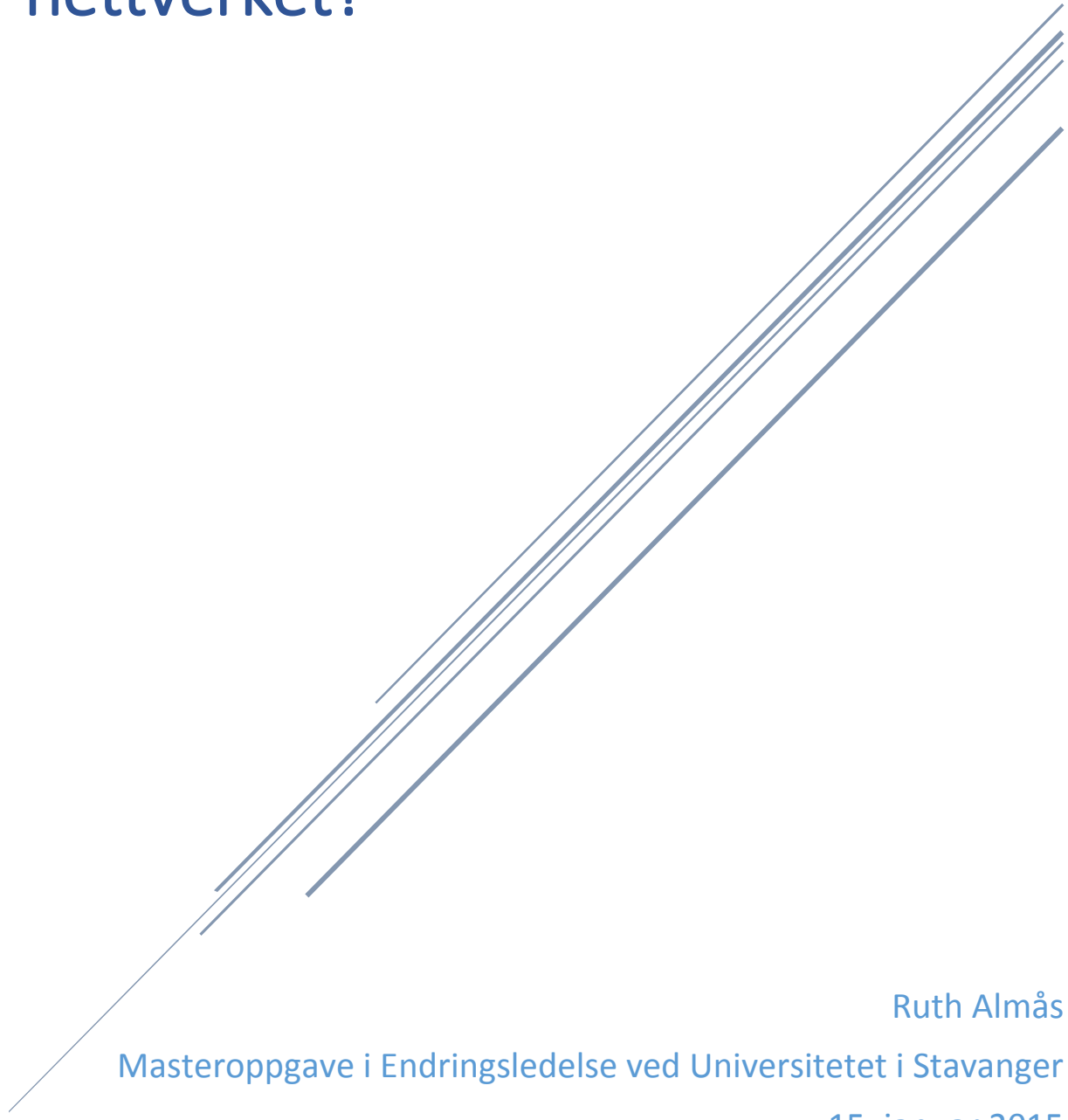


# Hvordan organiseres og ledes et virtuelt nettverk for kunnskapsdeling i en virksomhet, og hva motiverer til deltakelse i nettverket?



Ruth Almås

Masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger

15. januar 2015

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

**SEMESTER:**

VÅR 2015

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Hvordan organiseres og ledes et virtuelt nettverk for kunnskapsdeling i en virksomhet, og hva motiverer til deltakelse i nettverket?

**FORFATTER:**

Ruth Almås

**VEILEDER:**

Einar Brandsdal

**EMNEORD/STIKKORD:**

Incentiver, kunnskapsdeling, motivasjon, organisasjonsmedborgerskap, sosial kapital, virtuelle nettverk

**SIDETALL:**

87

STAVANGER

15.01.2015

DATO/ÅR

## Sammendrag

---

Det er økende behov for kunnskapsdeling internt i virksomheter, og virtuelle nettverk har gitt nye muligheter til å engasjere ansatte i dette arbeidet.

Studien:

1. Beskriver hvordan et virtuelt nettverk for kunnskapsdeling fungerer i en stor virksomhet med hensyn til ledelse, organisering og struktur.
2. Drøfter en plattform for kunnskapsdeling i forhold til teori om hvordan virtuelle nettverk fungerer.
3. Beskriver erfaring med organisasjon, ledelse og kunnskapsdeling av et virtuelt nettverk gjennom brillene til ledere og toppledere for nettverket.
4. Undersøker hvordan medlemmene motiveres til å påta seg lederansvar for virtuelle fagnettverk.

Det siste punktet er knyttet opp mot tre perspektiver for å se om motivasjonen for å bli leder for fagnettverk kan knyttes til en eller flere av disse. Perspektivene er motivasjon som resultat av: 1. ansatte med sterkt organisasjonsmedborgerskap (OCB), 2. sosial kapital i form av sosiale relasjoner, 3. motivasjon som resultat av incentiver fra virksomhetens side.

Case studien er utført i Schlumberger og omhandler det virtuelle fagnettverket for kunnskapsdeling, kalt Eureka. Schlumberger er det største oljeserviceselskapet i verden. Empirien består av dokumentgjennomgang og semi-strukturelle intervjuer med medarbeidere og ledere på flere nivåer i Eureka, blant annet en av tre toppledere.

Motivasjon som resultat av organisasjonsmedborgerskap ikke er spesielt sterkt synlig i studien, og det er ikke grunnlag for å si at de som er ledere har høyere OCB enn sine kolleger. Men lederne viser elementer som glede av å kunne hjelpe andre og interesse for å holde seg faglig oppdatert. Motivasjon som resultat av høy sosial kapital målt i form av mange og sterke relasjoner fremkom heller ikke som motivasjon til å nominere seg som leder. Men alle respondentene opplevde at den sosiale kapitalen og OCB økte som følge av det å være leder. Motivasjon basert på incentiver fra virksomhetens side kom tydelig fram. Belønning i form av anerkjennelse og muligheter for fremtidig forfremmelse og økt lønn var sterke motivasjonsfaktorer. Det var tydelig at de ytre motivasjonsfaktorene var det som spilte størst rolle for det å nominere seg til lederverv.

Målet til Schlumberger er at kunnskapsdelingen i Eureka skal foregå så uformelt som mulig, slik at alle medlemmer opplever lav terskel til å stille spørsmål, komme med forslag innenfor de tekniske disiplinene i fagnettverkene, og utvikle eksperter som driver erfaringsutveksling som kan føre til eksplisitt kunnskap og innovasjon. Schlumberger er teknologileder på sitt felt, og er internasjonalt anerkjent for sitt nettverk for uformell kunnskapsdeling, men har utfordringer når det kommer til å motivere ansatte til å prioritere kunnskapsdelingen. Derfor er den sterke bindingen som kommer frem i studien mellom kravene i

karriereutviklingsprogrammet SETC (Schlumberger Eureka Technical Career) og bidrag i Eureka av avgjørende betydning for at ansatte prioriterer tid til dette arbeidet.

Studien er liten, men gir et innblikk i hvordan fagnettverkene fungerer og tar mer formell form når de integreres i en virksomhet som Schlumberger, og hvordan de ansatte motiveres til å holde Eureka i live.

## Forord

---

Etter fem interessante studieår ved siden av jobb ønsker jeg å rette en stor takk til min sjef Lars, som har vist en enorm velvilje og fleksibilitet som har gjort det mulig å fullføre studiet. Hjertelig takk!

Veileder har utvist en langt større tålmodighet med meg som student det siste året enn forventet. På grunn av flere uforutsette forhold har progresjonen gått i rykk og napp, dette har ikke vært optimalt for noen av oss. Hjertelig takk for at du støttet meg løpet ut Einar!

Respondenter, takk til dere som spanderte tid i en travel hverdag og stilte villig opp til intervju for meg. Kolleger, takk for deres overbærenhet med mine kortere og lengre fravær på grunn av studiene. Takk til Silje for gjennomlesing og gode tilbakemeldinger på tampen.

Familie og venner har vært uvurderlige støtter gjennom hele studieløpet. Takk til Birgit, min søster, og min venninne Lene for gode samtaler og oppmuntring underveis. Dere er fantastiske! En spesiell takk til mamma for all oppmuntring og støtte. Vi savner begge pappa, men jeg vet han ville vært like stolt som deg i dag når jeg dedikerer denne oppgaven til deg.

Røyneberg 15. januar 2015

Ruth Almås

# Innholdsfortegnelse

---

Sammendrag .....	3
Forord .....	5
Innholdsfortegnelse .....	6
1 Innledning med problemstilling .....	9
1.1 Kunnskapsdeling gjennom virtuelle nettverk.....	9
1.2 Balansen mellom det formelle og det uformelle .....	10
1.3 Problemstilling.....	10
1.4 Forsknings spørsmål.....	11
1.5 Antakelser.....	12
1.5.1 Motivasjon med begrunnelse i høy grad av organisasjonsmedborgerskap (OCB) .....	13
1.5.2 Motivasjon med begrunnelse i høy sosial kapital .....	13
1.5.3 Motivasjon med begrunnelse i incentiver.....	13
1.6 Formål med studien .....	13
1.7 Struktur på oppgaven.....	14
1.8 Beskrivelse av Schlumberger (SLB).....	14
1.8.1 Organisasjonsstruktur .....	15
1.8.2 Eureka's plassering i Schlumbergers struktur .....	17
1.9 Beskrivelse av Eureka .....	18
1.9.1 SETC Schlumberger Eureka Technical Career.....	20
1.9.1.1 Nominasjonsprosessen .....	21
1.9.1.2 Vurderingskriterier .....	22
1.9.2 «Management Sponsors» .....	23
1.10 Kunnskapsforvaltningen i Schlumberger.....	25
1.10.1 Kunnskapsledelse .....	26
1.10.2 Schlumbergers strategi for kunnskapsledelse.....	28
2 Teori.....	31
2.1 Systemer for kunnskapsledelse.....	31
2.2 Nettverkstenking.....	32
2.2.1 Kunnskapsdeling i virtuelle nettverk.....	33
2.2.2 Mer om hvordan nettverkssystemer fungerer.....	34
2.3 Motivasjon.....	35
2.3.1 Kognitiv motivasjonsteori.....	36
2.3.2 Jobb karakteristika-modellen .....	37
2.4 Sosial kapital.....	38

2.4.1	Den sosiale kapitalens komponenter .....	40
2.5	Organisasjonsmedborgerskap .....	41
3	Metode .....	44
3.1	Kvalitativ studie .....	44
3.2	Vitenskapsteoretisk forankring .....	44
3.2.1	Metodologisk relasjonisme .....	44
3.2.2	Forskningsstrategi .....	45
3.3	Casestudie som forskningsdesign .....	45
3.3.1	Teoretiske antakelser .....	46
3.3.2	Kritikk av case studie som metode.....	47
3.4	Utvalg og tilgang til felt .....	47
3.4.1	Semi-strukturelle intervjuer .....	48
3.4.2	Deltakende observasjon .....	49
3.5	Vurdering av egen rolle .....	49
3.6	Gjennomføring og bearbeidelse av intervjuene .....	50
3.7	Drøfting og analyse .....	50
3.8	Reliabilitet, validitet og generalisering.....	52
3.9	Etiske vurderinger .....	53
3.9.1	Meldeplikt.....	53
3.9.2	Informert samtykke.....	54
4	Drøfting av ressurser, organisering og ledelse.....	55
4.1	Ledelse av de virtuelle fagnettverkene .....	55
4.1.1	Eureka lederteam .....	55
4.1.2	Kunnskapsledelse i Eureka .....	55
4.1.3	Utvikling av strategi for kunnskapsledelse .....	57
4.1.4	Aktiviteten i SIGene .....	58
4.2	Strukturen av Eureka.....	59
4.2.1	Formelle eller uformelle nettverk .....	61
4.2.2	Eureka på Schlumbergers organisasjonskart.....	62
4.2.3	Ledere av virtuelle nettverk og Special Interest Groups (SIG) .....	62
4.2.4	Valg av ledere .....	64
4.2.5	SIGledernes relasjon til «Management Sponsors» .....	64
4.2.6	Strukturelle utfordringer .....	66
4.3	Hvilke ressurser stilles til rådighet for SIGledere .....	68
4.3.1	Toppledelsen i Eureka .....	68

4.3.2	Økonomiske ressurser .....	68
4.3.3	Tid som ressurs .....	69
4.4	Organisasjonskultur .....	69
4.4.1	Store sammenslåinger .....	70
4.4.2	Kulturelle forskjeller ut fra geografisk lokasjon .....	71
5	Motivasjon for lederverv .....	73
5.1	Motivasjon til deltakelse relatert til incentiver .....	74
5.2	Motivasjon til deltakelse relatert til teori om sosial kapital .....	75
5.3	Motivasjon til deltakelse relatert til OCB .....	78
5.4	Oppsummering av motivasjonsantakelsene .....	81
6	Oppsummering og konklusjon .....	83
	Referanser .....	85



# 1 Innledning med problemstilling

---

I dette kapittelet gis det en innledning av problemstillingen for studien, dens forskningsspørsmål og antakelser om hva man forventer å finne. Formålet med studien presenteres.

Det har vært vanskelig å finne tidligere forskning som belyser oppgavens problemstilling, og det har vært brukt mye tid på å finne teorier som kan belyse denne. I innledningen blir også organisasjons- og ledelsesteori er forklart underveis i presentasjonen av Schlumberger og Eureka i den grad det er nødvendig for studien. Det gis perspektiv og beskrivelser av begreper som kunnskap og kunnskapsledelse for å gi forståelse av Schlumbergers strategi for kunnskapsledelse. Til slutt i kapittelet sies det litt om hvordan oppgaven er strukturert.

Studien presenterer spennende teori som også kan fungere som verdigrunnlag for andre lignende studier. Teorien som belyses kan også være nyttig for Schlumberger i den videre utviklingen av de virtuelle fagnettverkene som kraftfullt verktøy for kunnskapsdeling.

## 1.1 Kunnskapsdeling gjennom virtuelle nettverk

Kunnskapsdeling internt i virksomheter blir sett på som et viktig konkurransefortrinn for teknologiavhengige aktører, og det er gjort en rekke studier på hva som motiverer ansatte til å bidra (Chia-Shen, Shih-Feng & Chih-Hsing, 2012; Wasko & Faraj, 2000; 2005, s. 248-249) Med arbeidsplass i en teknologiavhengig virksomhet og faglig forankring i organisasjon og ledelse har nysgjerrigheten blitt vekket for hvordan man får kunnskapsdelingen til å fungere i praksis.

Utviklingen av teknologien i Schlumberger bygger på kunnskap og erfaring med informasjonsdeling fra virksomheten ble etablert, og kunnskapsdelingen foregikk den gang via telegram. Det å samle data og informasjon og formidle kunnskapen man har tilegnet seg gjennom erfaring til andre blir en viktig, ja kanskje avgjørende aktivitet for teknologiselskaper for å beholde sin posisjon i teknologimarkedet.

Tidligere President og CEO for Schlumberger Ltd for virksomheten Andrew Gould som studeres sa dette om hva kunnskap er:

*«Kunnskap må betraktes som en eiendel som kan gjenbrukes, heller enn noe som må finnes opp igjen og igjen. Vi trenger å utvikle selskaper som lærer raskt, og ikke glemmer» (Gould, 2001)*

Nettverkstenking er en nyere måte å tenke på som er plukket opp av kommersielle organisasjoner, det å «tenke» eller «dele» i nettverk har blitt populært. Med stadig nye teknologiske muligheter, spesielt etter at internett er blitt «allemannseie», er det å etablere uformelle fagnettverk for kunnskaps- og erfaringsdeling blitt stadig mer utbredt. Chih-Jou og Shiu-Wan sier at *«hurtig utveksling av informasjon og kunnskap via internettbaserte nettverk har medført dramatiske endringer på levesett, og økning i læring hos enkeltindivider og organisasjoner» (2010)*. Den hurtige informasjonsutvekslingen som nå er mulig gjør også at antall ansatte som deltar i kunnskapsdelingsaktiviteter øker.

Denne studien ser på internettbaserte, også kalt virtuelle fagnettverk. Howard definerer virtuelle nettverk som «social aggregations that emerge from the Internet when enough people carry on public discussions long enough, with sufficient human feeling to form webs of personal relationships in cyberspace» (1993, s. 5).

Disse uformelle nettverkene mangler en strukturert ledelse og ansvarsfordeling, men fungerer fordi medlemmene har interesse for samme tema, og søker eller deler kunnskap i sitt nettverk. Nettverkene består av medlemmer som kanskje aldri møtes på andre måter enn via internett. Geografisk avstand er ikke lenger viktig i forhold til hvem man kan utveksle informasjon med. Motivasjonen for å gjøre dette er forskjellig, Wasko og Faraj (2005) fant at motivasjonen styres av forventning om å bygge status, glede i å hjelpe andre, gjengjeldelse av andres hjelp og samfunnsengasjement. Spørsmålet i min oppgave blir om de samme motivasjonsfaktorene gjelder når nettverket blir mer formalisert i en virksomhet. Hvor mye av den uformelle karakteren beholder disse fagnettverkene?

## 1.2 Balansen mellom det formelle og det uformelle

Mange større virksomheter har etablert virtuelle fagnettverk internt i virksomheten der de forsøker å opprettholde en uformell form for kunnskapsdeling. Man anser uformelle relasjoner som en god og effektiv måte å få ansatte til å utveksle erfaringer og kunnskap på. Dette fordi terskelen for å bidra er lavere enn i mer formelle systemer, som for eksempel databaser for prosedyrer og «beste praksis» dokumenter. Dette kommer av at utvekslingen foregår mer som en dialog eller diskusjon slik den ville vært i en muntlig utveksling med mulighet for å tilføye informasjon og stille spørsmål underveis. Fagnettverkene er de ansattes nettverk, uten styring og innblanding fra den hierarkiske ledelsen, og går på tvers av virksomhetens inndeling i organisasjonsheter, segmenter og geografiske markeder verden over. Likevel kommer ikke aktiviteten i fagnettverkene av seg selv, den må organiseres og legges til rette for.

## 1.3 Problemstilling

Denne studien vil se på hvordan slike fagnettverk organiseres og ledes for at virksomhetens ansatte skal ha motivasjon til å bidra med informasjon, erfaring og kunnskap over tid. Studien vil utføres som en casestudie. Virksomheten som studeres har vært tidlig ute med å ta i bruk ny teknologi for kunnskapsdeling gjennom hele sin historie. Den har derfor mange erfaringer som kan være nyttige for å forstå forutsetninger for at slike nettverk kan fungere.

Undersøkelsen av hvordan et slikt fagnettverk organiseres og ledes vil bli knyttet opp mot tema som kunnskapsledelse og organisasjonsteori. For å se nærmere på de ansattes motivasjon, vil studien knytte motivasjon opp mot teoretiske perspektiver som:

1. OCB Organisasjonsmedborgerskap eller «Organizational Citizenship Behavior» (OCB) defineres av Dennis Organ (1988, s. 4) slik: «*OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*».

2. Sosial kapital, på individnivå definert av Bø og Schiefloe som «ressurser som er tilgjengelige gjennom deltakelse i sosiale nettverk» (Bø & Schiefloe, 2007, s. 163).

3. Incentiver, Nordhaug definerer incentiver som «belønninger som er utformet for å virke motiverende på fremtidige ytelser» (2002, s. 23).

Hensikten med studien er først og fremst å beskrive et eksempel på hvordan et virtuelt nettverk for kunnskapsdeling fungerer i praksis, og deretter hvor motivasjonen til de som påtar seg lederoppgaver i slike fagnettverk kommer fra. Er dette personer med spesielt høy grad av OCB eller høy sosial kapital, eller ligger motivasjonen i incentiver fra virksomhetens side?

Hvorfor studere dette nå? Jo fordi slike virtuelle uformelle nettverk utenfor organisasjoner lever så lenge medlemmer fortsatt har motivasjon og interesse av å dele kunnskap med andre medlemmer. Erfaringen er at de ofte dør ut etter en tid, når temaet er utdebattert og nye temaer vekker interesse. Det ser man mange eksempler på hvis man gjør nettsøk på ulike temaer som sykdom, hobbyer eller ulike trender. Trådene man finner har hatt hyppige bidrag en begrenset periode, og så dør det hele ut etter en tid. En kunnskapsvirksomhet trenger nettverk med en noenlunde permanens og forutsigbarhet for å ta vare på erfaringer over tid. Virksomheter må derfor strukturere de virtuelle fagnettverkene på en eller annen måte. Det er interessant å se på hvilke mekanismer som gjør at aktiviteten i nettverkene opprettholdes. Det må være en motivasjon ett eller annet sted som gjør at medlemmene fortsetter å bidra år etter år, og som gjør at disse interne virtuelle fagnettverkene ikke dør ut.

Studiens case omfatter bare en liten del av kunnskapsforvaltningen i Schlumberger, studieobjektet er plattformen for den uformelle kunnskapsdelingen internt i virksomheten. Denne plattformen er kalt Eureka, og vil presenteres i eget delkapittel.

#### 1.4 Forskningsspørsmål

Problemstillingen for studien er å se på organisering, ledelse og hva som motiverer ansatte til å engasjere seg som ledere for fagnettverk i Eureka. Kan Eureka ses på som uformell organisasjon? Uformell organisasjon er definert som «de relasjonene folk har med sine kolleger på tvers av formelle strukturer» (Greve, 2000).

Spørsmålet er hvordan slike uformelle nettverk oppfører seg i en organisasjons strukturer; Vil de beholde sine særtrekk som uformelle organisasjoner, eller uformelle nettverk på tvers av de formelle strukturene? Eller blir de «fanget» i en formell strukturering? Hvordan ledes de, og hva er motivasjonen til lederne som opprettholder aktiviteten?

I Schlumberger kalles fagnettverkene «technical communities» som er representert av de store tekniske domeneene i virksomhetens industri som for eksempel Mathematics, Geophysics og lignende. For smalere fagfelt internt kalles de «Special Interest Groups» (SIG). Lederne for «Special Interest Groups» (SIG) vil i denne studien bli omtalt som SIGledere. En SIGleder er ansvarlig for aktiviteten i sin «Special Interest Group», eller fagfelt på norsk. I

denne studien er ingen ledere for «technical communities», det er kun SIGledere involvert som respondenter, og begrepet fagnettverk blir derfor brukt om SIGs dersom ikke de mer generelle fagnettverkene («technical communities») er nevnt spesielt. Forskjeller og likheter blir forklart nærmere i delkapittel som beskriver organisering og ledelse av Eureka.

Problemstillingen vil i underspørsmålene knyttes opp mot begrepet OCB, på norsk organisasjonsmedborgerskap, begrepene sosial kapital og incentiver. Føler de ansatte så sterkt medborgerskap i form av for eksempel lojalitet og interesse for virksomheten på overordnet nivå at de derfor påtar seg lederoppgaven for kunnskaps- og erfaringsdelingen på sine fagområder? Har de som blir lederne høy sosial kapital i form av mange og sterke relasjoner til fagnettverkene i utgangspunktet? Eller har virksomheten incentiver som holder motivasjonen for kunnskaps- og erfaringsdelingen oppe? Spiller den formelle, hierarkiske ledelsen i virksomheten noen rolle for engasjementet?

Hovedspørsmålet for studien defineres som:

*Hvordan organiseres og ledes et virtuelt nettverk for kunnskapsdeling i en virksomhet, og hva motiverer til deltakelse i nettverket?*

Underspørsmål er:

- *Hvordan organiseres og ledes de virtuelle fagnettverkene?*
- *Hvilke ressurser stilles til rådighet fra virksomhetens side?*
- *Ligger motivasjonen i at SIG lederne preges av høyt organisasjonsmedborgerskap, er personer med høy sosial kapital, eller påvirkes den av incentiver fra virksomhetens side?*

Disses spørsmålene vil bli forsøkt besvart ved hjelp av empiri hentet fra dokumentsøk i Schlumbergers interne nettsider, ved semi-strukturelle intervjuer med en toppleder i Eureka og 4 Eurekamedlemmer som er ledere av SIGs og andre ansatte som har kjennskap til disse. Det benyttes også empiri fra deltakende observasjon i form av å være kollega til ansatte som er medlemmer av disse nettverkene, noe som har ført til mange samtaler og diskusjoner rundt temaene.

Empirien er så blitt sammenholdt med teorien som er funnet egnet til å forklare fenomenene.

## 1.5 Antakelser

Johannesen et. al beskriver hypoteser som «en antakelse om sammenhenger mellom fenomener som etterprøves empirisk. Ved hjelp av hypoteser danner vi oss på forhånd et bilde av hva vi venter å finne gjennom en undersøkelse» (2004, s. 48).

Antakelsene er strukturert på grunnlag av de teoretiske perspektivene som er valgt for studien, og kjennskapet til Eureka når studien startet. Motivasjonen for deltakelse antas å ligge i ett av disse perspektivene, eller i en kombinasjon av dem.

Det antas også at det finnes mer strukturer og ledelse for Eureka som virtuelt nettverk enn det som i sin alminnelighet oppfattes som uformelle relasjoner i en organisasjon.

1.5.1 Motivasjon med begrunnelse i høy grad av organisasjonsmedborgerskap (OCB) Organisasjonsmedborgerskap eller «Organizational Citizenship Behavior» (OCB) defineres av Dennis Organ (slik: «OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization» (1988, s. 4).

Antakelsen er at de som påtar seg lederverv i Eureka har en sterk grad av OCB, og føler et ansvar for virksomheten som helhet, og derfor engasjerer seg i arbeidet med kunnskapsdeling for at virksomheten skal opprettholde sin posisjon som teknologiledende på sitt felt.

1.5.2 Motivasjon med begrunnelse i høy sosial kapital

Begrepet sosial kapital er også spennende å se på knyttet til medborgerskap og motivasjon. Med sosial kapital forstår vi egenskaper, maktforhold og muligheter som ligger i relasjonene med andre mennesker. Sosial kapital på individnivå definerer Bø og Schiefloe som ressurser tilgjengelige gjennom personlige relasjoner (2007).

Mange og sterke relasjoner til andre kan gi et individ større muligheter for å lykkes for eksempel i yrkeslivet, fordi det ligger en sosial kapital i disse relasjonene som gjør at man har lettere tilgang til kunnskap, kontakter og erfaringer som kan være svært nyttig i egen utvikling. Det antas at personer med høy sosial kapital nominerer seg til ledere for SIGs fordi de motiveres av de gode relasjonene de har til andre kunnskapsrike personer, og ønsker å øke, eller opprettholde den sosiale kapitalen de har. Motivasjon med begrunnelse i incentiver

1.5.3 Motivasjon med begrunnelse i incentiver

Incentiver inngår som en del av virksomhetens belønningssystemer som den delen av systemet som den ansatte har mulighet for å påvirke, i motsetning til belønning som fastsettes uavhengig av den ansattes arbeidsutførelse, for eksempel fastlønn. Nordhaug definerer incentiver som «*belønninger som er utformet for å virke motiverende på fremtidige ytelser*» (2002, s. 23). Antakelsen er at det er incentiver som lønnsøkning og økt status som gjør at ansatte påtar seg verv som Eurekaledere i tillegg til oppgavene i stillingsbeskrivelsen. Stillingsbeskrivelsen beskriver oppgavene som er forventet at en ansatt skal yte i bytte med lønn og en god arbeidsplass.

## 1.6 Formål med studien

Formålet med studien er oppsummert å kunne si noe om hvordan slike virtuelle fagnettverk er organisert og ledet i et stort selskap, og hva som motiverer ansatte til å engasjere seg som ledere for de virtuelle fagnettverkene internt i virksomheten som er valgt.

Gjennom studien vil man få et innblikk i mekanismene som gjør at fagnettverkernes aktivitet opprettholdes år etter år, og på hvilken måte kunnskapsledelsen i virksomheten bidrar til

aktiviteten. Studien vil også avdekke forskjeller på uformelle virtuelle nettverk som ligger åpent på internett, nettverk som er strukturert innenfor en virksomhets intranett. Kan man kalle Eureka for et uformelt virtuelt nettverk ut fra måten det er organisert og ledet på?

### 1.7 Struktur på oppgaven

Oppgaven gir først en introduksjon til temaet som er valgt, presentasjon av forskningsspørsmål, antakelser og analyseenheter som er valgt og hvor vi finner dem i Schlumbergers strukturer. Deretter gis en framstilling av perspektiver og teori som blir brukt for å beskrive og analysere empirien. Det gis så en beskrivelse av metode som er valgt for datainnsamlingen, og hvordan utvalget er gjort. Analyse og drøftingsdelen er strukturert ved hjelp av de fremsatte antakelsene. Hver av antakelsene blir drøftet ut fra anvendt teoribakgrunn, og empirien fra intervjuer og dokumentstudier. Det er valgt å drøfte empiri mot teori fortløpende for å gi en mer helhetlig forståelse av relevansen. Avslutningsvis gis det en oppsummerende konklusjon relatert til de fremsatte hypotesene der det også foreslås spørsmål og tema som kan være relevante for fremtidige studier.

### 1.8 Beskrivelse av Schlumberger (SLB)

Schlumberger er verdens ledende leverandør av kompetanse og teknologiske løsninger innen utforskning og produksjon av olje og gass. På verdensbasis har virksomheten i dag ca 130.000 ansatte som representerer over 140 nasjonaliteter, og som arbeider i mer enn 85 land.

Virksomheten ble etablert av brødrene Conrad og Marcel Schlumberger i 1926, og har industriens lengste historie når det kommer til levering av nyskapende utviklings- og produksjonsteknologi for bransjen. Virksomheten er i front når det gjelder å utvikle avanserte metoder for å hente olje- og gassreservoarene til overflaten.

Schlumberger har alltid brukt mye tid og penger på forskning og utvikling. Det har vært en del av den langsiktige strategien for virksomheten å bestrebe seg på å være teknologileder på sitt felt. Denne satsingen har vært upåvirket av mer kortsiktige forretningscykluser og trender. I 2013 ble det investert 1,2 billioner US Dollar i forskning og utviklingsaktiviteter. Det er mer enn alle andre oljeserviceselskaper til sammen.

