeling på tvers av segmentene i hovedsak er preget av at folk i stor grad er fokuserte på sitt eget interne segment, og ikke på selskapet som en helhet. Det at det er kulturelle forskjeller kan til en viss grad være bra. Samtidig skapes det et inntrykk av at disse subkulturene skaper en sub-optimering for selskapet som en helhet. Jeg mener at dette i like stor grad skyldes at det ikke eksisterer en felles bedriftskultur bestående av enkelte sterke punkter som gjør at alle i Yara føler en sterkere tilhørighet til selskapet enn segmentet. Og her ligger noe av utfordringen slik jeg ser det, at segmentkulturen er sterkere enn selskapskulturen. Dette gjør også at folk tenker mer på segmentet sitt beste

fremfor å se det store bilde. Dermed svekker det kunnskapsdelingen på tvers av segmentene.

Intervjuobjekt 10: *«Jeg vil si at kulturen i selskapet mangler klarhet, (...) folk er litt låst i deres egne roller og glemmer å se hvordan kryss-pollinering kan skape verdi for dem selv eller i det minste for andre personer, og slik gjøre Yara mer konkurransedyktige».*

Jeg mener derfor at noen av de kulturelle forskjellene mellom segmentene er bra og viktige å ha på plass, men de må samtidig ikke overskygge en felles Yarakultur som kan fremme kunnskapsdeling på tvers der det er hensiktsmessig. Jeg tror også at dette ville kunne redusere misforståelser og mistillit mellom segmentene fordi alle da får en felles forståelse av selskapet og hvor man skal. Slik kan det i tillegg skapes en forståelse for de ulike funksjonene og hvordan de bidrar til verdiskapningen i selskapet. Flere trekker frem at det mangler et felles Yara språk og identitet, noe som påvirker kunnskapsdelingen og kommunikasjonen på tvers i avdelingene negativt.

5.3.5 Deloppsummering

Kunnskapsdeling mellom segmentene foregår i mindre grad enn internt i segmentene. Det skyldes flere forhold som jeg har belyst over. Når det gjelder syn på kunnskapsdeling er det veldig varierende hvorvidt folk ser nytten av deling på tvers av segmentene. Mange ser ikke nytten og verdien i det. Hva slags kunnskap som deles mellom segmentene er vanskelig å konkretisere da det er lite kunnskap som deles. Når det gjelder den sosiale kapitalen på tvers av segmentene virker det som den i hovedsak består av noen svake bånd mellom personer. Den virker ikke strukturert før man kommer opp i ledelsen av segmentene. Det er også en lavere grad av tillit til hverandre når man ser på det tverrsegmentlige bildet. Dette svekker kunnskapsdelingen og tilliten til informasjonen som deles. Av felles strukturer og prosesser for å dele kunnskap finner jeg at det eksisterer få. Segmentene bærer preg av å være strukturert som siloer med et internt fokus, fremfor å se selskapet som en helhet. Det preger også kulturen, ved at jeg finner få spor av en klar og tydelig felles bedriftskultur i Yara.

5.4 FORKLARINGER PÅ FORSKJELLENE

Som man kan se over eksisterer det forskjeller på kunnskapsdelingen som skjer internt i de to segmentene, og dersom man sammenligner mellom segmentene og internt. Når jeg nå skal besvare hvorfor forskjellene i kunnskapsdelingen oppstår vil jeg knytte de opp mot bakenforliggende årsaker, henholdsvis sosial kapital, struktur og prosesser, samt kultur og ledelse. Her tar jeg ikke med syn på kunnskapsdeling og forskjeller tilknyttet type kunnskap da jeg mener at dette er blitt utledet godt nok i de tidligere delene av analysen.

5.4.1 Sosial kapital

Under intervjuene har flere av respondentene lagt stor vekt på hvor viktige deres nettverk er for at de skal kunne prestere bra i sin jobb. Dermed mener jeg det er grunnlag for å påstå at sosial kapital er ekstremt viktig når det kommer til kunnskapsdeling internt i Yara. Nahapiet og Ghoshal (1998) definerer sosial kapital som *«summen av faktiske og potensielle ressurser som finnes i, er tilgjengelige gjennom, og som kan trekkes ut fra nettverket av forhold som et individ eller en sosial enhet innehar»*. For å forstå hvordan det kan være med på å skape forskjeller mener jeg det kan være nyttig å analysere ut i fra sosial kapital sine dimensjoner som omfatter en strukturell, relasjonell og kognitiv dimensjon.

Den strukturelle dimensjonen til sosial kapital dreier seg om strukturen til nettverket og koblingene man finner. Her ser jeg at de som har vært i selskapet i mange år naturlig nok har flere koblinger i nettverket sitt, også på tvers av segmentene. For nyansatte er dette i mindre grad tilfellet. Samtidig gir respondentene et inntrykk av at flesteparten av koblingene i deres nettverk gjelder personer innen samme segment, eller til personer i store enheter med innslag av alle segmentene. Derfor er det grunnlag for å påstå at koblingene mellom segmentene er færre enn de interne. I tillegg brukes de i mindre grad

som fører til at de er mindre tette enn det koblingene internt i segmentene, noe som gjør at de kan sees mer på som det Granovetter (1974) definerer som svake bånd.

At nettverkskoblingene på tvers av segmentene er færre og svakere enn internt kan nok i stor grad forklares ved at det internt i de forskjellige segmentene er langt flere og hyppigere møteplasser for de ansatte enn det man finner på tvers av segmentene. En av møteplassene på tvers av segmentene er blant annet Yara summit, som er en stor samling for hele selskapet, men denne finner bare sted annet hvert år. Internt i segmentene derimot er det langt flere møteplasser, både på kontoret, intern møtevirksomhet og generell kommunikasjon som er viktig for daglig drift. Dermed oppstår kontakten internt også hyppigere, noe som forsterker båndene i nettverket. Her kan det være greit å nevne at flere også nevner de uformelle møteplassene internt i segmentene som viktige arenaer for kunnskapsdeling. Her får man anledning til å snakke åpent sammen og dele tanker, ideer og bekymringer. I tillegg er dette med på å skape tillit blant de ansatte som igjen kan bidra positivt til kunnskapsdelingen og som skaper sterke bånd. Møteplassene påvirker også måten det kommuniseres på mellom de forskjellige segmentene og internt i segmentene.

