



MASTEROPPGAVE I STRATEGI OG
KOMPETANSELEDELSE

Handelshøgskolen og fakultet for samfunnsvitenskap

Virtuelle praksisfelleskap

Hvordan skape engasjement i et virtuelt praksisfelleskap
– slik at det oppleves som nyttig?

Martina Ergan
27. oktober 2014

Forord

Første gang jeg hørte begrepet «Communities of Practice» var da jeg for ti år siden var utvekslingsstudent i USA. Der studerte jeg et emne som het Global Knowledge Management, som ble undervist av Dr. James Albers. Dette var et emne som virkelig fanget min interesse. Det har gått opp for meg i løpet av de siste årene at begrepet Communities of Practice var noe veldig nytt for ti år siden. Ettersom verden har blitt mer og mer virtuell siden jeg først hørte om begrepet, er mitt ønske å få enda mer innsikt i fenomenet «Virtual Communities of Practice» og hvordan disse fungerer.

Problemstillingen for denne oppgaven har kommet til etter hvert som jeg har fått satt meg mer og mer inn i teorier om Communities of Practice og Virtual Communities of Practice.

Jeg er veldig stolt og glad for at jeg gjennom denne masteravhandlingen får markert slutten av fem år som masterstudent ved Master i strategi og kompetanseledelse – Siviløkonom ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Jeg kan ikke si at det har vært helt enkelt å gjennomføre masterstudiet, som mor til to små herlige barn, en mann i Forsvaret og at jeg selv er i heltidsjobb, har krevd mange timer med ekstra arbeid på kveldstid. Døgnet har rett og slett ikke tilstrekkelig med timer. Men nå har jeg nådd målet.

Arbeidet med oppgaven har vært en stor læringsprosess for meg, den har gitt meg et lite innblikk i en forskers verden. Oppgaven har gitt meg muligheten til å få skrive en artikkel, som jeg har vært og presentert European Knowledge Management Conference i Santarém, Portugal. Artikkelen har blitt fagfellevurdert.

Det er mange som har stilt opp for meg gjennom disse fem årene som har medvirket til at jeg har klart å fullføre min mastergrad. Dere ønsker jeg å rette en stor takk til. Det være seg om det er familie, slektninger, barnevakter, venninner, kollegaer eller veiledere. Dere har alle bidratt til at jeg har kunnet gjennomføre dette studiet og jeg setter meget stor pris på hver og en av dere. Ingen nevnt, ingen glemte.

Aller mest ønsker jeg å takke min kjære mann og mine to fantastiske barn som jeg i perioder har måttet bort, spesielt mot slutten av fullføring av denne oppgaven. Det er dere som gjør min verden til det beste stedet å være.

Rena, oktober 2014

Martina Ergan

Abstract

This study will provide an insight in the background of theories in Virtual Communities of Practice and how these can be used for knowledge and competence sharing between employees in organizations. Involvement is essential for a Virtual Communities of Practice to exist (Wenger, 1998). The study examines t how to create engagement in Virtual Communities of Practice and what makes the shared knowledge and competence useful.

This study is based on the theories of communities practice and these are redistributed into theories of virtual community of practice. The study also shows theories of perceived usefulness and theories about management, here facilitator, of Virtual Communités of Practice.

This study has a qualitative research approach and a multiple case study design with two Virtual Communities of Practice that represent the two cases in this study. One of the cases is a Virtual Community of Practice that consists of ten members from a consulting company. The other case is a Virtual Community of Practice that consists of six board members in a Norwegian import company. I have collected data for this study by having eight different interviews a. The data is coded and analyzed in Nvivo10. The findings are discussed by the theories of this study.

When it comes to creating engagement in a Virtual Community of Practice this study have fairly similar findings as in previous studies. This study shows that the facilitator has a great impact to create engagement in a Virtual Community of Practice (Barnett, Jones, Bennett, Iverson, & Bonney, 2012; Hibbert & Rich, 2006; Koh, Kim, Butler, & Bock, 2007). The main findings in this study are about the role of the facilitator and what the facilitator should do to create more engagement in a Virtual Community of Practice. This study will also have a contribution to theories about the benefits associated with participating in a Virtual Community of Practice.

Sammendrag

Denne studien vil gi en teoretisk innsikt i virtuelle praksisfellesskap og hvordan disse kan brukes for kunnskap og kompetansedeling mellom ansatte i organisasjoner. Engasjement i virtuelle praksisfellesskap er helt avgjørende for et virtuelt praksisfellesskaps eksistens (Wenger, 1998). Studien ser på hvordan det kan skapes engasjement i virtuelle praksisfellesskap og hvordan det som deles i disse virtuelle praksisfellesskapene oppleves som nyttig.

Studien tar utgangspunkt i teorier om praksisfellesskap som videreføres i teorier om virtuelle praksisfellesskap. Studien viser også teorier om opplevd nytteverdi og teorier om rollen som leder, her fasilitator, av et virtuelt praksisfellesskap.

Denne studien har en kvalitativ forskningstilnærming og har en multippel casestudiedesign med to virtuelle praksisfellesskap som representerer de to casene til studien. Den ene casen er et virtuelt praksisfellesskap som består av ti medlemmer fra et konsulentselskap. Den andre casen er et virtuelt praksisfellesskap som består av seks medlemmer som utgjør styret til et norsk importselskap. Datamateriale er innhentet fra åtte intervjuer som jeg har gjennomført, og som er kodet og analysert ved hjelp av Nvivo10. Funnene er videre drøftet mot studiens teorier.

Denne studien har relativt like funn som tidligere studier når det gjelder det å skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap. Studien viser at fasilitator har en stor betydning for å skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap (Barnett, Jones, Bennett, Iverson, & Bonney, 2012; Hibbert & Rich, 2006; Koh, Kim, Butler, & Bock, 2007). Hovedfunnene i denne studien går på rollen som fasilitator og hva det er en fasilitator bør gjøre for å skape så stort engasjement som mulig i et virtuelt praksisfellesskap. Studien vil også gi et bidrag til teorier om den opplevde nytteverdien knyttet til det å delta i et virtuelt praksisfellesskap

Innhold

FORORD	II
ABSTRACT	III
SAMMENDRAG	IV
INNHold	V
1 INNLEDNING	1
1.1 OPPGAVENS HENSIKT, BEGRUNNELSE OG RELEVANS	2
1.2 OPPGAVENS OPPBYGGING	3
1.3 BEGREPSAVKLARING	4
2 TEORI	5
2.1 TEORIER OM PRAKSISFELLESSKAP (CoP)	5
2.1.1 <i>Definisjon av CoP</i>	5
2.1.2 <i>Kjennetegn for et CoP</i>	6
2.2 TEORIER OM VIRTUELLE PRAKSISFELLESSKAP (VCoP)	10
2.2.1 <i>Definisjon VCoP</i>	10
2.2.2 <i>Organisering av VCoP</i>	11
2.2.3 <i>Engasjement i VCoP</i>	12
2.2.4 <i>Opplevd nytteverdi ved å delta i VCoP</i>	17
2.3 ROLLEN TIL FASILITATOR FOR Å SKAPE ENGASJEMENT I VCoP	18
3 FORSKNINGSMETODE	20
3.1 VALG AV FORSKNINGSDSIGN	20
3.1.1 <i>Casestudie som forskningsdesign</i>	21
3.1.2 <i>Valg og presentasjon av caser</i>	21
3.1.3 <i>Utvalg av informanter</i>	23
3.1.4 <i>Datainnsamlingsmetode</i>	24
3.1.5 <i>Transkribering og dataanalyse</i>	25
3.2 STUDIENS VALIDITET, RELIABILITET OG FORSKNINGSETIKK	26
3.2.1 <i>Validitet og reliabilitet</i>	26
3.2.2 <i>Forskningsetikk</i>	27
4 ANALYSE AV DATAMATERIALE	29
4.1 DETTE KJENNETEGNER ET VIRTUELT PRAKSISFELLESSKAP	29
4.1.1 <i>Organiseringen av VCoP</i>	29
4.1.2 <i>Kunnskap og kompetansedeling</i>	31