Schlumberger har alltid vært tidlig ute med å ta i bruk elektroniske løsninger for kommunikasjon. Helt siden tidlig på 1980 tallet har virksomheten hatt interne internettbaserte systemer for informasjonsutveksling. Gründerne drev også informasjonsutveksling over store avstander, den gang via telegram, og det kunne ta uker og måneder fra man sendte informasjonen til man fikk svar. For virksomhetens forskningsarbeider har utviklingen av raskere verktøy for informasjonsutveksling hatt enorm betydning. Det at man etterhvert kunne sitte flere steder å se på de samme resultatene på hver sin dataskjerm samtidig, noen ute i felt, andre på et forskningscenter har gitt en enorm effektivisering av arbeidsprosesser. Arbeidet med å forbedre effekten ytterligere har resultert i en enorm teknologiutvikling.

Schlumberger eier også WesternGeco, som er verdens største seismikkselskap. Mye av veksten av virksomheten skyldes oppkjøp av små og store virksomheter for å tilføre viktig teknologi og kunnskap.

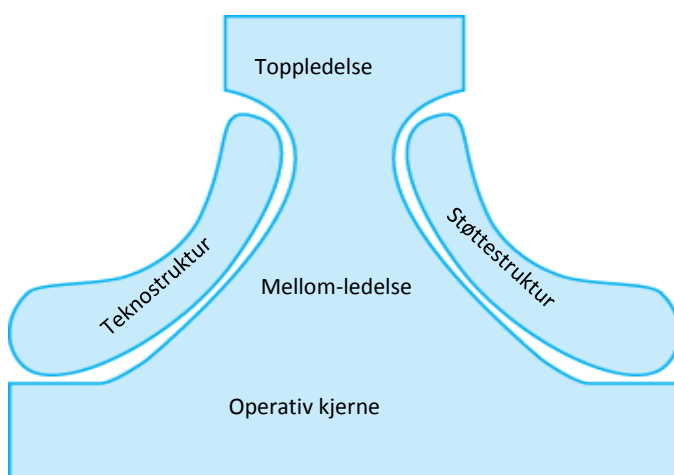
I de neste delkapitlene vil det presenteres viktige begreper for å forstå litt av oppbygningen av selskapet, kulturen og kunnskapsforvaltningen i Schlumberger. Jeg vil si noe generelt om organisasjonsstrukturen for å kunne plassere både Schlumberger som selskap og Eureka som studieobjekt i en kontekst. Hva som menes med kunnskapsledelse må klargjøres, og til slutt drøftes organisasjonskultur, fordi den er viktig for konteksten kunnskapsdelingen foregår i, og kan ha stor betydning for å forstå motivasjonen til de ansatte. Denne studien vil ikke gå detaljert inn på den organisatoriske og strukturelle oppbygningen av Schlumberger som helhet, men på en slik måte at man får en forståelse av hvordan analyseenheten Eureka er plassert i de strukturelle linjene.

### 1.8.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturer angir fordeling av ansvar og myndighet, ansvar som arbeidsdeling og myndighet som fordeling av makt. Ytterpunktene i maktfordelingen går fra sentralisering, som vil si sterk styring fra toppen i organisasjonen, til desentralisering, der styringen er fordelt til lavest mulige nivå i organisasjonen.

For å forklare hvordan Eureka ledes, så tas det utgangspunkt i Mintzbergs (1979) strukturelle konfigurasjoner for hvordan en virksomhet kan se ut. Mintzberg mener alle virksomheter har en eller annen form for formell struktur som består av noen hovedbestanddeler.

Oppbyggingen og sammensetningen av disse bestanddelene skiller de ulike organisasjonstypene fra hverandre. Hovedbestanddelene er som illustrert i figuren under, toppledelse, mellomledelse, operativ kjerne, teknostruktur og støttestruktur:



**Figur 1** Mintzbergs inndeling av organisasjonsfunksjoner i en virksomhet (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

**Toppledelsen** er de som har det øverste ansvaret og er de endelige beslutningstakerne for organisasjonen. Typisk er administrerende direktør den øverste ansvarlige

**Mellomledelsen** er de som fører direkte tilsyn med, og koordinerer den operative kjernen. De har også ansvar for informasjonsflyten fra toppledelse til operativ kjerne og motsatt. Disse er typisk avdelingsledere og etatssjefer.

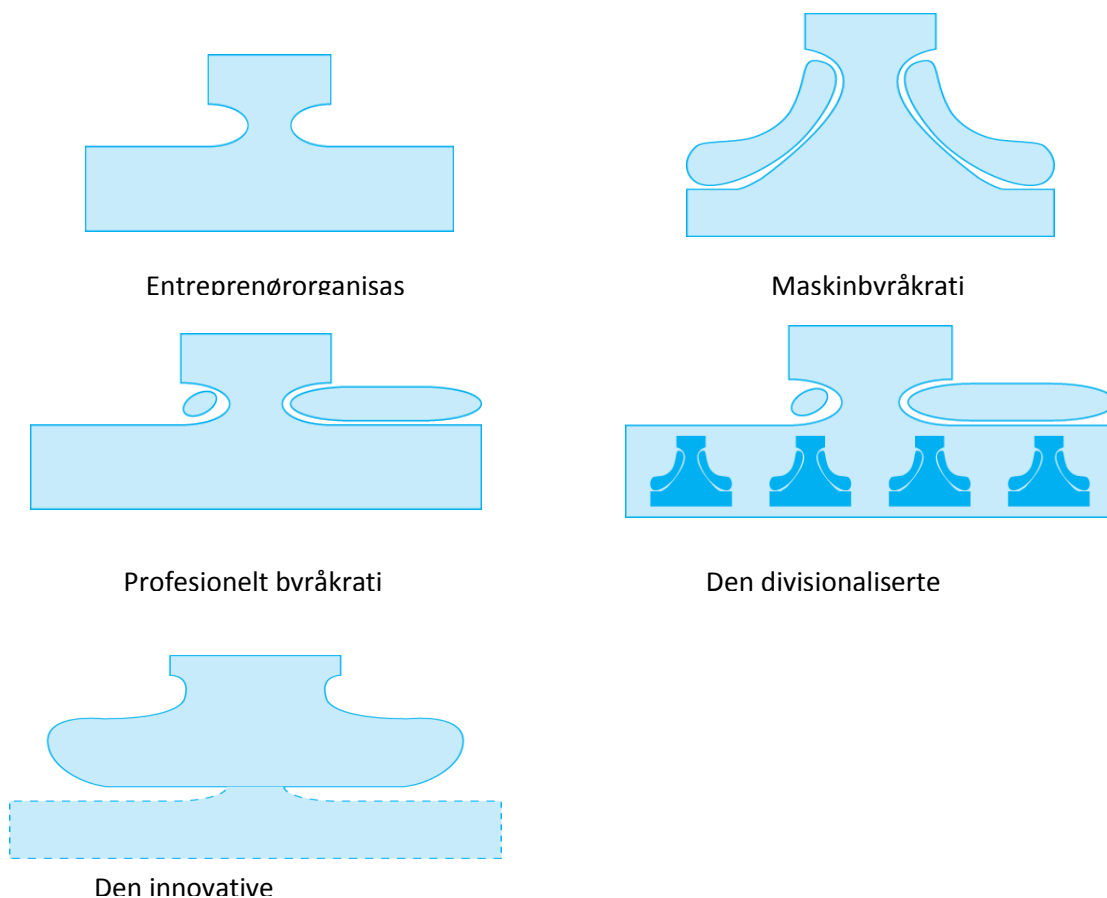
**Den operative kjernen** utgjøres av de som faktisk utfører arbeidet som gjør at organisasjonen når sine mål. Det kan være teknikeren som klargjør tools i verkstedet, eller geologen som tolker seismiske data for et oljeselskap.

**Teknostrukturen** består av folk som ikke er direkte involvert i produksjonen, men som påvirker denne gjennom planer for produktutvikling og økonomi.

**Støttestrukturen** er de folkene som har minst å gjøre med produksjonen direkte, men som er nødvendige for at virksomheten skal fungere som organisasjon i det daglige. For eksempel personalmedarbeidere, lønnsmedarbeidere, renholdsarbeidere, sekretærer og sentralbordansatte.

Mintzberg opererer med fem ulike organisasjonstypologier.

Disse er illustrert under, og vi ser at de ulike hovedbestanddelene varierer i størrelse, eller mangler helt.



Figur 2 Mintzbergs idealtyper (Jacobsen & Thorsvik, 2007)



Mintzberg er opptatt av at dette er idealtyper, og de færreste virksomheter ser ut akkurat som en av disse, men mer som hybrider av flere. Det som preger de ulike konfigurasjonene er graden av hierarkisk oppbygning og ledelse, hvor sitter beslutningsmyndigheten, er det lett å få til endringer, er det mye eller lite regler og prosedyrer.

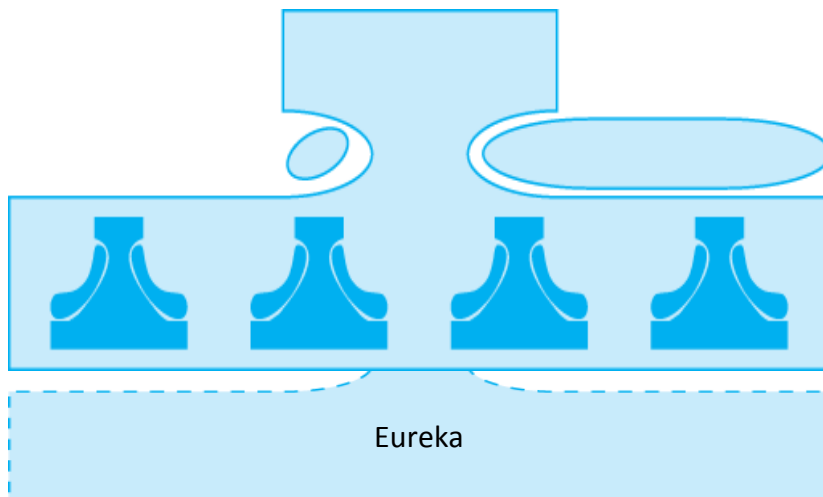
Schlumberger er som beskrevet tidligere spredd til lokasjoner over hele verden, med over 130.000 ansatte. Hvis man ser virksomheten under ett, så fremstår den som en divisjonalisert organisasjon etter Mintzbergs typologi, der divisjonene utgjøres av segmenter og geografisk inndelte markeder. På grunn av størrelsen på virksomheten så er man blitt mer avhengig av skriftlige regler og prosedyrer for veldig mange ting om man skal oppnå et selskap som utad skal fremstå som en enhet. Dette beskrives av Jacobsen og Thorsvik (2007) som en av utfordringene med store selskaper. Personlig kontakt med alle for koordinering og ledelse blir umulig, og erstattes av regler og prosedyrer. Økt bruk av regler og rutiner blir den muligheten man har for å kontrollere de ansatte. Jakobsen og Thorsvik peker videre på et par andre utfordringer når selskapene vokser seg store. Det ene er at det medfører økt administrasjon i form av større støttefunksjoner, det andre er større grad av desentralisering og man ser at på området respondentene kommer fra i Schlumberger kan det være opp til 7 ledd fra en ansatt opp til toppleder i virksomheten. For ansatte i den produksjonsrelaterte delen kan det være enda flere. Det gir en veldig stor mellomledelse som gir preg av maskinbyråkrati, og vil være en riktig typologi for noen av divisjonene. Men de fleste divisjonene i SLB fremstår som profesjonelle byråkratier der de fleste ansatte har høy utdanning og i stor grad kan påvirke og utforme den faglige delen av sin egen arbeidsdag. Avdelingen respondentene kommer fra faller også inn under profesjonelle byråkratier, men har sterke trekk av innovative organisasjoner i form av at arbeidsoppgavene omdefineres og tilpasses etter behov og kommunikasjonen går både vertikalt og horisontalt i forhold til oppgaveløsning som er forskningsbasert.

Det er også mange som rapporterer både til en funksjonell- og en linjekanal. Den funksjonelle er oppgaverelatert, mens den andre er ansvarlig leder i forhold til den juridiske og karrieremessige siden av ansettelsesforholdet. Dette er av Mintzberg beskrevet som matriseorganisasjon.

Vi ser tydelig hva Mintzberg mener med at typologiene er idealtyper, et stort selskap som Schlumberger har trekk av de fleste typologiene når man ser på de mange ulike funksjonene og avdelinger som finnes i virksomheten.

#### 1.8.2 Eureka plassering i Schlumbergers struktur

I forhold til Mintzbergs konfigurasjoner beskrevet under presentasjonen av Schlumberger, så kan Eureka plasseres som den innovative organisasjonen i hybrid med SLB som profesjonell, divisjonalisert organisasjon, som illustrert under med utgangspunkt i Jacobsen og Thorsviks figurer(2007).



Figur 3 Hybrid av Mintzbergs konfigurasjoner som beskriver Eureka's strukturelle tilknytning til Schlumbergers øvrige struktur

En innovativ organisasjon er preget av fleksibilitet, åpenhet og god mulighet for å utnytte de ansattes kompetanse. Mintzberg bruker også uttrykket «ad-hoc» om disse organisasjonene for å illustrere at de har så godt som ingen definert struktur. Ulempene med innovative organisasjoner er at de løse autoritetsforholdene kan skape usikkerhet, men det er i Eureka forsøkt løst ved at de ulike SIGene har en ledelse som sørger for en viss grad av administrasjon og organisasjon. Disse lederne har ingen autoritet over medlemmene i sitt nettverk, men kan oppmuntre og inspirere til deltakelse i kunnskapsdelingen. Det er også virksomhetens intensjon, at Eureka skal drives ut fra interesse for felles fag, og med minst mulig administrasjon og struktur. Det stemmer med det Jacobsen og Thorsvik sier om innovative, eller ad-hoc organisasjoner; «*I slike organisasjoner vil administrative og operative funksjoner gli over i hverandre og være vanskelige å skille, fordi alle i organisasjonen fungerer som prosjektteam og er involvert i å løse brukernes problemer*» (2007, s. 92).

### 1.9 Beskrivelse av Eureka

Eureka er virksomhetens navn på en samling «Technical Communities» eller allment kjent som «Communities of practice».

Slike nettverk skapt internt i organisasjoner betegnes av Nohira (1992) som «funksjonsnettverk» eller «fagnettverk» i Eureka omtales de som tekniske samfunn, «technical communities» og i studien benyttes den norske betegnelsen fagnettverk om «technical communities» og SIG om de smalere fagnettverkene.

Eureka's inndeling i fagnettverk, og «Special Interest Groups» (SIG) og hvordan disse er organisert i forhold til hverandre er noe av det studien skal gi et innblikk i. Kan dette brukes lenger fremme?

Per 20.02.2014 hadde Eureka 32053 medlemmer, alle ansatte kan være medlem av Eureka, og man kan velge å være medlem av så mange fagnettverk man ønsker. Medlemmene er fordelt på 26 fagnettverk og 109 Special Interest Groups (SIG) som alle har en eller to ledere.

SIGledernes rolle, og hvem som blir ledere er beskrevet i kapittel 4. Det settes opp en 1., 2. og 3. prioritering i forhold til de viktigste interesseområdene. For ansatte med teknisk bakgrunn som bruker 50% eller mer av arbeidstiden på oppgaver direkte knyttet til kjerneområdene for virksomheten er medlemskap i Eureka et krav. Det er knyttet sammen med SETC (Schlumberger Eureka Technical Career) som er et program for karriereutvikling som går parallelt med hierarkisk karriereutvikling. SETC presenteres grundigere i neste delkapittel.

Eureka forsøker å kopiere uformelle virtuelle nettverks funksjon og virkemåte. Dette fordi man ser at disse uformelle nettverkene har en lavere terskel for informasjonsutveksling enn alle andre tilgjengelige systemer. De fleste systemer vekker en viss grad av motstand på grunn av sin formelle form, og folk vegrer seg mot å bidra fordi man opplever at det man gir fra seg må være gjennomarbeidet, korrekt og kontrollert, og det tar tid. Eureka er basert på enklere informasjonsutveksling, det har Bulletin boards som er digitale oppslagstavler som er ment å være en hjelp for ansatte til å komme i kontakt med andre verden over som jobber med samme tema og problemstillinger for å utveksle erfaringer og få svar på spørsmål. Man får i stand dialoger med andre som har kompetanse og interesse for samme fagfelt som kan gi interessante diskusjoner. Sannsynligheten for at problemstillinger som oppstår et sted også er relevant andre steder i virksomheten er stor, og man kan spare mye tid for virksomheten dersom man aktivt bruker fagnettverkene til problemløsning.

Eurekas nettside presenterer disse tre primære målene for Eureka:

**«Motivation:** Motivated technical employees are key to success of Schlumberger. The creation of global, cross-product line, self-governing technical communities in the Eureka initiative will reinforce motivation.

**Knowledge:** Technical knowledge is a key driver behind the competitiveness of Schlumberger. Eureka will give technical communities improved opportunity to develop and share knowledge, and apply it for client and R&D needs.

**Business Relevance:** Management needs technical input on many strategic issues. With Eureka, the technical communities are empowered to organize themselves to help deliver this input» (Fra Eurekas webside <http://www.eureka.slb.com/Eureka.cfm>,28.01.2014.).

Initiativet er altså basert på et behov for motiverte ansatte og ønsket om å etablere en felles arena for alle tekniske profesjoner. Virksomheten ser på motivasjon som avhengig faktor for at Eureka skal bli et verktøy til å oppå de to andre målene.

Studien vil derfor se nærmere på om det er mulig å si noe om hvor motivasjonen for å påta seg lederoppgaver kommer fra.

Sterkt knyttet til Eureka har Schlumberger utviklet et karriereprogram for teknisk personale SETC som presenteres som eget delkapittel under.

### 1.9.1 SETC Schlumberger Eureka Technical Career

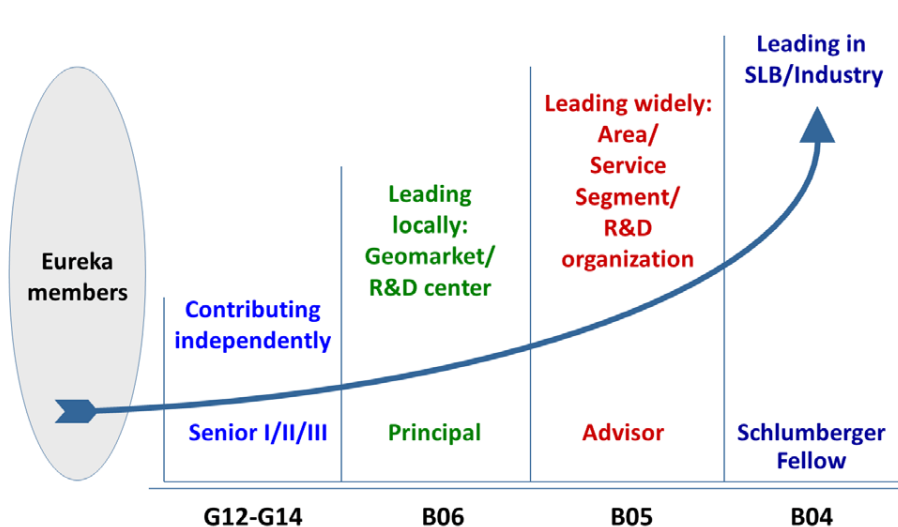
SETC er et program for karriereutvikling for ansatte med teknisk utdannelse som går parallelt med hierarkisk karriereutvikling. Innholdet i dette delkapittelet er fritt oversatt fra artikkel laget av McCormick og Rosenbaum (2013) for å presentere SETC prosessen på Schlumbergers intranett. SETC gir teknisk personell mulighet for anerkjennelse, belønning og påvirkning selv om de ikke gjør hierarkisk karriere, og det er rettet inn mot de ansatte som er medlemmer av Eureka. SETC er designet for å øke medarbeidernes motivasjon og fremme stabil arbeidskraft ved å tilby verdifull belønning og anerkjennelse for gode tekniske prestasjoner. SETC hviler på tre hovedpilarer:

1. Parallele tekniske og hierarkiske karrieremuligheter
2. SETC status er frikoblet fra jobb eller posisjon
3. Transparent evaluering, skal gi alle samme mulighet

Progresjonen i SETC har fire hovednivåer:

1. **Senior**, teknisk ekspert som bidrar uavhengig, typisk på prosjektnivå
2. **Principal**, ledende teknisk ekspert lokalt i et Geomarked (geografisk område som for eksempel Norge), segment, forskningscenter eller produktgruppe
3. **Advisor**, ledende teknisk ekspert i et større område, enten geografisk, i segmenter eller forskning og utvikling
4. **Fellow**, ledende teknisk ekspert i hele Schlumberger, og anerkjent i akademien

På alle trinn er anerkjennelsen avhengig av dokumentert nivå av teknisk forståelse, påvirkning og betydning i et økende omfang med hvert SETC nivå. Så man må ha ny dokumentasjon å vise til for alle kriteriene for å kunne bli nominert til neste nivå. Første nivå, senior, er delt inn i Senior I, Senior II og Senior III. Alle nivåene er knyttet til lønnsstrinn slik at den tekniske karriereutviklingen også har en økonomisk motivasjonsfaktor i seg slik Figur 2 under viser.



**Figur 4** Viser progresjon, nivåer for synlighet og bidrag for SETC karriereprogrammet med tilhørende grads plassering i lønnsgrad (McCormick & Rosenbaum, 2013, s. 2).

### 1.9.1.1 Nominasjonsprosessen

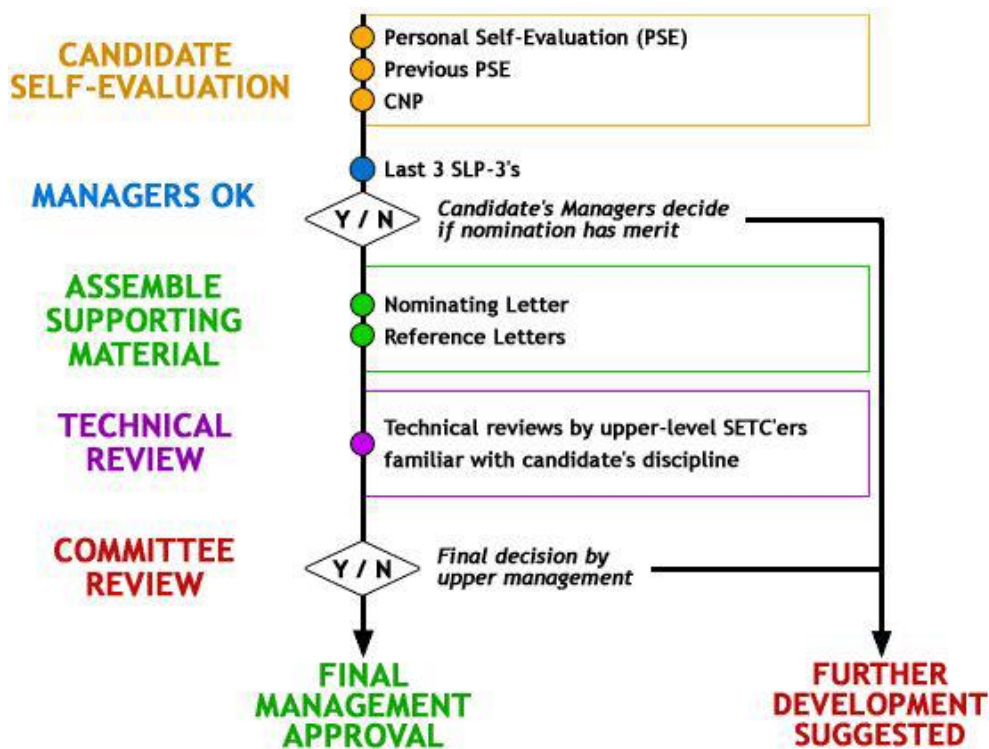
Nominasjonsprosessen foregår i en web basert løsning som skal sikre konsistens og synlighet i prosessen. Alle ansatte der stillingsbeskrivelsen angir at 50% eller mer av arbeidstiden er dedikert tekniske oppgaver kan be om å bli nominert SETC ved å fullføre en egenvurdering, trinn 1 til 3 i .

Den ansatte, kandidaten, kan til enhver tid logge seg på og sjekke status for hvor langt i vurderingsprosessen man er kommet. For nominasjon til «Fellow» gjelder egne regler som ikke vil bli beskrevet i denne oppgaven, denne tittelen henger svært høyt, og kun et fåtall av Schlumbergers 130.000 ansatte vil noen gang oppnå å bli «Fellow».

Tabell 1 viser trinnene i nominasjonsprosessen og hvem som er ansvarlig for utførelsen (McCormick & Rosenbaum, 2013, s. 7)

Nomination Step	Who does it?
Update CNP	Candidate
Edit and publish Personal Self-Evaluation (PSE)	Candidate
Assign N+1, N+2, and Human Resources Manager	Candidate
Review last 3 SLP-3's	N+1 and Human Resources Manager
N+1 manager approval	N+1 manager
N+2 manager approval	N+2 manager
Assign Nominating Letter	N+1 manager
Assign Reference Letters	N+1 manager
Assign Technical Reviews	Human Resources Manager
Monitor overall SETC nomination	Human Resources Manager
Committee Review	dependent on SETC level
SETC nomination closure	Human Resources Manager

Vi ser at nærmeste leder, N+1 og personalsjef, Human Resources Manager er de mest sentrale i prosessen. N+1, nærmeste leder er den som i første omgang kan kontrollere prosessen i forhold til om de mener kandidaten oppfyller kriteriene for vurdering. Og vi ser av figuren under at nærmeste leders ja eller nei har avgjørende betydning for om nominasjonsprosessen går videre. Figur viser et flytskjema for evalueringsprosessen for Advisor, Principal og første trinn i Senior nominasjonen. Når man nominerer seg for Senior nivå II og III trenger man ikke «Nominating Letter» og «Reference Letters».



Figur 5 Flytskjema for nominasjonsprosessen for Senior I, Advisor og Principal (McCormick & Rosenbaum, 2013, s. 7)

#### 1.9.1.2 Vurderingskriterier

Det er fem vurderingskriterier for teknisk lederskap som blir evaluert på hvert trinn for å få forfremmelse i SETC:

1. **Teknisk forståelse**, hvilken teknisk kunnskap har man
2. **Erfaring**, hvordan har du brukt det du kan, og hva har du gjort for Schlumberger
3. **Teknisk bidrag til virksomhetsstrategi**, hvilke innovative tekniske løsninger har en foreslått, nye produktideer, forbedrede prosesser eller arbeidsflyt
4. **Mentor eller ledelse av fagnettverk**, hvordan har du delt teknisk kunnskap internt i Schlumberger
5. **Profesjonell synlighet**, hvordan har du delt din tekniske ekspertise eksternt, eller med andre Schlumberger grupper utenfor din lokasjon

Disse kriteriene er spesifisert for de ulike nivåene, og er like uansett hvilket fagområde man jobber med for å sikre likhet gjennom hele organisasjonen, og gjøre interne jobb bytter enklere. De siste to kriteriene er direkte knyttet til aktivitet og engasjement i Eureka.

Nyutdannede som blir ansatt direkte etter fullførte studier kan ikke nomineres for SETC vurdering før de har fullført et fastsatt treningsprogram for nyansatte som normalt tar ca 3 år. Dette treningsprogrammet har egne belønningsordninger, også økonomiske incentiver.

Tabell 2 viser rollene i Nominasjonsprosessen for de ulike trinnene i SETC (McCormick & Rosenbaum, 2013, s. 12)

	Nominator	Minimum Number of References	Minimum Number of Technical Reviewers	Final Committee Review	Final Decision			
					Field (Area / GeoMarket)	Segment HQ	Product Development, Engineering, Manufacturing, Sustaining	Research
<b>Advisor</b>	GeoMarket Manager, Segment VP, Technology / Research Center Manager, or Product Line Manager	3	4	Schlumberger Fellows, Domain Career Leaders, Global Métier Managers, Schlumberger Advisors	Executive VP Oilfield		EVP Technology	
<b>Principal</b>	GeoMarket Segment, Operations Manager, Program Manager, Discipline Manager, Métier Manager, or Country Manager	2	3	Domain Career Leaders, Global Métier Managers, Area Advisors,	Segment President		VP EMS	VP Research
<b>Senior II/III, if already Senior</b>	Candidate's Manager	N/A	2	Candidate's Manager, Center or GeoMarket Manager, Candidate's Human Resources	GeoMarket Manager	Segment VP	Technology Center Manager or Product Group Manager	Research Center Manager
<b>Initial Senior nomination</b>	Candidate's Manager	1	2	Manager, Local Métier Manager, SETC Principals or Advisors				

Som tabellen over viser er det ledere i viktige roller som er med i vurderingsprosessen, og kravene til god dokumentasjon er høy.

SETC som karriereutviklingsløp som gir teknisk ansatte som gjennomfører de ulike trinnene en status økning i organisasjonen, og blir for mange en sterk motivasjonsfaktor til å drive selvutvikling ved siden av de tekniske oppgavene de har hverdagen. For SLB er det et verktøy for prestasjonsstyring som gjør at teknisk ansattes kunnskap utvikles, og gir virksomheten nødvendige konkurransefortrinn i form av høy profesjonalitet og kunnskap.

#### 1.9.2 «Management Sponsors»

Sponsorene har en flere viktige oppgaver i forhold til det som foregår i de ulike SIGs, og må også sies å være en ressurs. Sponsorene er oftest eksperter med lang fartstid i virksomheten, eller i hvert fall på sitt fagfelt. De har ansvar for å formidle virksomhetens visjoner og fokusområder til SIGene, det er en viktig oppgave for at kunnskapsformidlingen i de ulike fagnettverkene skal dra i samme retningen som de overordnede strategiene. Det er forventet at sponsorene tar en samtale med lederne av fagnettverkene tidlig på året for å formidle strategi og visjon. Mange av nettverkene arrangerer i den forbindelsen webinarer (forklart i kapittel 1.8.4), der sponsorene presenterer for alle medlemmer hva strategiene betyr for deres fagområde, man anser dette for å være motiverende tiltak som hjelper

medlemmene med å kunne yte relevante bidrag til kunnskapsdelingen, noe som igjen skaper aktivitet og ny motivasjon.

Det er lederne av fagnettverkene som velger sponsorer, de kontakter kandidater de mener har god kunnskap til deres tekniske fagfelt, og spør om de er villige til å påta seg oppgaven. SIGlederne er også de som kan avslutte samarbeidet med en sponsor dersom de ikke opplever oppfølgingen som god nok, og spørre en annen. Årsaker kan være lang responstid, manglende interesse for å stille opp med presentasjoner, manglende kommunikasjon av fagnettverkets arbeid osv.