Ved at man har flere møteplasser internt skapes det flere muligheter for å diskutere ansikt til ansikt, i tillegg til at barrieren for å snakke med hverandre blir lavere. På tvers av segmentene er det en utstrakt bruk av email og dette fremstår som hovedmåten å kommunisere på. Det er en mer passiv form for kommunikasjon enn å ha en aktiv samtale. Videre kan det skape misforståelser og det kan være lettere for personer å ignorere denne informasjonen, fremfor å ha en samtale med en aktivt lyttende part. Det er flere av respondentene som trekker frem nettopp dette, at de skulle ønske mer aktiv kommunikasjon og kunnskapsdeling ved å kunne sette seg ned og ha samtaler, og slik også få klarnet opp i eventuelle misforståelser som måtte oppstå.

Dette bringer oss videre til *den relasjonelle dimensjonen*, som omhandler personlige forhold og bånd som har blitt utviklet over tid, gjennom gjentagende interaksjon (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Som nevnt over er det få møteplasser og andre nettverksaktiviteter på tvers av segmentene. Dette gjør at det blir mindre gjentagende interaksjon som dermed gir færre muligheter for å utvikle gode relasjoner og forhold til personer ansatt i andre deler

av Yara. Dette blir bekreftet av flere respondenter. Det er riktignok noe variasjon i dette avhengig av om du jobber på et kontor hvor flere segmenter er representert eller om man befinner seg på en lokasjon bestående av personer fra samme segment. Ut ifra hva respondentene har svart mener jeg det er grunnlag for å påstå at det er mindre grad av personlige forhold og bånd mellom ansatte på tvers av segmentene kontra internt. Dette er kanskje ikke noen overraskelse og er en naturlig konsekvens av at man jobber forskjellige steder med ulike oppgaver. Samtidig er det med på å påvirke kunnskapsdelingen mellom segmentene på en negativ måte. Selv om det er flere arenaer for å møtes internt i segmentene er det også her en utfordring at man er spredd rundt på forskjellige lokasjoner. Dette skaper en utfordring for å skape gode relasjoner, som igjen begrenser muligheten for å dele kunnskap, og spesielt taus kunnskap gjennom sosialisering.

Videre fokuserer den relasjonelle dimensjonen på forventinger og forpliktelser man føler ovenfor hverandre (Widén-Wullf & Ginman, 2004). Som tidligere nevnt ønsker de fleste å hjelpe hverandre dersom de blir spurt. Samtidig merkes det at dersom man mottar et forslag fra et annet segment om en endring eller en mulig forbedring er det lettere å avfeie denne fordi den kommer fra et annet segment. Dermed tyder det på at man i lavere grad føler sterke forpliktelser for andre segmenters ideer og forventninger. Denne følelsen av forpliktelse fremstår som sterkere når det gjelder ideer som er produsert internt.

Tilliten påvirkes også i stor grad av den relasjonelle dimensjonen i den sosiale kapitalen. Her ser jeg at tilliten internt i segmentene er god, og generelt er tilliten til kolleger i Yara og til ledelsen til stede. Tillit styrkes av at det skapes personlige bånd og at man blir kjent med hverandre, som er tilfellet internt i segmentene. Samtidig påpekes det at tilliten mellom de forskjellige segmentene er ganske mye lavere. Dette kan antagelig spores tilbake til det at det er få arenaer for å bli kjent, og det er liten grad av forståelse for hverandre og deres arbeid. Tillit er veldig viktig for å skape god kunnskapsdeling, både fordi man må stole på personer for å ville dele kunnskap og fordi man må ha tillit til personen man mottar kunnskap fra. En slik tillit skapes ofte gjennom å bli kjent. Det kan illustreres med et så banalt eksempel som visdomsordene de fleste har fått høre fra foreldre om at «ikke sett deg inn i en bil med folk du ikke kjenner». Nettopp fordi man

ikke kjenner, kan man ikke stole på de. Hadde bilen vært kjørt av en du kjenner og som du stoler på kunne du sannsynligvis satt deg inn og vært trygg på at det gikk fint. Tillit er derfor viktig for å smøre kommunikasjonen. I tillegg skaper det lavere grad av misforståelser mellom segmentene.

Som nevnt tidligere er det en høyere grad av mistillit til andre segmenter sine beslutninger enn til beslutninger som tas internt. Dette virker å delvis skyldes at man ikke forstår andre sine hensikter med de beslutningene som tas. Dersom man har tillit til at beslutningene er tatt på vegne av selskapets beste og ikke bare i forhold til et annet segment sitt beste så er det lettere å godta beslutningen. Tillit mellom segmentene mener jeg derfor er noe av det viktigste som må på plass, fordi det kan bidra til å realisere en effektivitetsgevinst når det kommer til samarbeid mellom de forskjellige segmentene. Tillit kan skapes gjennom møteplasser som legger til rette for å skape relasjoner, spesielt mellom forskjellige nøkkelpersoner i segmentene. Dersom slike relasjoner skapes vil det øke tilliten til hverandre fordi man får konkrete bånd mellom segmentene hvor kommunikasjon flyter bedre. Jeg mener det må skapes slike relasjoner mellom nøkkelpersoner i de forskjellige segmentene for å oppnå gevinster som per i dag ikke realiseres.

Den kognitive dimensjonen handler om å ha en felles forståelse for oppgaver og selskapet, felles målsettinger og holdninger på tvers av segmentene. Som nevnt tidligere fremstår sikkerhet som et tema hvor folk har en felles oppfattelse av viktigheten og målsettingen til selskapet. Her forstår alle på tvers av segmentene og internt i segmentene viktigheten av dette, og hvilke holdninger man skal ha til sikkerhetsarbeid. Den kognitive oppfattelsen internt i segmentene virker i tillegg sterk. Det er god og tydelig enighet om målene, og det er relativt like oppfatninger om hvordan man skal nå disse målene, og hvilke prosesser som skal tas i bruk. På den andre siden finnes det uenigheter mellom de to segmentene om hvordan oppgaver skal løses.