4.1.3	<i>Medlemmenes engasjement i VCoP</i>	33
4.1.4	<i>Oppsummering – Dette kjennetegner et VCoP</i>	41
4.2	DELTAELSE OG OPPLEVD NYTTEVERDI I ET VCoP	42
4.2.1	<i>Nytteverdi for fellesskapet</i>	43
4.2.3	<i>Relevans i en arbeidshverdag</i>	43
4.2.4	<i>Oppsummering – Deltakelse og opplevd nytteverdi i et VCoP</i>	46
4.3	ROLLEN TIL FASILITATOR FOR Å SKAPE ENGASJEMENT I ET VCoP	47
4.3.1	<i>Engasjement til fasilitator</i>	47
4.3.2	<i>Møtevirksomhet</i>	48
4.3.3	<i>Oppsummering – Rollen til fasilitator for å skape engasjement i VCoP</i>	49
5	DRØFTING AV RESULTATER	51
5.1	HVA KJENNETEGNER ET VIRTUELT PRAKSISFELLESKAP (VCoP)?	51
5.1.1	<i>Virtuell deling av kunnskaper og kompetanse</i>	51
5.1.2	<i>Organisert fellesskap</i>	52
5.1.3	<i>Ufrivillig medlemskap</i>	52
5.1.4	<i>Kjennetegn ved engasjement i et VCoP</i>	53
5.1.5	<i>Kjennetegn for motivasjon til deltakelse i VCoP</i>	57
5.1.6	<i>Tette og tillitsfulle relasjoner</i>	59
5.1.7	<i>Delkonklusjon – Hva kjennetegner et VCoP?</i>	60
5.2	DELTAELSE OG OPPLEVD NYTTEVERDI I ET VCoP	62
5.2.1	<i>Relevans i en arbeidshverdag</i>	62
5.2.2	<i>Nytteverdi og deltakelse</i>	63
5.2.3	<i>Nytte for andre</i>	64
5.2.4	<i>Tid og nytteverdi</i>	64
5.2.2	<i>Delkonklusjon – Hva skal til for at det å delta i et VCoP oppleves som nyttig?</i>	65
5.3	ROLLEN TIL FASILITATOR FOR Å SKAPE ENGASJEMENT I VCoP	66
5.3.1	<i>Være en god rollemodell</i>	66
5.3.1	<i>Møtevirksomhet ansikt til ansikt</i>	67
5.3.2	<i>Skape dialog</i>	68
5.3.3	<i>Tildele ansvarsområder</i>	69
5.3.4	<i>Involvering</i>	69
5.3.1	<i>Delkonklusjon – Hvordan kan en fasilitator skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap?</i>	70
5.4	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	71
5.4.1	<i>Dannelse av VCoP i organisasjoner</i>	71
5.4.2	<i>Fasilitatorrollen</i>	71
6	KONKLUSJON	73

7	STUDIENS BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	75
7.1	BEGRENSNINGER.....	75
7.2	VIDERE FORSKNING.....	75

VEDLEGG

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE VIRTUELLE PRAKSISFELLESKAP

VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRINGSSKJEMA

VEDLEGG 3: MELDESKJEMA NSD

1 Innledning

Mye av dagens samhandling i organisasjoner foregår gjennom nettbaserte løsninger, via e-post, intranett, sosiale medier og nettsider. Dette er samhandlingsformer som kan representere arenaer for virtuell kunnskapsdeling. Det finnes en rekke verktøy ute på markedet som legger til rette for virtuell håndtering av kunnskap i organisasjoner, ofte kalt kunnskapsledelsessystemer (KMS). KMS er IKT-baserte systemer som skal støtte organisatoriske prosesser for kunnskaps-identifisering, lagring, deling, bearbeidelse og utnyttelse i organisasjoner (Alavi & Leidner, 2001). KMS vurderes som effektive for å skape en kunnskapsdelingskultur og støtte kunnskapsdeling i organisasjoner (Pan & Leidner, 2003; Wasko & Faraj, 2000). Deling av kunnskaper vil kunne fremme innovasjon og påvirke virksomhetens prestasjoner (Chiu, Hsu, & Wang, 2006; Lesser & Storck, 2001; Pan & Leidner, 2003; Wasko & Faraj, 2000).

Kunnskapsdeling gjennom en nettbasert løsning (et KMS) vil kunne bidra til å danne såkalte virtuelle praksisfellesskap (på engelsk Virtual Communities of Practice, (VCoP)). Et VCoP vil kunne stimulere til kunnskapsdeling i organisasjoner (Chiu et al., 2006). Å legge til rette for et VCoP i og mellom organisasjoner vil kunne styrke kunnskapsdeling mellom personer innenfor en profesjon. VCoP er yrkesmessige og profesjonelle nettverk og kan representere viktige arenaer for læring og innovasjon i organisasjoner (Swan et al., 1999).

Å ta i bruk en nettbasert løsning kan virke forstyrrende og stressende for de som er involvert. Dette fordi det tvinger medlemmene inn i ukjente roller og måter å dele kunnskaper og kompetanse på (Bourhis & Dubé, 2010). Disse utfordringene får meg til å spørre om hvordan man kan få ansatte i organisasjoner, ikke minst hos geografisk spredte organisasjoner, til å dele kunnskap i en nettbasert løsning? Hvordan kan en nettbasert løsning (som et KMS) bidra til å danne VCoP i organisasjoner, og hvordan får man de ansatte til å dele av sin kunnskap i et VCoP? Er det andre enn en selv som kan påvirke en slik kunnskapsdeling? Og hva er det som gjør at ansatte opplever kunnskapsdeling i VCoP som nyttig?

Med bakgrunn i dette så har jeg kommet frem til følgende hovedspørsmål som skal besvares i denne studien:

Hvordan skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap

– slik at det oppleves som nyttig?

For å få svar på hovedspørsmålet mener jeg at følgende underspørsmål må besvares:

- *Hva kjennetegner et virtuelt praksisfellesskap?*
- *Hva skal til for at det å delta i et virtuelt praksisfellesskap oppleves som nyttig?*
- *Hvordan kan en fasilitator skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap?*

1.1 Oppgavens hensikt, begrunnelse og relevans

Hensikten med denne oppgaven er å få en mer samlet oversikt over begrepet VCoP i organisasjoner og hvordan man kan få medlemmer til å dele med seg av kunnskaper og kompetanse i en nettbasert løsning (KMS). Oppgaven ønsker også å få en bedre forståelse for hva det er som oppleves som nyttig ved å dele kunnskap og kompetanse i et VCoP.

Det finnes allerede teorier som svarer på deler av problemstillingen til min oppgave, men ikke samlet. Teorier om opplevd nytteverdi i et VCoP og fasilitatorrollen finnes også, men i begrenset omfang. Begrunnelsen for min oppgave er at jeg ønsker å bidra til en teoretisk forståelse for hvordan det skapes engasjement i et VCoP og hva det er som gir en opplevd nytteverdi for den enkelte deltaker ved å delta i et VCoP. Oppgaven vil også vise hvorvidt en leder, her fasilitator, kan skape engasjement i VCoP.

Denne oppgaven er høyst relevant i dagens organisasjoner. Organisasjoner er i dag veldig geografisk spredt med hovedkontor og mange avdelinger ikke bare i Norge, men rundt omkring i verden. Ansatte jobber da veldig geografisk spredt og mange har mobile kontorer og er avhengig av samhandling i nettbaserte løsninger. VCoP vil være en organiseringsform som kan bidra til å dele kunnskaper og kompetanse internt i hele organisasjonen, ned på ulike avdelinger og innen ulike fagområder. Det vil også være viktig med kunnskap og kompetanse deling på tvers av hela organisasjonen eller mellom organisasjoner. Denne oppgaven vil gi et godt innblikk i hvordan et VCoP fungerer i praksis. Oppgaven ønsker å skape en interesse for dannelse av VCoP i organisasjoner.