For å strukturere samhandlingen mellom fagnettverkene og sponsorene, så er sponsorene gitt følgende spesifikke ansvarsområder:

1. Være aktivt involvert i oppgavene til lederne i fagnettverkene, spesielt i diskusjonen om mål og objektiv fagnettverket setter seg for året
2. Forsikre seg om at fagnettverkene er klar over virksomhetens visjoner og ledelsens strategi slik at mål og objektiver er knyttet til visjonen
3. Hjelp fagnettverket med å komme opp med forslag til ledelsen om teknisk utvikling som er ønskelig, og formidle tilbakemelding fra ledelsen på forslagene
4. Møte lederne for fagnettverkene regelmessig, minst hver 2-3 måned, i tillegg oppfølging imellom for å holde oversikt over tilstanden til fagnettverket
5. Ha møter med alle medlemmene av fagnettverket via telefonkonferanse, webinarer eller workshops for å ta imot forslag til forbedringer/nye ideer, og gi anbefalinger om fokusområder for virksomheten tilbake
6. Engasjere nøkkelpersoner fra selskapsledelsen i fagnettverkets aktivitet hovedsakelig gjennom presentasjoner om strategiske valg og retning for forretningsutviklingen
7. Unntaksvis, for veldig store fagnettverk, kan det engasjeres mer enn en sponsor
8. Sponsorene har et ansvar for å promotere Eureka ved å kommunisere prestasjoner i fagnettverkene ut i organisasjonen

Sponsorene spiller som man ser av ansvarsområdene over en nøkkelrolle i formidlingen av kunnskap utviklet i fagnettverkene ut til resten av organisasjonen. Mange av sponsorene er fra de høyeste nivåene i SETC der et av vurderingskriteriene er grad av profesjonell synlighet eksternt, og aktivitet som mentor internt noe som viser at de har stor kontaktflate i organisasjonen, men også i industrien og akademien.

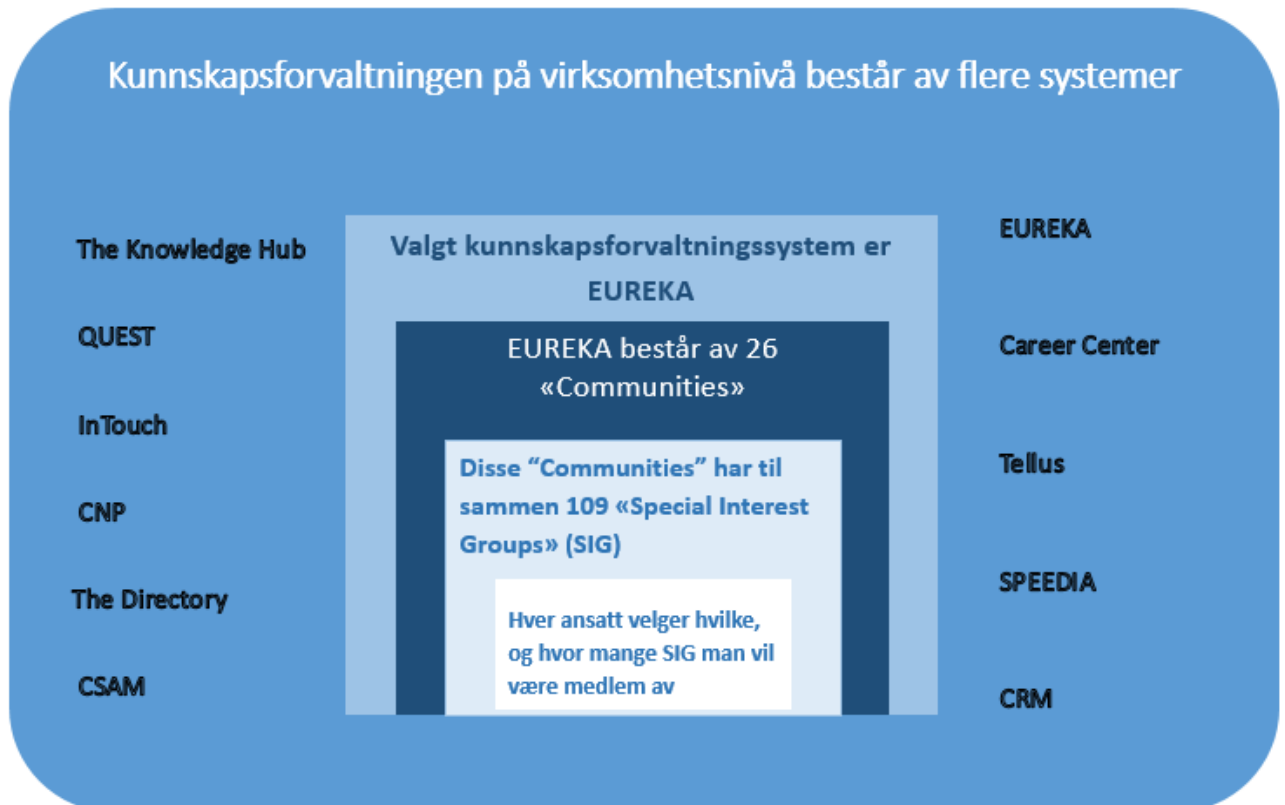
Det er derfor sponsors oppgave å følge med på aktiviteten i fagnettverkene, og bringe informasjon videre til eksperter og ledere i ulike segmenter og funksjoner som kan ha nytte av det, og på den måten koble sammen eksperter fra ulike deler av virksomheten. Det er denne kommunikasjonen oppover og utover i organisasjonen som kan bidra til retning på teknologiutvikling og strategivalg senere.



## 1.10 Kunnskapsforvaltningen i Schlumberger

Kunnskapsforvaltningen går til dels på tvers av segmenter og markeder, og Eureka er den plattformen som er ment å være et verdensomspennende uformelt nettverk som binder de ansatte sammen ut fra fag og interesse i hele virksomhetens geografiske utbredelse. Eureka's strukturelle oppbygning og plassering i Schlumberger er forklart i kapittel 1.8.2.

Figuren under viser en fremstilling av Schlumbergers mange systemer som inngår i kunnskapsforvaltningen, fremstillingen er ikke nødvendigvis uttømmende, men viser de største.



Figur 6 Systemer for kunnskapsforvaltning i Schlumberger pr. januar 2014.

Her følger korte beskrivelser av systemene for informasjonsutveksling i figuren over:

«**The Knowledge Hub**» som er Schlumbergers startside for intranettet, og det første man ser når man logger seg på internett på en Schlumberger eid PC/Laptop

**QUEST** («Quest for excellence») som gir informasjon og system for HMS og kvalitetsrelaterte spørsmål, kurs, sertifiseringer, avvikrapportering og sikkerhetsinformasjon for reisende.

«**In Touch**» er system for «beste praksis» dokumenter for de som jobber ute i felt, og lagring for prosedyrer, standarder og retningslinjer.

«**The Directory**» eller LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) gir informasjon om enkeltpersoner, kontaktinformasjon, bilde og organisasjonstilhørighet og hierarkisk plassering.

«**CNP**» (Career Network Profile) er CV 'er der den enkelte selv velger informasjonen som legges ut, denne er linket til LDAP.

«**Career Center**» gir den ansatte hjelp til karriereplanlegging og tilgang til kurskataloger og målstyringsverktøyet SLP3

**Tellus** er et elektronisk bibliotek som gir tilgang til interne og eksterne dokumenter, artikler, bøker og publikasjoner relevant for problemløsning og læring i virksomheten.

«**SPEEDIA**» er bygget etter modell av Wikipedia, og er en ordbok spesielt til hjelp for alle interne forkortelser.

«**CRM**» (Customer Relationship Management) er en database for marketing og salg, og inneholder informasjon om våre kunder.

«**CSAM**» (Competitor Services Assessment Module) samler informasjon om virksomhetens konkurrenter, deres teknologiutvikling og kapasitet i markedet.

**Eureka** er et fagnettverk for teknisk fagpersonell for uformell diskusjon og faglig utveksling på tvers av segmenter, funksjoner og geografisk lokasjon

Denne fremstillingen viser Schlumbergers engasjement og fokus på å samle data, informasjon og kunnskap fordi man som sitert i innledningen, anser det som en ressurs som kan gjenbrukes. All denne forvaltningen trenger styring og ledelse. Kunnskapsledelse som begrep blir nærmere beskrevet i neste delkapittel.

Eureka som er valgt som case for denne studien utgjør altså kun en liten del av Schlumbergers totale kunnskapsforvaltning, men fanget interesse på grunn av forsøket på å gjenskape uformelle virtuelle nettverk internt i Schlumberger, og studien vil gi et innblikk i hvilken grad man lykkes i å beholde det uformelle preget i et så stort selskap.

#### 1.10.1 Kunnskapsledelse

Virksomheten har en overordnet strategi for kunnskapsledelse, men før den presenteres, så beskrives begrepet kunnskapsledelse. Kunnskapsledelse er i denne studien definert som; «eksplisitte strategier, verktøy og praksiser iverksatt av ledelsen med den hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for organisasjonen» (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009, s. 6).

Hva er kunnskapen som skal ledes? Vi skiller gjerne mellom taus og eksplisitt kunnskap der eksplisitt kunnskap er den man bevisst kan gjøre rede for, mens taus kunnskap bruker vi i praksis, men som vi ikke bevisst kan gjøre rede for (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Taus kunnskap er den iboende som gjør at vi handler intuitivt eller automatisk, vi tar den som en selvfølge når vi først besitter den, men kan vanskelig forklare den med ord til andre. For eksempel akkurat hvordan en arbeidsprosess utføres, sykling, bilkjøring, eller lage en

vaffelrøre uten oppskrift, vi vet hvordan det gjøres, men kan ha vanskelig for å forklare det til en som ikke kan.

Kunnskap er noe mer enn data eller informasjon, det innehar en forståelse av hvordan data og informasjon kan brukes. God kommunikasjon blir av de fleste betraktet som viktig og nødvendig i en jobbreasjon. Kaufmann og Kaufmann definerer kommunikasjon til å være «prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker får en viss forståelse av budskapet» (2009, s. 290). Her får man fram at det dreier seg om overføring både av informasjon, og av mening, og at meningsinnholdet kan bety forskjellige ting for sender og mottaker. Kommunikasjon via virtuelle nettverk har gitt oss både muligheter og begrensninger, og noen typer informasjon egner seg bedre for den typen informasjonskanal enn andre. Formidlingen av meningsinnholdet i informasjon kan være en utfordring når man ikke kjenner mottakers kontekst og forkunnskap.

Begrepet kunnskap har gjennom årene blitt gjenstand for mange ulike epistemologiske tolkninger som kan deles inn i to hovedsyn; «kunnskap som eiendel» og kunnskap som praksis».

Tabell 3 under gjengitt med egen oversettelse fra Newell et al. (2009, s. 18) gir en god oversikt over definisjoner knyttet til kunnskapsarbeid og perspektiver på kunnskapsledelse.

**Tabell 3 Sammenligning av perspektiver for kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse**

Epistemologi, kunnskap som eiendel		Epistemologi, kunnskap som praksis	
	Strukturell	Prosess	Praksis
Syn på sosialt liv	Individer navigerer i en objektiv ekstern verden gjennom kognitive prosesser	Individuelle og kollektive tolkninger innebygd i sosiale interaksjoner, roller og strukturer	Sammenvevde praksiser i hovedsak organisert rundt felles praktisk forståelse
Syn på kunnskap	Kunnskap som kognitiv enhet – en ressurs som kan akkumuleres, fanges og gis videre	Viten som sosial og organisatorisk aktivitet – sosialt konstruert gjennom interaksjon i bestemte kontekster	Viten som praksis – oppstår av, og utvikler sammenhengende felt av praksiser
Syn på hvordan kunnskap finnes	Sammensmeltet i hodene og ferdighetene til	Innebygd og kulturelt uttrykt i sosiale sammenhenger	Innebygd, som ferdigheter investert i praksiser

	individer og organisasjoner		
Kobling mellom kunnskap og organisatorisk prestasjon	Kunnskap er direkte relatert til, og funksjonell for prestasjonene	Relasjon mellom kunnskap og prestasjon er sosialt og politisk styrt, reflekterer interessen til grupper med makt	Relasjon mellom kunnskap og prestasjon er styrt av praksis: Kunnskap kan, paradoksalt nok, være et hinder for prestasjoner.
Hovedfokus for ledelse av kunnskapsarbeid	Overføre/konvertere kunnskap fra en type (taus til eksplisitt) eller lokasjon (individuell, organisasjon) til en annen	Dele, oversette og legitimere kunnskap mellom samhandlende grupper	Overføre kunnskap gjennom overlappende praksiser
Hovedoppgaver for kunnskapsledelse	Samle/overføre kunnskap, for eksempel ved bruk av IT verktøy	Overføre kunnskap mellom sosiale grupper, for eksempel ved å bygge sosiale nettverk og tillit	Overføre kunnskap og krysse hinder for praksis, for eksempel ved bruk av objekter, og dannelsen av praksisfellesskap

I Schlumbergers kunnskapsforvaltning så har man forskjellig perspektiv på kunnskap i ulike deler av forvaltningen, noe som gjør kunnskapsforvaltningen mer komplett i virksomheten sett under ett. «In Touch» er et eksempel på kunnskap som eiendel, her har man et dokument som beskriver en arbeidsprosedyre, og den er lik i hele virksomheten. Eureka er ledet ut fra perspektivet om kunnskap som prosess eller praksis. Man ønsker å få ut kunnskapen i relasjoner mellom medlemmene i fagnettverkene ved at den blir skriftlig på bulletin boards og lignende. Det at man spør, og får svar skriftlig, gjør at taus kunnskap gjøres eksplisitt gjennom forklaringer av kunnskap og erfaring av praksis.

#### 1.10.2 Schlumbergers strategi for kunnskapsledelse

Schlumberger har utarbeidet en strategi for kunnskapsforvaltningen for 2013, og denne er gjeldende også for 2014, og en del av punktene er allerede blitt praksis. Strategien har 3 fokusområder fritt oversatt til norsk, og her gjengis kun fokusområdene. Andre deler av strategien vil bli presentert og diskutert i forbindelse med drøftingen av ressurser, organisasjon og ledelse.

## 1. Personliggjøring av kunnskapen

I det ligger det å lage systemer som gjør den enkelte ansattes kunnskap mer synlig. Det skjer ved at den ansattes personlige profil (CNP) har fått en aktivitetslogg der endringer blir synlig. Det kan være ny utdanning, kurs og erfaringer som er lagt til i CNP, men også aktiviteten i Eureka og andre plattformer for kunnskapsdeling. For eksempel poster på bulletin boards, utarbeidelse av «beste praksis» dokumenter. Aktiviteten logges, og det er mulig å «følge» andre i CNP og få varsler når det skjer endringer på deres profil. Kan sammenlignes med LinkedIn, men kun synlig internt i virksomheten.

Det er også opprettet en søkemulighet, «People Search» i 2012 som bygges videre på, der man kan søke etter folk med bestemt ekspertise, på spesifikke lokasjoner, som er medlem av en bestemt SIG osv.

Den interne forsiden, «The Hub» er blitt utviklet og mer personliggjort slik at man ut fra rolle lettere finner de funksjonene man har behov for i jobbsammenheng som droplister øverst på siden.

## 2. Finne kunnskapen

«People Search» er sentralt, hvordan finne folkene med den rette kunnskapen? Ansatte oppfordres til å holde sin CNP oppdatert, også med bilde slik at kunnskapen får et ansikt, det er som regel lettere å gå i dialog med noen man kjenner ansiktet til. Det skal gjennomføres et stort og revolusjonerende arbeid med søkemulighetene i Eureka og Bulletin boards som antas å bli et kraftig verktøy som kan få frem «skjulte skatter».

Det vil også startes arbeid med å se på kunnskapsflyten via systemer som «In Touch» og Eureka for å optimalisere denne.

## 3. Dele kunnskapen

Her er nøkkelen sterke fagnettverk og SIGer. Fortsatt innsats må til for å hjelpe Eureka ledere og medlemmer til å komme i kontakt med andre fagfolk og eksperter på tvers i virksomheten, dele teknisk kunnskap, og utvikle innovative ideer. Linket til Eureka så vil det gjøres en innsats for å transformere taus kunnskap som finnes hos tekniske eksperter, men som de synes det er vanskelig å få frem i statiske dokumenter, webinarer og tradisjonell undervisning. Et webinar er et seminar avholdt på web, en online presentasjon, som gjør at medlemmene kan delta uavhengig av lokasjon. Dette vil man gjøre med å kopiere en ide som har blitt brukt i musikalsk sammenheng en del år, «Master Classes» introdusert i Schlumberger som «Technical Master Classes». Virksomhetens mest senior eksperter skal formidle sine tankeprosesser til «neste generasjons mestere».

Virksomheten vil også lete etter bedre måter å «finne ekspertene som vet svaret» gjennom bedre utnyttelse av informasjonen som allerede finnes i Schlumbergers kunnskapssystemer.

Strategien sier også at det som er mest kritisk i forhold til kunnskapsdelingen er å bringe de riktige ansatte sammen slik at de kan lage løsninger til de utfordringene som kunder og andre ansatte etterspør.

## 2 Teori

---

Yin skriver at «*The path begins with a thorough literature review and the careful and thoughtful posing of research questions or objective*» (Yin, 2014, s. 3). Dette stemmer godt med prosessen fram til å definere forskningsspørsmålene for denne studien. Litteratursøk har vært nødvendig for å tydeliggjøre hva som skal studeres, og gir de nødvendige begrepene som blir verktøy til å forklare problemstillingen, og argumentere for funnene. Blaikie sier at litteraturgjennomgang har en viktig funksjon: «to link the proposed research to the current state of relevant knowledge» (Blaikie, 2010, s. 17). I de følgende delkapitlene presenteres de begreper som er valgt fordi de er relevante for perspektivene i studien av Eureka. Begrepene brukes til å beskrive hvordan Eureka er organisert og ledet, deretter beskrives organisasjonsteori om hvordan organisasjoner fungerer, og ledelse av kunnskapsforvaltning spesielt.

### 2.1 Systemer for kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse er beskrevet som «eksplisitte strategier, verktøy og praksiser iverksatt av ledelsen med den hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for organisasjonen» (Newell, et al., 2009, s. 6).

Organisasjoner som ønsker å forbedre ledelsen og flyten av kunnskap fokuserer i dag typisk på to typer IKT (Informasjon og Kommunikasjons Teknologi) systemer, KMS (Knowledge Management systems) eller Enterprise Systems.

KMS er brukt for å samle, lagre, søke, forbinde og overføre informasjon, og på den måten bruke om igjen informasjon og kunnskap mellom individer. For eksempel via internett og e-mail (Alavi & Tiwana, 2003).

Enterprise systemer blir brukt for support og kontroll av alle typer jobber, og er designet for å sikre at standardiserte og integrerte arbeidsprosesser blir brukt i hele organisasjonen. Typiske «beste praksis» systemer (Newell, et al., 2009, s. 145).

SLB har som vist i figuren som presenterer virksomhetens kunnskapssystemer mange ulike systemer for kunnskapsledelse, og blant disse finner vi både KMS og Enterprise systemer. «In Touch» er for eksempel et «beste praksis» system for de som jobber ute i felten, og «The Hub» er et KMS system for informasjonsutveksling og søking.

Begge systemene tar utgangspunkt i et epistemologisk perspektiv der man ser på kunnskap som en eiendel, eller noe man har. Mye av innsatsen rundt disse systemene handler derfor også om å konvertere taus kunnskap til eksplisitt, og overføre den mellom mennesker på best mulig måte.

Eureka har imidlertid et annet epistemologisk utgangspunkt, kunnskap som prosess eller praksis. I et slikt perspektiv er ikke kunnskap å betrakte som noe som enkelt kan overføres mellom mennesker kun ved hjelp av IKT verktøy som KMS eller Enterprise Systemer.

Men med ny teknologi som Web 2.0 og Enterprise 2.0 så er det åpnet opp for en kommunikasjon mellom individer som støtter opp om «kunnskap som praksis» perspektivet.

Med denne teknologien ble mulighetene åpnet for at alle kan bidra med innhold på internett som kan deles for eksempel via blogger, wikis, Facebook, YouTube og lignende. Mulighetene for tagging, linking, søking og blogging har gitt en ny dimensjon til bruken av internett.

Tagging gir automatiske referanser til det den enkelte søker på, søkemønsteret blir lagret, og man tilbys lignende informasjon. RSS (really simple syndication) er også et resultat av den nye teknologien, og med RSS kan enkeltindivider få varsling når det kommer ny informasjon om tema man interesserer seg for (Newell, et al., 2009, s. 156-157).

Før denne teknologien kom, så var internettinnholdet opprettet av noen få, og distribuert til passive mottakere. Nå kan alle bidra, og det er blitt vanlig at større virksomheter har plattformer for slik deling innenfor organisasjonens sikkerhetsnett.

## 2.2 Nettverkstenking

Fordi Eureka er basert på et virtuelt nettverk så tas nettverksteori med, spesielt med fokus på hvordan «Communities of Practice» dannes og fungerer. I utgangspunktet uformelle virtuelle nettverk, men fordi Eureka er blitt formalisert internt i Schlumberger, vil det bli diskutert i forhold til om det fremdeles kan kalles uformelt. Hva betyr denne formaliseringen for deltakelsen i nettverket? Hvilke faktorer og ressurser er nødvendige for at nettverket skal holdes levende år etter år. Dette skiller det fra de uformelle nettverkene som dør ut når ingen lenger har motivasjon og interesse av å bidra med nye innspill.

Nettverkstenking er et relativt nytt begrep, men som raskt ble integrert i samfunnsvitenskapene fordi «*nettverkstenking bringer inn en systemisk forståelse av relasjonsutvikling, relasjonsvedlikehold og sosialt liv*» (Bø & Schiefloe, 2007, s. 26) som har gjort det mulig å kartlegge, og analysere uformelle relasjoner mellom mennesker.

Slik utviklingen i samfunnsforskningen har vært i tiden etter at begrepet nettverk ble lansert, så virker det utenkelig å studere en virksomhet, eller individene som inngår uten at nettverkstenking blir en del av forklaringen.

Selve opprinnelsen til nettsamfunnene er mennesker som har funnet sammen på nett på bakgrunn av felles interesser for et tema, og ønske om å dele disse. Det være seg hobbyer, medisinske tilstander, personlige følelser og erfaringer eller ønske om etablering av nye relasjoner (Ciborra & Patriotta, 1998).

Begrepet nettverk bruker vi «når individer danner et uformelt system av relasjoner mellom seg, som er varig, avgrensbart og gjerne knyttet sammen av en viss fellesskapsopplevelse» (Bø & Schiefloe, 2007, s. 26). Videre, «I organisasjonsforskningen er det etter hvert allment anerkjent at uformelle strukturer i form av nettverk er en naturlig del av organisasjonens liv, og at nettverkens utstrekning, form og innhold representerer viktige kvaliteter og har betydning for forhold som identifikasjon, samarbeid, handlingsdyktighet, kommunikasjon, læring og innovasjonsevne» (Bø & Schiefloe, 2007, s. 219).



Schlumberger har forsøkt å skape et nettverk med mest mulig uformell struktur ved etableringen av Eureka for å dra nytte av disse viktige kvalitetene først og fremst i forhold til kommunikasjon relatert til kunnskaps- og erfaringsdeling. Denne delingen har indirekte effekt på læring, innovasjonsevnen og teknologiutviklingen i virksomheten. Økt fokus på nettverkstenking de senere årene kommer av fremveksten av nye virksomheter preget av flate organisasjonsstrukturer der man så at disse hadde bedre omstillingsevne. Dette fordi beslutningsveien blir kortere, noe som gir økt konkurransekraft og større evne til nyskaping. For eksempel har IT virksomheter hatt stor suksess med slik organisasjonsstruktur, og andre prøver dermed å kopiere nettverkstenkingen fordi de anser den som suksessfaktoren.

Bø og Schiefloe beskriver at dette skjer «ved å opprette formelle nettverk som skal koble sammen fagfolk og kompetanse på tvers av formelle skiller og funksjoner som ellers råder i organisasjonen» (2007, s. 220). Målet er å få en raskere informasjonsutveksling mellom bunn og topp, og kortere beslutningsprosesser. Eureka er et eksempel på det siste, da SLB med Eureka forsøker å koble de som jobber med de samme faget verden over, og tilrettelegge for at disse ansatte vet om hverandre, og ved det stimulere til kunnskaps- og erfaringsutveksling. Over tid gir det ansatte bedre kjennskap til hvor nyttig kompetanse er å finne i organisasjonen.

Nettverk finnes på flere nivåer i organisasjonen, fra individnivå, via gruppe- og avdelingsnivå til organisasjonsnivå.

### 2.2.1 Kunnskapsdeling i virtuelle nettverk

Hvorfor deler medlemmer kunnskap i virtuelle nettverk? Wasko og Faraj (2000) skriver at man kan se på kunnskap som individuell eiendel, eller som offentlig eiendel. Ser man på kunnskap som en individuell eiendel, så vil det forventes å få noe tilbake for å dele, og man gjør det ikke uten at man får en betaling som gjør det verd innsatsen. De kom i sin undersøkelse frem til at dersom man kan etablere et system for kunnskapsdeling der kunnskap blir betraktet som offentlig eiendom, tilhørende samfunnet, for eksempel et fagnettverk så vil kunnskapsdelingen øke fordi medlemmene opplever en moralsk forpliktelse til å bidra til fellesskapet. Medlemmene av sistnevnte nettverk opplever også glede ved å dele fordi det er det eneste riktige å gjøre. Der medlemmene ser på kunnskap som personlig eiendel svekkes verdien av kunnskapsdelingen for nettverket (Wasko & Faraj, 2000).

I en annen undersøkelse har Chia-Shen, et al. (2012) sett på motivasjonen for kunnskapsdeling, incentivmekanismer og tilfredshet hos medlemmer i virtuelle nettverk som leder til suksess. I studien fant de at incentiver var en sterk driver for medlemmene i virtuelle nettverk til å dele kunnskap, men spesielt til å tilegne seg informasjon, og at incentiver også kunne øke medlemmenes motivasjon for kunnskapsdeling i nettverket. Incentiver og økt motivasjon for deling gjorde imidlertid ikke medlemmene mer tilfredse med de virtuelle nettverkene slik at det resulterte i større villighet til å dele kunnskap. Dette tolkes av Chia-

Shen, et al. som at medlemmene kun deltar i de virtuelle nettverkene når de har et bestemt tema de trenger informasjon om selv (2012).

I en tredje undersøkelse for å forstå hvorfor noen bidrar med kunnskap i virtuelle nettverk, benyttet Wasko og Faraj (2005) teori om kollektive handlinger for å forstå hvordan individuell motivasjon og sosial kapital påvirker kunnskapsdelingen i virtuelle nettverk. De refererer til tradisjonell forskning på faktorer som påvirker kunnskapsdeling som sterke bånd, samlokasjon, demografisk likhet, statuslikhet og felles fortid, alle faktorer som ikke er sterkt representert i virtuelle nettverk. De baserer seg på Nahapiet og Ghoshal (1998) sin teoretiske modell for sosial kapital presentert i delkapittel 2.4 om sosial kapital (se Figur 6), og relaterer hver form for sosial kapital til individuell motivasjon for kunnskapsdeling (Wasko & Faraj, 2005).

De fant at medlemmer motiveres til deltakelse når de opplever at det fremmer deres profesjonelle karriere, og til en viss grad fordi de har glede av å hjelpe andre.

Disse tre undersøkelsene viser litt forskjellige årsaker til hvorfor medlemmer engasjerer seg, og vil bli videre drøftet mot egne resultater.

#### 2.2.2 Mer om hvordan nettverkssystemer fungerer

Studien tar utgangspunkt i to hovedperspektiv for sosiale nettverks betydning for virksomheters kunnskapsdeling. Man kan se på nettverkene som kanaler for flyten av kunnskap, eller man kan se på dem som «communities», direkte oversatt samfunn som er arena for samhandling. Eureka bruker beskrivelsen «technical communities» om de generelle fagnettverkene med begrunnelse i at det er et samfunn medlemmene er en del av. I følge Newell et al. vektlegger den første tilnærmingen fordelene av kunnskapsflyten, mens samfunnstilnærmingen har fokus på fordelene med felles læring (2009, s. 166). Siden Eureka består av samfunn så vil perspektivet være utgangspunkt for kunnskapsdelingen i studien. Å se på sosiale nettverk som samfunn vektlegger i liten grad formen og strukturen på nettverket, men ser på kvaliteten av relasjonene som inngår i samfunnet. (Newell, et al., 2009, s. 166). Andre plattformer for kunnskapsdeling, som for eksempel «In Touch» som formidler «beste praksiser» har flyt perspektivet, der handler det om å få ut dokumentasjon på kunnskapen i «beste praksiser» til alle som jobber med like operasjoner i virksomheten.

Wenger (1998) beskriver hvordan såkalt taus kunnskap ved nettsamfunnene blir gjort eksplisitt, fordi medlemmer i forsøk på å hjelpe andre med å løse et problem, må beskrive skriftlig sin erfaring om hva man kan gjøre for å løse problemet, på den måten gjøres kunnskapen tilgjengelig og søkbar for andre medlemmer av nettsamfunnet. Taus kunnskap er definert som «kunnskap som brukes i praksis, men som en ikke kan gjøre bevisst rede for» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 204).

Kunnskapen blir også tilgjengelig for andre utenfor nettsamfunnet dersom disse er åpne og tillater det. I Eureka kan man søke på overordnet nivå, og derved få tilgang til informasjon fra alle nettsamfunnene og underliggende fagnettverkene internt i SLB.

### 2.3 Motivasjon

Motivasjon er et viktig teoretisk perspektiv for hvorfor ansatte tar på seg oppgaver ut over det som er gitt av stillingsbeskrivelsen. Jeg vil her presentere motivasjonsteori gitt i organisasjonspsykologien, og diskutere den opp mot mitt case. Motivasjon er en viktig drivkraft i menneskers utførelse av oppgaver, og motiverte ansatte er et viktig mål for virksomheten, nedfelt som det første av Eureka's 3 hovedmål, og en forutsetning for å kunne oppnå de to andre målene.

Motivasjon er som omtalt en viktig faktor i overlevelsen og utviklingen av nettsamfunnene, og det vil her bli gjort rede for hva vi forstår med begrepet motivasjon.

Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål».

Moderne organisasjonspsykologi skiller mellom flere former for motivasjonsteorier:

Behovsteorier – teorier som karakteriserer atferd som utløst av grunnleggende behov

Kognitive teorier – teorier som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse

Sosiale teorier – teorier som ser på motivasjon som basert på opplevelse av rettferdighet

Jobb karakteristika-modellen – handler om motivasjon som kommer av motivasjonselementer i selve jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93).