Målene til de forskjellige segmentene skiller seg til en viss grad fra hverandre. Blant annet fremstår industrial som en mer initiativrik og nytenkende del av selskapet, mens oppstrøm er en tung og konservativ del som kun tenker produksjon. Det at de har så forskjellige verdier og måter å tenke på bidrar til å skape misforståelser, mistillit og utfordringer for de

to segmentene når de skal komme sammen til selskapets beste. Nahapiet og Ghoshal (1998) påpeker det at når ansatte har en lik måte å tenke på vil det være enklere å dele kunnskap. Som Inkpen og Tsang (2005) foreslår kan en måte å gjøre dette på være å skape større bevissthet rundt felles mål, standarder eller prosedyrer for selskapet. Et eksempel på dette er sikkerhetsrutinene i Yara som det er streng styring og kontroll på fra ledelsen og nedover. Derfor kan det argumenteres for at økt bevissthet for selskapets felles målsetting fremfor bare å fokusere på eget segment sine mål kan være en vei å gå. Dette må i så fall starte hos ledelsen, og en indikator på at dette ikke fungerer kan være KPI'ene (Key Performance Index) som brukes nå. Disse er kun sentrerte om harde mål for segmentene. Dersom man tar fokuset noe over også på Yara sine overordnede mål kan det tenkes at den kognitive oppfattelsen hadde blitt bedre, og slik skapt et bedre grunnlag for kunnskapsdeling på tvers av segmentene og ikke bare internt. Da altså gjennom at man blir målt på grunnlag av faktorer og målsettinger som gjelder for selskapet som en helhet og ikke bare internt i sitt eget segment.

Holdningene til det å dele kunnskap på tvers av segmenter påvirkes også av hva som virker viktig å dele. Internt i oppstrøm er det viktig å dele blant annet sikkerhet og produksjonsrutiner, mens i industrial fremstår markeds kunnskap og applikasjonskunnskap som viktig å dele. Fordi dette er viktig å dele internt, men ikke sees på som viktig å dele eksternt kan folk oppfatte kunnskapsdelingen som mindre viktig, rett og slett fordi både industrial og oppstrøm ikke forstår hvorfor oppstrøm skal ha et behov for applikasjonskunnskap eller markeds kunnskap, og vice versa om sikkerhet og produksjonskunnskap. Og det er her jeg mener det er blitt gjort en tydelig feilvurdering i Yara. Etter min mening eksisterer det potensiale for synergier ved å dele slik kunnskap mellom avdelingene. For det første vil dette kunne begrense misforståelser og skape økt tillit mellom avdelingene. For det andre kan det tenkes at oppstrøm, som også har god teknisk kunnskap om de samme grunnproduktene som industrial selger, kan komme med innspill som skaper en kreativ spiral blant annet i forhold til applikasjonsteknikk. Viktigheten av å dele kunnskap mellom avdelingene mener jeg er undervurdert og bør derfor endres. Samtidig gir det en god forklaring for problemstillingen til hvorfor man ser forskjeller i kunnskapsdelingen internt i segmentene, kontra mellom segmentene.

5.4.2 Struktur og prosesser

De fleste respondentene trekker frem at Yara har en fortrinnsvis flat struktur og en lite formell tone på jobben. I følge Tsai (2002) er dette viktig for å skape gode vilkår for intern kunnskapsdeling. Et strengt hierarki og et veldig formelt miljø vil kunne begrense kunnskapsdelingen fordi folk ikke er like åpne og ikke snakker sammen i like stor grad. Dermed skulle man tro at det lå til rette for god kunnskapsdeling i Yara. Og det gjør det også til en viss grad. Den åpne kulturen og lave terskelen for å ta kontakt er en viktig faktor for å se at kunnskap faktisk blir delt når det trengs. Det at det er et relativt flatt hierarki bidrar til at strukturen ligger til rette for kunnskapsdeling. Når det gjelder kunnskapsdelingen internt i segmentene ser jeg at dette er viktige forutsetninger for at folk snakker sammen på tvers av nivåer, og at kunnskap slik forplanter seg ut over.

Utfordringen i forhold til struktur kommer i hovedsak når det gjelder kommunikasjon mellom de forskjellige segmentene. For det første skyldes dette at det er få koblinger mellom segmentene, som jeg påpekte under sosial kapital. Jeg vil påstå at dette til dels skyldes måten Yara er strukturert. Yara er i all hovedsak delt inn i fire distinkte siloer. Internt i disse siloene finner man til dels god kunnskapsdeling. Dette kan også skyldes at folk deler lettere når de føler at de blir involvert og at delingen fremstår som viktig, noe flere av respondentene trakk frem under intervjuene. Denne tankegangen blir sannsynligvis forsterket av en sterk silo-kultur som bidrar positivt til at folk vil bidra internt, men som gjør at de ikke ser nytten av å dele kunnskap utenfor segmentet. Jeg mener at dette i stor grad oppstår fordi siloene er så adskilte som de er.

På en side kan man argumentere for fordelene med silotenkning. Slike fordeler kan være at man har god fokus på egne resultater og egen bunnlinje, og ikke blir distraheret av andre segmenter og hva de gjør. Dermed kan de maksimere sitt eget resultat og slik se tydelige hvordan de bidrar til verdiskapning for selskapet, ved at de kan vise til sin egen bunnlinje og dens bidrag. Dette kan bidra til å motivere segmentene og slik øke deres produktivitet. Samtidig risikerer man at dette fokuset går på bekostning av selskapets totale

verdiskapning som er avhengig av et felles fokus. Dette mener jeg at man finner antydninger til hos Yara. Derfor kan det argumenteres for at selskapet ikke er strukturert på en hensiktsmessig måte når det gjelder kunnskapsdeling på tvers. Dette kunne vært annerledes ved at det var lagt opp slik at strukturen inneholdt koblinger mellom de forskjellige siloene, som flere tverrsegmentlige funksjoner eller stillinger.

Det er flere respondenter som ser at hvordan de forskjellige segmentene er strukturert internt skaper kompleksitet. For det første er det mange som påpeker at det er vanskelig å vite hvilke formelle kanaler og prosedyrer som eksisterer for kommunikasjon og kunnskapsdeling. Dette skaper en utfordring da folk ikke vet hvilke personer man har å forholde seg til, noe som igjen kan forklare hvorfor det oppstår en større grad av passiv kommunikasjon mellom segmentene enn internt. Fordi man ikke vet hvem man skal forholde seg til er det vanskelig å ta direkte kontakt, og man sender derfor heller en generell mail til en gruppe hvor man tror man treffer en person. Dette fører igjen til et problem noen pekte på med at noe informasjon blir borte i prosessen og noe informasjon blir delt flere ganger til samme personer, og skaper dermed støy. Årsaken til dette, slik jeg ser det, er at strukturen ikke er designet med hensyn til kommunikasjonskanaler på tvers av segmentene. I tillegg er de forskjellige segmentene så ulikt strukturert at denne matrisekompleksiteten gjør kommunikasjon vanskelig.