1.2 Oppgavens oppbygging

Jeg har valgt å starte med det teoretiske grunnlaget for min studie i kapittel 2.0. Først vil teorier om CoP bli gått igjennom siden dette danner grunnlaget for videre teorier om VCoP. Videre vil teorier om VCoP være knyttet til engasjement i VCoP, og hvordan sosial tilstedeværelse, tillit og motivasjon kan påvirke medlemmers deltakelse i VCoP. Her beskriver jeg også teorier om nytteverdien av å delta i VCoP og hvilke teorier som kan vise hvordan rollen til en fasilitator i et VCoP kan skape engasjement i et VCoP. Studien vil, naturlig nok, komme inn på flere andre organisasjonsteorier som motivasjon, tillit og sosial kapital. Disse teoriene vil ikke bli utdypet i særlig grad da de ikke er en del av målet for studien.

Videre vil kapittel 3.0 vise hvilken forskningsmetode som er valgt og studiens forskningsdesign. Her presenteres casestudiedesign, med valg av caser, begrunnelse for valg av informanter og datainnsamlingsmetode, og hvordan transkriberingen og dataanalysen er gjennomført. Gjennom kapitlet blir studiens validitet kommentert der dette faller seg naturlig. Kapitlet avsluttes med å si noe om studiens validitet, reliabilitet og om hvilken forskningsetikk jeg har arbeidet etter.

Analyse av datamaterialet gjennomføres i kapittel 4.0. Dataene er analysert ut fra de tre underproblemstillingene. Drøfting av resultater som er kommet frem av analysen i kapittel 4.0 blir gjennomgått i kapittel 5.0. Funnene som er gjort i studien vil her bli diskutert i forhold til teorier som tilhører denne studien. Hver underproblemstilling vil i kapittel 5.0 bli oppsummert i hver sin delkonklusjon. Kapittel 5.0 blir avsluttet med noen praktiske implikasjoner som kommer frem av denne studien. Funnene som kommer frem av delkonklusjonene i kapittel 5.0 skal gi svar på forskningsspørsmålet til denne studien som vises i konklusjonen i kapittel 6.0. Kapittel 7.0 vil ta for seg begrensningene til denne studien og forslag til videre forskning. Kapittel 8.0 viser studiens referanser.

1.3 Begrepsavklaring

Her vil jeg forklare noen av de begrepene jeg benytter videre i oppgaven.

Communities of Practice (CoP) vil på norsk kunne oversettes til et praksisfellesskap og Virtual Communities of Practice (VCoP) til et virtuelt praksisfellesskap. I studien vil de engelske forkortelsene for begrepene bli brukt.

I litteraturen er det mange ulike begreper som ligner på og som kan beskrive begrepene CoP og VCoP. Alle disse begrepene kan med tiden utvikle seg i retning av det som karakteriseres som CoP og når de så bruker nettbaserte løsninger for samhandling kan de sammenlignes med et VCoP (Hydle, Kvålshaugen, & Breunig, 2013). Teorier om virtuelle fellesskap, Virtual Communities (VC) vil også kunne brukes i sammenheng med teorier om VCoP. I denne oppgaven vil VCoP bli sett på som et samlebegrep for alle disse ulike begrepene. For å gi en oversikt over de ulike begrepene har jeg valgt å liste de opp under

Begreper CoP	Engelsk betegnelse	Referanse
Kunnskaps- eller kompetansenettverk	Network of Competance (NoC)	Monteiro, Rolland, & Hepsø (2008)
Oppgavefellesskap	Communities of Tasks (CoT)	Hydle et al. (2013); Monteiro et al., (2008)
Læringsfellesskaper	Communities of Learning (CoL)	Hydle et al.(2013); Monteiro et al., (2008)
Interessefellesskaper	Communities of Interest (CoI)	Cantador & Castells (2011)
Begreper VCoP	Engelsk betegnelse	Referanse
Elektroniske praksisfellesskap	Electronic Communities of Practice (ECoP)	Wasko & Faraj (2000)
Elektroniske praksisnettverk	Electronic Network of Practice (ENoP)	Gammelgaard (2010); Wasko, Teigland, & Faraj (2009)
Online praksisfellesskap	Online Communities of Practice (OCoP)	Ardichvili, Maurer, Li, Wentling, & Stuedemann (2006)
Distribuerte praksisfellesskap	Distributed Communities of Practice (DCoP)	Kimble & Hildreth (2005)
Virtuelle fellesskaper	Virtual Communities (VC)	Chiu et al., 2006; Koh et al.(2007)

2 Teori

Teorikapitlet skal danne grunnlaget for å kunne drøfte problemstillingene opp mot teorier i kapittel 5.0 i denne studien. Kapitlet begynner med teorier om CoP, dette fordi disse danner grunnlaget for teorier om VCoP. Det som vises av teorier om CoP vil altså videreføres i teoriene om VCoP. I begge delkapitlene vil fokuset være på teorier om engasjement i fellesskapene. Teorier om dette vil kunne hjelpe meg med å gi svar på forskningsspørsmålet og underproblemstillingene til denne studien.

2.1 Teorier om praksisfellesskap (CoP)

Det finnes mange studier om CoP. Teoriene i dette kapitlet vil være konsentrert om de mest sentrale teoriene og begrepene som brukes i teori om CoP med hovedvekt på engasjement i CoP.

2.1.1 Definisjon av CoP

For å gi en oversikt over hva et CoP er, er det viktig å få frem definisjonen av et CoP. En av de mest brukte definisjonene av et CoP er Lave & Wenger (1991) sin:

«Communities of Practice are a set of relations among persons, activity, and world, over time and in relation with other tangential and overlapping Communities of Practice.»

Andre som definerer CoP er for eksempel Wenger & Snyder (2000) som viser i sin definisjon at CoP er uformelle grupper som oppstår ved felleskompetanse og lidenskap for et tema og Lesser & Storck (2001) sier at CoP er en gruppe av medlemmer som regelmessig engasjerer seg i å dele og lære, basert på felles interesser.

CoP blir sett på som en supplerende organisasjonsform (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002; Wenger & Snyder, 2000). En organisasjonsform som Lesser & Stock (2001) mener kan skape verdier og øke prestasjoner i organisasjoner. Et CoP er selvorganisert og kan dannes helt av seg selv eller ved at det blir lagt til rette for strukturer for samhandling i organisasjoner for å forsøke strukturere spontanitet (Brown & Duguid, 2001; Wenger & Snyder, 2000). Et medlemskap i CoP er selvvalgt og deltakelsen er frivillig (Lesser & Storck, 2001; Wenger & Snyder, 2000).

Definisjonen til Wenger & Snyder (2000) viser hvordan et CoP oppstår, mens definisjonen til Lesser & Storck (2001) viser hva som rører seg i et CoP. Ved å konkretisere definisjonen med en kombinasjon av disse to vil definisjonene av et CoP bli som følger:

«En uformell gruppe som oppstår ved felles kompetanse og lidenskap for et tema. Medlemskapet er selvvalgt og medlemmer deltar og engasjerer seg frivillig og regelmessig i kunnskapsdeling til fordel for fellesskapet.»

2.1.2 Kjennetegn for et CoP

For å kunne vise hva det er som kjennetegner et CoP vil dette kapitlet vise de tre elementene Wenger (2004a) mener et CoP kjennetegnes av *domene*, *fellesskap* og *praksis*. Alle tre elementene er viktige for å få drøftet funnene i denne studien men det er praksisen som vil ha hovedvekt da teorier om dette vil være til støtte for å kunne gi svar på forskningsspørsmålet til denne studien.

Domene er området av kunnskap som fører fellesskapet sammen, gir sin identitet, og definerer nøkkelprobemene som medlemmene har behov for å løse. Et CoP er ikke bare et personlig nettverk, det handler om noe (Wenger, 2004a). Slik som det fremgår av definisjonen omtales et CoP om «*felles kompetanse og lidenskap for et tema*». Dens identitet er ikke bare definert gjennom oppgaver men ved et område av kunnskap som trengs for at utforskes og utvikles. Det kan både være temaer av personlige interesser eller i jobbrelaterte temaer som man kan ha en lidenskap for. En ansatt som for eksempel har arbeidsoppgaver innenfor personell eller produktutvikling i en organisasjon vil kunne anses å være lidenskapelig interessert i et tema. Disse ulike grupperingene innehar mye kunnskaper innenfor sine områder som kan deles til fordel for et fellesskap.