Teoriene er ikke gjensidig utelukkende, men kan utfylle hverandre, «og kan betraktes som biter i et stort og komplisert puslespill» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94).

Motivasjonsperspektivene for studien er basert på kognitiv teori som kan forklare motivasjon ut fra incentiver, og jobb karakteristika-modellen som kan være til hjelp i forklaringen om faktorer i jobbsituasjonen kan påvirke motivasjonen for engasjementet i Eureka.

Vi har tidligere definert incentiver som «stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individenes motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 99). I forhold til studien er det interessant å se om Schlumberger har slike stimulerende tiltak som er iverksatt med mål om å øke deltakelsen i kunnskapsdeling via Eureka.

De første tilnærmingene til å forstå prestasjonsstyrt motivasjons- og belønningsmekanismer ble utviklet av Frederick Taylor (1911) tidlig i den industrielle revolusjonen. Han utviklet en ny ledelsesfilosofi som inkluderte ergonomi, akkordlønninger, og utvalgte teknikker for å motivere medarbeiderne.

### 2.3.1 Kognitiv motivasjonsteori

Schlumberger har et belønningssystem MBO (Management by Objectives), som viser at virksomheten baserer seg på kognitiv motivasjonsteori, som er på linje med det økonomiske perspektivet på menneskelig atferd som sier at rasjonelle valg er den vesentlige beveggrunnen for menneskelige beslutninger og handlinger.

Kognitive teorier er definert som «teorier som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93).

Kaufmann og Kaufmann beskriver at det i forventningsteorien blir understreket at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Forventningen er da en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser jobben og arbeidet vil få for ønsker om belønning, og om hvor mye belønningen betyr for den enkelte.

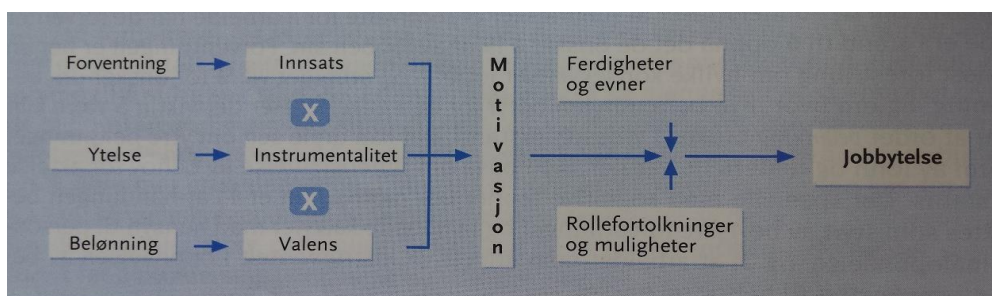
Belønning kan være ytre belønninger som lønn, bonuser - materielle verdier, men også tilfredsstillelse av behov for aktelse og status.

Det som skiller kognitive teorier fra andre er at:

- 1 «Handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse, og at
- 2 Arbeidet man utfører er instrumentelt i oppnåelsen av belønninger knyttet til behov og ønsker» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 97).

I forhold til individets innsats i jobbsammenheng trekker Kaufmann og Kaufmann frem 3 forestillinger:

- 1 Subjektive forventninger om at innsats vil gi resultat, i studien at det å være SIG leder gir forfremmelse, anerkjennelse og personlig utvikling.
- 2 Instrumentelle overveielser knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning, bonus, lønn, karrieremuligheter, anerkjennelse, status. Tror den ansatte på at innsatsen gir belønningen som er skissert?
- 3 Valensvurderinger som handler om belønningens subjektive verdi for individet, er belønningene i pkt 2 viktige for meg? Har de en verdi som er verdt innsatsen som kreves? Er forfremmelse så verdifullt for SIG lederne i forhold til tidsbruken det krever ut over ordinær arbeidstid? (2009)



Figur 2 Kognitiv forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009:98)

«Det at kognitiv forventningsteori fokuserer så sterkt på forventninger om, og vurderinger at «lønn for strev» gjør at teorien klart forutsetter at bruk av belønninger som prestasjonsbasert lønn og andre former for økonomisk bonus vil gi en betydelig positiv effekt på ytelser» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 99). Hva dette går ut på i forhold til Eureka blir diskutert opp mot empiri i kapittel 5.1.

### 2.3.2 Jobb karakteristika-modellen

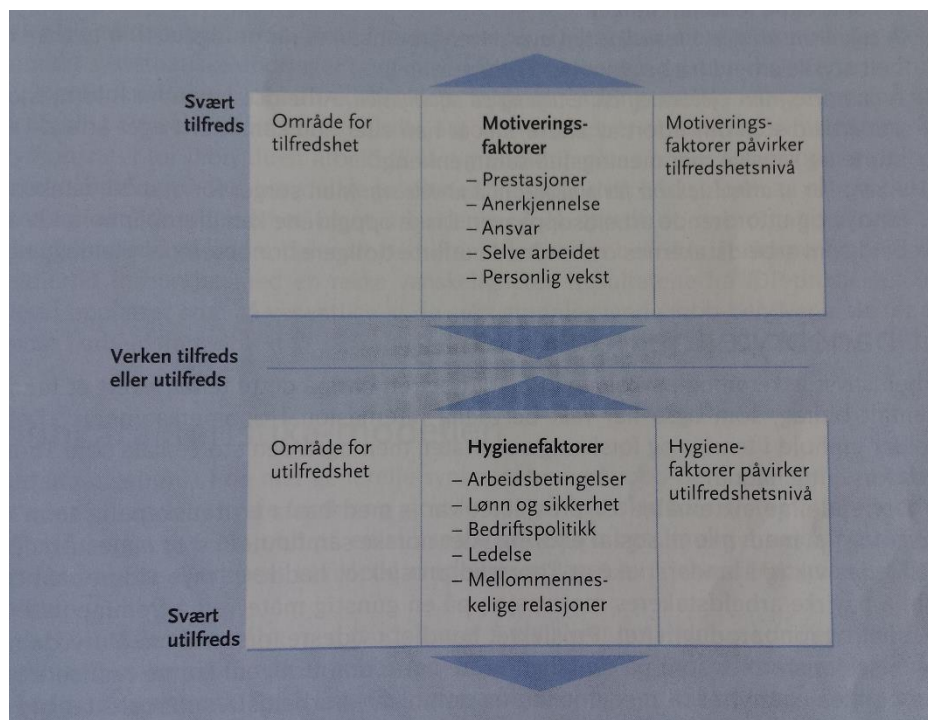
Herzberg (2003) prøvde å forstå hvordan motivasjon og organisasjoners belønningsmekanismer påvirket de individuelle prestasjonene. Herzberg argumenterer for at motivasjon og belønningsmekanismer er sterkt påvirket av i hvilken grad jobben i seg selv oppleves utfordrende og han introduserte begreper som jobbdesign, jobberikelse og jobbtilfredshet som nøkkelfaktorer for forskningen når det kommer til motivasjonsprosesser og belønningsmekanismer.

Herzberg utviklet en teori om motiveringsfaktorer se figur, og konkluderer med at årsakene som fører til trivsel er av en annen karakter enn faktorene som fører til mistrivsel.

Mistrivsel er altså ikke det motsatte av trivsel slik man gjerne kan tenke. Herzberg skiller mellom hygienefaktorer og motiveringsfaktorer.

Hygienefaktorer – kan skape mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men skaper ikke trivsel om de er tilstede.

Motiveringsfaktorene kan skape trivsel i den grad de er tilstede, men fører ikke til mistrivsel om de ikke er tilstede.



Figur 3 Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 109)

For studien betyr det at ansatte fint kan trives uten anerkjennelse, opplevelsen av ansvar, prestasjon og personlig vekst, men at disse faktorene kan øke tilfredsheten når de er tilstede.

Målsettingsteori, er en variant av kognitiv motivasjonsteori som særlig fokuserer på målet for oppgaven og hvilken drivkraft målet kan ha for individets ytelser som har vært motivasjonsfaktor i forhold til lederengasjement i Eureka. Schlumberger benytter i tillegg til forfremmelse i SETC også MBO (Management by Objectives), eller systematisk målstyring som er utviklet som et styringsverktøy basert på prinsippene for målsettingsteori. Her er prinsippene slik de er definert av Kaufman & Kaufmann (2009):

**Målets kraft** – spesifikke mål, vanskelige mål, tilbakemeldinger, deltakelse i målsetningsprosessen

**Målforpliktelse** – individets interesse og engasjement for å nå målet (commitment)

**Subjektiv mestringsevne** – individets tro på å lykkes med en oppgave/type oppgave (self-efficacy)

**Høy mestringsevne** – kompetent, dyktig, anstrenger seg mer jo vanskeligere målet er, reagerer positivt og offensivt på negative tilbakemeldinger

**Lav mestringsevne** – usikker, tviler på egen kompetanse, tendens til å senke målene, gi opp, reagerer negativt og defensivt på negative tilbakemeldinger

I følge Kaufman & Kaufmann er viktig å merke seg at samme virkemiddel for motivering kan ha motsatt konsekvens for ulike individer! En situasjon eller oppgave som trigger en ansatt og motiverer til innsats kan virke uoverkommelig og skremmende for en annen. Dette er viktig å tenke på når man fastsetter de individuelle målene.

I Schlumberger blir objektivene fastsatt 1 gang i året, og inneholder både felles mål for avdelingen, men også individuelle mål, og man må registrere en egenvurdering av hvilken grad man har nådd målene når året er slutt. Nærmeste leder og personalsjef går så gjennom og gjør samme vurderinger. MBO resultatene gir uttelling i form av bonusutbetalinger.

## 2.4 Sosial kapital

Begrepet sosial kapital er spennende å se på i tilknytning til medborgerskap og motivasjon. Med sosial kapital forstår vi egenskaper, maktforhold og muligheter som ligger i relasjonene med andre mennesker. Mange og sterke relasjoner til andre kan gi et individ større muligheter for å lykkes for eksempel i yrkeslivet, fordi det ligger en sosial kapital i disse relasjonene som gjør at man har lettere tilgang til kunnskap, kontakter og erfaringer som kan være svært nyttig i egen utvikling.

Definisjonen på sosial kapital er hentet fra Schiefloe (2013, s. 1), han deler sosial kapital inn i individ-, organisasjons- og samfunnsnivå.

Sosial kapital på individnivå definerer han som «ressurser som er tilgjengelige gjennom personlige relasjoner.» Individets sosiale kapital er ettertraktet i arbeidslivet av to grunner,

«ansattes nettverk er også en ressurs for virksomheten» og «mye sosial kapital forutsetter sosial kompetanse» eller sosiabilitet. Sosiabilitet betegner «menneskers motivasjon for og evne til å etablere og vedlikeholde sosiale relasjoner» (Schiefløe, 2013, s. 4).

Sosial kapital på organisasjonsnivå som «kvaliteter som skapes og vedlikeholdes i det uformelle nettverket av relasjoner mellom medarbeidere.» Han sier videre at nyere forskning viser at «slike kvaliteter kan være avgjørende når det gjelder identifikasjon, turnover, erfaringsutveksling, læring, improvisasjonsevne og innovasjon.» For virksomheten kan Eureka altså være med på å øke den sosiale kapitalen både på individ- og organisasjonsnivå.

Sosial kapital på samfunnsnivå viser til at «ulike samfunn kommer ulikt ut når det gjelder generell tillit, generalisert gjensidighet og styrken i det som kalles «det sivile samfunnet».

Sosial kapital på individnivå vil være gjenstand for oppmerksomhet fordi jeg er interessert i å finne ut om slik kapital gjennom personlige relasjoner har betydning for om man velger å bli SIG leder i løpet av karrieren. Jeg ønsker å finne ut om respondentene har sterke personlige relasjoner som kan ha motivert dem til å bli ledere. Det kan være relasjoner til kolleger som har vært ledere før dem, senior eksperter eller mentorer på deres fagområder, eller andre.

«Kapital generelt forstås som ressurser som kan konverteres» (Bø & Schieflo, 2007, s. 160). Når vi har kapital, så har vi mulighet for å bruke denne til å oppnå noe annet vi ønsker oss. Den klassiske oppfatningen av kapital er representert ved Karl Marx' teori om kapitalismen. Kapitalisten investerer i følge i produksjonsmidler og arbeidskraft for å kunne produsere varer og tjenester på en slik måte at det også gir merverdi for den som har investert.

Etter hvert som tiden har gått så har også forståelsen for hva kapital er utviklet seg. I den økonomiske tenkningen skilte man til å begynne med mellom finansiell kapital og produksjonskapital. Etter hvert kom begrepet human kapital da man forsto betydningen av den enkeltes ressurser i form av utdanning, kunnskap og ferdigheter i verdiskapningen. I mange kunnskapsbedrifter er i dag nettopp de ansattes kunnskap det som gir verdiskapningen, og her blir begrepet intellektuell kapital anvendt. (Edvinsson & Malone, 1997).

I den sosiologiske tenkningen har Pierre Bourdieu (1986) bidratt sterkt til forståelsen av kapital ved å påstå at kapital fremtrer i 3 hovedformer:

1. Økonomisk kapital – representert ved verdier som «umiddelbart og direkte kan konverteres til penger, og som kan være institusjonalisert gjennom eiendomsrett» (Bourdieu, et al., 1986, s. 243).
2. Kulturell kapital som «utgjøres av de ressursene individet rår over i form av språk, atferds former, kunnskaper, ambisjoner og generelle sosiokulturelle ferdigheter» (Bø & Schieflo, 2007, s. 160). Bourdieu mente at den ulike fordelingen av kulturell kapital i samfunnet bidrar til at sosiale ulikheter reproduseres. (Bourdieu & Passeron, 1977).

3. Den sosiale kapitalen forbinder Bourdieu med de mulighetene og ressursene et individ får tilgang til gjennom nettverkene man er en del av. «Sosial kapital er summen av de faktiske eller potensielle ressursene som er knyttet til det å ha et varig nettverk av mer eller mindre institusjonaliserte relasjoner, preget av gjensidig kjennskap og anerkjennelse» videre «mengden av sosial kapital som en aktør har, avhenger av hvor stort nettverk av forbindelser som effektivt kan mobiliseres og den mengden av kapital (økonomisk, kulturelt og symbolsk) som hver av dem har forbindelser med disponerer (1986, s. 248-249).

Sosial kapital kan være en ressurs både for enkeltindividet og for grupper ved at enkeltindividers nettverk blir nyttig også for gruppen. SIG ledernes nettverk i Eureka blir nyttig for avdelingen de arbeider i ved at lederne utvider sitt nettverk, kjenner flere, og kjennes av flere. De vet også mer om hvor tilgjengelig ekspertise finnes i virksomheten på globalt nivå. Tilgangen til sosial kapital er ifølge Bourdieu; «nettverket av relasjoner er et produkt av investeringsstrategier, individuelle eller kollektive, som bevisst eller ubevisst, har som formål å etablere eller vedlikeholde sosiale relasjoner som er direkte nyttige, på kort eller lang sikt, det vil si å omforme eksisterende relasjoner, som i nabolaget, på arbeidsplassen eller i familien, til relasjoner som er selektive og som impliserer varige, subjektivt opplevde forpliktelser (som følelsen av takknemlighet, respekt, vennskap) (Bourdieu, et al., 1986, s. 250).

Wasko og Faraj (2005) fremsatte sosial kapital som perspektiv for kunnskapsdeling, i det legger de at medlemmenes motivasjon, organisasjonsstrukturkapital, kognitiv kapital, og andre faktorer relatert til kapital er nøkkelen til kunnskapsdelingen i nettsamfunn. De beskriver hvordan motivasjonen til nettsamfunnens medlemmer, belønningsmekanismer og tilfredshet med nettverket muliggjør kunnskapsdelingen i nettverkssamfunnet.

#### 2.4.1 Den sosiale kapitalens komponenter

Byggesteiner i den sosiale kapitalen uavhengig av nivå; Coleman (1988) mener at det viktigste byggesteinene er forpliktelser, forventninger og de uformelle strukturenes troverdighet. Det ser vi sammenfaller med uttalelsene fra Eureka-toppleder om at kunnskapsdelingen må være forankret i virksomhetens toppledelse for å synliggjøre at forpliktelsen gjelder alle nivåer av virksomheten. Eureka trenger troverdighet som viktig kunnskapsformidler. SIG ledernes forpliktelser og forventninger til lederrollen vil være viktige byggesteiner i den sosiale kapitalen i Eureka.

Na Lin (2001) beskriver 4 hovedårsaker til at ressursene vi finner forankret i nettverk gir avkastning for individene i nettverket:

1. Sosial kapital øker tilgangen til informasjon
2. Man drar nytte av andre aktørers innflytelse
3. Styrker et individs troverdighet og anseelse
4. Tilgangen til sosial kapital har betydning for anerkjennelse og identitet



Spørsmålene til respondentene vil avdekke om de opplever avkastning i henhold til disse fire hovedårsakene.

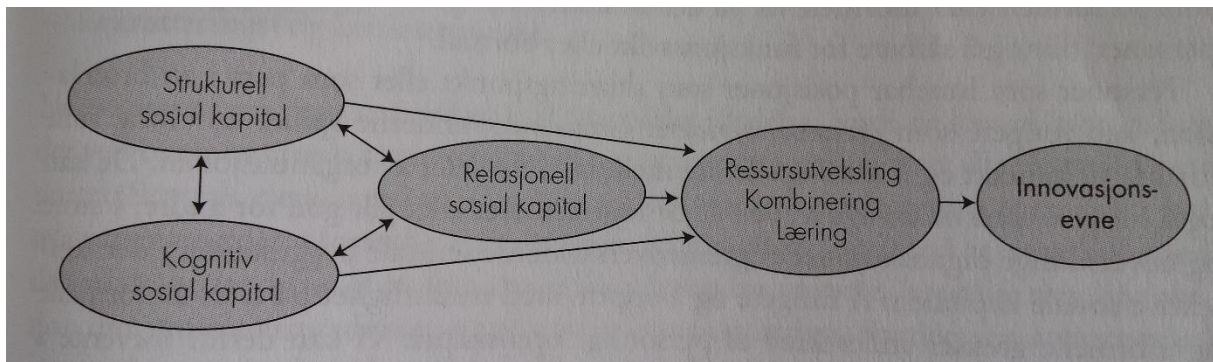
Nahapiet og Ghoshal (1998) skiller mellom tre hoveddimensjoner i sosial kapital:

**Strukturell dimensjon** som viser mønstrene i relasjonene, hvilke aktører som er tilgjengelige for hverandre direkte eller indirekte.

**Relasjonell dimensjon** som sier noe om kvaliteten på relasjonene, hvilken grad av anerkjennelse, vennskap, tillit og opplevd forpliktelse inngår.

**Kognitiv dimensjon** sier noe om opplevelsen av fellesskap i form av sammenfallende tolkingsmodeller, virkelighetsoppfatning, koder og atferds normer.

Tsai og Ghoshal (1998) kobler disse tre dimensjonene til samarbeid og ressursutnyttelse, med innovasjonsevne som resultat slik figuren under viser. Målet med undersøkelsen var å vise at innovasjon er kollektive prosesser som kommer som resultat av samspillet mellom aktører.



Figur 6 Sosial kapital og innovasjon (Tsai & Ghoshal, 1998, s. 466)

Schlumberger er avhengig av at man forstår disse kollektive prosessene slik at man har fokus på alle elementene, i denne studien er fokuset spesielt på den relasjonelle dimensjonen mellom de ansatte for å se om mange og sterke relasjoner til andre ansatte motiverer til engasjement som SIGleder.

## 2.5 Organisasjonsmedborgerskap

Organizational citizenship behavior (OCB), eller på norsk; organisasjonsmedborgerskap defineres av Dennis Organ (1988, s. 4) slik:

*«OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization».*

Helt fra den industrielle revolusjonens start, og gjennom forskningen på hvordan organisasjoner fungerer, så har produktivitet og jobbtilfredshet blitt regnet som avhengige variabler for organisasjonsatferden.

Staw (1984) trakk oppmerksomheten mot samarbeid og prososial atferd i organisasjonskonteksten som en fruktbar variasjon til konseptet om individuelle prestasjoner, og både humørtilstand og individuelle forskjeller i humørtendenser som variabler i den tradisjonelle konstruksjonen av jobbtilfredshet.

De følgende 5 årene kom akkurat det Staw ville ha håpet på, konsepter som «organizational commitment» «pro-social organizational behavior» (POB) og «organizational citizenship behavior» (OCB).

Disse varierer litt i betydningen, men de har til felles at de alle ser på individuell adferd som bidrar til organisasjonen, men uten å utløse de mer tradisjonelle oppfatningene eller definisjonene av prestasjon.

POB og OCB representerer konstruktive og samarbeidsgester som hverken er obligatoriske, eller en del av rollebeskrivelsen, eller som blir direkte eller kontraktuelt kompensert for ved formelle belønningssystemer. Barnard (1938) betraktet allerede den gang begrepene POB og OCB som «*assosiations of cooperative efforts*» og «*willingness of persons to contribute efforts to the cooperative system*». Barnard beskrev denne villigheten som noe som tenderte til å produsere noen konstruktive gester, men «*is something different from effectiveness, ability, or value of personal contributions*» og at det var noe som fantes både i og mellom individer (Barnard, 1938, s. 84-85).

Man snakker også om OCB på individuelt og organisatorisk nivå. OCB på individnivå fremkommer i samhandlingen mellom individer, og er ytelser som andre enkeltindivider har fordel av. Organisatorisk OCB fremkommer når individer tar på seg mer ansvar som fremmer organisasjonens mål. I det lange løp har organisasjonen fordeler av både individuell og organisatorisk OCB når det skjer i virksomhetens kontekst.

I følge Turnley & Bolino (2001) er OCB ofte sett på som atferd som er konsekvens av sosiale relasjoner og sosial omgang i organisasjonen. Podsakoff et al (2000) har delt inn OCB i 7 dimensjoner etter å ha identifisert ca 30 atferdsdimensjoner som relateres til OCB. Det er disse 7 studien ønsket å ser etter i adferden til respondentene relatert til aktiviteten i Eureka:

- **Helping behavior**, frivillig hjelp til andre med arbeidsrelaterte utfordringer
- **Sportsmanship**, vilje til positiv atferd selv når ting butter i mot
- **Organizational loyalty**, promotere virksomheten utad, forsvare, beskytte, forbli lojal ved negativ oppmerksomhet
- **Organizational compliance**, å internalisere av virksomhetens regler og prosedyrer for ønsket atferd
- **Individual initiative**, involvering i oppgaver langt ut over minimums forventningene
- **Civic virtue**, interesse og engasjement i virksomheten på makronivå

- **Self-development**, frivillig atferd for å forbedre kunnskap, ferdigheter og evner

Det var ikke forventet at man ville se alle disse relatert til Eureka, det interessante var om det fremkom atferd som faller inn under en eller flere av disse dimensjonene, og om man kan si noe om de påvirker respondentenes motivasjon for å engasjere seg som ledere i de virtuelle nettverkene. For eksempel det vi forbinder med frivillighet, det å påta seg ansvar ut over det som er krevd i form av stillingsbeskrivelser og generelle forventninger. Er de som blir SIGledere personer som i sterkere grad enn andre yter utover det man direkte har fordel av selv, fordi det tjener virksomheten som helhet? Studien ønsker å kunne si noe om motivasjonen for å engasjere seg til lederoppgaver kan forklares ut fra perspektiv av OCB definert som medlemmers spontane bidrag til fagnettverkene uten forventninger om gjengjeldelse eller å få noe tilbake” (Xu, Li & Shao, 2012).

Studiens mål for OCB viste seg å være veldig enkelt sammenlignet med den omfattende teorien som finnes om OCB, kategoriseringer og dimensjoner. Utgangspunktet for interessen var OCB definert som atferd en ansatt viser ut over det som er forventet ut fra stillingsbeskrivelsen, og som de ikke forventer direkte belønning av, men som påvirker samhandlingen i organisasjonen positivt. Selve utformingen av intervjuguiden lyktes ikke godt i formålet om å måle OCB, så empirien er ganske svak. Etter å ha intervjuet de 4 respondentene som er SIG ledere ble det veldig tydelig at intervjuguiden var veldig dårlig utformet i forhold til å få svar på spørsmålene rundt OCB. I etterkant ser man at det kunne vært greit å kombinert de semi-strukturelle intervjuene med en kort spørreundersøkelse relatert til kriterier for OCB med skalering på kriteriene fra 1-5. Det kunne gjort utslagene av OCB tydeligere, og et av hovedmålene med studien mer interessant. I stedet for å ta en ny runde med de 4 respondentene, så ble det foretatt en kort spørreundersøkelse relatert til kriterier for OCB med skalering på kriteriene fra 1-5 hos noen av medarbeiderne til disse 4. Det ble også gjort noen uformelle samtaler rundt temaet for å få bedre belyst om de 4 SIGlederne skiller seg ut med hensyn til OCB kriteriene i forhold til medarbeiderne i gruppen de tilhører.

## 3 Metode

---

I metodekapittelet vil det bli redegjort for valg av arbeidsformer og metoder som er brukt i studien. Den vitenskapsteoretiske forankringen vil bli kort presentert, deretter valgene i forhold til virksomhet, utvalg av respondenter. Det vil deretter bli gitt noen refleksjoner i forhold til egen rolle i forhold til studien, gjennomføringen av intervjuer, datainnsamling og analyse. Til slutt noen ord om generaliserbarhet og etiske hensyn.

### 3.1 Kvalitativ studie

Det er valgt en kvalitativ tilnærming til studien fordi utgangspunktet var lite kjennskap til problemstillingen som ønskes belyst. «*Kvalitative metoder har da heller ikke som siktemål å si noe om det generelle eller typiske, men heller om det unike og spesielle. Hensikten er ofte å avdekke fenomener. I visse tilfeller kan representativitet være interessant*» (Jacobsen, 2005, s. 171).

En kvalitativ studie gir mulighet for å se på mange flere variabler, og dermed gå mer i dybden av fenomener vi ønsker å studere. Ved åpne spørsmål til respondentene, de gir mulighet til å fortelle sin historie uten for mange føringer. På den måten belyses fenomenet som studeres bredt, noe som gir god dybdeforståelse dersom man klarer å få inn de viktigste elementene i dialogen. Dette kan gjøres ved at intervjuet er semi-strukturert, det vil si man har noen tema og vinklinger man vil innom i løpet av samtalen, men man følger ikke en oppsatt intervjuguide slavisk. Man kan også skaffe seg breddeforståelse av et sosialt fenomen ved deltakende observasjon, teorigjennomgang og søk i databaser.

### 3.2 Vitenskapsteoretisk forankring

Studien er utført med en epistemologisk forankring i metodologisk relasjonisme og som forskningsstrategi er abduktiv metode valgt. Disse forankringene blir nærmere gjort rede for i de følgende underkapitlene.

#### 3.2.1 Metodologisk relasjonisme

Samfunnsvitenskapen forsøker å forklare sosiale fenomener ut fra ulike perspektiver eller ståsteder.

Forklaringene strekker seg langs et kontinuum der vi finner kollektivistiske forklaringer på den ene ytterkanten, og individualistiske forklaringer i den andre. En metodologisk kollektivist vil forklare sosiale fenomener og individers handlinger ut fra sosiale strukturers påvirkning og styring (Gilje & Grimen, 1993, s. 176). I motsetning så vil en metodologisk individualist forklare sosiale fenomener som styrt av egenskaper hos individet. Individets tanker og handlemåter vil være det som styrer og påvirker de sosiale strukturene (Gilje & Grimen, 1993, s. 178).

I mellom disse ytterpunktene finnes en rekke andre perspektiver, og representert ved Anthony Giddens og Pierre Bourdieu finner vi metodologiske relasjonister. Giddens mener at strukturer muliggjør handlinger, og individers handlinger produserer og reproducerer strukturene (Fay, 1996, s. 65).

Studiens teoretiske utgangspunkt er metodologisk relasjonisme, som betyr at det antas å være en påvirkning på det sosiale fenomen som studeres både fra organisasjonsstrukturen, og fra individene som inngår i fenomenet med individuelle handlinger.

Virksomheten har forsøkt å formalisere fenomenet nettbaserte samfunn og slik sett skape en struktur rundt Eureka, men hvordan denne strukturen opprettholdes vil være avhengig av hvordan medlemmene handler. Dersom medlemmene ikke benytter seg av Eureka, så vil strukturen falle sammen. Men dersom medlemmene ser nytte av Eureka, og er motivert til å bidra, så vil strukturen opprettholdes eller som Giddens beskriver det, reproduseres. Samtidig vil strukturen påvirkes av hvordan, og med hvilken type kunnskap medlemmene bidrar.

Det betyr også at med utgangspunkt i metodologisk relasjonisme, så kan man, for å oppnå endring av et sosialt fenomen, eller sosial handling, påvirke det enten ved å påvirke strukturene som skaper konteksten, eller påvirke individenes handlingsmønster.

### 3.2.2 Forskningsstrategi

Blaikie beskriver 4 forskningsstrategier. Av disse benytter jeg meg av abduktiv strategi fordi utgangspunktet for studien er teori som man sammenligner med innsamlede data. Funnene gir muligheten for å re-kontekstualisere, og øke forståelsen for det studerte tema underveis. Abduktiv strategi gir også muligheten for å veksle mellom teori og data på en dialektisk måte slik at man får et grundigere studie av studieenheten fordi man bruker kunnskap man får underveis til å gå dypere inn i problemstillingen.

Abduktiv metode kan beskrives som en prosess som går frem og tilbake for å finne mønster og lignende som kan bekrefte eller avkrefte eksisterende teori. Abduktiv metode vil derfor fungere godt i forhold til mitt case fordi jeg har god mulighet for å gå tilbake og stille utfyllende spørsmål siden de fleste jeg skal intervjuer jobber samme lokasjon som meg, og jeg tror det er en fordel for dybdeforståelsen av temaet.

Abduktiv metode søker å finne en mulig forklaring, men den trenger ikke være logisk slik som med deduktiv metode der man ønsker å bevise at fenomenet man studere må være på en bestemt måte. Abduktiv metode har klare likhetstrekk med den hermeneutiske sirkel (Danermark, 1997, s. 146) som viser hvordan man ved stadig veksling mellom empiri og teori kan øke forståelsen av fenomenet man studerer som helhet.

Med hermeneutikk forstår vi fortolkningslære, som går ut på at vi må forstå delene for å forstå helheten samtidig som vi må forstå helheten for å forstå delene. Forståelsen er avhengig av individet som tolker, og det stemmer med Danemarks forståelse av at abduktiv metode henger sammen med menneskets persepsjon på en grunnleggende måte.