Jeg får også et inntrykk av at flere mener at kommunikasjonen vertikalt fra segmentene til ledelsen og tilbake igjen er for dårlig strukturert. Det kan virke som det er en viss grad av overbelastning i ledelsen fordi det pekes på at ledelsen får initiativer og ideer sendt til seg, men at det kommer ikke svar. I tillegg savner man forklaringer fra ledelsen i hovedsak på beslutninger som gjøres. At ledelsen ikke får til dette, eller at disse forklaringene ikke når ned i systemet kan skyldes at det eksisterer en flaskehals pga overbelastning. Jeg har ikke sett at dette gjelder internt i segmentene, men heller med antydning til at det er gjeldene i kommunikasjonsleddet mellom ledelsen og segmentene. Dermed kan denne flaskehalsen skyldes at kanalene fra ledelsen og ned til segmentene ikke er strukturert optimalt, eventuelt at det mangler gode prosesser for å kommunisere med segmentene.

Segmentene er alle strukturert forskjellig i tillegg til at de fremstår som veldig selvstendig drevne segmenter. I følge Daft, Murphy og Willmott (2010) er det da en utfordring at kommunikasjonen mellom segmentene og forståelsen for hverandres operasjon og mål blir lavere. Dette begrenser naturlig nok kunnskapsdelingen. Dette er et fenomen jeg mener man tydelig ser når man skal studere kunnskapsdelingen i Yara. Den samme separeringen av segmentene vil kunne skape en oppfattelse om at egne mål er viktigere enn selskapets overordnede, eller at man har forskjellig oppfatning av hva som er viktig i selskapet. Dette ser jeg klare antydninger til at er en utfordring. Jeg vil si at selskapets mål og de målene ledelsen bestemmer for segmentene virker forstått nedover i segmentene, mens problemene dukker opp der disse målene ikke er sammenfallende for begge segmentene. Altså oppstår problemene der oppstrøm må ro i en retning, mens industrial sitter i samme båt og ror i en annen. At strukturen er slik at det er lite rom for samhandling gjør at dette får fortsette en stund fremfor at alle drar i samme retning. Igjen ser jeg at hvordan segmentene og selskapet som helhet er strukturert, påvirker kunnskapsdelingen på tvers på en negativ måte.

Jeg ser en litt annen tendens når det gjelder struktur og kunnskapsdeling internt i oppstrøm i forhold til internt i industrial. Industrial er en mer kompleks organisasjon, har hatt hurtig vekst og har flere relativt autonome forretnings enheter. Disse styrer ting mer på sin egen måte, enn det man ser er situasjonen i oppstrøm hvor fabrikkene er mer like, og regler, prosesser og rutiner ofte er felles på tvers. Dette er derimot ikke tilfellet for industrial, fordi industrial i større grad vil være annerledes enn oppstrøm gjennom heterogenitet. Dette gjelder i forhold til hva de gjør og hvordan de løser sine oppgaver. Det skyldes naturlig nok også det faktum at industrial må være lokalt tilpasset for å selge til kunder, i hvert fall i en viss grad. Denne desentraliseringen skyldes nok også at industrial er et yngre segment som er under utvikling, mens oppstrøm har hatt lang tid på å skape en funksjonell struktur. Fordi industrial i starten har tilpasset seg de lokale markedene for å få innpass vil en desentralisert struktur ha vært et naturlig valg. Derfor kan det antydes at aldersforskjellen på segmentene har stor påvirkning på forskjellen i forhold til hvordan de er strukturert.

Samtidig påpeker flere respondenter at den kompliserte strukturen og manglende standardisering gjør det vanskelig å dele og implementere kunnskap nedover og rundt om i industrisegmentet. Her virker oppstrøm bedre strukturert internt i forhold til å spre og implementere ny kunnskap om rutiner eller prosesser for hvordan gjøre ting. Av noen respondenter pekes det på manglende prosesser for å identifisere og fange opp best practice og taus kunnskap. I tillegg savnet flere respondenter rutiner for å implementere dette i de forskjellige avdelingene. Altså, kunnskapen i industrial blir delt og spredd, men ikke i like stor grad implementert. Hvorvidt dette er gunstig for selskapet eller ikke blir en avveining mellom lokal tilpasning og lokale prosesser, eller effektiv styring fra et sentralt organ. Poenget i forhold til problemstillingen er uansett at siden segmentene internt er strukturert forskjellige skapes det en annerledes kunnskapsdeling når man sammenligner de to. Oppstrøm fremstår her som noe bedre i forhold til at det eksisterer prosesser og prosedyrer for dette. Samtidig er industrial fortsatt en veldig ung del av selskapet, og flere trekker frem at det jobbes med å få på plass slike rutiner for å gjøre segmentet mer standardisert.

5.4.3 Kultur

Kultur er en styringsmekanisme flere selskap aktivt benytter seg av. Den kan styre personer gjennom å skape holdninger og normer ut i fra hva ledelsen ønsker at det fokuseres på. I følge Gurteen (1999) må et selskap ha en kultur hvor kunnskapsdeling er normen, for å gjøre kunnskapen mer produktiv og slik utnytte den i størst mulig grad. I Yara ser jeg at dette både er tilfellet og ikke tilfellet, avhengig av hva slags kunnskap det fokuseres på.

Som nevnt tidligere er det mange som identifiserer Yara med en sikkerhetskultur, spesielt internt i oppstrøm. Jeg mener at en av årsakene til at kunnskapsdeling om sikkerhet og HMS gjøres på en bra måte er fordi kulturen i selskapet støtter at dette er viktig og må fokuseres på. Dette gir en styring slik at folk forstår at sikkerhet er noe Yara tar på alvor. Slik synes derfor kulturen til dels å støtte opp om kunnskapsdelingen. Samtidig ser jeg at

det er store forskjeller i de to segmentenes kultur, noe som kan forklare hvorfor kunnskapsdeling ikke virker viktig mellom segmentene. Denne kulturelle forskjellen kan blant annet forklares gjennom hvor forskjellige segmentenes oppgaver, fokusområder og struktur er, i tillegg til aldersforskjellen.