Fellesskap er den gruppe av mennesker som domenet er relevant for, egenskapene ved relasjonene, og definisjonen av grenser mellom innsiden og utsiden (Wenger, 2004a). Ut ifra definisjonen av CoP fremgår det at et fellesskap er selvorganisert og oppstår enten helt av seg selv eller i tilrettelagde strukturer ut i fra kompetanseområder som personer innehar eller et tema som de brenner for, eventuelt en kombinasjon av disse. Medlemmer av et fellesskap vet godt hvilke problemstillinger som hører til domenet og hva som ikke hører dit. Et CoP består av medlemmer som selv har valgt å være med, derav selvvalgt medlemskap, og som samhandler og utvikler relasjoner som gjør det mulig for den enkelte å løse problemer og dele kunnskaper innad i fellesskapet eller på tvers av fellesskaper.

CoP og dess fellesskap blir sett på som viktig for utvikling av sosial kapital som i sin tur kan påvirke organisatoriske resultater. Lesser & Storck (2001) mener sosial kapital kan skape verdier og øke prestasjoner og definerer sosial kapital er som følger:

«Summen av de faktiske og potensielle ressursene integrert i, tilgjengelig gjennom og som kommer fra nettverk av relasjoner som er eid av en person eller sosiale enheter.»

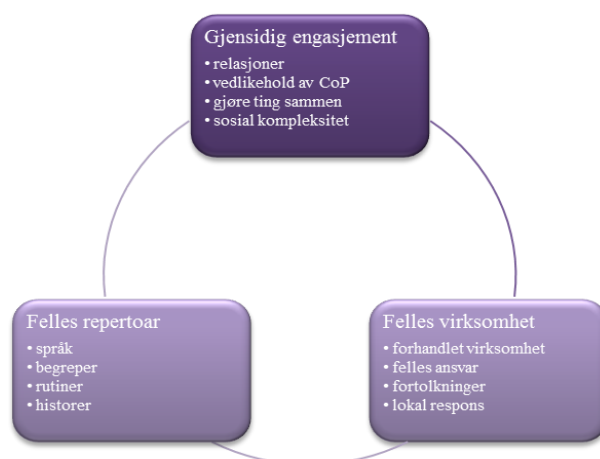
De definerer sosial kapital etter tre dimensjoner hvilke er strukturell, relasjonell og kognitiv dimensjon. Den strukturelle dimensjonen omhandler tilstedeværelse eller fravær av sosialinteraksjon mellom aktører. Den relasjonelle dimensjonen dreier seg om tillit, normer for gjensidighet og identifikasjon. Og den kognitive dimensjonen handler om en felles visjon og et felles mål (Lesser & Storck, 2001).

Disse tre dimensjonene av sosial kapital blir sett på som sammenfallende med CoP og fellesskap kan tjene som generatorer for sosial kapital. Det vil si at CoP er av betydning for utvikling av sosial kapital som i sin tur påvirker organisatoriske resultater. CoP kan gjennom å utvikle sosial kapital i organisasjoner brukes som et redskap for å forbedre prestasjonene. Det må utvikles koblinger mellom deltakere i organisasjonen som er samlokalisert og for de som ikke er det (strukturell dimensjon). Koblingene må bygge på tillit og gjensidig forpliktelse (relasjonell dimensjon), og det må være et felles språk og innhold som kan deles med fellesskapets medlemmer (kognitiv dimensjon) (Lesser & Storck, 2001).

Praksis er den samlede kunnskap, metoder, verktøy, historier, ting og dokumenter som medlemmene i et CoP deler og utvikler sammen (Wenger, 2004a). Brown & Duguid (1991) mener at praksis er å gjennomføre eller engasjere seg fullt ut i en oppgave, jobb eller yrke og at praksis står sentralt for å forstå arbeid. Uten å ha en forståelse for hva selve praksisen innebærer og rollen den spiller vil ikke praksisen kunne bli forstått, skapt (gjennom trening) eller forbedret (gjennom innovasjon). Et CoP er ikke bare et stillestående fellesskap som formes ut i fra medlemmenes felles interesse. Medlemmene er praktikere som er vant til å utføre ting i praksis. Det vil si at medlemmene gjennomfører eller engasjerer seg fullt ut i en oppgave, jobb eller yrke. Over tid vil medlemmene kunne samle praktisk kunnskap fra fellesskapet innenfor sitt domene, som gir dem evner og kunnskaper til å utføre annet arbeid både individuelt og sammen med andre.

Innovasjon fremmes gjennom den daglige praksisen i organisasjonene og gjennom den læring som skjer ved engasjement og deltagelse, og ikke gjennom fastsatte rutiner og arbeidsinstrukser. Problembasert læring og utveksling er begge betinget av aktivitet. Et uformelt CoP vil kunne gå utenfor den formelle organisasjonens grenser, og medlemmer kan være både kunder, leverandører og konkurrenter (Fox, 2000).

Wenger (1998) viser hvordan praksis er en avgjørende egenskap og kjennetegn for et CoP. Dette fremgår av figuren under og alle tre elementene er avgjørende for et CoP eksistens og opprettholdelse. Et CoP består av medlemmer innenfor *et fellesområde og en felles interesse*. Medlemmene deltar og bygger fellesskap gjennom *gjensidig engasjement*. De skaper normer og relasjoner. For å forstå hverandre har de et *felles repertoar* som består av et felles språk, rutiner, dømmekraft, gjenstander, verktøy, historier og stiler (Wenger, 2000).



Figur 1.0. Praksisdimensjoner som egenskap ved et fellesskap (Wenger, 2004b, s. 90)

Gjensidig engasjement i et CoP

En praksis eksisterer ikke uten at folk er i aktivitet og engasjerer seg gjennom handlinger. Praksis eksisterer i et fellesskap når det er gjensidig engasjement mellom personer som samhandler om noe de driver med til hverdags eller på jobb. Et medlemskap i et CoP dreier seg derfor om gjensidig engasjement. Engasjement og interesse for en oppgave, jobb eller yrke skaper dette engasjementet. Medlemmene ønsker å dele med seg av sin egen kunnskap og kompetanse samtidig som de ønsker å få tilgang til det andre har av kunnskap og kompetanse i CoP. Gjensidig engasjement er det som definerer et fellesskap. Det er ikke tilstrekkelig at noen få i fellesskapet engasjerer seg. Alle må bidra og skape et gjensidig

engasjement. Et CoP opprettholdes gjennom tette relasjoner av gjensidig engasjement om det området (domenet) de samhandler om (Wenger, 1998). Det kan være engasjement om for eksempel et produkt eller et arbeidsområde, bruk av en industrimaskin eller HR-problemstillinger. Flere personer kan engasjere seg om et tema som de er opptatt av. Engasjementet kan skje både i organisasjon, på tvers av avdelinger og utenfor organisasjonens grenser, eller i en kombinasjon av disse.

Et CoP skaper relasjoner mellom mennesker. Når et CoP vedlikeholdes kobles medlemmene på måter som kan gå dypere enn mer abstrakte likheter i form av personlige egenskaper eller sosiale kategorier. På denne måten kan et CoP bli en tett knute av mellommenneskelige relasjoner (Wenger, 1998). Det er engasjementet for en oppgave, jobb eller yrke som skaper disse relasjonene og som gjør at medlemmene engasjerer seg og deltar, utvikler og deler kunnskaper med hverandre.

For å kunne være engasjert må medlemmene av et CoP bli involvert i det som skjer. Medlemmene må få tilgang til kunnskap av både nye og gamle medlemmer. Engasjement definerer også tilhørighet i et CoP. Medlemmene av et CoP må hele tiden jobbe for å skape og vedlikeholde gjensidig engasjement. Arbeidet med å vedlikeholde fellesskapet er dermed en iboende del av hvilken som helst praksis. Det kreves konstant oppmerksomhet om det å få koordinert å gjøre saker sammen. Hvert medlem av et CoP finner en unik plass og skaper en unik identitet som videre blir integrert og definert ved et engasjement i en praksis (Wenger, 1998).