### 3.3 Casestudie som forskningsdesign

Casestudie er valgt som forskningsdesign fordi jeg er interessert i å se på et bestemt fenomen, et nettbasert nettverkssamfunn som i sin opprinnelige form var uformelt, men som etter hvert fremstår i mer formelle former for eksempel internt i virksomheter som den

som her blir studert. «Ordet case kommer fra latin, casus, som betyr tilfelle» (Johannessen, 2004, s. 80).

Yin (2014) gir en todelt definisjon på hva en case-studie er, «ramme» og «kriterier»:

Rammen er en empirisk undersøkelse som undersøker et samtidfenomen (caset) i dybden, og i dets virkelige rammer, i motsetning til historisk ramme. Grensene mellom fenomen og innhold er heller ikke nødvendigvis åpenbar i konteksten man ønsker å studere caset.

Kriteriene for case studiet er at man har å gjøre med situasjoner der man har mange flere variabler enn det som lar seg måle med datapunkter, og som resultat av det hviler på flere beviskilder, og en får en triangulering av dataene for å få frem et mønster. En har da en fordel av det teoretiske perspektivet man har utviklet som rettesnor for datainnsamlingen og analysen.

Studien antar at formaliseringen er gjort ut fra en motivasjon om at kommunikasjonen i disse virtuelle nettverkene kan bidra til teknologiutvikling, og konkurransefortrinn. Studien ønsker å få tak i mekanismene som motiverer medlemmene til aktivitet i nettverkene. Det antas å lykkes bedre med det ved å gå i dybden med noen respondenter heller enn å sende spørreskjema til mange.

Johannesen et. al skriver; «caseundersøkelser består kort sagt av å samle så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen (casen)» (2004, s. 80).

Dette kan oppnås fordi jeg har den unike muligheten å veksle mellom forskningsspørsmålene, relevant teori, datasøk og spørsmål til respondentene.

Yin mener casestudier som design passer best til «hvordan» og «hvorfor» spørsmål, designet gir mulighet for å belyse spørsmålet fra mange sider. Studiens hovedspørsmål er «*hvordan organiseres og ledes et virtuelt nettverk for kunnskapsdeling i en virksomhet, og hva motiverer til deltakelse i nettverket?*», og underspørsmålene er til dels også formulert som «hvordan» spørsmål.

Studien er et enkelt case, men med flere analyseenheter, Eureka er caset, analyseenhetene er respondentene.

### 3.3.1 Teoretiske antakelser

En studie starter gjerne med at man har en antakelse om sammenhenger mellom fenomener, og et ønske om å undersøke sammenhengen nærmere. Yin (2014) beskriver det som et ønske om å forstå komplekse sosiale fenomener. Motivasjonen i Eureka fremstår som et komplekst sosialt fenomen, og studien ønsker å avdekke de underliggende mekanismene som får Eureka til å fungere på bakgrunn av valgte teoretiske perspektiver.

Hypoteser er ifølge Johannesen et al. «en antakelse om sammenhenger mellom fenomener som etterprøves empirisk. Ved hjelp av hypoteser danner vi oss på forhånd et bilde av hva vi venter å finne gjennom en undersøkelse» (2004, s. 48). Mine antakelser i forhold til studiens teoretiske perspektiv er presentert i 1.5 innledningen.

### 3.3.2 Kritikk av case studie som metode

Casestudier møter ikke krav om generaliserbarhet ifølge Blaikie (2010), både på grunn av måten informantene velges ut, og antallet informanter som vanligvis er lavt for case studier. Det benyttes ikke tilfeldige utvalg i utvelgelsen, og utvalget kan dermed ikke sies å være representativt for en gruppe.

Blaikie stiller spørsmål ved om casestudier kan brukes til noe annet enn beskrivelser.

Dersom man har et case som er typisk, så kan man til en viss grad generalisere, men det er vanskelig å si om caset er typisk eller unikt (Blaikie, 2010). Studien undersøker ikke andre organisasjoners systemer for kunnskapsdeling, og man vet derfor ikke om de er bygget opp tilsvarende. Alle SIG lederne i studien kommer fra samme avdeling, og de vil derfor kunne være preget av avdelingsinterne forhold som kultur, ledelse og arbeidsformer som gjør at de skiller seg fra andre avdelinger i SLB også. Det er derfor et spørsmål om i hvilken grad man kan generalisere funnene til å gjelde virksomheten generelt. Sannsynligheten for at virksomhetens generelle strukturer, og kultur for kunnskapsdeling gjør at det antas at studien vil si noe om hvordan Eureka fungerer i virksomheten.

Blakie mener også at case har for mange unike aspekter, og at det øker forskerens mulighet for å påvirke resultatene, det er forsøkt eliminert ved at det ble stilt så åpne spørsmål som mulig slik at respondentene fikk fortelle sin historie, minst mulig påvirket av intervjueren. Et aspekt ved det unike i denne studien er at intervjueren jobber i samme lokasjon og derfor har att mulighet til å gjøre observasjoner ved deltakende observasjon, beskrevet i 3.4.2.

Yin (2014) på den andre siden hevder at en svakhet med case er at man gjør seg opp en mening om caset som senere kan vise seg å være feil. Forutsetningen for å studere caset kan dermed endre seg.

Disse kritiske betraktningene viser at man må vite hva man holder på med når man velger case studie som forskningsdesign. Case studie er valgt fordi man er interessert i det unike ved problemstillingen, spørsmålene er knyttet til forståelsen av organiseringen av Eureka, og motivasjonsmekanismene som holder det i live. Svar på disse spørsmålene ansees å ha en nytteverdi i seg selv fordi det vil gi nettopp et unikt innblikk i en del av organisasjons måte å motivere til kunnskapsdeling blant medarbeiderne.

### 3.4 Utvalg og tilgang til felt

Utvalget av respondenter er gjort basert på praktiske hensyn og ikke som metodologisk tilfeldig utvalg. Fordi studien blir utført som en casestudie, så er man opptatt av det spesielle ved en situasjon, og ikke muligheten for generalisering av resultatene selv om det er mulig å trekke paralleller.

Respondentene er valgt blant de som er ledere av en SIG (Special Interest Group) fordi det antas at det er den mest spennende gruppen i forhold til motivasjon. Det er innsatsen disse gjør som sørger for mesteparten av aktiviteten i fagnettverkene som igjen er forutsetning for at organisasjonen skal fungere etter intensjonene. Disse lederne frivillig påtar seg å lede en

gruppe i sin fagdisiplin i tillegg til sine ordinære arbeidsoppgaver, og det er på SIG nivå at kunnskapsdelingen i nettverk foregår. De SIG lederne som er lokalisert i samme avdeling som meg selv ble spurt om å være respondenter, og alle 4 var positive til det. Det finnes totalt 10 SIG ledere på samme lokasjon som meg, men disse 4 ble valgt fordi det var enklest i forhold til den praktiske gjennomføringen og tillatelse oppover i systemet. I forhold til studien ga dette ganske konforme svar, og det antas at variasjonen ville vært større om ikke alle var fra samme avdeling med relativt like rammer for jobbutførelsen.

For å være sikker på at Schlumberger var komfortabel med at studien ble gjennomført, så kontaktet jeg daværende toppleder av Eureka og presenterte opplegget. Vedkommende var veldig positiv, og foreslo også respondent fra toppledelsen jeg kunne kontakte for intervju hvilket jeg gjorde og fikk ja der også. Denne måten å velge ut respondenter på går an i en casestudie, men det kunne helt klart vært en fordel for empirien om SIG lederne kom fra flere ulike avdelinger. Det ville gitt et bedre bilde av om kulturen for kunnskapsdeling er godt forankret i virksomheten, eller om den er ulik fra avdeling til avdeling.

Det ble nødvendig med oppfølgingsintervju for å få belyst temaet OCB bedre, og det ble gjort ved å dele ut noen spørreskjema der respondentene ble bedt om å plassere SIG lederne på en skala fra 1 til 5 i forhold til studiens 7 definisjoner på OCB. I tillegg ble det gjort noen uformelle intervjuer omkring temaet, og observasjoner gjort som kollega er helt klart en del av empirien rundt OCB. Spesielt i forhold til det å vurdere om SIG ledernes OCB er vesentlig annerledes enn kollegenes, og derfor kan være en årsak til at disse er blitt ledere.

Det vil benyttes primærdata fra Eureka's webside, dokumenter og videopresentasjoner som beskriver visjonen og historien for Eureka. Det avholdes mange tekniske seminarer innenfor Eureka, men også seminarer som går på organisasjon og ledelse, og innholdet i disse kan være interessant å se på i forhold til å finne ut mer om hvordan Eureka ledes. Som ansatt i virksomheten som studeres kan jeg selv være medlem av hvilke, og hvor mange SIG jeg vil. Så selv om jeg ikke har nytte av det tekniske innholdet, meldte jeg meg inn i noen for å være på mailinglisten og motta invitasjoner for å få et inntrykk av arbeidet som foregår.

#### 3.4.1 Semi-strukturelle intervjuer

Studien benytter semi-strukturerte intervjuer for innsamling av primærdata. Johannensen et al. skriver at styrken med slike intervjuer er at det gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (2004). Dette oppnås fordi intervjuformen gir muligheten for utfyllende spørsmål, og også for å la respondentene prate fritt om relaterte temaer som intervjueren kanskje ikke har kommet på å lage spørsmål om, eller hatt forutsetning for å kjenne til, men som kan være nyttig informasjon for studiet.

Jeg velger å bruke benevnelsen respondenter som ifølge Jacobsen er «personer med direkte kjennskap til et fenomen, for eksempel ved at de har deltatt i en hendelse, ved at de mottar en spesiell tjeneste, eller ved at de er medlem av en spesiell gruppe» i motsetning til informanter som han beskriver som «personer som ikke selv representerer gruppen vi undersøker, men som har god kunnskap om gruppen» (Jacobsen, 2005, s. 171).



I oppfølgingsrunden for å skaffe bedre empiri rundt OCB så ble det i tillegg til spørreskjema gjennomført mer uformelle samtaler uten noen planlagt struktur bortsett fra å belyse dimensjonene i OCB relatert til Eureka og SIG lederne.

### 3.4.2 Deltakende observasjon

Cato Wadel skriver at deltakende observasjon gir flere utfordringer der man som feltarbeider må utvikle ferdigheter. Det første gjelder adgang til feltet, noe som var en enkel utfordring i dette tilfellet. Det andre gjelder evne til å utvide sitt rollerepertoar i løpet av studien med mål om å komme i posisjon til å få tak i den empirien man ønsker om et fenomen. Aase og Fossåskaret (2007) definerer rolle som måten vi utfører statusen på. Vurdering av egen rolle blir gjort i neste delkapittel.

Det tredje er evnen til å være «sosiolog på seg selv». I følge Wadel (1991) innebærer dette at man

- 1) Er bevisst sitt eget rollerepertoar; i mitt tilfelle administrator, kollega, student, forsker og for noen også venn.
- 2) Er i stand til å utnytte seg selv som informant; og dette opplevde jeg stort sett å lykkes med
- 3) Er oppmerksom på at ens egne kulturelle verdier, og ikke informantenes kategorier ofte er et som styrer hva man observerer; dette er helt klart en utfordring.

Det siste punktet er helt klart en utfordring, og «Lille-Jeg» modellen i Figur 8 (kapittel 3.7) illustrerer hvordan jeg påvirkes av virksomheten og omgivelsene, samtidig som jeg påvirker dem med mine kulturelle kategorier. Men i en kvalitativ studie så blir det en del av det å beskrive et fenomen, jeg gjør det ut fra de perspektivene jeg har valgt å legge til grunn i teorien.

## 3.5 Vurdering av egen rolle

Det å gjøre forskning i egen virksomhet kan by på problemer og begrensninger i forhold til forskningsresultatet.

I forhold til at jeg jobber i virksomheten jeg skal studere, så har det fordeler i forhold til informasjonstilgang både i form av dokumentasjon og respondenter. Å inneha en forsker/student rolle i tillegg til jobbrollen som kunne brukes til deltakende observasjoner gikk greit. Kollegaene mine har sett meg som student i en årrekke, og faglige diskusjoner rundt mine studieemner har gjennom hele løpet vært gjenstand for diskusjoner fra tid til annen. Det var innimellom utfordrende å ha nok fokus på mine ulike roller, å være bevisst på når jeg er i forskerrollen og når jeg er medarbeider spesielt over for respondentene i uformelle samtaler. I de tilfellene der jeg opplevde at en uformell samtale ga verdifulle opplysninger for studien, så spurte jeg muntlig der og da om jeg kunne bruke informasjonen i studien.

Et problem oppstår dersom informantene farges av at jeg har ulike roller overfor dem, så her blir god kommunikasjon om rollen i intervju situasjonen viktig. Opplevde at respondentene

fra egen avdeling hadde en klar oppfatning av at intervjuet var med rollen som student, de virket litt nervøse i starten, noe de ikke ville vert om de snakket til meg i rollen som kollega, men det gikk seg til etterhvert. God kommunikasjon med respondentene mine er var også viktig i forhold til å etablere en felles forståelse av meningsinnholdet i både spørsmål og svar for å styrke påliteligheten.

### 3.6 Gjennomføring og bearbeidelse av intervjuene

Det ble som nevnt tidligere utført 4 intervjuer med SIG ledere, og 1 intervju med en av topplederne for Eureka. Antallet kunne med fordel vert større, men jeg tror antallet er nok til å få belyst forskningsspørsmålet mitt i forhold til den tidsrammen vi har på masteroppgaven, og størrelsen den er ment å skulle ha.

Under alle intervjuene både med SIGlederne og toppleder ble det benyttet båndopptaker etter samtykke fra hver enkelt i oppstart av intervjuet. Det ble ikke gjort lydopptak av oppfølgingsintervjuene. Opptak ble gjort primært for å slippe å ta notater underveis, noe som ville stykket opp samtalen, og i etterkant har det vist seg å være veldig nyttig å kunne gå tilbake i opptakene for å konkretisere svarene som ble gitt. Etter at et intervju var gjennomført, ble det raskt notert svar på spørsmålene i intervjuguiden mens det var friskt i minnet, og før neste intervju. Intervjuene ble ikke transkribert i sin helhet, men lyttet igjennom på nytt for utfyllende notater. Det ble utarbeidet en intervjuguide etter semi-strukturell modell der spørsmålene kun er ment å være en hjelp til å sørge for at aktuelle tema blir belyst med alle respondentene. I ettertid er det tydelig at utarbeidelsen av intervjuguiden ble gjort for tidlig i forhold til teoriperspektivene. Guiden var derfor for svak i forhold til å skikkelig belyse motivasjon relatert til OCB, men noen elementer av OCB finnes i svarene.

Intervjuet med topplederen hadde en egen intervjuguide siden fokuset i dette intervjuet var mer toppledelsens syn på strategi, ledelse og organisering.

Intervjuene ble utført på felles arbeidsplass, og var beregnet å vare ca 1 time, og alle var unnagjort på mellom 40 og 60 minutter. Respondentene ble informert om at informasjonen som blir gitt blir behandlet anonymt, og at opptak vil bli slettet når studien ansees som avsluttet.

Intervju med toppleder i Eureka ble utført over telefon. Dette er ikke den mest gunstige måten for et intervju, men på grunn av geografisk avstand så var det nødvendig.

For oppfølgingsintervjuene laget jeg et spørreskjema med de 7 valgte dimensjonene for OCB, og lot definisjonene av OCB og disse dimensjonene stå som en innledning for å gi respondentene en god beskrivelse av hva jeg ønsket vurdert. Respondentene ble valgt blant personer som har jobbet tett med SIGlederne i ulike sammenhenger.

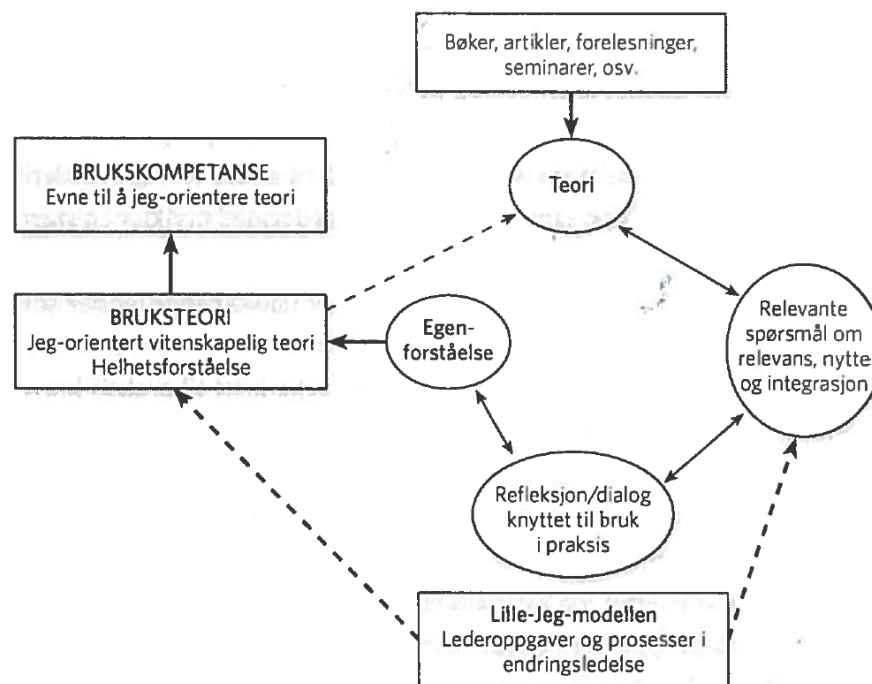
### 3.7 Drøfting og analyse

Dokumentasjonen for selve organisasjonsstrukturen vil jeg forsøke på analysere ved hjelp av dokumentøk i interne systemer, organisasjonskart og beskrivelser av disse.

I abduktiv forskningsstrategi er det vanlig å sette dataene inn i typologier, Blaikie sier at datainnsamling, -reduksjon og –analyse ofte går i en syklus gjennom hele forskningsprosessen (Blaikie, 2010, s. 208).

Siden jeg har tilgang til informantene i hele forskningsperioden vil jeg som den hermeneutiske sirkel sier kunne veksle mellom teori og data, og stille utfyllende spørsmål for å øke forståelsen av fenomenet jeg studerer.

Otto Ottesen har utviklet en referansemodell (Figur 7 som kan benyttes i prosesser der teori skal overføres til praksis, eller som Ottesen sier; «til å utvikle din «brukskompetanse» (Ottesen, 2011, s. 25). «Brukskompetanse» defineres som «evne til å ta i bruk i praksis de teorier man blir presentert for» (Ottesen, 2011, s. 25) på forskjellige arenaer. Figur 7 viser Ottesens modell for hvordan man kan utvikle bruksteori og brukskompetanse som vil si «din evne til å jeg-orientere vitenskapelig teori» (Ottesen, 2011, s. 30).

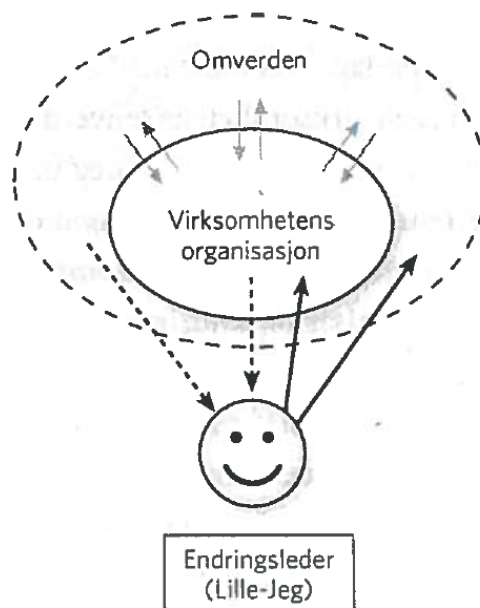


Figur 7 Referansemodellen, hvordan du kan utvikle din bruksteori og brukskompetanse

Figuren illustrerer godt prosessen i denne studien. Forsøk på å fremskaffe relevant teori har reist en rekke spørsmål under lesning i forhold til nytteverdien i forhold til temaene jeg ønsket svar på. Det som ble plukket ut som relevant teori ble så sammenholdt med kjennskapen til praksisen i Eureka jeg hadde kjennskap til i øyeblikket, og var med på å øke egenforståelsen som ga meg ny bruksteori. Men teorien jeg leste var også gjenstand for nye spørsmål, og åpnet opp for behov for nye begreper og teorier for å kunne beskrive den praksisen jeg ønsket å si noe om. Som vi ser av figuren så går pilene mange steder begge veier og det illustrerer den vekslingen mellom egenforståelse, kjennskap til praksis, nye

spørsmål som krever ny teori for å bli beskrevet, ny teori som krever nye refleksjoner i forhold til nytteverdi og relevans. Lille-Jeg modellen nederst viser i dette tilfellet til min rolle som forsker, og mitt behov for å skaffe meg bruksteori som så kunne anvendes som brukskompetanse. Referansemodellen gir en god illustrasjon for hvordan analyse og drøftingsarbeidet i studien har foregått. Mye teori har blitt forkastet som ikke relevant for studiens problemstilling, mens en del er gjengitt i oppgaven som min bruksteori. Teori som er blitt «jeg-orientert» i refleksjonsprosessen.

Den enkle varianten av Ottensens «Lille-Jeg-modell» i figuren under illustrerer hvordan «Lille-jeg», i dette tilfellet som forsker, påvirkes av omgivelsene, virksomheten og respondentene jeg studerer, og hvordan dette er en gjensidig påvirkning.



Figur 8 Enkel skisse av Lille-Jeg modellen

Inntrykkene jeg har fått fra omgivelsene og virksomhetens respondenter har påvirket min videre fremdrift og gitt beslutningsgrunnlag for hvilken teori som har vært relevant å benytte for å forklare fenomenene jeg har studert.

Denne studien er derfor en dokumentasjon på min brukskompetanse, den viser i hvilken grad jeg har vært i stand til å nyttiggjøre vitenskapelig teori i mine beskrivelser av Eureka, og motivasjonen medlemmer har for å ta på seg ansvar for videre utvikling og kunnskapsformidling.

### 3.8 Reliabilitet, validitet og generalisering

Undersøkelsens gyldighet er viktig i forhold til hvordan resultatene kan benyttes i andre sammenhenger. Jacobsen deler undersøkelsens totale gyldighet opp i fire:

- «Pålitelighet: I hvor stor grad kan undersøkelsesopplegget og analysen ha forårsaket resultatene?»

- «Begrepsmessig gyldighet: Har vi målt det vi ønsket å måle?»
- «Intern gyldighet: Har vi dekning for de slutningene vi trekker?»
- «Ekstern gyldighet: I hvor stor grad kan vi generalisere våre resultater?» (Jacobsen, 2005, s. 387).

Opgaven vil ha relevans for virksomheten jeg arbeider i når man kan anta at de samme motivasjonsfaktorene som styrer engasjementet i utvalget i mitt case gjelder for andre deler av virksomheten. Gitt at valgte motivasjonsteori også er gyldig i andre land og kulturer.

Siden slike nettbaserte samfunn kunnskapsforvaltning forekommer i stadig flere kunnskapsbedrifter er det interessant å se på hvordan de ledes og organiseres, og hva som er forutsetningene for at de skal fungere etter intensjonen. Hvilke ressurser må være tilgjengelige, og hvordan fordeles disse ressursene. Antar derfor at oppgaven kan ha en viss relevans for virksomheter med lignende virtuelle nettverk selv om dette studiet står som et enkelt case med sine unike forutsetninger påvirket av strukturene og kulturen akkurat denne studiens respondenter arbeider under.

Gjennom hele prosessen har det vært fokus på å redusere feil og unøyaktigheter for å oppnå best mulig pålitelighet og gyldighet.

Forskningsspørsmålene kan være en begrensning om de ikke er godt nok formulert til at de gir verdifulle svar tilbake. Fordelen med case studie er at jeg har kunnet veksle mellom teori og empiri, og har spisset formuleringene der det har vært nødvendig for å tydeliggjøre hva studien ønsker fortelle. Muligheten for å gå tilbake til respondentene for utdypninger eller oppfølgingsspørsmål har også vist seg nødvendig.

### 3.9 Etiske vurderinger

De følgende underkapitlene omhandler etiske vurderinger og informert samtykke, det er viktig at disse forholdene er vurdert og tatt stilling til før studien starter.

#### 3.9.1 Meldeplikt

I følge Personopplysningsloven §31 så har et prosjekt ikke meldeplikt om alle elektroniske data som behandles holdes anonyme gjennom hele forskningsprosessen. Mine respondenter blir ikke på noe tidspunkt spurt om personidentifiserende opplysninger, og på grunn av det lave antallet respondenter har det heller ikke vært nødvendig å lage koblingsnøkler eller koder for å skille respondentene fra hverandre.

Lyddopptakene gjort under intervjuene inneholder således heller ingen personidentifiserende opplysninger, og jeg mener at stemme sammen med utvalgskriteriene vil heller ikke være identifiserende for informantene på en slik måte at enkeltpersoner kan gjenkjennes i det samlede datamaterialet.

Studien er på bakgrunn av dette ikke meldt til Personvernombudet for forskning.

### 3.9.2 Informert samtykke

Informert samtykke er et krav som stilles til forskningsarbeider der det man forsker på involverer mennesker. Informert samtykke betyr at det er gitt på grunnlag av god informasjon om hva prosjektet går ut på.

Respondentene ble gitt skriftlig informasjon pr mail når de ble spurt om å delta som respondenter om at et var frivillig å delta, og ved oppstart av intervju ble det presisert at opplysningene de ga ville bli behandlet anonymt, og at ingen enkeltpersoner vil kunne bli identifisert i studien.

Ved oppfølgingsspørsmålene for OCB ble respondentene informert og spurt muntlig om å bidra som respondenter, med løfte om anonymitet.

## 4 Drøfting av ressurser, organisering og ledelse

---

I dette kapitlet vil det drøftes hvordan Eureka er ledet, organisert og strukturert opp mot valgt teori. Det sies først litt om kunnskapsledelsen i Eureka, og rollene til de ulike aktørene i Eureka i forhold til hverandre. Deretter drøftes Eurekas struktur, både intern struktur, og hvor Eureka er organisert i virksomhetens struktur.

### 4.1 Ledelse av de virtuelle fagnettverkene

#### 4.1.1 Eureka lederteam

Toppledelsen i Eureka får positiv omtale av alle respondentene, de omtales som imøtekommende, villige til å hjelpe med råd for eksempel ved bytte av sponsor når disse ikke lenger finner tid til å følge opp. Toppledelsen består av 3 ansatte som jobber med Eureka på fulltid. Disse tre er lokalisert i ulike land, men samarbeider tett om det som skjer i Eureka-systemet. I utgangspunktet er det lederne av SIGene som finner en ekspert på sitt fagområde som de spør om å være sponsor. Eurekaledelsen bare registrerer hvem de er.

Lederseminar som holdes av Eureka-toppledelsen i starten av året blir også av SIG lederne positivt omtalt som nyttig og god informasjon som gjør det lettere å komme i gang med SIG lederopp-gaven. Seminaret inneholder for eksempel råd om hva slags aktivitet man bør ha på ukentlig, månedlig og kvartalsvis basis.

Seminaret gir også en presentasjon av Eurekas tiltenkte rolle i virksomhetens totale kunnskapsforvaltning.

Respondentene opplever respekt og anerkjennelse fra lederteamet, og sitter igjen med opplevelsen av å bidra nyttig til organisasjonen samtidig som de personlig får en læring i forhold til lederrolle og administrasjon.

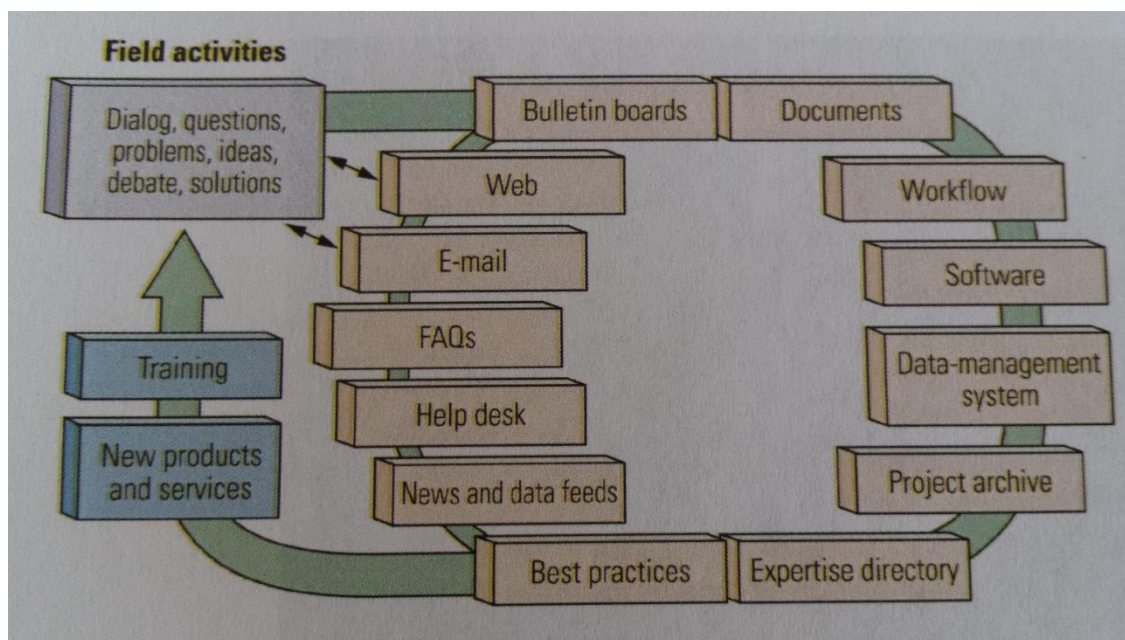
#### 4.1.2 Kunnskapsledelse i Eureka

Chia.Shen et al. (2012) skriver om betydningen av å forstå motivasjonen for kunnskapsdeling, belønningsmekanismer og tilfredshet i virtuelle nettverk. At kunnskapsdeling er en kritisk faktor i forhold til verdiskapning og konkurransedyktighet i vårt raskt skiftende samfunn er noe både organisasjonsledere og akademikere har innsett. Schlumberger har som mål å være markedsleder med sin teknologi, og bruker store ressurser på kunnskapsledelse.

Nyere strategi er å bringe mest mulig individuelt engasjement inn i kunnskapsdelingen og oppfordre til utvikling, og motivere til bruk av virtuelle fagnettverk, det ser vi tydelig igjen i Schlumbergers strategi for kunnskapsledelse.

Virksomheten har en overordnet strategi for kunnskapsledelse som er presentert i teorikapitlet med definisjon på kunnskapsledelse som; «*eksplisitte strategier, verktøy og praksiser iverksatt av ledelsen med den hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for organisasjonen*» (Newell, et al., 2009, s. 6).