På mer generelle spørsmål om kulturen i Yara beskriver folk den som åpen og uformell. Som vist i teorien er dette gode forutsetninger for å få til god kunnskapsdeling. Og det stemmer nok til en viss grad at dette, spesielt internt i segmentene, legger til rette for kunnskapsflyt. Folk viser at de spør hverandre og snakker mye sammen internt i segmentene, og dette støtter opp om den påstanden. Alle stiller seg i tillegg positive til at de ønsker å være behjelpelige hvis de blir forespurt uansett hvem i selskapet som spør. Det er flere som peker på at de til syvende og sist jobber for Yara og ikke bare for segmentet. Dette er viktig, og kan forklare hvorfor man ser at kunnskapsdeling fungerer når den absolutt må, som under konflikter, uenigheter eller samarbeidsprosjekter. Da forstår alle viktigheten av å dele kunnskap og hjelper til der de kan. Samtidig er dette hovedsakelig eksempler fra kunnskapsdeling internt i segmentene fordi personer sjelden tar kontakt på tvers, i tillegg til at det sjelden er prosjekter på tvers. Dermed mener jeg at det er mulig å antyde at kunnskapsdelingen internt støttes av en kultur hvor det oppfattes som bra og viktig å hjelpe hverandre. Denne oppfatningen eksisterer også til dels på tvers av segmentene, spesielt innenfor kunnskap om viktige temaer.

Samtidig ser jeg at det å spørre andre om hjelp er ikke noe alle stiller seg like åpne til, spesielt ikke på tvers av segmentene. Mitt inntrykk er at det er mye yrkesstolthet og stolthet rundt de forskjellige fagområdene og disiplinene internt i selskapet. Det gjør at personer ikke ønsker å «tape ansikt» ved enten å bli spurt om hvorfor de velger å gjøre som de gjør, eller ved at andre skal komme inn å vise de hva som er riktig. Noen respondenter trekker også dette konkret frem som en utfordring i deler av selskapet. Dette kommer også tydelig frem ved at folk mener at kunnskapsdelingen og muligheten til å tilegne seg informasjon fra andre er veldig personavhengig. Det er en litt tung kultur som henger igjen, og som kan minne om en noe egosentrisk oppfatning av at «jeg holder meg til min jobb, du holder deg til ditt, og så går dette bra». Det er ikke positivt i forhold til

kunnskapsdeling. Internt i avdelingene ser jeg denne holdningen i mye mindre grad enn mellom segmentene. Jeg mener dette er en annen viktig årsak til at man ser mindre kunnskapsdeling på tvers av segmentene.

Ledelsen er viktig når det kommer til å bygge en felles selskapskultur. Den bør legge til rette for en sentralt styrt kulturbygging hvor det skapes felles verdier og normer for selskapet, og at man kan få de ansatte til å snakke om en Yarakultur fremfor en oppstrømskultur, eller industrial-kultur osv. Her ser jeg at jo høyere opp i systemet jeg kommer, dess mer positivt bilde av denne felles selskapskulturen har ledelsen. Det kan skyldes flere forhold som at de er på hovedkontoret og derfor får et bedre inntrykk av hele selskapet, eller at de ønsker å gi meg et mer positivt bilde. Samtidig blir dette bekreftet av flere respondenter at de ikke kjenner seg igjen i ledelsens beskrivelse av en sterk felles kultur i Yara. Jeg mener dette til dels er fraværende, eksempelvis gjennom at selskapet ikke har en felles og tydelig uttalt visjon eller misjon. En slik felles identitetsbygging har ikke eksistert i noen utstrakt grad. Hadde det vært tilfellet at det var en felles kultur som styrte selskapet mener jeg resultatet i forhold til kunnskapsdeling og forskjeller på kunnskapsdelingen ville vært annerledes, i positiv forstand.

En sentralt styrt kultur vil i tillegg kunne begrense en del av de subkulturene som nå eksisterer i Yara og som fører til sub-optimalisering. Med subkulturer i Yara mener jeg at det både eksisterer forskjellige kulturer mellom de forskjellige segmentene, og at det er forskjellige kulturer internt i segmentene på tvers av lokasjoner. Slike forskjeller vil kunne påvirke ansattes forståelse for selskapets beslutninger, målsettinger og spesielt andre segmenters oppførsel og dermed skape motvilje og mistillit ved at man ikke lenger ser det store bildet. Fordi dette delvis er situasjonen for Yara nå mener jeg at det bidrar til å forklare hvorfor man ikke forstår behovet for kunnskapsdeling på tvers av segmentene i like stor grad som internt. Når man ikke forstår hverandre og hverandres målsettinger forstår man heller ikke hvorfor kunnskapsdeling er nyttig, og derfor vil man ikke drive med det. Denne oppfattelsen mener jeg er kulturdrevet, ved at subkulturene er sterke barrierer som hindrer kunnskapsdeling på tvers i selskapet.

Noen respondenter gav uttrykk for at de ikke forstod hvordan kunnskapsdeling mellom avdelingene kunne bidra til å skape mer verdi for seg selv. Og det å forstå hvordan kunnskapsdeling kan gi deg selv en gevinst er ifølge Gurteen (1999) veldig viktig for å motivere folk til å dele. Fordi det er sterke siloer med subkulturer kan det, som trukket frem tidligere, være vanskelig å forstå den helhetlige nytten som dermed gir lavere motivasjon for å dele på tvers av segmentene. Jeg mener derfor dette støtter opp om de tidligere påstandene om at subkulturer, silotenking, som til en viss grad skyldes selskapsstrukturen, påvirker kunnskapsdelingen på tvers negativt. Det er derfor med på å forklare hvorfor kunnskapsdeling internt i segmentene blir oppfattet som annerledes enn kunnskapsdeling mellom segmentene, og dermed blir behandlet deretter. Det at folk ikke forstår hvordan kunnskapsdeling kan gi deg gevinst fordi det ikke gir gevinst til ditt segment, viser bare at folk er for fokuserte på seg og sitt segment. Da ser man ikke hvordan det kan gi selskapet totalt sett er tjent med deg, og slik også gi deg selv en gevinst. En felles kultur ville kunne samle folk og skape en oppfattelse av at Yara er det viktige fremfor segmentet, og slik redusert denne problemstillingen.