En felles virksomhet til et CoP

Det andre kjennetegnet til praksis i et CoP er en felles virksomhet. Felles virksomhet er et resultat av en felles forhandling som gjenspeiler kompleksiteten av gjensidig engasjement. En felles virksomhet defineres av medlemmene selve gjennom prosessen ved å oppnå den. Felles virksomhet handler ikke bare om et oppgitt mål, men skaper fellesavhengighet blant deltagere som blir en del av praksisen (Wenger, 1998). Medlemmene er bundet sammen ved en felles forståelse og en følelse av felles interesser. Medlemmer av et CoP har et felles ansvar innad i et CoP. De vet hva som er av betydning, hva som er viktig, hva man må gjøre, hva man må være oppmerksom på og hva man kan fortelle til de andre medlemmene i fellesskapet.

Et felles repertoar i et CoP

Utvikling av et felles repertoar er det tredje kjennetegnet ved praksis som kjennetegner et fellesskap. En felles utøvelse av en virksomhet skaper med tiden ressurser (repertoar) til kunnskapsdeling. Et CoP repertoar innebærer rutiner, ord, verktøyer, måter å gjøre ting på, historier, gester, symboler, sjangere, handlinger eller begreper. Et repertoar er alt dette som fellesskapet har produsert eller tatt i bruk i løpet av sin eksistens, og som har blitt en del av CoP praksis. Et fellesskapsrepertoar støtter kunnskapsdeling (Wenger, 1998). For å kunne dele kunnskaper med andre medlemmer og utvikle et CoP er det viktig at man skjønner språket og kulturen i fellesskapet.

2.2 Teorier om virtuelle praksisfellesskap (VCoP)

Dette delkapitlet vil være en videreføring av teoriene som kommer frem om CoP men i en virtuell kontekst, virtuelle praksisfellesskap. Hovedvekten vil også i dette delkapitlet være på teorier om engasjement i et VCoP.

2.2.1 Definisjon VCoP

For å få et bilde av hva et VCoP er må vi få en klar og tydelig definisjon av fenomenet VCoP. Et CoP kan kalles virtuelt når dens medlemmer anvender IKT som sin primære måte for samhandling (Dubé, Bourhis, & Jacob, 2005; Koh et al., 2007). Å være virtuell utelukker ikke møter ansikt til ansikt, men flere faktorer sånn som geografisk spredning og opptatte arbeidsagendaer, gjør kommunikasjon gjennom IKT mye mer effektivt (Dubé et al., 2005).

Wasko & Faraj (2000) foreslår KMS som effektive systemer for å støtte kunnskapsdeling og som vil kunne bidra til å danne VCoP i organisasjoner (Chiu et al., 2006). Hensikten med et KMS er å hjelpe organisasjoner til å identifisere, dele, bearbeide, og mer effektivt fange opp kunnskap i organisasjoner (Alavi & Leidner, 2001). Et KMS vil også kunne bidra til utnyttelse av kunnskap både i og utenfor egen organisasjon med egne ansatte, kunder, leverandører, samarbeidspartnere og eiere.

Et VCoP kan bruke et stort utvalg av medier for å støtte samhandlingen mellom medlemmene, så som telefon, tele- og videokonferanser, faks, e-post, nyhetsgrupper, felles databaser, websider, intranett og sosiale medier (Dubé et al., 2005).

Siden det ikke eksisterer noen god definisjon av VCoP i litteraturen ønsker jeg her å presentere en med bakgrunn i teoriene om CoP og VCoP.

«Et selvorganisert virtuelt fellesskap i eller mellom ansatte i organisasjoner som oppstår ved felles kompetanse og engasjement for en oppgave, jobb eller yrke. Samhandlingen foregår og er i stor grad avhengig av informasjon og kommunikasjonsteknologi (IKT). Medlemskapet er selvvalgt og medlemmer deltar og engasjerer seg frivillig og regelmessig i kunnskapsdeling til fordel for fellesskapet».

2.2.2 Organisering av VCoP

For å få vite noe mer om engasjementet i et VCoP vil det være viktig å ha klart for seg om hvordan et VCoP organiseres. Hvorvidt et VCoP er innenfor definisjonen av et CoP så lenge det er lagt til rette for samhandling gjennom IKT, for eksempel gjennom et KMS, er noe som har blitt og fortsatt diskuteres i litteraturen. Flere hevder at et CoP er uformelt og selvorganisert (Lesser & Storck, 2001; Swan, Scarbrough, & Robertson, 2002; Wenger, 2000). Med uformelt menes at CoP dannes på utsiden av organisasjoner. Etter disse teoriene vil ikke et VCOP ha den samme organiseringen som et CoP da et VCoP ofte er formelle og som er lagt til rette for gjennom for eksempel et KMS i en organisasjon. Brown & Duguid (2001) mener også at CoP kan være formelle og at det vil være mulig å legge til rette for at det dannes CoP i organisasjoner. I senere tid er det også antatt av flere at ved å strukturere spontanitet gjennom å legge til rette for en formell struktur for samhandling i nettbaserte løsninger vil kunne tilfredsstille den opprinnelige karakteristikken til et CoP (Bourhis & Dubé, 2010; Gammelgaard, 2010; Hydle et al., 2013; Murillo, 2008). Det som er viktig å bemerke seg da er at et VCoP dannes av seg selv i de tilrettelagde strukturene, for eksempel i et KMS.

Når et VCoP dannes gjennom en tilrettelagd struktur vil det være en økt bevissthet om at de trenger og styres og at VCoP bør være en del av et systematisk og strategisk tilnærming til organisasjonen. Dette for å fremme effektiv styring av intellektuell kapital. Det vil være større sannsynlighet for å lykkes med dannelse av et VCoP når det er støttet og institusjonalisert (Dubé et al., 2005).

2.2.3 Engasjement i VCoP

Dette kapittelet vil ta seg for teorier om hva det er som kjennetegner engasjementet i et VCoP. Det vil vise hvilke aktiviteter som foregår i VCoP og hva det er som kan påvirke deltakelsen og kunnskapsdeling i et VCoP vil vises gjennom teorier i dette kapittelet.

Som tidligere nevnt er det praksisen som er en avgjørende egenskap for et CoP eksistens. Dette vil også være gjeldende for et VCoP. En praksis eksisterer ikke uten at medlemmer i VCoP er i aktivitet og engasjerer seg gjennom handlinger. Praksis eksisterer i et fellesskap når det er gjensidig engasjement mellom personer som samhandler om en oppgave, jobb eller yrke. Et medlemskap i et VCoP dreier seg derfor om gjensidig engasjement, det vil si alle medlemmer må bidra med kunnskap og kompetansedeling.

Når man ønsker å danne VCoP vil det være viktig å være oppmerksom på at når samhandling skjer gjennom IKT kan det virke svært forstyrrende og stressende for de som er involvert. Dette fordi det tvinger medlemmene inn i ukjente roller og måter for å dele kunnskaper og kompetanse på, og det vil kreves teknologiske ferdigheter for å skape sosiale bånd (Bourhis & Dubé, 2010). Det kan derfor være en utfordring å få ansatte til å delta og engasjere seg gjennom en nettbasert løsning, som gjennom et KMS (Chiu et al., 2006; Monteiro et al., 2008).

Flere hevder at det er frivillig deltakelse i VCoP, slik som det også sies i teorier om CoP (Barnett et al., 2012; Chiu et al., 2006; Koh et al., 2007). Det vil si at deltakelse ikke er noe som medlemmer i VCoP er pliktige til å være med på for å dele kunnskaper i VCoP. Medlemmene deltar av eget ønske og vilje.

Engasjement i et VCoP er aktiviteter i form av deltakelse ved å poste eller se på synspunkter, spørsmål, informasjon og kunnskaper og kompetanse innad i VCoP. Å poste og lese innlegg er fundamentale elementer i det pågående livet i ethvert VCoP (Ardichvili, 2008; Koh et al., 2007). Uten at medlemmene aktivt er inne og leser og poster innlegg i VCoP vil det i liten grad være et aktivt VCoP. Høy grad av tillit mellom medlemmene i et VCoP og en kunnskapsdelingsvennlig kultur vil kunne øke sannsynligheten for at medlemmene deltar aktivt og engasjerer seg i VCoP. Det er også viktig at virksomhetens normer støtter en aktiv deltakelse i VCoP (Gammelgaard, 2010).