Det spesielle med kunnskapsledelsen i Eureka er perspektivet om kunnskap som praksis eller prosess som er valgt. Det er ikke bare innsamling av data og informasjon, men man ønsker å få tak i praksisen eller prosessen der data og informasjon anvendes, for det er den kunnskapen som gjør innsamlede data anvendelig for andre. Den uformelle dialogen legger grunnlag for at eksperter greier å sette ord på prosesser og tenkemåter rundt arbeidsoppgaver som ofte ellers forblir skjult som taus kunnskap. Eureka har en viktig funksjon i Schlumberger i arbeidet med å gjøre denne praksisen tilgjengelig for flere. Figur 9 under viser hvordan kunnskap som kunne ha forblitt lokal i feltet dersom ingen delte den har potensiale til å bli inkludert i en lang rekke prosesser og praksiser ved at den ble utvekslet på en Bulletin board, og blir nyttig på tvers i virksomheten.



Figur 9 Skisse for kunnskapsbygging (Amin, 2001)

«Lærdommen i Schlumberger angående kunnskapsledelse gjennom mange år er at det må starte med ledelsesforankring og forpliktelse, for kun på den måten kan kunnskapsledelse vise resultater på både topp- og bunnlinje» (Rosenbaum, 2011).

I en presentasjon gitt av toppleder for Eureka i 2011 om utviklingen av kunnskapsledelsen i virksomheten, beskrives utviklingen av kunnskapsledelse som en del av SLB kulturen fra etableringen av virksomheten fordi det helt siden den gang har vært nødvendig på grunn av:

- Avsides lokasjoner rundt om i verden
- Avhengighet av kolleger for støtte og hjelp

Det er derfor blitt slik at:

- Det å spørre om hjelp er en selvfølgelighet
- Det ikke er noen stigmatisering ved å yte hjelp
- Man har fått en kultur for medbestemmelse og tillit



Nøkkelen til suksess med kunnskapsledelsen er ifølge Rosenbaum de ansatte og kulturen for kunnskapsdeling. Ledelsen må kontinuerlig «dytte» og oppmuntre til kunnskapsledelse. Samtidig må man stadig prøve ut nye ideer for å teste anvendeligheten for virksomheten, som for eksempel sterkere utnyttelse av tekniske løsninger som link mellom individer, prosesser og programvare.

Hun sier at man aldri må falle for fristelsen til å erklære seier, og mene seg å ha løst oppgaven med kunnskapsledelse, men man kan feire suksessene for å forsterke kulturen.

Schlumberger har i mange år vert ranket høyt i «Most Admired Knowledge Enterprises» (MAKE) i 2013 var de ranket som nummer en i Europa for første gang, og den plasseringen fikk de igjen i 2014. I 2012 hadde Schlumberger en fjerdeplass i Europa. Prisen ble vunnet for «creating an environment for collaborative enterprise knowledge sharing», så arbeidet med Eureka er anerkjent i markedet.

#### 4.1.3 Utvikling av strategi for kunnskapsledelse

Utviklingene av Schlumbergers strategi for kunnskapsdeling skjer i et samarbeid mellom flere aktører innenfor virksomhetens kunnskapsformidling. Aktørene er ansvarlige for «In Touch», «The Hub», Business Application (for IT verktøy), virksomhetens kommunikasjonsteam og andre nøkkelpersoner for kunnskapsledelsen.

Strategien som ble utarbeidet for 2013 har som beskrevet tidligere fokus på personliggjøringen av informasjon, og at informasjonen om ansattes kunnskap, erfaringer og engasjement blir gjort søkbar og lettest mulig tilgjengelig for andre når de leter etter ekspertise. Med personalisering menes at kunnskap, erfaring og kompetanse knyttes til enkeltindivider. Når det gjøres et søk etter for eksempel en geofysiker, så får man treff på alle individer som har denne tittelen, eller erfaring fra geofysikk logget i sin CNP.

En del av målene i strategien er allerede fullført, spesielt i forhold til første punkt som var personliggjøringa kunnskapen. Ved søk etter personer så får man ikke lenger opp Ldap som kun gir kontaktinformasjon og organisasjonstilhørighet, men den ansattes personlige profil (CNP). Det gjør at man med en gang får et bilde av vedkommende, og et resyme av utdanning og erfaring. Det er mulig å «følge» andre i CNP og få varsler når det skjer endringer på deres profil. I CNP finner man link til personens Ldap lett tilgjengelig.

Den interne forsiden, «The Hub» er blitt utviklet og mer personalisert slik at man ut fra rolle lettere finner de funksjonene man har behov for i jobbsammenheng. Dette medfører også ulemper for eksempel for studien nå når mine nedrullsfelt ikke inneholder link til f.eks. SETC fordi jeg ikke har et teknisk karriereløp.

Eureka er blitt mer personalisert, lansert juni 2014 med en Facebook lignende layout der man er «følger» av SIGs og bulletin boards, og kan «like» og kommentere direkte på aktivitetene på loggen som et resultat av denne strategien.

I forhold til punkt 2, som var å finne kunnskapen, er det opprettet en søkemulighet, «People Search» der man kan søke etter folk med bestemt ekspertise, på spesifikke lokasjoner, som

er medlem av en bestemt SIG osv. Ansatte oppfordres sterkt til å holde sin CNP oppdatert, også med bilde slik at kunnskapen får et ansikt, det er som regel lettere å gå i dialog med noen man kjenner ansiktet til.

Punkt 3, å dele kunnskapen, her er nøkkelen sterke fagnettverk og SIGer. Kontinuerlig innsats må til for å hjelpe Eureka ledere og medlemmer til å komme i kontakt med andre fagfolk og eksperter på tvers i virksomheten, dele teknisk kunnskap, og utvikle innovative ideer. Ut fra studien så ser det ut for at den uformelle dialogen er den største utfordringen i Eureka. Det vil alltid være nye kandidater til å ta lederverv på sin vei mot forfremmelser i SETC, og disse vil sørge for en viss grad av aktivitet den perioden det å være leder er viktig for å oppfylle kriteriene. Men ettersom respondentene forteller, så er mesteparten av denne aktiviteten knyttet til arrangerte presentasjoner via webinar, nyhetsbrev og artikler som de enten produserer selv, eller direkte spør andre om å bidra med.

Topplederen tror at større synlighet internt i virksomheten kan være en motivasjonsfaktor for aktivitet i Eureka, med synligheten kommer anerkjennelse og respekt. Et annet element med synligheten som respondenten poengterer er at de som brenner for fagområdet sitt kommer mer frem, og det kan motivere andre. Motivasjonen kan komme av at man blir inspirert av den faglige oppdateringen man kan få ved andres arbeid, men den kan også komme av at man blir inspirert til å virkelig gå inn for noe man brenner for. Respondenten gir et eksempel; «de fleste har gjennom studietiden hatt fagområder som en brenner mer for enn andre, og om noen kan få inspirasjon til å tørre å satse på en fokusering av disse, vil være verdifullt for virksomheten».

#### 4.1.4 Aktiviteten i SIGene

Den generelle tilbakemeldingen på aktiviteten i SIGene er at det er lite som skjer frivillig, det er stort sett de som ledere som sørger for aktiviteten ved å utforme newsletter, dele artikler og avholde webinarer. Å få medlemmene engasjert med presentasjoner og informasjon til newsletter og lignende skjer for det meste på direkte forespørsel fra lederne. Aktiviteten på bulletin boards er heller ikke stor, lengre diskusjoner er sjeldne i de fleste SIGene. Noe få SIGer derimot, som har en stor medlemsmasse, og det er ofte slike som retter seg mot for eksempel direkte programvarespørsmål, disse har stor aktivitet på dag til dag basis på sin bulletin board. Dette skyldes sannsynligvis at medlemmene har funnet ut at her får man raskt svar noe som bekrefter Eurekaledelsens uttalelse om at opplevelsen av nytteverdi for medlemmene har stor betydning.

En av oppgavene SIG lederne har, og som blir sterkt vektlagt i opplæringen er å gi anerkjennelse til de som faktisk bidrar. På den måten så er de med på å gjøre medlemmenes navn kjent i organisasjonen. Dette kan de gjøre ved å nevne bidragene på websiden, i newsletter eller i forbindelse med presentasjoner. Dette er en form for belønning som Eurekaledelsen vektlegger sterkt ut fra hovedmålsettingen for Eureka om at motiverte teknisk ansatte er nøkkel til suksess for Schlumberger. Økt status som belønning anses som en motivasjonsfaktor.

Kommunikasjonen med medlemmene i respondentenes SIGer foregår hovedsakelig via websiden, mail, nyhetsbrev og webinarer. Toppleder bekrefter trenden med uttalelse om «vi får veldig mange tilbakemeldinger fra begeistrede medlemmer som er glad for informasjonen de finner i Eureka, men som dessverre ikke er aktive selv» Respondenten poengterer at mangelen på aktivitet er en utfordring, fordi det gjør det umulig å vite hva som rører seg på fagfeltet, og plukke opp det som kan være viktige bidrag til teknologiutviklingen for virksomheten. «Eureka må ikke bare bli et oppslagsverk, men være en arena for aktiv diskusjon».

På spørsmål om den viktigste kunnskapsdelingen for respondentenes del går via Eureka er svaret nei. Avdelingen driver med forskning og utvikling, og det meste presenteres for høyere nivåer av management som kommer på besøk, eller på eksterne konferanser. Det er en generell enighet om at man kunne vært flinkere til å dele via Eureka, spesielt kunnskap som allerede er presentert på konferanser eksternt. Det er godt mulig andre medlemmer internt, som gjerne er sluttbrukere av teknologien, ville ha god nytte av denne kunnskapen, og kunne fått den tidligere enn de gjør i dag om den ble publisert via Eureka. Toppleder mener at det man har presentert for kunder og på konferanser også bør deles med egne kolleger via Eureka, spesielt når det kommer fra forskning.

Forklaringen på at det ikke har blitt gjort, er kultur, «man har ikke pleid å gjøre det slik i denne avdelingen» fordi «vi har delt i andre kanaler». SIG lederne er enige om at her et potensiale de kan utnytte for å øke sin egen aktivitet, for å bli mer synlige, men også for å gjøre avdelingens arbeid mer synlig.

En respondent påpeker imidlertid at det i forhold til forskning og utvikling pågår interne konkurranser grupper imellom om teknologiutvikling, og mener at man av den grunn holder tilbake kunnskap og erfaringer. Så blir det et management spørsmål å vurdere om denne interne konkurransen er positiv eller negativ i det totale bildet når det kommer til utviklingen av ny teknologi. Det antas at virksomheten har senior eksperter som overvåker aktiviteten i de ulike gruppene og har oversikt over hva som rører seg i de konkurrerende gruppene.

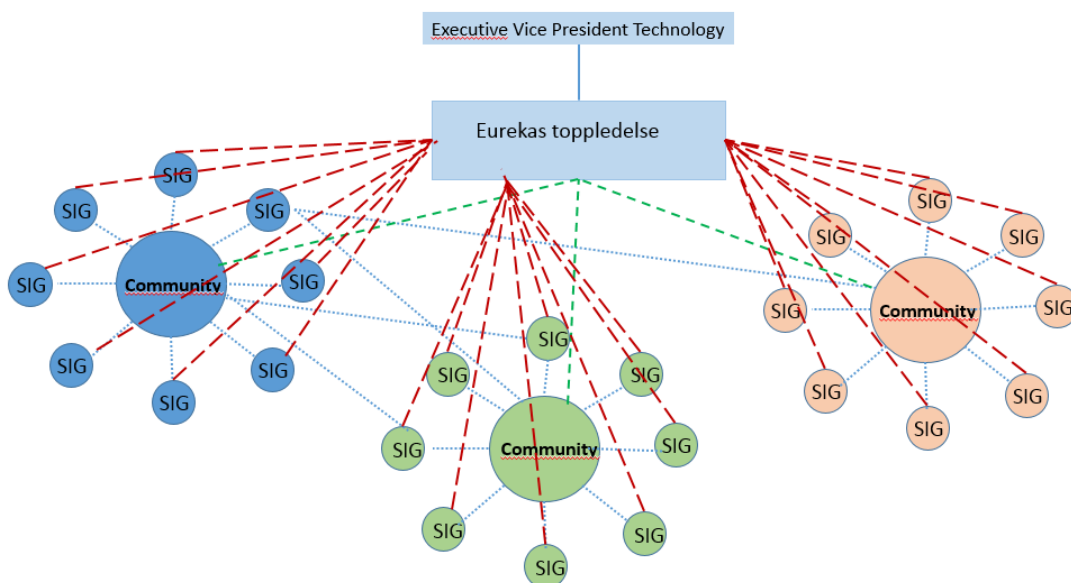
Respondentene synes det er lettere å ta initiativ til kunnskapsdeling via SIG nå som SIGleder enn det var som medlem, terskelen for å foreslå egne bidrag var for høy, «men nå virker det ikke så skummelt lenger». Det tyder jo på at SETC som nærmest «tvinger» de ansatte innom lederverv i Eureka har en viktig funksjon i forhold til å senke terskelen for bidrag til kunnskapsdelingen.

#### 4.2 Strukturen av Eureka

*«Den økte opptattheten av de uformelle strukturenes, og dermed nettverkens betydning har også å gjøre med endringer i måten organisasjoner fungerer på. Typisk for mye av det moderne næringslivet er høy kunnskapsintensivitet, hurtig faglig utvikling og økende behov for samarbeid på tvers av fagfelt og funksjonsområder» (Bø & Schiefloe, 2007, s. 221).*

Beskrivelsen av Eureka's strukturelle forhold til Schlumberger som ad-hoc konfigurasjon viser at Schlumberger har etablert en struktur for å posisjonere seg i forhold til den faglig hurtige utviklingen og massive kunnskapsintensiteten som preger virksomheten og konkurrerende virksomheter. De formelle strukturene er for tunge og trege med mange ledelsesnivåer, uegnet til å henge med i raske endringer. Eureka med sin oversiktlige, enkle struktur der man har forsøkt å viske ut ledernivåer ved å gi ansvar til medlemmene, av SIGene til selv å velge en leder for 1 år om gangen, det organisasjonsteorien kaller desentralisering av makt. Toppledelsen i Eureka ønsker fungere som en støttestruktur med et minimum av styring og kontroll. Respondenten for toppledelsen sier at «vi er her kun for veiledning og råd til SIG lederne for å gjøre deres oppgave så enkel som mulig». Ønsket er at det er relasjonene til kolleger, og felles interesse for fagområder som skal være aktivitetsdriverne i Eureka.

For å forklare hvordan Eureka er organisert ble det gitt en innføring i nettverkstenkingen i teorikapittelet, og i figuren under gjøres det et forsøk på å forklare hvordan de viktigste aktørene i Eureka er plassert i forhold til hverandre i et nettverk. For at figuren ikke skulle bli uoversiktlig, så er sponsorene utelatt, men hvert SIG har en sponsor, og egen figur illustrerer sponsorens nettverk. Heltrukken linje illustrerer hierarkisk ansvarsfordeling.



Figur 10 Nettverksstrukturen i Eureka, stiplede linjer angir uformelle bindinger, mens heltrukne linjer angir hierarkisk struktur

På spørsmål om organiseringen og ledelsen av Eureka, så gir alle respondentene uttrykk for en klar relasjon til Eurekaledelsen og har god oversikt over deres oppgaver. Det er også tydelig at de opplever Eurekaledelsen som tydelige i sin kommunikasjon om oppgavefordeling, og at ansvaret for fagnettverkene ligger hos SIGlederne, men at Eurekaledelsen er tilgjengelige for spørsmål, og gjerne kommer med råd og anbefalinger.

Strukturen i forholdet mellom fagnettverkene(communities) og SIGene er ikke så klar, Respondentene forholder seg ikke til lederne for fagnettverkene og det finnes ingen rapporteringslinje den veien, illustrert i figuren med svakt stiplede blå linjer. Respondentene på SIG nivå har ikke klart for seg hva lederne for fagnettverkene gjør, og om de på noen måte overvåker aktiviteten i SIGene og rapporterer videre. I følge topplederen er forskjellen på SIG og «communities» bare graden av faglig spesialisering, SIGene henvender seg til en smalere fagfelt enn «Communities». For eksempel så har «Community» for geofysikk ca 50 SIGs. En SIG kan være knyttet til flere «Communities». I følge Eurekatoppleder, så har lederne for «Communities» et ansvar for å overvåke aktiviteten i SIGene, og videreformidle informasjon og kunnskap som en videre medlemsmasse, for eksempel andre «communities» kan ha nytte av. Aktiviteten i «Communities» og SIG er ellers mye lik.

Sponsors rolle i strukturen er heller uklar, ingen av respondentene har en klar formening og hvordan sponsorene forholder seg til Eurekaledelsen for eksempel, eller om sponsorer er knyttet sammen med andre sponsorer på noen måte. I forhold til det tredje målet for Eureka, business relevansen, så har ingen en klar formening om hvordan kunnskap og erfaring som utvikles for eksempel i en diskusjon på bulletin board eventuelt når toppmanagement og får innflytelse på strategiske valg. Oppfatningen er generelt at formidlingen av viktig teknologiutvikling ikke skjer via Eureka, men gjennom andre kanaler som for eksempel management linjene. Respondentene ville selv ikke kommet på å gå direkte til toppmanagement med kunnskap, men formidlet det via nærmeste leder. Der er allikevel en slags forventning til sponsorene om at de i sin rolle burde være mer synlig aktive i å samle og formidle kunnskap oppover.

#### 4.2.1 Formelle eller uformelle nettverk

Behrend og Erwee (2009) sier at fagnettverkssamfunnene på nett er annerledes enn konvensjonelle organisasjoner som er klart definert med etablerte posisjoner og strukturer. Dixon (2000) nevner at for eksempel en person som er uvillig til å bidra med en arbeidsbeskrivelse når den blir bedt om det via formelle kanaler, kan være villig til å beskrive den samme jobben dersom vedkommende blir spurt uformelt av en venn for eksempel via et nettverkssamfunn.

Nettsamfunnene er uformelle enheter uten formelle kontrakter, og eksisterer bare i hodene til de som er medlemmer, og som deler et felles interessefelt eller som i Eureka, et fagfelt. Chia-Shen et al (2012) sier at på grunnlag av dette så er nettsamfunnenes største utfordring å skape villighet blant medlemmene for kunnskapsdelingen. Chiu et al. (2006) beskriver at man ser et mønster i kunnskapsdelingen i nettsamfunnene når medlemmenes intensjon er både å hjelpe andre medlemmer med problemløsning, og å dele kunnskapen som kreves for å løse problemet med fagnettsamfunnet. Det er jo akkurat hva man ønsker med Eureka, at de ulike fagnettsamfunnene blir en kunnskapskilde der man kan søke, og finne diskusjoner og løsninger på like eller lignende problemstillinger som man kommer ut for i arbeidssituasjonen. Man kan kanskje finne svar direkte av å lese andres tidligere kommunikasjon på «bulletin boards», man kan stille utfyllende spørsmål, eller man kan finne

navn på personer som har kunnskap om akkurat det problemet man forsøker å finne løsning på.

I følge Chen et al er imidlertid et viktigere aspekt ved nettsamfunnene at de bringer sammen mennesker, og sammen tiltrekker og utvikler de kunnskap ved diskusjoner medlemmene i mellom, eller ved bidrag fra kunnskapsrike medlemmer. Dette er den siden ved Eureka som kan være med å gi SLB som organisasjon verdifulle bidrag til utvikling av produkter, og videre forskning. Det kan også være med å gi innhold til Eurekas tredje overordnede mål, å bidra med informasjon i forhold til de overordnede strategiene ledelsen legger for veien videre.

Er disse virtuelle fagnettverkene en del av organisasjonens uformelle strukturer, eller uformelle organisasjon? Uformell organisasjon definert som «de relasjonene folk har med sine kolleger på tvers av formelle strukturer» (Greve, 2000). Det er også ønskelig at aktiviteten i Eureka skal foregå så uformelt som mulig, samtidig ser vi at Eureka har en formalisert struktur som ikke oppleves som uformell. I forhold til det Dixon sier om at det er lettere å få ut bidrag i uformelle strukturer enn i formelle, og respondentenes opplevelse av motstand mot engasjement, bekrefter at Eureka blir oppfattet som mer formelt av respondentene enn det intensjonen har vært fra virksomhetens side.

#### 4.2.2 Eureka på Schlumbergers organisasjonskart

Selv om Eureka er konstruert for relasjoner på tvers av formelle strukturer, så kan det ikke sies å være en uformell organisasjon. Eureka har en formell struktur som er lik overalt i Schlumberger, men strukturen er svak, og det er så å si ingen hierarkisk struktur når det kommer til makt, innhold og gjøremål, hierarkiet som er der er en rent administrativ støttestruktur. Toppledelsen i Eureka består av 3 personer ansatt som en del av kunnskapsforvaltningen, neste nivå er lederne av fagnettverkene og SIGene. Forsøk på å finne Eureka i de formelle strukturene som organisasjonskart, inndelinger i segmenter, geomarkeder eller funksjoner var resultatløst. Dokumenter som er undersøkt viser ingen koblinger mellom Eureka og toppledelsen, og på spørsmål om dette til Eurekas toppleder, var svaret at dette hadde vært gjenstand for diskusjon i forhold til om det skulle plasseres i støttestrukturene sammen med HR, eller under et av de tekniske segmentene. Løsningen er at ansvarlig segment for Eureka er «Reservoir Characterization Group», og begrunnelsen er at man ønsker å signalisere at kunnskapsdeling skal være en del av hverdagen for alle som jobber med teknisk krevende oppgaver i virksomheten.

#### 4.2.3 Ledere av virtuelle nettverk og Special Interest Groups (SIG)

Respondentene forteller at etter å ha blitt valgt som SIGledere, så ble de introdusert for oppgaven på et webinar holdt av Eurekaledelsen tidlig på året. Eurekalederen forklarte at de brukte nesten all sin tid de tre første månedene hvert år på å holde presentasjoner for nye SIG og «community» ledere for å gi dem en skikkelig start på ledervervet. Topplederen beskrev disse månedene som «intensive, men utrolig interessante fordi de fikk så mange nye spennende relasjoner», og skulle gjerne brukt enda mer tid sammen med de nye lederne fordi det var så inspirerende å diskutere nye muligheter og ideer.

Ved disse presentasjonene får de nye lederne innblikk i en mengde tips, triks og anbefalinger om hva de kan gjøre for å skape aktivitet i sine fagnettverk. De blir også introdusert for det som oppleves som minimumskrav for SIG respondentene, men fra toppledelsens side poengtert at dette bare er anbefalinger, og lederne kan organisere sine fagnettverk som de vil, så lenge det er aktivitet. Her følger en opplisting av de viktigste oppgaver, ansvar og nøkkelroller:

- Ansvar for «bulletin board» eller oppslagstavle og det som publiseres der
- Editere web siden
- Editere nyhetsbrev
- Koordinere web-seminar og telefonkonferanser
- Lage spørreundersøkelser
- Organisere workshop
- Overvåke teknologi og publiseringer innenfor eget fagfelt
- Lokal kontaktpunkt

For alle oppgavene nevnt over finnes det detaljerte «beste praksis» dokumenter basert på erfaringene gjort i de årene Eureka har eksistert, og den gjeldende teknologien i virksomheten. For eksempel detaljert beskrivelse av hvordan man inviterer til, setter opp og gjennomfører et webinar. Oppgavene kan også delegeres til andre engasjerte medlemmer eller medansvarlig leder. Mange av SIGene har to ledere for å minske belastningen på enkelt individer, og senke terskelen for å engasjere seg. Disse lederne er SIGledere på verdensbasis, en SIG kan ha en leder fra Norge, og en fra Kina som er valgt til å lede en SIG sammen. At alle studiens respondenter er norske er et valg som er gjort fordi det er praktisk for gjennomføringen. Denne måten å lede SIG på sammen har også stor verdi når det kommer til å bygge nettverk for enkeltindividene.

Oppgavene presenteres som anbefalinger, men kommer med anbefalinger om frekvens på daglig, ukentlig, månedlig, kvartalsvis og årlig basis, og respondentene sier de forsøker å oppfylle «minstekravene», men at det er tungt å få engasjert medlemmene. Engasjement kommer stort sett bare på direkte oppfordring pr mail. En respondent forteller at de sendte ut en spørreundersøkelse til SIGen som teller ca 2000 medlemmer om typer aktivitet og informasjon medlemmene ønsket seg presentert på websider, webinar og lignende, og fikk skuffende 20 svar. Respondenten mener det gjenspeiler interessen, det er lederne selv som må produsere, finne eller direkte be om informasjon om bestemte tema for publisering. I en annen SIG var det en utfordring at selv om SIGen ikke hadde veldig mange medlemmer, ca 800, så var disse medlemmene engasjert i veldig ulike stillingstyper. Fagkunnskapen ble

brukt veldig forskjellig og det var derfor utfordrende å finne tema som hadde anvendelse for et bredt publikum innenfor egen SIG.

#### 4.2.4 Valg av ledere

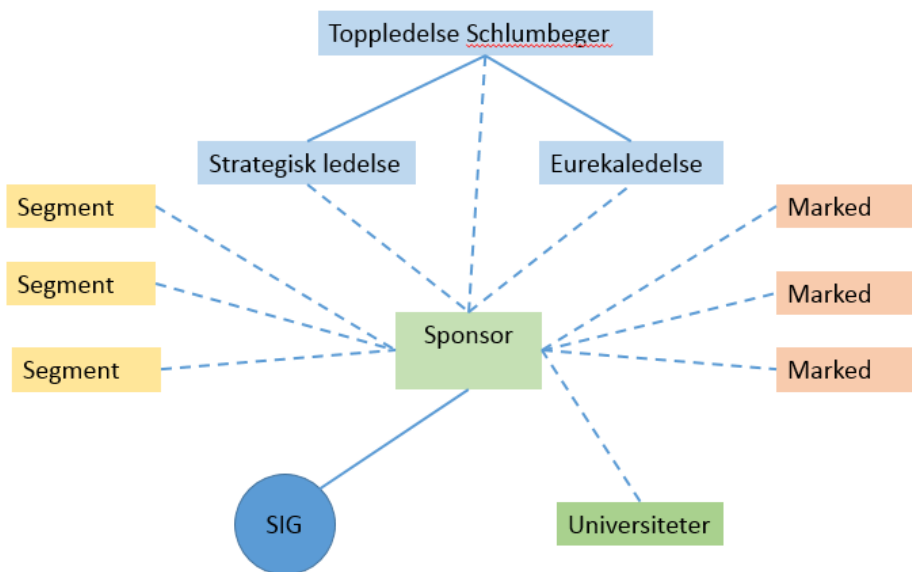
Medlemmer i Eureka som ønsker å bli ledere i «Communities» eller SIGs nominerer seg selv, men må ha 2 anbefalingsbrev, ett fra nærmeste leder, og ett fra en ekspert på fagområdet de ønsker lede for å få stille til valg. Nærmeste leder skal alltid være en av de to som skriver anbefalingsbrev, på den måten godkjenner de samtidig at medarbeideren bruker tid på lederoppgaven i Eureka som er beskrevet å kunne være opp til 15 % av arbeidstiden. Engasjementet som leder er frivillig, og kommer ved siden av jobben ellers for de fleste, men det må jo også passe inn i aktiviteten man deltar i for øvrig slik at det ikke blir en ekstrabelastning hverken for en selv eller leder. Intervjuer med tidligere ledere fra Eureka's webside viser at de fleste bruker tid utenom ordinær arbeidstid på engasjementet, og de trekker frem at det er viktig å ha tenkt i gjennom hvor mye tid en er villig, og har anledning til å investere før man nominerer seg.

Det er valg en gang i året, og det er medlemmene i Eureka har mulighet for å stemme på de kandidatene som er nominert, både SIGledere og «community» ledere. Nomineringen skjer elektronisk i siste kvartal av året, og valget skal være utført innen 1. desember slik at nye og gamle får en overlapp i desember. 1. januar starter ledervervet for de nyvalgte. Det er utarbeidet sjekklister for overlevering av ledervervet for å sikre at de nye lederne får mest mulig nyttig informasjon fra de som går av, og blir best mulig rustet for oppgaven som venter. Som oftest har et fagnettverk eller SIG to ledere som deler ansvaret, men disse trenger ikke være lokalisert på samme sted. Det kan godt være en leder fra Norge, og en fra USA eller Kina, men det har praktiske fordeler å lede sammen med noen fra samme tidssone. I løpet av året må man som leder også være på utkikk etter arvtakere man kan motivere til å nominere seg dersom man ikke ønsker fortsette selv. Hvis det er tilfelle må man nominere seg på nytt. Det er veldig forskjellig hvor lenge en person står i et lederverv, det varierer fra minimum på 1 år, til de som trives med oppgaven og holder ut i 10-12 år.

#### 4.2.5 SIGledernes relasjon til «Management Sponsors»

Hver SIG knytter til seg en «Management sponsor» (beskrevet i 1.9.2), lederne i SIG velger selv sponsor som må ha et nivå i SETC som gjør at de fyller kriteriet om profesjonell synlighet internt og eksternt. SIGene «arver» ofte sponsor fra forrige ledere, men står fritt til å velge ny. To av respondentene hadde gått til det skrittet fordi responsen fra sponsoren var veldig dårlig. En av respondentene syntes det var ubehagelig som nyvalgt leder, først stadig å henvende seg til sponsoren uten respons, og så melde fra om at «vi trenger deg ikke lenger, vi har funnet en ny sponsor». Respondentene sier de her skulle ønske Eurekaledelsen kunne involvere seg, eller «det beste ville vært om vedkommende selv sa fra seg oppgaven når tiden eller interessen ikke strekker til lenger». Respondentene som hadde opplevd dette mente at det er en ærlig sak at man må prioritere, men det er uheldig for SIGene når sponsorene ikke følger opp. Figuren under illustrerer en sponsors nettverksforbindelser slik de ideelt sett skal være.





Figur 11 illustrerer sponsorenes nettverk

Vi ser av figuren at sponsorene fungerer som såkalte «sentrale koblingspunkter», med det mener vi individer som har høy grad av sentralitet i nettverkene, de har mange koblinger, og er kanskje også den eneste koblingen mellom ulike deler av et nettverk. Disse sentrale koblingspunktene blir også omtalt som «sosiometriske stjerner» (Bø & Schiefloe, 2007, s. 76).

Individene i slike sentrale koblingspunkter kan spille viktige roller som samlingspunkter, rådgivere, miljøbyggere, kunnskapsformidlere og samarbeidsfremmere internt i organisasjoner, eller mellom organisasjoner. Disse stjernene er ikke alltid synlige utenfra, og man snakker da gjerne om «ukjente helter» i organisasjonen. En sosiometrisk stjerne kan ha ulike nettverksposisjoner, de kan fungere som sentrale koblingspunkter lokalt eller globalt, grenseoverskridere, tillitsmeglere og informasjonsmeglere (Bø & Schiefloe, 2007, s. 228).