En felles selskapskultur med fokus på kommunikasjon både internt i og på tvers av segmentene vil kunne øke produktiviteten til selskapet ved at man slipper å bruke tid på å klare opp i misforståelser. Dermed kan man oppnå en effektivitetsgevinst. Gjennom økt kommunikasjon kan det skapes tillit som på sin side kan bidra til bedre forståelse for hverandre og hvordan man påvirker hverandres resultater og selskapet som helhet.

Andre gevinster av å ha en sterkere felles selskapskultur vil være at en felles kultur kan forenkle en standardiseringsprosess i selskapet. Det er fordi kultur er med på å skape et felles språk som gjør det enklere for de ansatte å forstå hverandre. Dermed kan det skapes gevinster ved at kommunikasjonen flyter lettere både internt i- og mellom segmentene som kan føre til økt effektivitet. Det kan i tillegg gjøre tverrsegmentlige prosjekter lettere å gjennomføre fordi man i større grad har en Yaraidentitet fremfor en identitet tilknyttet segmentet. Dermed vil en felles kultur kunne virke samlende på de ansatte, ved at det skaper større tillit til hverandre og slik kan skape en større vilje til å lytte til og lære av hverandre. Med andre ord kan man antyde at Yara kunne oppnådd gevinster i form av at

kulturen kunne blitt et effektivt styringsmiddel, blant annet gjennom å konsentrere alles energi om verdiskapning som er optimal for hele selskapet. Slike gevinster og fordeler ved en felles kultur mener jeg at Yara kan gå glipp av slik dagens situasjon er.

6. Diskusjon og konklusjon

Her vil jeg først ha en kort diskusjon om mulige konsekvenser for Yara av funnene jeg har gjort i denne oppgaven. Jeg mener dette vil heve det generelle nivået til oppgaven og gi den mer dybde. Deretter vil jeg komme med en konklusjon basert på analysene over og samtidig nevne noen av de aktuelle begrensningene til oppgaven. Til slutt vil jeg nevne noen implikasjoner av funnene mine, for så å komme med forslag til videre forskning.

6.1 DISKUSJON

I denne oppgaven er det kunnskapsdeling som er den store fellesnevneren for hva som er blitt studert, med fokus på forskjeller i kunnskapsdelingen og hva som forklarer disse. Dermed mener jeg det er naturlig å se kort på hvilke mulige konsekvenser dette kan få for selskapet, da det er naturlig å anta at store forskjeller vil gi merkbare konsekvenser. Eller, sagt på en annen måte, hadde man ikke hatt store forskjeller ville ting vært merkbart annerledes enn det er per i dag.

Jeg mener Yara kunne realisert gevinster, i hovedsak effektivitetsgevinster, gjennom å få en mer strømlinjet organisasjon hvor kunnskapen i større grad flyter uhindret både horisontalt og vertikalt. Fordi det per dags dato ikke deles kunnskap i en utstrakt grad mellom segmentene tror jeg selskapet kan gå glipp av verdier i form av synergieffekter som kan oppstå ved å kombinere forskjellige ansatte sine kunnskapsbaser. Jeg mener dette basert på helhetsinntrykket jeg sitter igjen med, av at dette er et selskap som sitter på utrolig store mengder god kunnskap med veldig mange smarte og flinke ansatte. Ofte vil det oppstå synergieffekter av å kombinere og sette sammen slik kunnskap på forskjellige måter, muligens på områder man ikke har tenkt på enda. I tillegg vil det kunne føre til at selskapet totalt sett er verdt mer enn bare summen av de individuelle delene isolert sett.

For det andre tror jeg en konsekvens av mangelen på kunnskapsdeling kan være at gode initiativ risikerer å bli stoppet for tidlig. Dette kan skyldes at folk ikke har kunnskap nok om hverandre til å se ideene og initiativene innenfor de rammene og den konteksten de er

tenkt, og dermed ikke ser potensialet og verdien av initiativene. Dette går igjen tilbake på det med å forstå hverandre og hverandres drift. I tillegg kan prosessen med å utarbeide slike forslag bli mer effektive gjennom kunnskapsdeling på tvers av segmentene, fordi det skaper en forståelse for hverandres forutsetninger, behov, muligheter og begrensninger. For eksempel kan denne forståelsen føre til at et prosjektforslag som begynner i industrial blir stoppet før det foreslås til oppstrøm fordi de ansatte i industrial er klar over begrensningene til fabrikkene. Slik begrenser man frustrasjon og øker effektiviteten i selskapet. Samtidig skapes det muligheter for å være innovativ gjennom å forstå hverandres begrensninger og muligheter. Slik kan det oppstå gevinster man per dags dato ikke en gang kan se for seg.

Som nevnt tidligere er det en alternativkostnad forbundet med kunnskapsdeling på tvers, og denne må ikke overstige den verdiskapningen kunnskapsdeling kan bidra til. Samtidig må man i det regnestykket også beregne kostnader som oppstår ved misforståelser og dårlig kommunikasjon, som kan skape problemer som enkelt kunne vært ryddet opp i. Dette mener jeg skaper ineffektivitet for selskapet som helhet som i større grad kunne vært unngått med klarere prosesser for kunnskapsdeling og strukturerte kommunikasjonskanaler mellom segmentene.

Dette ble en kort og spisset fremstilling av det jeg ser som de viktigste konsekvensene direkte tilknyttet funnene jeg har gjort med bakgrunn i problemstillingen. I hvor stor grad de forskjellige konsekvensene gjelder, eller i hvilken utstrekning, ønsker jeg ikke å spekulere i da jeg ikke har noe grunnlag for å kunne uttale meg om dette. Men det er ikke tilfeldig at jeg nevner de her, jeg tror med andre ord de forekommer, men at de muligens ikke har blitt belyst på samme måte tidligere.

Som en ansatt i Yara sa til meg under en samtale utenom intervjuene, og som summerer godt opp inntrykket jeg også sitter igjen med; «jeg vet det finnes gull i Yara sin kunnskap, vi må bare bli klar over den og finne den».