For å få fremmet kunnskapsdeling i VCoP kreves det kontinuerlig involvering og engasjement i aktiviteter som skjer i VCoP (Bourhis & Dubé, 2010). Mange deltar i VCoP

for å søke etter kunnskap for å løse problemer på jobb, et problembasert VCoP (Chiu et al., 2006; Hydle et al., 2013). Det kan være at man deltar for å dele en oppgave eller arbeid med andre i organisasjonen, eller at man deltar for å dele og skape kunnskaper i organisasjonen eller en kombinasjon av disse. Felles for all deling i VCoP er at medlemmer som deler kunnskaper i VCoP ser på sin egen kunnskap som et fellesgode (Kim, Lee, & Olson, 2006; Wasko & Faraj, 2000). Når kunnskapen som deles oppfattes som et fellesgode er kunnskapsutveksling motivert mest gjennom moralske forpliktelser og fellesskapsbetraktninger, ikke for å oppnå personlige fordeler (Ardichvili, 2008). Når medlemmene føler en plikt for å delta i VCoP vil det være positivt assosiert med intensjonen om å dele kunnskaper (Fang & Chiu, 2010). Siden medlemmer som deltar i VCoP deltar for fellesskapet er de villige til å dele kunnskap uten behov for gjensidighet (Gammelgaard, 2010). Det vil si at medlemmene ikke i utgangspunkt forventer å få noe tilbake fra de andre medlemmene i VCoP. Men samtidig så er det gjensidig engasjement som er viktig for opprettholdelse av et VCoP, det vil si alle må bidra.

Basert på tidligere studier foreslår Koh, Kim et al. (2007) fire drivere for aktiv deltakelse i VCoP: *Samhandling offline*, *Nytteverdien*, *Engasjement fra ledere* og *Kvalitet på IT-infrastruktur*. *Samhandling offline*: Samhandlingen i VCoP kan bli forsterket av fysiske møter som vil øke den sosiale tilstedeværelsen. Hvilket også bevisst gjør medlemmene om andre medlemmer av fellesskapet som vil påvirke online aktiviteter i fellesskapet. *Nytteverdien*: Et VCoP opprettholdes kun når fordelene for et medlem overgår kostnadene av medlemskapet. Innhold som blir postet i fellesskapet må være verdifullt og nyttig. Medlemmene ser da ut til å utforske materialet oftere. Å samle, vise og oppdatere innhold er avgjørende for å oppmuntre til visningsaktivitet. *Engasjement fra ledere*: Lederskap er kritisk for å bygge relasjoner og for å utvikle innhold som er brukeropprettet. Ledere som fremmer samhandling og tillit mellom fellesskapets medlemmer med en tydelig visjon for sine fellesskaper kan stimulere til deltakelse. Det er derfor nødvendig med engasjement fra leder for å få fremmet medlemmers aktivitet i fellesskapet gjennom å poste og se på innhold i fellesskapet. *Kvalitet på IT-infrastruktur*: Responstid, grensesnitt og systemets pålitelighet er sannsynlig å påvirke aktivitet i fellesskapet. Når kvaliteten på IT-infrastrukturen er lav kan velorganiserte offline evenement være viktigere enn når den er høy.

Murillo (2008) mener at for at et VCoP skal kunne skape et stort engasjement blant sine medlemmer så kan aktivitetene som skjer i VCoP inneha noen eller flere av de *eksemplariske egenskapene* høyt volum av interaksjoner, kjerne periferstruktur, høy kvalitet av institusjonelle dokumenter, mellomstor gruppe, lav grad av konflikt, svært fokuserte diskusjoner og temaer som er identifiserbar med profesjonen. Disse egenskapene kan ikke i seg selv identifisere et VCoP, men de kan være tilstede i alle typer av VCoP (Murillo, 2008).

Det er gjensidig engasjement som viser at det er aktivitet i et VCoP. Engasjement muliggjør et bredt samarbeid mellom geografisk spredte medlemmer, kollektiv problemløsning, deling av informasjon, kunnskaper og beste praksiser som er relevant for fellesskapet. Et høyt volum av interaksjoner mellom medlemmene anses å kunne gi et aktivt VCoP og skape et energisk gjensidig engasjement (Murillo, 2008). Det vil si at mange innlegg og kommentarer i et VCoP kan være et tegn på et høyt engasjement i et VCoP.

Et varig gjensidig online engasjement vil gradvis utvikle en felles online repertoar med for eksempel lett tilgjengelige verktøy, rutiner, kunnskapsrepertoarer og andre instrumentelle hjelpemidler for engasjement. Delt repertoar er koblet til den eksemplariske egenskapen høy kvalitet av institusjonelle dokumenter som kan være dokumenter som forteller medlemmene hva fellesskapet handler om (Murillo, 2008). Høy kvalitet av det som postes i VCoP vil kunne påvirke medlemmene i et VCoP til mer aktiv deltakelse og engasjement i et VCoP.

Et varig gjensidig online engasjement kommer gradvis å få frem hva som er relevante temaer og ikke. Medlemmene i fellesskapet holder hverandre ansvarlig for den definerte virksomheten. Svært fokuserte diskusjoner er en generell indikator på kvalitet i VCoP (Murillo, 2008). Kvaliteten av informasjonen som deles i VCoP anses som høyere i VCoP enn utenfor (Gammelgaard, 2010). En identifiserbar profesjon gjør domenet til fellesskapet mer synlig og begrenser omfanget av gjensidig engasjement ved å være konsentrert om en praksis som er lett gjenkjennbar, en faglig disiplin (Murillo, 2008). Det vil si at det vil være viktig å holde innlegg og diskusjoner fokusert og om temaer som angår fellesskapet for å få medlemmene til å delta i VCoP. Personer som direkte engasjerer seg med hverandre vil gradvis lære å kjenne hverandre og vokse sammen til et engasjert fellesskap. Et eksemplarsk VCoP er ikke større enn at medlemmene skal kjenne og engasjere seg med

hverandre. Men ikke mindre enn at det forblir et felleskap, derav mellomstor gruppe. Lav grad av konflikt er også et kjennetegn for et VCoP (Murillo, 2008). Engasjementet hos medlemmene i et VCoP vil være helt avhengig antall medlemmer i et VCoP og de mellommenneskelige relasjoner som finnes i VCoP. Tettere relasjoner vil kunne øke sosial tilstedeværelse i et VCoP og vil kunne påvirke engasjement gjennom deltakelse i VCoP.

Motivasjon til å delta i VCoP

Medlemmene i et VCoP vil kunne drives av ulike motiver for å delta og engasjere seg i et VCoP. Chiu, et al (2006) har utviklet en modell for å undersøke motivasjonen bak medlemmenes kunnskapsdeling i VCoP. Studien hevder at aspektene av sosial kapital – sosiale interaksjonsbånd, tillit, gjengjeldes norm, identifikasjon, delt visjon og delt språk vil kunne påvirke medlemmenes kunnskapsdeling og deltakelse i VCoP. Når medlemmene i VCoP får klare objektiver vil det gi dem en følelse av ansvar hvilket motiverer dem til å delta mer aktivt i VCoP (Barnett et al., 2012). Det vil si at det å gi ansvar vil kunne motivere medlemmer av VCoP til å delta mer aktivt i VCoP. Når medlemmer poster egne erfaringer online vil dette motivere andre til å gjøre det samme (Barnett et al., 2012). Det vil si at jo mer de andre medlemmene deler med seg av sin kunnskap og kompetanse jo mer motivert vil andre medlemmer bli til å også bidra til fellesskapet med sine kunnskaper eller kompetanse.

Ardichvili (2008) viser i sin studie hva som kan motivere medlemmer til å delta og dele kunnskaper i VCoP. Disse motivene er delt inn i; *personlige fordeler*, *fellesskapsrelaterte betraktninger* og *normative betraktninger*.

Personlige fordeler er når deltakelse i VCoP motiveres for å gi status og karriere avansement og for styrking av profesjonelt rykte. Det er også motiver som kan gi emosjonelle fordeler, slik som boost av selvfølelse, og det å kunne bidra og være nyttig. Intellektuelle fordeler ved å utvikle ekspertise, ekspandere sitt perspektiv og ved å ta nye utfordringer er også personlige fordeler som kan motivere til deltakelse i VCoP. Det samme vil en materiell gevinst kunne være når deltakelse i et fellesskap er koblet med en kompensasjon eller en fordel.