Sponsorene i Eureka har en viktig oppgave som koblingspunkter spesielt som kunnskapsformidlere, men kanskje enda mer som samarbeidsfremmere ved at de overvåker aktiviteten i mange deler av virksomheten og dens omgivelser, og har unike muligheter til å oppdage spennende koblinger mellom ulike grupper som kan føre til innovasjon og utvikling av ny teknologi. Dette kan ses på som tetting av såkalte «strukturelle hull» som Schiefloe beskriver som «en uutnyttet - men potensielt utnyttbar – kobling mellom ulike miljøer, enheter eller grupperinger» (Schiefloe, 2013, s. 5).

I forhold til struktur og ledelse så er sponsorenes rolle delvis uklar for SIG lederne. Dette gjelder spesielt i hvilken grad, og på hvilken måte de har noe ansvar for å rapportere aktiviteten i SIGene videre, enten til management i forhold til strategi og teknologivalg, eller til Eurekaledelsen i forhold til administrative forhold. Respondentenes tilbakemelding var

tydelig på at sponsorene ofte var vanskelige å få tak i, arbeidet med Eureka oppleves ikke som en prioritert oppgave, og flere mener de burde si fra dersom ikke tiden strekker til heller enn at SIG lederne enten maser om svar, eller gir opp å spørre. En av respondentene forteller at de som ny oppstartede ledere av en SIG ikke kom i kontakt med sponsoren på mange uker, og det gjorde dem usikker på om vedkommende fremdeles ønsket være sponsor for SIGen de hadde overtatt ansvaret for. Som ny leder uten ledererfaring ønsket man heller ikke å fremstå som masete, men etter lang tid ble kontakt etablert, og «nå fungerer det sånn noenlunde greit».

Respondenten fra Eurekaoppdelsingen var midlertidig veldig klar på sponsorens oppgaver, og det sammenfalt med dokumentasjonen funnet på websiden som er gjengitt i punktlisten over. Det er tydelig et stort avvik mellom Eurekaoppdelsers oppfatning av hvordan sponsorene fungerer, og SIGledernes erfaringer, og studien viser at fokus på dette gapet kan være et viktig forbedringspotensial for å øke aktiviteten i fagnettverkene.

#### 4.2.6 Strukturelle utfordringer

Eureka er ment å skulle være en åpen uformell plattform internt i Schlumberger. Alt som finnes av informasjon i Eureka er offisiell internt i Schlumberger. Noen fagområder som for eksempel personal, finans, generelt støttestrukturer er lite representert med fagnettverk. Dette skyldes at de har hatt forslag om opprettelse av SIGs eller bulletin boards, men med et ønske om at disse skulle være kun for lukkede grupper. Eureka ledelsen tillater ikke lukking av diskusjoner og fagnettverk nettopp fordi en av grunntankene med Eureka var at det skulle være en åpen diskusjonsplattform for alle ansatte.

Eurekas struktur er ganske stabil, men det er en utfordring for Eurekaoppdelsingen at det stadig er ønsket om å opprette nye SIGs, fordi det er en fare at fagnettverkene blir for fragmenterte og mister link til andre faggrupper. På den andre siden så gjør jo teknologiutviklingen at det dukker opp nye tema som kan trenge et fagnettverk, kanskje spesielt når temaet er nytt. Eurekaledelsen er involvert i opprettelsen av nye SIGer, på samme måte som de er det dersom aktiviteten i en SIG er lav eller uteblir, da kontaktes lederne med tilbud om hva de trenger råd og hjelp til, og da hender det at SIGene viser seg å ikke ha relevans lenger.

En annen strukturell utfordring har man hvis det ønskes SIGer som kun retter seg mot medlemmer på en bestemt lokasjon, Eureka intensjonen er å verve medlemmer på tvers av segmenter og lokasjoner, og Eurekaledelsen er opptatt av at SIGene skal appellere til en større medlemsmasse for å kunne etableres. Eurekaledelsen har som oppgave å overvåke og styre denne utviklingen slik de mener det tjener virksomheten best.

Et av målene for strategien for kunnskapsledelsen var å ha en gjennomgang av alle «Communities» og SIGer for å se om de har livets rett, om de er aktuelle ut fra dagens teknologi og virksomhetens strategi og satsningsområde. SIGer kan slås sammen, og ved det få større slagkraft, toppleder har eksempler på at ved å kombinere fag, og tøyne noen tekniske grenser, så har man fått SIGs som har økt antall medlemmer, og deltakelsen på

webseminarer dramatisk. Eurekaledelsen har derfor som mål å se på om det er andre kombinasjoner som kan gi tilsvarende positiv effekt, det er tydelig at disse sammenslåingene har «truffet en nerve», og man vil forsøke å forstå hva den nerven er.

I starten av studien så ble det forsøkt å plassere Eureka i Schlumbergers organisasjonsstruktur ut fra informasjon på websidene. Dette lot seg ikke gjøre, og Eurekaleder ble bedt om å belyse temaet. Eureka's plassering internt har vært gjenstand for diskusjoner, og flere alternativer har vært vurdert. Plassering under IT var svært aktuelt for noen på grunn av tilknytningen til teknologisk plattform, andre mente forskning, fordi det er en del av Eureka's mål å bidra til teknologiutvikling og innovasjon, andre igjen mente personal fordi kravene i karriereutviklingsplanene er knyttet til aktivitet i Eureka. Ingen av disse er i dag ansvarlig for Eureka, det er derimot «Executive Vice President Technology», og det føles naturlig fordi vedkommende er ansvarlig for teknologiutvikling slik det er illustrert i Figur 10.

Bø og Schiefloe beskriver at tilrettelegging og organisering av arenaer er viktig for nettverksbygging, og at organisatoriske virkemidler ledelsen har er:

- Fordeling av arbeidsoppgaver
- Sammensetning av arbeidsgrupper
- Utvelging av deltakere til tidsavgrensede prosjekter
- Tiltak for lagutvikling og teambuilding, (Bø & Schiefloe, 2007, s. 230).

I forhold til uklarhetene rundt ansvarsforholdene og oppgavene til sponsorene, så har Eurekaledelsen et forbedringspotensial for relasjonen mellom SIG ledere og sponsor. Ut fra dokumentasjon på websidene, og uttalelsene fra toppleder skulle man kunne anta at dette var godt kommunisert, men ut fra SIG lederne's respons så er det helt tydelig at de ikke opplever relasjonen til sponsorer følger opp ansvarsområdene de er gitt selv om ingen direkte vil kritisere dem. Toppleder uttalte at «tid er Eurekaledelsens største utfordring» med henvisning til at Eureka aktiviteten kommer i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver for de involverte, og at i enkelte perioder kan det være nødvendig for sponsorer å nedprioritere aktiviteten litt «for å overleve». Dette synes å være direkte demotiverende for SIG lederne som prøver å få til aktivitet via sponsorene for eksempel i forhold til å finne personer som kan gi interessante presentasjoner for medlemmene. Mener at her er det rom for bedre tilrettelegging av arena for utvikling av teamet som sponsor skal utgjøre sammen med SIG lederne. I en ideell verden så er de avhengige av hverandre for å være gode ambassadører for kunnskapsformidling, og når det ikke fungerer, så må man spørre seg om den ene eller andre part ikke får nok ut av relasjonen i forhold til investeringen det krever. Toppleder sa selv at opplevelsen av nytteverdi var en nøkkelfaktor for aktivitet, så her kan man spørre om sponsorene ikke opplever den nytteverdien Eureka er ment å skulle ha for dem, og det kunne vært et interessant spørsmål å se nærmere på i en fremtidig studie.

Bø og Schiefloe beskriver også fysiske virkemidler ledelsen kan iverksette for å stimulere nettverksbyggingen, det å skape fysiske møteplasser der ansatte møtes. Utforming og innredning av bygg kan da ha betydning for «synlighet, tilgjengelighet og tilgang på uformelle møteplasser som kaffebar, pauserom og kantine» (Bø & Schiefloe, 2007, s. 230). I forhold til Eureka så spiller disse virkemidlene mindre rolle fordi aktiviteten foregår i virtuelle nettverk, men noe av utfordringen ligger kanskje her. Den relasjonelle dimensjonen av sosial kapital svekkes av fysiske avstander, og dermed styrken i den sosiale kapitalen totalt sett. Det er ikke mulig for elektroniske kommunikasjonskanaler å tar over for de fysiske arenaene. Det er lett for at virksomheter får for stor tro på teknologiske løsninger som kanaler, og glemmer at størstedelen av kommunikasjonen mellom mennesker er non-verbal, og at mennesker ikke kan behandles som maskiner med input og output.

### 4.3 Hvilke ressurser stilles til rådighet for SIGledere

I de neste delkapitlene gis det en beskrivelse av ressursene som er gjort tilgjengelige av Schlumberger for SIG lederne til hjelp i utførelsen av ledervervet.

#### 4.3.1 Toppledelsen i Eureka

Eurekatoppledelsen må sies å være en ressurs fra virksomhetens side, de bidrar med masse kunnskap og erfaring til nye og gamle ledere, og er lett tilgjengelige på grunn av den flate strukturen. Respondentene opplever disse 3 heltidsansatte som alltid imøtekommende og klar for å hjelpe til å svare på spørsmål. De har en oppmuntrende måte å kommunisere på, og lar seg begeistre og engasjere av engasjementet som lederne viser.

Ledelsen er en viktig ressurs i form av presentasjoner ved oppstart av nye ledere, og ellers gir godt grunnlag for de som ønsker å gjøre en god jobb, høste erfaring og knytte kontakter som de har nytte av videre i karriereløpet.

Eurekatoppledelsen har også en viktig funksjon som kulturbyggene, og de er gode representanter for en åpen og inkluderende virksomhetskultur.

#### 4.3.2 Økonomiske ressurser

Økonomiske ressurser som er tilgjengelige for lederne i Eureka er svært begrenset, men Eurekaledelsen har noe midler til disposisjon. Sponsorene har også en rolle i forhold til å skaffe midler dersom et fagnettverk eller SIG ønsker å arrangere en workshop. Det anbefales at man går sammen flere SIGer om en workshop, og en må be om midler fra flere forretningsområder via sponsorene. Workshop som arena for kunnskapsdeling er ikke så mye brukt i Eureka på grunn av kostnadene med å samle medlemmene. Det er både kostnader til hoteller og reise, og tapt inntekt på grunn av at medlemmer bruker flere dager på annen aktivitet enn inntjenende. Ut fra det nettverksteorien sier om sosial kapital, se Figur 6 og de kollektive prosessene i forhold til læring og innovasjon, så burde man satset mer på å styrke de relasjonelle og kognitive prosessene ved å bringe folk sammen regelmessig. Dette ville sannsynligvis også medført høyere aktivitet mellom de fysiske møtene fordi terskelen er senket ved at relasjonsbåndene er styrket.

### 4.3.3 Tid som ressurs

«Den største utfordringen for utviklingen og aktiviteten i Eureka er TID, kan høres ut som en klisje, men det at medarbeidere finner tid til å engasjere seg er en stor utfordring». Det sier topplederen i intervjuet, «det som driver Eureka fremover er nemlig hva ansatte opplever å få ut av nettverket, nøkkelen til motivasjonen hos deltakelse ligger her». Og det er derfor toppledelsen bruker sin tid på å tilrettelegge best mulig for at tidligere erfaringer blir tilgjengelige for nye SIGledere, slik at de slipper å «finne opp kruttet på nytt». Mange metoder for å motivere ansatte til å bidra har blitt forsøkt opp gjennom årene, og de som har fungert best trekkes frem som gode eksempler.

Det er også implisitt gitt at nærmeste leder godtar at medarbeideren bruker tid på ledervervet når de skriver anbefalingsbrev for nominasjonsprosessen for lederv. Gjennomsnittlig bruker en SIG leder ca to timer i uka av arbeidstiden på Eurekaarbeid.

## 4.4 Organisasjonskultur

Kultur er en viktig kontekst for hvordan Eureka er tenkt- og faktisk fungerer.

Organisasjonskultur blir definert av Edgar Schein, som er den mest kjente, og også anvendelig i denne studien. Gjengivelsen på norsk er hentet fra Jacobsen og Thorsvik:

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til problemene» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 120).*

Organisasjonskulturen sier altså noe om hvilke regler og normer som gjelder i læringsmiljøet man befinner seg i. Nordhaug skriver at kulturen inneholder «generelle verdier som ansatte kan støtte seg til når de tar beslutninger om hvordan de bør handle under forskjellige omstendigheter. I forhold til læringsmuligheter er disse normene og verdiene viktige, særlig de som er knyttet til anskaffelse, overføring og anvendelse av kompetanse» (Nordhaug, 2002, s. 211).

Det betyr at disse reglene og normene er med på å styre hvordan individer og grupper deler kunnskap, og det er nyttig å tenke på hvordan man kan påvirke læringskulturen når man legger planer for kunnskapsutvekslingen i en virksomhet. I en global virksomhet som Schlumberger, vil de ansatte bære med seg normer og verdier som gjelder i sine lokalsamfunn inn i virksomheten, og de kan være forskjellige fra de Schlumberger ønsker skal vektlegges. Schlumberger bruker derfor mye ressurser på å skape felles normer og verdier gjennom informasjon som kan oppfattes som holdningskampanjer, og ved kurs og opplæring internt i virksomheten. På den måten ønskes nyansatte velkommen inn i «Schlumbergerfamilien», og «her hos oss gjelder disse verdiene».

Læringsmiljø, er definert som «alle de faktorer som bidrar til å fremme eller hemme arbeidsrelevant læring, blant annet hvordan ledelsen tilrettelegger mulighetene for

kontinuerlig læring, hva slags tradisjoner en har på dette området, og hvilke holdninger til læring som rår blant de ansatte» (Nordhaug, 2002, s. 162). I Schlumberger er toppledelsen opptatt av at «det er lov å spørre om alt» og «det er ingen svar som er feil», dette kommuniserer de for å skape en kultur som gjør at terskelen for å spørre om hjelp, og utveksle erfaring skal være så lav som mulig.

Nordhaug skriver videre at «på samme tid som kulturen strukturerer læring og læringsprosesser i organisasjoner, rommer den i seg selv et «lager» av tidligere læring og er dessuten et «medium» som den opplagrede læringen og ny kunnskap blir kommunisert gjennom til ansatte» (Nordhaug, 2002, s. 211). Vi får som den relasjonelle metodologien beskriver en gjensidig påvirkning mellom det handlende individet, og strukturene som skapes og gjenskapes gjennom nye handlinger.

Schlumberger kulturen har blitt presentert med særtrekk som:

- Det å spørre om hjelp er en selvfølgelighet
- Det ikke er noen stigmatisering ved å yte hjelp
- Man har fått en kultur for empowerment og tillit

I intervjuene med SIG lederne får man inntrykk av at de opplever at det er slik i egen avdeling, og flere av respondentene sier første stopp i forhold til problemløsning er kollegene i egen avdeling. Selv om det ikke er noen stigmatisering i forhold til å yte hjelp, så har det ikke blitt gjort via Eureka i særlig grad, nettopp fordi kulturen har vært «vi pleier ikke gjøre det i denne avdelingen», er ikke nødvendigvis Schlumbergerkulturen som slår ut i forhold til det å spørre om hjelp, men en avdelingsintern kultur.

Videre skriver toppleren at nøkkelen til suksess med kunnskapsledelsen er folkene, og kulturen for kunnskaps deling. At folkene er en viktig faktor for suksess kommer av at den tause kunnskapen finnes integrert hos individer, og det er individer som kan inngå i sosiale relasjoner der kunnskapen kan gjøres eksplisitt. Ledelsen må kontinuerlig «dytte» og oppmuntre til kunnskapsledelse. Samtidig må man stadig prøve ut nye ideer for å teste anvendeligheten for virksomheten, som for eksempel sterkere utnyttelse av teknisk kobling mellom individer, prosesser og programvare.

Toppleren sier at man aldri må falle for fristelsen til å erklære seier, og mene seg å ha løst oppgaven med kunnskapsledelse, men feire suksessene for å forsterke kulturen.

#### 4.4.1 Store sammenslåinger

Schlumberger har gått gjennom flere store sammenslåinger de siste årene, og arbeidet med å integrere denne arbeidsstokken som medlemmer i Eureka er en utfordring fordi det handler om å endre folks arbeidsvaner og kanskje tankesett i forhold til kunnskapsdeling. De aller fleste av dagens ansatte er Schlumberger ansatte som følge av sammenslåinger og oppkjøp, av større og mindre teknologivirksomheter. Disse har også hatt sin egen kultur for kunnskapsdeling, eller mangel på sådan, og Schlumberger bruker mye ressurser på å fremme «one mindset» også om kunnskapsdeling.

«All of us knows more than one of us» er et sitat topplederen i Eureka ønsket å formidle, og få integrert som grunntanke gjennom hele organisasjonen.

#### 4.4.2 Kulturelle forskjeller ut fra geografisk lokasjon

Chih-Jou og Shiu-Wan (2010) ser også på betydningen av at motstanden mot kunnskapsdeling må overvinnes for at slike nettsamfunn skal bli en suksess. Motstanden mot kunnskapsdeling kan være kulturelt betinget, redsel for å oppgi konkurransefortrinn - også internt i virksomheten, prioritering i forhold til andre oppgaver og tidsforbruk.

Et av målene for studien er å bidra til å øke forståelsen av hvilken motivasjon som kan overvinne motstanden, og påvirke suksessen til nettsamfunnene som positive bidrag til organisasjonen.

Topplederen mener det ikke er noen klare forskjeller i hvor motiverte ansatte er til å delta i ulike deler av den geografiske inndelingen der Schlumberger opererer, mener man har sett mer periodiske enn geografiske variasjoner i aktiviteten. Det vil si at områder der det en tid har vært veldig høy aktivitet i Eureka, plutselig er blitt veldig stille. Respondenten mener aktiviteten derfor ikke har med ulik kultur i ulike land å gjøre, men er mer et spørsmål om interne forhold i virksomheten som gjør at prioriteringene endrer seg.

«Nettverksutviklingen og medarbeidernes holdninger og atferd er i vesentlig grad et spørsmål om tillit» (Bø & Schiefloe, 2007, s. 229). De ansattes tillit til Eureka som arena for kunnskapsformidling har betydning for om de bruker denne plattformen for kunnskapsdeling. Det er lite motivasjon i å skrive noe som man ikke regner med noen leser og responderer på.

«Det er også et organisasjonskulturelt fenomen i den forstand at det påvirkes av verdier, normer og etablerte væremåter» (Bø & Schiefloe, 2007, s. 229). Leders atferd er derfor av stor betydning, Bø og Schiefloe sier «ledere som ønsker å bidra i utviklingen av velfungerende nettverk og sosial kapital bør derfor ha evne til å opptre slik at det både inngir tillit, og fungerer som gode rollemodeller» (Bø & Schiefloe, 2007, s. 229).

Det betyr:

- Samsvar mellom ord og handling
- Åpen kommunikasjon
- Formidle tydelige og realistiske forventninger
- Oppmuntre til kreativitet og initiativtaking
- Fatte transparente og rettferdige beslutninger

Eureka har en utfordring i forhold til sponsorene, for det kommer tydelig frem at disse oppfattes som så travle at de egentlig ikke har tid til oppgavene de har påtatt seg i rollen som sponsor. Det er også en utfordring å få «Schlumbergerkulturen» for kunnskapsdeling ut i hele organisasjonen for kultur kan man ikke pålegge folk, den utvikles og endres over lang

tid, og ansatte har med seg måter å gjøre ting på fra andre steder, spesielt deler av virksomheten som kommer fra sammenslåinger og oppkjøp. Disse drar med seg kulturen fra virksomheten de kommer fra, og dersom de består som en enhet etter sammenslåing, men under Schlumberger navnet, så blir det lett en «organisasjon i organisasjonen» eller «kultur i kulturen».



## 5 Motivasjon for lederverv

---

Med studiens underspørsmål var målet å kunne si noe om den underliggende motivasjonen for å påta seg oppgaven som leder i Eureka. Motiverte ansatte er hovedmålet for Eurekas eksistens fordi det anses som nøkkelfaktoren for Schlumbergers suksess.

Ardichvili et al. (2003) mener suksessfull funksjon av nettsamfunn for kunnskaps- og erfaringsdeling er avhengig av deltakere som motiveres av belønningsmekanismene som er etablert i nettsamfunnet. Chia-Shen et al. (2012) mener at det er avgjørende for videre vekst av nettsamfunnene, at nettsidene viser belønningsmekanismer som oppfordrer nye medlemmer til å dele sin kunnskap, samtidig som de fremhever og anerkjenner eksisterende medlemmer på en slik måte at de beholder motivasjonen for fortsatt kunnskapsdeling. Det er det også stort fokus på i Eureka, en av ledernes viktigste oppgaver er å gi anerkjennelse til de som bidrar, både på fagnettverkets egen hjemmeside, men også i andre sammenhenger der det passer med positiv omtale. Det kan være i interne nyhetsbrev, magasiner og workshops.

Det er på bakgrunn av disse funnene viktig for ledelsen av Eureka å finne frem til belønningsmekanismer som fungerer internt i Eurekas fagnettverk, og stimulere disse for å sikre fremtidig suksess. Det viser seg likevel at hva som motiverer er forskjellig, og spesielt i forhold til belønning så kan det å få belønning i form av omtale og opplisting av navn på en bidragsliste ha forskjellig verdi for et medlem, akkurat som individers konkurranseinstinkt er veldig forskjellig.

På spørsmål om hvorfor respondentene er SIG ledere, så refereres det til Schlumbergers karriereutviklingsprogram for teknisk karriere, Schlumberger Eureka Technical Careers (SETC) som er beskrevet tidligere. Fordi de alle er ansatt i tekniske stillinger der de bruker minst 50% av arbeidstiden på bidrag med teknisk fagkunnskap til virksomhetens kjernevirksomhet er det lagt opp til at man skal være medlem fra ansettelsen av. Man velger hvilke «communities» og SIGs man vil melde seg inn i. På den måten blir man introdusert for Eureka ved at det stadig dukker opp mail med invitasjoner til å delta på webinarer, lenker til artikler og nyhetsbrev dersom man har meldt seg inn i aktive fagnettverk.

Respondentene svarer alle at hovedårsaken til at de nominerte seg som SIG leder var lav score på Eurekaaktivitet i forhold til SETC prosessen, mens et par også vektla muligheten for å kunne utfordre seg selv og få personlig utvikling på en annen måte enn i det daglige arbeidet, «gjøre noe nytt og litt annerledes uten å skifte jobb». Eurekaaktivitet spores elektronisk til antall spørsmål/svar på bulletinboards, bidrag som papers og webinarpresentasjoner. Aktiviteten måler ikke kvaliteten på bidragene, bare antallet.

Alle respondentene søkte opp SIGer innenfor sitt fagområde der de så aktiviteten hadde vært lav, og nominerte seg for en av disse med tanke om at man hvert fall kunne klare å øke aktiviteten noe, og med det enkelt få til en forbedring. Målet var å gjøre det bedre enn de som hadde hatt lederoppgaven før dem, og med valgte SIGer var terskelen lav for å kunne

oppnå målet. Det bærer preg av «minste motstands vei» i forhold til mulighetene for karriereutvikling.

Eurekaledelsen mener at nøkkelen til ansattes motivasjon for deltakelse i Eureka er at de selv opplever å få noe ut av medlemskapet. Lederen mener det er spesielt tre dimensjoner som er viktige, læring, synlighet og mulighet for forfremmelse.

I forhold til læring så poengteres muligheten for å komme i kontakt med, og lære av eksperter som brenner for det de holder på med. Synligheten viser til medlemmenes muligheter for å få navnet sitt kjent i organisasjonen, jo mer bidrag, jo mer synlighet, og det siste er mulighetene for forfremmelse og karriereutvikling.

Eurekatopplederen mener at det er mindre viktig hvilken av disse dimensjonene som motiverer til aktivitet, for «så lenge det er aktivitet, virker det positivt for virksomheten som helhet». I de neste delkapitlene drøftes resultatene fra studien opp mot de tre perspektivene som er valgt.

### 5.1 Motivasjon til deltakelse relatert til incentiver

Ingen av respondentene tok fram incentiver direkte som motivasjon for å velge å bli SIG leder. Økt status i form av større synlighet og mulighetene for å få eget navn kjent i organisasjonen var imidlertid det første som ble nevnt på spørsmål om engasjementet som leder hadde gitt muligheter/fordeler som ellers ikke ville vært aktuelle. På spørsmål om det betyr noe at eget navn blir kjent i organisasjonen, svarte alle bekreftende på det. En respondent mente imidlertid at det ikke ble opplevd som viktig for vedkommende før engasjementet, og at de positive opplevelsene av å ha et tettere faglig nettverk hadde fått fram betydningen. En annen respondent mente betydningen av å ha et navn som er kjent i organisasjonen ville være spesielt viktig ved eventuelle ønsker om annen stilling i virksomheten, og generelt for karriereutviklingen.

Det var mer usikkerhet rundt betydningen av SIG engasjementet i forhold til bonusvurderinger, alle mente lederengasjementet hører med som personlig objektiv i Schlumbergers målstyrings program, men de var usikre på hvordan det ble vektlagt. Men engasjementet er har betydning for SETC prosessen og gir lønnsmessig uttelling om man blir vurdert til å oppfylle neste nivå på SETC stigen.

Herzberg sier i sin jobbkarakteristika modell at motivasjon og belønningsmekanismer er sterkt påvirket av i hvilken grad en jobb i seg selv oppleves utfordrende er interessant i forhold til det respondentene forteller. For jobben som leder har blitt opplevd som utfordrende og mer spennende enn respondentene hadde en formening om på forhånd. Opplevelsen av anerkjennelse, behov for egenutvikling innenfor lederatferd, En av respondentene uttrykte glede over ansvarsfølelsen, og hadde tilfredsstillende av «at det faktisk er noen der ute som har bruk for, og er avhengige av innsatsen jeg gjør i Eureka». «Det at man får prøve seg med lederansvar, og merke at man presterer som leder er utfordrende og tilfredsstillende». I det 3-årige introduksjonsprogrammet alle har vert

igjennom før man kommer i vurdering i SETC inneholder også trening der prosjektledelse er tema, men ingen av respondentene har hatt mulighet for å gjøre seg nytte av det i jobben de vanligvis gjør. «Kjekt å få teste disse teoriene i praksis, å få prøvd ut hvordan jeg faktisk fungerer som leder»

Jobb karakteristika modellen sier at mistrivsel ikke er det motsatte av trivsel, men at disse skapes av ulike faktorer og det støttes av empirien ved at ingen uttrykker mistrivsel for tiden før de ble ledere, men det er helt tydelig at opplevelsene de har hatt knyttet til lederoppgaven har vært positive, og ført til økt trivsel.

SLB må som Hertzberg beskriver fokusere på motiveringsfaktorene for å øke trivselen, samtidig som hygienefaktorene må være tilstede. Chia-Shen et al. (2012) skriver at nettbasert kunnskapsdeling ikke fører til noen betydelig belønning som forsterker tillit, samhandling og gjensidighet hos nettsamfunnets medlemmer. Studien viser noe annet for respondentene, belønning i form av anerkjennelse og respekt i fagmiljøet etter hvert som navnene gjenkjennes har for de fleste gitt økt motivasjon for samhandling, men de har ikke oppnådd gjensidighet i og med at medlemmenes aktivitet fremdeles er lav. Chiu et al (2006) skriver at under disse forholdene så er belønningsmekanismene blitt rettet mot å maksimere medlemmenes tilfredshet, og dette har blitt enda viktigere fordi ressursene nedarvet i nettsamfunnet fører til økt interesse, noe som igjen styrker intensjonen og motivasjonen hos medlemmene, og gjør dem villig til å bidra med kunnskapsdeling.

Jenkins et al (1998) kom til en interessant konklusjon på undersøkelsen om sammenheng mellom økonomiske incentiver, kvalitet og kvantitet i ytelser. Resultatene viste ingen sammenheng mellom økonomiske incentiver og kvalitet, men det var en klar effekt av økonomiske incentiver og kvantitet. Det vil si, økonomiske incentiver ser ut til å påvirke hvor mye vi jobber, men ikke hvor godt vi jobber. SIG lederne jobber mer for å oppnå forfremmelse som også gir høyere lønn, men resultatene i studien gir ingen mulighet for å si noe om innsatsen er godt eller dårlig. Eureka har pr i dag heller ikke et system som kan måle kvaliteten, i dag registreres aktiviteten som antall bidrag, men det sier ingenting om innholdet noe som kan oppleves som frustrerende og urettferdig i forhold til SETC prosessen når man opplever at egne bidrag er få, men av god kvalitet, og ikke kommer videre på grunn av det mens andre som har gitt mange korte, og kanskje lite tekniske svar på bulletinboards får uttelling for det.

## 5.2 Motivasjon til deltakelse relatert til teori om sosial kapital

I studien er det valgt å se på sosial kapital som motivasjonsfaktor i forhold til det å påta seg ansvar i Eureka. Med sosial kapital forstår vi egenskaper, maktforhold og muligheter som ligger i relasjonene med andre mennesker. Mange og sterke relasjoner til andre kan gi et individ større muligheter for å lykkes for eksempel i yrkeslivet, fordi det ligger en sosial kapital i disse relasjonene som gjør at man har lettere tilgang til kunnskap, kontakter og erfaringer som kan være svært nyttig i egen utvikling. Det var derfor lett å anta at de som

har blitt SIGledere har relasjoner som har gjort tilgangen til vervet lettere. Enten i form av oppmuntring, som forbilde eller fordi relasjonen har styrket tilliten til Eureka's arbeid.

I studien er det den sosiale kapitalen i form av mengde og styrke på relasjonene som legges til grunn for om det er en motivasjonsfaktor i forhold til lederoppgaver og bidrag i kunnskapsdelingen.

Det var overraskende at ingen av respondentene kunne peke på relasjoner av betydning bortsett fra to, som nevnte nåværende, og kanskje spesielt forrige personalsjef som hadde oppmuntret til engasjement ut fra arbeidet med karriereplanlegging. Sterke relasjoner til eksperter på deres fagfelt var av spesiell interesse. Ingen av respondentene oppga slike relasjoner som betydningsfulle for valget om å bli leder. Styrken på direkte relasjoner til eksperter andre steder i organisasjonen må sies å være svak på individnivå. På avdelingsnivå er relasjonene mye sterkere, men det relaterer seg til managers nettverk. Det ble formidlet tydelig fra personallederne at karrieremessig forfremmelse kun er mulig om man kan vise til aktivitet og engasjement i Eureka, men det ble ikke direkte påpekt at man måtte bli leder. Respondentene mener relasjonen i seg selv ikke har hatt betydning for valget, men prosessen de representerer. Respondentene har ved egen gjennomgang av kriteriene for karriereutvikling i SLB skjønt at de ikke kom utenom større engasjement i Eureka om de ville ha karriereutvikling. Tidligere har kriteriene for forfremmelsesprosessen i større grad kunnet tilpasses aktiviteten i ulike avdelinger, og leder lokalt har hatt større innflytelse på vurderingene. Mer standardiserte rutiner rundt evalueringskriteriene, med sterkere involvering av HR og eksterne eksperter på høyere nivåer i SETC blir gjennomført gjennom hele organisasjonen for at det skal være enklere å forflytte seg internt i organisasjonen og mulighetene for lokale tilpasninger er vesentlig begrenset.