6.2 KONKLUSJON

Analysen viser at kunnskapsdelingen internt i Yara er betinget av hva slags kunnskap som deles. Dette skyldes ikke kunnskapens natur som sådan, men heller at det for noen typer kunnskap er prosesser og systemer på plass for deling og implementering, samt at det er en felles forståelse for at dette er viktig og skal deles. Det som også kommer frem er at de to segmentene har litt forskjellige syn på hva slags kunnskap som er viktig å dele, noe som kan forklares med deres natur. Dette forklarer også hvorfor det er forskjeller i typen kunnskap som deles internt i de to segmentene. Mens det i oppstrøm er veldig viktig å dele kunnskap omkring sikkerhet og produktivitet er det i industrial fokus på deling av markeds- og applikasjonskunnskap.

Videre har jeg sett at den sosiale kapitalen i selskapet er omfattende blant de som har jobbet der i mange år. Dette har både en positiv og en negativ påvirkning på kunnskapsdelingen. Den strukturelle dimensjonen varierer avhengig om man ser på segmentene isolert eller tverrsegmentlige bindinger, hvor den sosiale kapitalen internt i segmentene er velutviklet. Det virker som at kunnskapsdelingen fungerer tålelig greit mellom segmentene, men den er da ustrukturert og vanskelig tilgjengelig for personer som ikke er i samme nettverk. Dermed blir den ikke delt på en gjennomført og systematisk måte, men mer så det holder til at hjulene går rundt. Dette skyldes at det her i større grad er svake bånd i nettverkene mellom segmentene det er snakk om. Internt i segmentene blir den sosiale kapitalen delvis supplert med formelle rutiner og prosesser for kunnskapsdeling. Dette skaper en forskjell ved at kunnskapsdelingen virker å fungere bedre internt i segmentene enn mellom segmentene. Den kognitive forståelsen i den sosiale kapitalen er ulik mellom de forskjellige segmentene, og påvirker slik hva de oppfatter som viktig å dele av kunnskap. Graden av kunnskapsdeling påvirkes også av tillit som gjennom den relasjonelle dimensjonen av sosial kapital har vist seg å være lavere mellom segmentene enn internt. Det skyldes i hovedsak at det er mindre kommunikasjon mellom segmentene og dermed færre relasjoner. Dette påvirker derfor forskjellen i kunnskapsdelingen internt i segmentene kontra på tvers, hvor jeg finner mer utstrakt kunnskapsdeling internt. I tillegg mener jeg at det er rimelig å anta at det er lav grad av

deling av taus kunnskap mellom segmentene fordi det i stor grad krever interaksjon og sosialisering, noe jeg finner lite av.

I analysen har jeg også vist hvordan strukturen i selskapet påvirker forskjellene i kunnskapsdelingen. Fordi segmentene er strukturert som to vidt forskjellige segmenter mener jeg kunnskapsdelingen mellom dem påvirkes negativt av dette fordi det skaper en oppfatning om at de er veldig forskjellige. Slik skaper strukturen avstand mellom segmentene og svekker kunnskapsdelingen på tvers, noe som i tillegg gjør at færre temaer deles på tvers av segmentene enn internt. Jeg har også funnet at kunnskapsdelingen internt i segmentene er forskjellig fra mellom segmentene ved at det internt kan bli overflod av kommunikasjon og informasjon. Forskjeller i kunnskapsdeling ved en sammenligning av industrial og oppstrøm viser at industrial har en mer kompleks og til dels mindre funksjonsbasert struktur. Dette gjør at kunnskapsdelingen i industrial fremstår som vanskeligere å få gjennom hele systemet i forhold til internt i oppstrøm. Oppstrøm har i tillegg flere rutiner på plass for kunnskapsdeling en industrial, spesielt når det kommer til deling av taus kunnskap.

Kulturen viser seg å i stor grad påvirke kunnskapsdelingen og hva som blir delt. Den er delvis forklarende for forskjellene som oppstår med tanke på hvilken type kunnskap som deles internt i segmentene og mellom segmentene. Kulturen i industrial oppfattes som initiativrik og innovativ, som kan støtte hvorfor det fokuseres på deling av blant annet applikasjonskunnskap. I oppstrøm er det en sterk sikkerhetskultur som er med på å skape en felles forståelse om at dette er viktig. En felles bedriftskultur i Yara om at kunnskapsdeling mellom segmentene er viktig finner jeg ikke. Dette kan forklare hvorfor det er lavere grad av tverrsegmental kunnskapsdeling sammenlignet med internt i segmentene. Dette påvirker også hva som ansees som nyttig å dele, og fordi kulturene er så forskjellige kan det antas at man ikke ser nytten av kunnskapsdeling på tvers, noe som begrenser denne kraftig. Med en noe sterkere felles selskapskultur mener jeg man kunne oppnådd flere effektivitetsgevinster i selskapet, gjennom bedre kunnskapsdeling mellom segmentene.

6.3 BEGRENSNINGER TIL OPPGAVEN

Denne oppgaven har som hensikt å beskrive hvordan kunnskapsdelingen foregår internt i Yara, med et hovedfokus på å forklare forskjellene i kunnskapsdelingen. Jeg tar bare utgangspunkt i to av fire segmenter som eksisterer i Yara, dermed vil ikke resultatene være overførbare for hele selskapet, men kunne beskrive situasjonen mellom de to aktuelle segmentene. I tillegg er oppgaven basert på kvalitative data som er subjekt for min tolkning, noe som kan påvirke hvordan resultatene av analysen ser ut. Fordi dette er en casestudie er heller ikke funnene generaliserbare.

Denne oppgavens formål var heller ikke å vurdere hvorvidt den helhetlige kunnskapsdelingen i Yara fungerer. Denne fungerer ikke som en representativ presentasjon av dette da jeg kun har sett på to aktuelle segmenter. I tillegg skapes inntrykkene mine som presenteres i denne oppgaven ut i fra min tolkning av hva 14 personer har svart under intervjuer, som medfører at man bør være forsiktige med å generalisere funnene til alle ansatte i de to aktuelle segmentene. Selv om det sannsynligvis ligger noe i funnene er det med andre ord viktig å huske å ikke «skjære alle over en kam».