Fellesskapsrelaterte betraktninger er når deltakelse i VCoP motiveres for å etablere bånd med andre. Det er også når deling brukes som et middel for å skape et sterkere fellesskap, for å styrke ens forankring og for å beskytte mot eksterne trusler.

Normative betraktninger er når deltakelsen i VCoP motiveres gjennom delte verdier og visjon, ved overensstemmelse og ved å følge ledernes eksempler. Det vil også være når det er gjensidig deltakelse i et VCoP.

Studien til Ardichvili (2008) over viser at det er mange ulike motiver til å delta i VCoP. Det som er viktig er at et VCoP kjennetegnes ved at de fellesskapsrelaterte betraktningene er større enn de personlige fordelene. Det vil si at man deltar for fellesskapet sin del mer enn for å oppnå personlig vinning.

Sosial tilstedeværelse i VCoP

Det er tidligere beskrevet at CoP er arenaer for utvikling av sosial kapital og dette vil også være tilfelle i et VCoP. Sosial tilstedeværelse, eller i hvilken grad mediet muliggjør kjennskap til andre folk og mellommenneskelige relasjoner under samhandling, er kritisk for effektiv kommunikasjon i mange sosiale/arbeidskontekster slik som i VCoP (Koh et al., 2007). Mangel på sosial tilstedeværelse vil føre til kommunikasjonssvakheter i ethvert VCoP.

Samhandling online kan bli forsterket gjennom ansikt til ansikt møter da det og møtes offline vil kunne gjøre båndene mellom medlemmene i VCoP sterkere og vil øke sosial tilstedeværelse i VCoP (Barnett et al., 2012; Gammelgaard, 2010; Koh et al., 2007). Spesielt viktig vil det være med møter ansikt til ansikt mellom medlemmer i VCoP ved oppstartsfasen av dannelse VCoP i organisasjoner (Dubé et al., 2005). Medlemmene vil ved offline møter kunne forstå, stole på og identifisere seg med hverandre. Dette vil gi et sterkere utgangspunkt for deltakelse og aktivitet i VCoP. Offline møter er også viktig for å bekrefte den forpliktelse som medlemmene har til VCoP (Bourhis & Dubé, 2010).

Studien til Koh et al (2007) viser at offline møter styrker solidariteten og intimiteten mellom medlemmene i VCoP, oppmuntrer de til å bli mer aktive i å poste innhold online og vil kreve mer tid og mer mentale ressurser. Medlemmene vil da få en oppfattelse av hvem de er i sitt fellesskap og dette kan motivere til å delta og engasjere seg online. Ledere av VCoP kan da forvente å stimulere til mer online aktiviteter ved å gjennomføre offline møter eller andre offline evenement. Når samhandling offline ikke er gjennomførbart kan det å få en følelse av tilhørighet støttes gjennom multimedia. Multimedia kan gi den samme effekten av tilhørighet som ansikt til ansikt møter gjennom for eksempel gjennom videokonferanse, pc kamera, chatt og bilde chatt (Koh et al., 2007).

Tillitsfulle relasjoner skaper deltakelse i VCoP

Gammelgaard (2010) viser til Aarroe (1969) og George (1998) og hevder at virtuelle kontekster ikke støtter det å bygge tillit. Samtidig er tillit mellom medlemmer identifisert som et av de største hjelpemidlene for å delta og dele kunnskaper i VCoP (Ardichvili, 2008; Bourhis & Dubé, 2010; Chiu et al., 2006). Et tilstrekkelig nivå av tillit vil gjøre VCoP til et effektivt verktøy for kunnskapsdeling (Gammelgaard, 2010). Dannelse av VCoP i organisasjoner som er geografisk spredt vil kunne minske avstanden mellom de ansatte og således skape sterkere sosiale bånd mellom dem (Ardichvili, 2008; Bourhis & Dubé, 2010). Sterke sosiale bånd mellom ansatte i en organisasjon vil kunne assosieres med tillitsfulle relasjoner som vil kunne øke kvantitet og kvalitet av kunnskapsdeling i VCoP (Chiu et al., 2006). For å støtte den virtuelle konteksten og skape tillitsfulle relasjoner vil det være viktig å gi støtte til sosial tilstedeværelse i VCoP. Tillit er en av de relasjonelle dimensjonene for å få utviklet sosial kapital i VCoP og utvikling av sosial kapital er viktig for å få skapt verdier og øke prestasjonene i en organisasjon (Lesser & Storck, 2001).

2.2.4 Opplevd nytteverdi ved å delta i VCoP

Dette kapittelet vil vise teorier som kan vise hva det er som medlemmer i et VCoP opplever som nyttig deling av kunnskaper og kompetanse i et VCoP.

For å få medlemmer til å delta i VCoP må det som postes oppleves relevant og nyttig for arbeidshverdagen. Det er en av de strukturelle egenskapene som viser seg å kunne påvirke hvorvidt et VCoP vil lykkes eller ikke (Bourhis, Dubé, & Jacob, 2005). Medlemmene deltar i VCoP når de oppfatter at det forbedrer sitt profesjonelle yrke, og når de føler sterkt engasjement til fellesskapet (Wasko & Faraj, 2005).

Når medlemmene opplever at fellesskapet og dens innhold er nyttig for dem, ser de ut til å se og utforske materialet oftere. Dermed er det å samle, vise og oppdatere innhold avgjørende for å oppmuntre visningsaktivitet i VCoP (Koh et al., 2007). Når medlemmene er mer motivert av å dele kunnskaper som kan være hele fellesskapet til nytte enn deling kun for egen nytte, vil det ha en positiv effekt på kunnskapsdeling i VCoP (Fang & Chiu, 2010). Det vil si at når medlemmene ser at hele fellesskapet har nytte av kunnskaper eller kompetanse som en selv som medlem innehar vil det være positivt for deltakelsen og engasjementet i VCoP. Fellesskapsrelaterte betraktninger vil være når man deler kunnskaper for å styrke fellesskapet ved at hele fellesskapet skal ha nytte av det.

Personlige fordeler vil være når deltar i VCoP for å ha en personlig nytte av det som deles (Ardichvili, 2008).

Aktiviteten i VCoP, slik som å poste innlegg eller å se dem, er direkte påvirket av det behovet og den nytteverdien det enkelte medlem har. Når fordelene av medlemskapet i fellesskapet overgår kostnadene er det større mulighet for at VCoP opprettholdes (Koh et al., 2007). Det er derfor viktig at innhold som postes og lagres i et VCoP blir oppfattet som verdifullt og nyttig med relevans for arbeidshverdagen. Nytteverdien av det som deles av kunnskaper og kompetanse i et VCoP en av drivene for å stimulere til engasjement gjennom deltakelse i VCoP.

2.3 Rollen til fasilitator for å skape engasjement i VCoP

Det er tidligere nevnt at det er viktig at det er en leder i spissen for å skape engasjement gjennom at få medlemmene til å delta i formelle VCoP. I tidligere studier omtales rollen som leder av et VCoP som moderator, tilrettelegger, nettverksleder, fellesskapsleder eller som fasilitator. En fellesskapsleder kan legge til rette for, fasilitere, et vellykket VCoP, derav rollen som fasilitator (Kimball & Ladd, 2004). Fasilitator vil være et samlebegrep for rollen som leder av VCoP i denne studien og være viktig å få innsikt i for å se hvordan denne rollen kan påvirke deltakelse og engasjement blant medlemmer i et VCoP.

Teorier om rollen som tilrettelegger for et CoP vil også anses å kunne være gjeldende for VCoP i denne studien. Ansvaret som en til en tilrettelegger for et CoP har og den støtte som rollen krever i organisasjonen fremgår ikke helt tydelig i litteraturen. Noen ganger er det et tydelig skille mellom det å være tilrettelegger i VCoP og det å være leder, mens noen andre ganger så smelter disse to rollene sammen. En inaktiv tilrettelegger vil kunne bidra til et mislykket VCoP (Li et al., 2009; Monteiro et al., 2008).