Sosial kapital kan være en ressurs både for enkeltindividet og for grupper ved at enkeltindividers nettverk blir nyttig også for gruppen. Tilgangen til sosial kapital er ifølge Bourdieu; «nettverket av relasjoner er et produkt av investeringsstrategier, individuelle eller kollektive, som bevisst eller ubevisst, har som formål å etablere eller vedlikeholde sosiale relasjoner som er direkte nyttige, på kort eller lang sikt, det vil si å omforme eksisterende relasjoner, som i nabolaget, på arbeidsplassen eller i familien, til relasjoner som er selektive og som impliserer varige, subjektivt opplevde forpliktelser (som følelsen av takknemlighet, respekt, vennskap) (Bourdieu, et al., 1986, s. 250). Spesielt to av respondentene trekker fram deres relasjoner som SIGledere som nyttige for resten av avdelingen. Nettverket deres i Eureka blir nyttig for avdelingen ved at SIGlederne utvider sitt nettverk, kjenner flere, og kjennes av flere. De vet også mer om hvor tilgjengelig ekspertise finnes i virksomheten på globalt nivå og det har vært nyttig i interne prosjekter. Man kan også si at Schlumberger har hatt en investeringsstrategi ved etableringen av Eureka der de har hatt et ønske om å koble ansatte med et formål om å etablere og vedlikeholde sosiale relasjoner som kunne bli direkte nyttige for virksomheten på kort og lang sikt.

Wasko og Faraj (2005) fremsatte sosial kapital som perspektiv for kunnskapsdeling, i det legger de at medlemmenes motivasjon, strukturell kapital, kognitiv kapital, og andre faktorer relatert til kapital er nøkkelen til kunnskapsdelingen i nettsamfunn. De beskriver hvordan motivasjonen til nettsamfunnenes medlemmer, belønningsmekanismer og tilfredshet med andre medlemmer muliggjør kunnskapsdelingen i nettverkssamfunnet. Dette bekreftes i studien ved at respondentene forteller om at arbeidet som leder har motivert dem til å være aktive i kunnskapsdelingen, ikke bare fordi de skal oppfylle et minimumskrav i forhold til SETC, men fordi det oppleves som «kjekt at noen trenger deg», man har fått relasjoner til medlemmene som gjør at man opplever en sterkere grad av forpliktelse. Man kan også si at dette stemmer godt med det Coleman (1988) kaller byggesteiner i den sosiale kapitalen uavhengig av nivå; forpliktelser, forventninger og de uformelle strukturenes troverdighet. Det ser vi sammenfaller med uttalelsene fra Eureka's toppleder om at kunnskapsdelingen må være forankret i virksomhetens toppledelse for å synliggjøre at forpliktelsen gjelder alle nivåer av virksomheten. Eureka trenger troverdighet som viktig kunnskapsformidler «det må oppleves som nyttig for medlemmene».

Na Lin (2001) beskriver 4 hovedårsaker til at ressursene vi finner forankret i nettverk gir avkastning for individene i nettverket, og de forklarer utviklingen respondentene har opplevd:

- Sosial kapital øker tilgangen til informasjon, respondentene har fått økt tilgang ikke bare i form av teknisk informasjon, men også relatert til den administrative delen med å lede et SIG som kjennskap til egne lederevner. Relasjoner med andre gir oss mulighet til å se personlig utviklingspotensial for eksempel i måten man kommuniserer på.
- Man drar nytte av andre aktørers innflytelse, respondentene opplever dette i forhold til mulighetene for å komme i kontakt med ekspertise de ønsker til presentasjoner der de kan bruke sponsorenes eller toppledernes innflytelse.
- Styrker et individs troverdighet og anseelse.
- Tilgangen til sosial kapital har betydning for anerkjennelse og identitet, det å få en identitet i virksomheten, et navn som kolleger gjenkjenner har stor betydning for respondentene. Det motiverer til aktivitet å vite at engasjementet styrker identiteten.

SIG lederne oppgir alle en motivasjon i relasjonen til HR leder og karriereutviklingsplan da denne relasjonen har gjort det tydelig at i forhold til karriereutvikling og forfremmelse, så ligger det en forventning om engasjement i Eureka. Seniority programmet til Schlumberger består av 5 vurderingskriterier, der to av dem er direkte knyttet til aktivitet i Eureka. Det ene er profesjonell synlighet, det andre er oppgaven som mentor. Det betyr at for å bli vurdert for neste trinn i seniorløpet, så blir man målt på hvor synlig man har vært for andre i organisasjonen, da sjekkes aktivitet på bulletinboards, webinarer, presentasjoner man har

gitt osv. Det andre kriteriet måler i hvilken grad man har bidratt til å hjelpe andre med å løse tekniske utfordringer.

Det er imidlertid tydelig at det å være leder har økt den sosiale kapitalen betydelig, alle respondentene oppgir større nettverk som utbytte. Det er også tydelig at det utvidede nettverket gir respondentene motivasjon til å fortsette som SIGleder. De ser nytten av å få en oversikt over hvem som jobber med samme fagfelt som dem selv, synligheten de selv får blir også trukket frem som viktig. Synligheten mener de er viktig ikke bare for dem personlig, men for hele avdelingen de jobber i. For dem personlig er synligheten viktig for SETC programmet som nevnt, men også i forhold til eventuelle jobb bytter i fremtiden.

Sosial kapital kan gi avkastning ved at man får til bedre tilpasninger, og oppnår ting som ikke ville vært mulig uten relasjonene som utgjør den sosiale kapitalen. For Eureka ser man det for eksempel ved arrangementer som workshops og webseminarer, via relasjonene i fagnettverkene kan man få presentasjoner av eksperter man ellers ikke hadde hatt kjennskap til, og manglet naturlig arena for å kontakte.

### 5.3 Motivasjon til deltakelse relatert til OCB

Studiens mål for OCB er veldig forenklet sammenlignet med den omfattende teorien som finnes om OCB, kategoriseringer og dimensjoner. Utgangspunktet for interessen var OCB definert som atferd en ansatt viser ut over det som er forventet ut fra stillingsbeskrivelsen, og som de ikke forventer direkte belønning av. I forhold til Eureka er målet å finne ut om respondentene har hatt aktivitet i forkant av det å bli SIG leder som viser atferd som kan ha vært motivasjonsfaktor.

Jeg bruker dimensjonene for OCB presentert i teorikapittelet sammen med empiri fra intervjuene for å belyse graden av OCB hos respondentene:

**Helping behavior**, frivillig hjelp til andre med arbeidsrelaterte utfordringer. Avdelingen respondentene jobber i er tydelig representert med ansatte med høy OCB relatert til å hjelpe andre for kollegene nevnes som første sted man søker svar på problemer som oppstår. «Det er eksperter på så mange ulike fagfelt i denne avdelingen at det nesten alltid er noen som har svaret på det man lurer på». Opplevelsen av at det er lett å spørre kollegene om hjelp bekrefter en atferd i avdelingen som har et sterkt innslag av hjelpsomhet hos alle respondentene, de er hverandres kolleger.

**Sportsmanship**, vilje til positiv atferd selv når ting butter imot. Atferd relatert til sportsmanship kom tydelig frem hos respondentene når intervjuet ble dreid inn på temaer rundt det som kanskje ikke fungerer så bra. Da kom var det tydelig at ingen ville si noe som direkte kunne oppfattes som negativt, og svarene ble formulert med omhu. Som kollega er det også atferd av sportsånd jeg opplever, det ligger som et fundament i avdelingen at man forsøker å gjøre det beste ut av situasjonen selv når det ikke går helt som man kunne ønske seg, så det oppleves ikke som høyere hos respondentene enn i konteksten de befinner seg i.

**Organizational loyalty**, promotere virksomheten utad, forsvare, beskytte, forbli lojal ved negativ oppmerksomhet. Denne dimensjonen kan kun besvares ut fra studentens relasjon til respondentene som kollega, det er ingen spørsmål i intervjuene som gjør at den er belyst av respondentene. Respondentene promoterer virksomheten utad ved presentasjoner for kunder og samarbeidspartnere, både i møter i virksomheten, men også utad på seminarer og konferanser. Avdelingen ved leder får ofte tilbakemeldinger på mail etter slike presentasjoner som distribueres i avdelingen, og disse gir et signal om at respondentene har atferd som viser høy grad av lojalitet overfor organisasjonen.

**Organizational compliance**, å internalisere virksomhetens regler og prosedyrer for ønsket atferd. Her er svarene variable, en respondent er veldig opptatt av at det er viktig å følge opp anbefalingene for hvordan aktiviteten i en SIG skal være, mens den andre ytterkanten er kun opptatt av at aktiviteten må være minst like god som hos forrige ledere, og siden aktiviteten var veldig lav før de overtok, så ansees det som en lett oppgave å oppnå. Det avsløres at alle respondentene har sett seg ut SIGs med lav aktivitet innenfor sine fagfelt før de nominerte seg for å øke sjansene for at det ikke ville melde seg så mange andre til vervet, og at muligheten for å bli valgt ville blir større, men også fordi muligheten for å øke synligheten for SIGen var større når den var lite aktiv i utgangspunktet. I forhold til SETC er aktivitet et av målekriteriene, så det er mer sannsynlig at engasjementet bunner i ønsket om å oppfylle kriteriene for forfremmelse, enn høy grad av internalisering av regler og prosedyrer.

**Individual initiative**, involvering i oppgaver langt ut over minimums forventningene. To av respondentene forteller at de har bidratt med papers på SIGs de har vært medlem av, en av dem på eget initiativ, den andre på oppfordring av de lederne i SIGs respondenten var medlem av. De andre respondentene svarer at de ikke har bidratt før de ble SIG ledere selv. Det viser interesse for å holde seg oppdatert på fagfeltet sitt, og initiativ når man setter seg ned og utformer et skriftlig bidrag fordi man tenker man har noe som kan være av interesse for andre medlemmer. Bidrag på oppfordring fra SIGer man er medlem av viser også initiativ, for det er ikke påkrevd. Det kan være et tolkningsspørsmål, for det er et av kriteriene i SETC vurderingen at man er aktiv, så ut fra den tanken så kan man si at det ikke er initiativ ut over minimumsforventningene, men ut fra selve stillingsbeskrivelsen er det ikke et krav.

**Civic virtue**, interesse og engasjement i virksomheten på makronivå. Spesielt en av respondentene var veldig interessert i organisasjonspolitik, også i forhold til kunnskapsdeling. Vedkommende mente at kunnskapsdelingen også handlet mye om politikk, «man deler ikke kunnskap med konkurrerende grupper». Respondenten hadde en klar formening om at organisasjonspolitik styrte sterkt hvor og når man delte eventuelle tekniske gjennombrudd. Dette gjelder også bidrag til problemløsning i tilfeller der det å hjelpe andre kunne ha negativ effekt på utviklingen og anerkjennelsen egen avdeling. Da kunne det være bedre om man holdt kortene tett til brystet. Denne formen for engasjement i virksomheten på makronivå er et uttrykk for lav OCB på organisasjonsnivå, atferden fremmer ikke den totale utviklingen av virksomheten. Imidlertid mente respondenten

virksomheten på sett og vis la opp til en form for konkurranse mellom høyt profesjonelle grupper internt i virksomheten der belønningen var mer midler til de som sto for den mest innovative aktiviteten. Hvorvidt disse utsagnene stemmer med organisasjonspolitikken er ikke tema for denne studien, men er interessant om det stemmer, for det betyr at virksomheten har motstridene krefter mellom kunnskapsledelsen og ledelse av teknologiutviklingen. Utsagn som dette fremmer ikke kunnskapsdelingen, og viser en holdning som kan gjøre jobben med å overvinne motstanden mot endring i atferd hos individer utfordrende.

**Self-development**, frivillig atferd for å forbedre kunnskap, ferdigheter og evner. Et par av respondentene uttrykker egeninteresse i form av ønske om å utvikle seg selv i forhold til det å følge med på SIGene innenfor eget fagfelt. Begge disse brukte tid på å holde seg oppdatert på aktiviteten i SIGene via nettsider og fellesmailer. Man ønsker å være best mulig i stand til å følge opp prioriteringene og satsningsområdene som virksomheten har satt som mål.

En annen av respondentene uttrykte at «informasjonen må være matnyttig i forhold til jobben jeg gjør til daglig, jeg leser ikke bare for at det er kjekt å vite». Den siste uttalelsen ble utdypet med at man er forskjellige mennesketyper, vedkommende kunne godt bruke «mye tid på å lete etter løsninger på et bestemt problem», og brukte gjerne Eureka til å søke informasjon, men det skulle allikevel mye til før problemet resulterte i et bidrag på en Bulletin board. Respondenten mente derfor også at han hadde begrenset nytte av den store informasjonsmengden når den ble publisert via SIGene, men at det var nyttig å ha den søkbar.

Svarene over er relatert til situasjonen før respondentene ble valgt til SIG ledere, hvordan de da brukte Eureka, og holdninger i forhold til vurderingsdimensjonene til Podsakoff et al. (2000). På grunn av dårlig utarbeidet intervjuguide når det kom til OCB så er ikke utsagnene over egnet til å avgjøre om OCB hos respondentene er høyere enn hos kollegene, selv om OCB absolutt er synlig tilstede i atferden. Oppfølgingsspørsmålene og uformelle samtaler rundt temaet støtter vurderingen om at OCB ikke kan sies å ha vært en avgjørende faktor for respondentens valg om å verve seg som leder for SIGs, men SIG lederskapet har vært med på å øke oppmerksomheten rundt temaene definert som OCB og på den måten styrket denne.

Organ (1997) sier at OCB støtter den sosiale og psykologiske konteksten som arbeid utføres i. Styrket OCB hos de som påtar seg lederansvar i Eureka kan derfor være med og påvirke kollegene deres, skape tillit til Eureka som kunnskapsformidler slik at fagnettverkene tas mer aktivt i bruk av flere

Katz og Kahn (1978) mener at belønningssystemer ikke påvirker OCB, men heller at store forskjeller i belønning kan føre til dårligere samarbeid mellom kolleger dersom det oppleves som urettferdig. Studien viser tvert imot, belønningssystemene i Schlumberger ser ut for å øke OCB hos dem som har valgt å påta seg lederverv i Eureka, riktignok etter at de har vært ledere en stund. Respondentene uttrykte større ønske om å kunne være til hjelp for andre for eksempel, og at de ser større viktighet av å være med å bidra med aktivitet som mange kan



ha nytte av ved å dele i Eureka i tillegg til andre kanaler. For eksempel ved å dele innholdet i presentasjoner gitt internt og eksternt med medlemmene i SIGene i etterkant. Men kan gi Katz og Kahn rett dersom det dreier seg om forskjeller som de en av respondentene også var inne på i forhold til intern konkurranse om å komme opp med nye teknologiløsninger hvis det belønnes med større ressurser i avdelingen. Da snakker vi om OCB på organisasjonsnivå.

Det Muammer Ozer (2011) beskriver i sin artikkel om OCB på individ og organisasjonsnivå, kan være nyttig å ta med fordi det skiller mellom organisasjonens fordeler med OCB og individers. Individers engasjement i OCB aktiviteter kan gå ut over individets jobb prestasjon fordi man velger å bruke tid på dette fremfor jobbutførelse, for eksempel ved å hjelpe andre, mens organisasjonen som helhet har fordel av hjelpen som ytes drevet av OCB. Ved intern konkurranse slik det antydes av respondenten får man en motsatt effekt av dette fordi lav OCB gjør at atferd i forhold til kunnskapsdeling som kunne vært til nytte på organisasjonsnivå reduseres av frykt for at atferden skal resultere i inntrykk av dårligere jobbprestasjon fordi man risikerer at en annen avdeling får kredit for et arbeid en selv opplever å ha bidratt til.

Organ (1988) har argumentert for at OCB i praksis gir mer ressurser tilgjengelig for organisasjonen, og forebygger behovet for kostbare formelle mekanismer til å utføre funksjoner som uformelt utføres av OCB. Et eksempel på dette er interessen for å holde seg faglig oppdatert, når ansatte på eget initiativ søker etter, og tar til seg kunnskapen nødvendig for å kunne utføre jobben sin, så unngår virksomheten store kostnader forbundet med å sende folk på kurs og trening for å presenteres for den samme kunnskapen. Det samme gjelder høy grad av OCB i forhold til hjelpsomhet i forhold til nye kolleger, dersom avdelingen har ansatte med høy OCB som er med å informerer og svarer på spørsmål, så forkorter det tiden før en nyansatt «er oppe og går». Et tiltak som bidrar til dette er en fadderordning for nyansatte, fadderer blir ikke direkte kompensert for innsatsen, men det har stor betydning for den nyansatte å ha en som føler ansvar for å sette dem inn i avdelingens rutiner, virksomhetens regler og prosedyrer, IT systemer, og ikke minst noen man kan spørre om alle forkortelser, for de er det mange av. Måten fadderopp-gaven blir utført på sier veldig mye om en persons OCB i forhold til frivillighetsdimensjonen. Tanken om at individer med mange OCB bidrag aggregert over tid, bidrar til organisasjonens effektivitet antas å ha noe for seg.

#### 5.4 Oppsummering av motivasjonsantakelsene

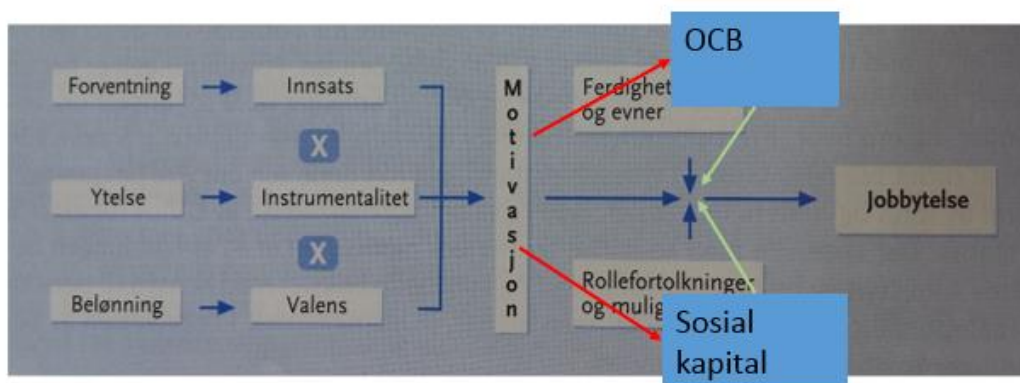
Vi ser at perspektivene valgt for studien dekker både motiveringsforklaring basert på indre faktorer ved kognitiv teori, og ytre faktorer ved jobb karakteristika-modeller som Herzbergs to-faktorteori.

At SIG lederne uttrykte så stor grad av økt trivsel på grunn av engasjementet i Eureka er interessant, de var begeistret for jobberikelsen de opplevde som følge av større nettverk, anerkjennelse og gleden av å bidra. Den personlige utviklingen var også viktig for dem, og ga

motivasjon til å fortsette som leder. «Jeg ser ting jeg har lyst å teste, og utvikle som leder, og dette er en unik mulighet, også i forhold til den administrative delen av det å lede».

Medarbeidere med høy OCB medvirker til høyere sosial kapital som bidrar til økt forståelse av organisasjonens formål og kultur, og videre organisasjonens utvikling. Økt forståelse kan også påvirke kulturen for åpen meningsutveksling (Organ, 2006). Det betyr at medarbeidere som har høy OCB, sannsynligvis også har høyere sosial kapital, og det kan sammen gi motivasjon til å påta seg lederoppgaver.

Dette stemmer dårlig med mine resultater, her ser det ut for at når motivasjonen for å påta seg lederoppgaven var på plass som følge av at det var et nødvendig kriterium å oppfylle for å nå målet om forfremmelse, så har det ført til både høyere sosial kapital og høyere OCB. Figur 12 under er et forsøk på å illustrere dette med en modifisering av Kaufmann og Kaufmanns figur for kognitiv forventningsteori.



Figur 12 Modifisering av Kaufman og Kaufmanns figur for kognitiv forventningsteori for å illustrere studiens resultat i forhold til motivasjon, incentiver, OCB og sosial kapital

## 6 Oppsummering og konklusjon

---

Denne studien hovedmål var ved casestudie å få et innblikk i hvordan virtuelle fagnettverk for kunnskapsdeling er organisert og ledet i en stor virksomhet. Som objekt for studien ble Schlumbergers virtuelle nettverk Eureka benyttet. Studien starter med å finne ut hvordan organisasjonsstrukturen for nettverket er, og finner at Eureka er preget av en veldig løs struktur hva hierarkisk ledelse angår, beslutningsmakt er desentralisert til lederne for de ulike fagnettverkene. Toppledelsen i Eureka har allikevel et overordnet ansvar for å følge med på aktiviteten i de mange fagnettverk som igjen har en rekke «Special Interest Groups» (SIG). Toppledelsen gir opplæring, råd, oppmuntring til lederne av fagnettverkene, og oppretter og legger ned de fagnettverk etter aktualitet i forhold til virksomhetens teknologiutvikling.

Eureka er ment å være et nettverk for uformell faglig diskusjon og meningsutveksling for læring og innovasjon internt i virksomheten. Ut fra denne studien ser det ut for at den uformelle delen der eksperter diskuterer på Bulletin boards er den delen av nettverket som er minst aktiv i de fleste fagnettverkene. Aktiviteten opprettholdes av lederne ved nyhetsbrev, webinar, websider og mailkontakt der et anbefales artikler og annen nyttig informasjon for fagområdet. Studien avdekker at det er mange rutiner, anbefalinger og retningslinjer for hva som er en god måte å drive fagnettverket på, og det gjør at definisjonen på uformelle virtuelle nettverk ikke passer. Eureka har elementer av å være et uformelt nettverk i form av at relasjonene går på tvers i virksomheten uten noen form for hierarki, men graden av organisering, for eksempel valg av ledere gjør den formell.

Det er ikke interessen for å dele fagkunnskap med andre likesinnede som holder aktiviteten oppe, men ledere som motiveres av blant annet incentiver om forfremmelse og høyere lønn.

Hvert fagnettverk har en sponsor som er ment å være en person med sterk faglig tyngde som formidler strategier og satsningsområder til fagnettverkene for å styre aktiviteten i riktig retning samtidig som de overvåker aktiviteten og plukker med seg interessante diskusjoner og løsninger ut i organisasjonen gjennom et bredt nettverk. I denne studien kommer disse dårlig ut fordi respondentene i studien alle har slitt med å komme i dialog med sin sponsor, og dermed heller ikke har fått den nytten og inspirasjonen som relasjonen er ment å ha. Antallet respondenter er lavt, så det er ikke grunnlag for å si at det er slik generelt i organisasjonen, men om det er det, så har Eureka mistet en veldig viktig funksjon fordi de sentrale nettverkspunktene mangler. Sponsorenes utførelse av deres rolle er et tema som veldig gjerne kunne vært tema for en ny studie nettopp fordi rollen er et svært viktig knutepunkt for kunnskapsdelingen i virksomheten. I hvilken grad sponsorene greier å knytte sammen ressurser som kan ha nytte av hverandre kan ha avgjørende betydning for innovasjon og teknologiutvikling, og det henger nøye sammen med virksomhetens viktigste overordnede mål for Eureka, «Business Relevance». Schlumberger kan ha stor nytte av å se nærmere på sponsorenes rolleutøvelse når målet er å øke kunnskapsdelingen i virksomheten.

Underspørsmålene relatert til motivasjonen for de som velger å bli ledere viser i denne studien at OCB og sosial kapital spiller liten eller ingen rolle i forhold til motivasjonen for å bli SIGleder. Det er incentivene, og vurderingskriteriene for måloppnåelsen i disse som her drivkraften.

Det interessante er imidlertid at det virker som om både OCB og sosial kapital øker som følge av engasjementet som lederne påtar seg fordi de motiveres av anerkjennelsen de får, gleden av å hjelpe andre, og mulighetene for personlig utvikling av sine lederegenskaper. Dette hadde vært interessant å sett nærmere på i større skala ved hjelp av kvantitativ metode der en større spørreundersøkelse kunne gitt langt flere svar enn de begrensede 4 i denne studien.

Dokumentasjonen om at kunnskapsdeling der kunnskap ses på som en individuell eiendel svekker verdien for nettsamfunnet (Wasko og Faraj, 2000) kommer i konflikt med virksomhetenes forsøk på å motivere ansatte til deltakelse i nettsamfunnene ved hjelp av incentiver fordi det gir ansatte et signal om at «jeg eier noe som virksomheten ønsker, men deler ikke uten at belønningen oppleves som verdt innsatsen». Utfordringen for virksomhetene ligger i å overbevise medlemmene om at kunnskap er offentlig eiendom, og de må etablere kulturelle normer som oppfordrer ansatte til å delta i kunnskapsdelingen. Virksomheten kan ifølge Wasko og Faraj bidra til dette ved anerkjennelse og statusbygging for de som engasjerer seg aktivt i de virtuelle nettverkene og det ser vi at Schlumberger gjør med den sterke bindingen Eureka har til karriereutviklingsprogrammet SETC.

SETC fungerer som et svært stimulerende tiltak som gir de ansatte den belønning de har forventning om, i første rekke muligheten til forfremmelse og lønnsøkning, men også statusøkning og anerkjennelse i form av å bli et kjent navn i virksomheten. SETC prosessen er oversiktlig og godt beskrevet for de ansatte slik at det er lett for dem å vurdere om innsatsen er verdt belønningen, noe den synes å være for respondentene i denne studien.

Studien viser at Schlumberger med Eureka har en levedyktig plattform for kunnskapsdeling, drevet av motiverte medarbeidere. Nettverket har en mer formell form enn virtuelle nettverk på internett generelt, og deltakelsen opprettholdes av ansatte som motiveres av belønningsincentiver.

## Referanser

---

- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: Kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforl.
- Alavi, M. & Tiwana, A. (2003). Knowledge management: The information technology dimension. I M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (red.), *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (s. 104-121). Malden, Mass: Blackwell.
- Amin, A. S., Bargach; Jim, Donegan, Chuck, Martin; Reid Smith; Mark, Burgoyne; Paolo, Censi; Pete, R Day; Rache, L Kornberg. (2001). Building a knowledge-sharing culture. *Oilfield Review*(Spring), 48-65.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00068-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4)
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Behrend, F. D. & Erwee, R. (2009). Mapping knowledge flows in virtual teams with sna. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 99-114. doi: [doi:10.1108/13673270910971860](https://doi.org/10.1108/13673270910971860)
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation* (2nd ed. utg.). Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P., Broady, D. & Palme, M. (1986). *Kultursociologiska texter*. Lidingö: Salamander.
- Bourdieu, P. & Passeron, J.-C. (1977). *Reproduction in education, society and culture* (vol. 5). London: Sage.
- Bø, I. & Schiefloe, P. M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital: Innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chia-Shen, C., Shih-Feng, C. & Chih-Hsing, L. (2012). Understanding knowledge-sharing motivation, incentive mechanisms, and satisfaction in virtual communities. [Article]. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 40(4), 639-647.
- Chih-Jou, C. & Shiu-Wan, H. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & Management*, 47(4), 226-236. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2010.03.001>
- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H. & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- Ciborra, C. U. & Patriotta, G. (1998). Groupware and teamwork in r&d: Limits to learning and innovation. *R&D Management*, 28(1), 43-52. doi: [10.1111/1467-9310.00080](https://doi.org/10.1111/1467-9310.00080)
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. doi: [10.2307/2780243](https://doi.org/10.2307/2780243)
- Danermark, E. A. (1997). "generalisering, vetenskapeliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap", fra danermark et al. , att förklara samhället, .
- Dixon, N. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London: Piatkus.

- Fay, B. (1996). *Contemporary philosophy of social science: A multicultural approach*. Oxford: Blackwell.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* ([3. prøveutg.]. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gould, A. (2001). President & ceo for schlumberger ltd Lastet
- Greve, A. (2000). Sosial kapital: Hvor står vi i dag? *MAGMA*(1).
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? [Article]. *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Howard, R. (1993). *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jenkins Jr, G. D., Gupta, N., Gupta, A. & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- Johannessen, A. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed. utg.). New York: Wiley.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mccormick, D. & Rosenbaum, S. (2013). The schlumberger eureka technical careers (setc) scheme recognition & reward for technical excellence. Lastet ned fra
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2nd ed. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nohria, N., Eccles, Robert G. (1992). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Nordhaug, O. (2002). *Lmr : Ledelse av menneskelige ressurser: Målrettet personal- og kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. [Article]. *Human Performance*, 10(2), 85.

- Organ, D. W. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. In P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie (Eds.), *Foundations for organizational science*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Ottesen, O. (2011). *Ledelse: Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1328-1336. doi: 10.1037/a0023644
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. [Article]. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.
- Rosenbaum, S. (2011). Lessons learned from a decade of knowledge management at Schlumberger. Lastet fra [www.hub.slb.com/.../6-2011-Decade-of-KM-at-Schlumberger-for-Data-Knowledge-and-KM-in-Oil-and-Gas-2011-FINAL.pptx](http://www.hub.slb.com/.../6-2011-Decade-of-KM-at-Schlumberger-for-Data-Knowledge-and-KM-in-Oil-and-Gas-2011-FINAL.pptx)
- Schiefloe, P. M. (2013). Sosial kapital: Ressurs for organisasjoner og objekt for ledelse IL. O. Elvegård, E. Gressetvold & I. J. Pettersen (red.), *Bedriftsledelse: Ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar*. Trondheim: Akademika.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. [Article]. *Annual Review of Psychology, 35*(1), 627.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal, 41*(4), 464-476.
- Turnley, W. H. & Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management. [Article]. *Journal of Applied Psychology, 86*(2), 351-360. doi: 10.1037//0021-9010.86.2.351
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur: En innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK.
- Wasko, M. M. & Faraj, S. (2000). "It is what one does": Why people participate and help others in electronic communities of practice. *The Journal of Strategic Information Systems, 9*(2-3), 155-173. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00045-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00045-7)
- Wasko, M. M. & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. [Article]. *MIS Quarterly, 29*(1), 35-57.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Xu, B., Li, D. & Shao, B. (2012). Knowledge sharing in virtual communities: A study of citizenship behavior and its social-relational antecedents. [Article]. *International Journal of Human-Computer Interaction, 28*(5), 347-359. doi: 10.1080/10447318.2011.590121
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.