Jeg vil også nevne at denne oppgaven har blitt skrevet med fokus på kunnskapsdeling både internt i segmentene og mellom segmentene. Hvilke vurderinger som er gjort som påvirker hvordan dagens situasjon er har ikke jeg tatt for meg her. Jeg har heller ikke vurdert i stor grad hvorvidt det skal deles kunnskap i utstrakt grad mellom segmentene, da dette ikke er hovedfokuset for denne tesen. Samtidig har jeg kommet med antydninger i forhold til i hvilken grad det burde deles for å skape en mer optimal styring og bruk av kunnskapen. Derfor ønsker jeg å spesifisere at disse er mine personlige antydninger basert på teori og det jeg har blitt fortalt under intervjuene. De står dermed ikke for en vurdering gjort av noen andre, som for eksempel personer ansatt i Yara.

6.4 IMPLIKASJONER

Selv om denne studien er en casestudie av et unikt selskap og en konkret setting mener jeg at noen av funnene sannsynligvis vil kunne finnes i andre selskap også dersom lignende studier gjennomføres. Fordi funnene jeg har gjort støtter teoriens prediksjoner mener jeg det er rimelig å anta at funnene til en viss grad kan brukes til å generalisere til en bredere teoretisk sammenheng, noe som styrker denne oppgavens reliabilitet.

For det første er det viktig å være klar over hvordan sosial kapital både kan legge til rette for kunnskapsdeling på en god og effektiv måte, og samtidig indirekte hindre at prosesser for dette blir tatt tak i og således påvirke kunnskapsdelingen negativt. Kunnskapsdeling vil alltid kunne skje gjennom både uformelle og formelle nettverk, og det er viktig. Samtidig er det viktig å være klar over at man kan påvirke kunnskapsdelingen og slik begrense forskjellene gjennom strukturelle tiltak og prosesser som gjøres felles for selskapet og som bestemmes sentralt.

Det er også viktig at ledere og ansatte forstår at kunnskapsdeling er nyttig, og at forståelsen for dette er en viktig forutsetning for at kunnskap deles. Videre er det viktig å være klar over kulturens påvirkning på kunnskapsdelingen, både med tanke på hva som deles og hvordan det deles. Til slutt vil jeg også trekke frem at tillit trekkes frem som viktig for kunnskapsdeling, som er i henhold til tidligere teorier.

6.5 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

For videre forskning mener jeg det kan være aktuelt å gjøre lignende undersøkelser i andre selskap. Det kan også være interessant å sammenlikne resultatene fra slike undersøkelser gjort av selskap med relativt like karakteristikk, og også å sammenligne selskap med forskjellige karakteristikk for å se om det kan være med på å forklare forskjeller. Man kan også gjøre en studie for å se hva det er som motiverer til kunnskapsdeling, og hva som gjør at man mener noen typer kunnskap er viktigere å dele enn andre.

Jeg tror også forskning på selskapets struktur i forhold til kommunikasjon og beslutningstaking, spesielt med fokus på hovedkontorets størrelse kunne vært interessant å se på. Flere antydte under intervjuene at det var en flaskehals i forhold til beslutninger og informasjon, så for eksempel en sammenlignende studie av liknende selskap og deres struktur og størrelse kunne gi interessante funn. Et annet moment som kunne vært interessant å forske videre på er å sammenlikne Yara med et selskap som har vokst organisk. Yara har i hovedsak vokst gjennom oppkjøp, derfor kunne det være interessant å se på forskjeller som skapes ved de to vekstmetodene, og dermed hvordan disse har påvirket selskapene.

Kildeliste

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 17-40.
- Anand, G., Ward, P. T., & Tatikonda, M. V. (2010). Role of Explicit and Tacit knowledge in six sigma projects: An empirical examination of differential project success. *Journal of Operations Management*, 303-315.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 150-169.
- Bastesen, J. (2011, September 1). *Organisasjonsstruktur og strategi*. (J. Bastesen, Artist) NHH, Bergen, Hordaland, Norge.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour Vol. 22*, 345-423.
- Capaldo, A. (2007). Network Structure and Innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 585-608.
- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., & Wang, E. T. (2006, Juni 5). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, ss. 1872-1888.
- Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 383-405.
- Cummings, J. L., & Teng, B.-S. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management (JET-M)*, 39-68.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Hampshire: Cengage Learning.

- De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). *Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A theoretical framework*. Baylor University.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2001). Knowledge-based view: a new theory of strategy? *Handbook of strategy and management*. Stanford University.
- Gottschalk, P. (2006, September 12). *Kunnskapsledelse*. (P. Gottschalk, Artist) Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 33-50.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 1360-1380.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Gurteen, D. (1999). Creating a Knowledge Sharing Culture. *Knowledge Management Magazine*.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 82-111.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 146-165.
- Jakobsen, E. W., & Lien, L. B. (2011). *Ekspansjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jong, T. d., & Ferguson-Hessler, M. G. (1996). Types and Qualities of Knowledge. *Educational Psychologist*, 105-113.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business studies*, 625-645.

- Lien, L. (2013, Oktober). *Porteføljebeslutninger/HKs rolle*. (L. Lien, Artist) NHH, Bergen.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and Incidental Learning. *New direction for adult and continuing education*, 25-34.
- McDermott, R., O'Dell, & Carla. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* , 76-85.
- Mecchi, C. (2014, Februar). *Google*. (C. Mecchi, Artist) NHH, Bergen.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam-Webster Dictionary. (2014, Februar 27). *Merriam-Webster.com/Dictionary*. Hentet fra <http://www.merriam-webster.com/dictionary/learning>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* vol. 23 No.2, 242-266.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Knowledge Creation. *Organization Science* Vol. 5, 14-37.
- Olsen, K. M. (2013, September 11). *Research Design*. (K. M. Olsen, Artist) NHH, Bergen, Hordaland, Norge.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 240-267.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 5-9.
- Sverdrup, T. E. (2013, Oktober 09). *Analyzing qualitative data*. (T. E. Sverdrup, Artist) NHH, Bergen, Hordaland, Norge.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 996-1004.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science* , 179-190.
- Widén-Wullf, G., & Ginman, M. (2004). Explaining knowledge sharing in organisations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*, 448-458.
- Yara. (2014, Mai 08). *About us: Yara*. Hentet fra Yara: <http://yara.com/about/index.aspx>
- Yara. (2014, Mai 08). *About Yara: The history of Yara*. Hentet fra Yara: <http://yara.com/about/history/index.aspx>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms . *Strategic Management Journal*, 587-613.
- Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams. *Creativity and Innovation Management*, 15-29.