Ledere av VCoP spiller en viktig rolle i utviklingen av nødvendig sosialt klima for å skape deltakelse i fellesskapet. Å sikre eller utvikle effektive ledere av VCoP er sannsynlig å bli en kritisk suksessfaktor for opprettholdelsen av ethvert VCoP (Koh et al., 2007).

Probst & Borzillo (2008) hevder at en organisasjon kan utpeke lederroller for å motivere medlemmer til at samarbeide i VCoP. De beskriver oppgavene til en tilrettelegger og en moderator til å være å forbedre samarbeidet, men kan også inkludere og sørge for at engasjementsregler er klare og tydelige, holde diskusjonene fokusert om domenet og

bearbeide medlemskap. Disse rollene som nettverksleder, moderator og tilrettelegger innebærer de samme oppgavene.

I denne studien om VCoP vil begrepet nettverksleder være det som best beskriver rollen til fasilitator i et VCoP (Barnett et al., 2012; Hibbert & Rich, 2006; Monteiro et al., 2008). Nettverkslederens viktigste oppgaver er å vedlikeholde et VCoP gjennom å holde seg oppdatert innen kunnskapsnettverkets fagområde, legge ut informasjon på intranettet, arrangere nettverkssamlinger og være tilgjengelig for å svare på spørsmål (Monteiro et al., 2008).

Nettverksledere som holder seg oppdatert og engasjerer seg, vil gjøre enn bedre jobb enn andre fordi de vet hvilke problemstillinger som opptar medlemmene. Dermed kan de kontinuerlig fornye og endre temaene slik at de svarer til medlemmenes behov (Monteiro et al., 2008). Dette vil være med på å skape aktivitet gjennom deltakelse i et VCoP og vil være med på å øke sannsynligheten for at det lykkes.

Barnett et al. (2012) beskriver rollen som tilrettelegger eller moderator. De mener at rollen kan oppstå på flere ulike måter. Opphavsmannen for gruppen kan ende opp som den innledende lederen og tilretteleggeren- Tilretteleggeren kan utnevnes av den som er initiativtakere i gruppen. De kan også oppstå spontant og ofte har tilretteleggere en tendens til å være en del av kjernegruppen hvilket også vil være med å kjennetegne et VCoP. Monteiro et al. (2008) hevder at rollen som nettverksleder er kritisk for eksistensen til et VCoP. Det samme beskriver Hibbert, K. and S. Rich (2006) i sin artikkel fra boken om virtuelle læringsmiljøer. Det vil si at en fasilitator vil være viktig med tanke på å skape engasjement blant medlemmene i VCoP gjennom å få de til og aktivt delta i VCoP.

For å skape relasjoner mellom medlemmene i et VCoP og for å minne medlemmene på VCoP eksistens er det viktig å få arrangert møter ansikt til ansikt. (Ardichvili, 2008; Bourhis & Dubé, 2010; Koh et al., 2007; Monteiro et al., 2008). Dette vil ledere kunne legge til rette for gjennom å holde formelle møter (Hydle et al., 2013).

3 Forskningsmetode

Formålet med dette kapittelet er å vise hvilke metodiske valg som er tatt ved gjennomføring av denne studien. Dette er valg av forskningsmetode, forskningsdesign, utvalg av informanter, datainnsamlingsmetode, transkribering og dataanalyse samt vurderinger om validitet, reliabilitet og forskningsetikk.

Fenomenet som skal undersøkes i denne studien er virtuelle praksisfellesskap (VCoP) i organisasjoner. Et VCoP er å betrakte som et sosialt fenomen og en kvalitativ forskning vil dermed være en relevant forskningsmetode siden studien søker å finne ut av fenomenet VCoP i dybden (Mehmetoglu, 2004; Yin, 2009).

3.1 Valg av forskningsdesign

Valget av forskningsdesign er en av de viktigste beslutningene ved gjennomføring av en studie. Ikke minst for at det kan være vanskelig å endre under reisens gang (Esaiasson, Oscarsson, Wängnerud, & Gilljam, 2012). Hvordan problemstillingen er stilt vil være sentralt for innsamling av data. Det vil si hvilken forskningsdesign som velges. Studiens hovedproblemstilling er:

Hvordan skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap

– slik at det oppleves som nyttig?

Denne studien har en problemstilling der det spørres om HVORDAN og dette vil være sentralt for valg av forskningsdesign. Studien er av en forklarende karakter og ønsker å forklare hvordan det skapes engasjement i et VCoP (Mehmetoglu, 2004). Studien søker å få mer innsikt i og forståelse for hva som skaper engasjement i VCoP og hva det er for som gjør at det oppleves som nyttig.

Med bakgrunn i spørsmålsformuleringen og fenomenet, VCoP, som skal undersøkes i denne studien vil en casestudiedesign være en fruktbar forskningstilnærming. Casestudier foretrekkes når man skal analysere hendelser som nylig har skjedd eller skjer, i vår tid, og når man ikke kan manipulere atferd (Yin, 2009). I denne studien er det VCoP som skal analyseres og disse skal analyseres i nåtid. Det vil si at studien er gjennomført innenfor

samme tidsramme slik at det ikke vil være noen tvil om at samme forutsetninger foreligger i casene som skal studeres.

For å få svar på den overordnede problemstillingen vil det i denne studien falle naturlig å søke svar på noen underliggende problemstillinger. Studien ønsker å gi innsikt i hva det er som kjennetegner et VCoP. Ved å få svar på dette vil kunne bidra til en økt forståelse for hvordan det kan skapes engasjement i et VCoP. Studien ønsker også å søke forklaring på hva det er som gir en opplevd nytteverdi av å delta i et VCoP og om rollen som fasilitator kan skape engasjement i VCoP. Oppsummert vil studien søke svar på følgende forskningsspørsmål:

Hvordan skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap

– slik at det oppleves som nyttig?

- *Hva kjennetegner et virtuelt praksisfellesskap?*
- *Hva skal til for at det å delta i et virtuelt praksisfellesskap oppleves som nyttig?*
- *Hvordan kan en fasilitator skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap?*

Teorier om CoP og VCoP og rollen som fasilitator vil bli brukt for å søke å finne ut av forklaringer knyttet til medlemmenes deltakelse og engasjement i et VCoP. Det er teorier og tidligere funn om CoP og VCoP som er lagt til grunn for gjennomføring av denne studien og studien vil ha forskningsbasert tilnærming.

3.1.1 Casestudie som forskningsdesign

I denne studien har valget av forskningsdesign falt på en innebygd multippel casestudiedesign bestående av to caser. En multippel casestudiedesign av studien vil gjøre studien mer robust og vil kunne styrke overbevisningen av eventuelle funn (Yin, 2009). To caser vil kunne gi en økt forståelse for fenomenet i studien og vil gjøre det mulig å se om det er noen liknende mønster som kan gi oss svar på problemstillingene og som kan utlede eller utvikle teori (Yin, 2009).

3.1.2 Valg og presentasjon av caser

Noe av det første som skulle på plass var å finne to organisasjoner som hadde dannet VCoP i sine organisasjoner og som også var interessert til å bli med i denne studien. Det

begynte med et søk etter ulike KMS som allerede eksisterer på markedet som kunne støtte dannelsen av VCoP. Etter noen direkteforespørsler til personer i organisasjoner som hadde tatt i bruk dette, men uten noe videre hell, var det en ren tilfeldighet at Noddlepod AS tok kontakt og ønsket forskningssamarbeid med min veileder ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Det var først etter et møte med en av eierne til Noddlepod AS at studien begynte å ta form og forskningsdesignet ble realitet.

Noddlepod AS har utviklet en nettbasert løsning for samhandling online. Den nettbaserte løsningen har fått navnet Noddlepod™. Det ble konstatert at verktøyet var et KMS og kunne støtte det å danne VCoP i organisasjoner. For å få svar på studiens problemstillinger ble samarbeid med Noddlepod AS veien å gå. Siden denne studien er tenkt å være en del av et pilot/forskningsprosjekt til Noddlepod AS, ble valget av caser litt tilfeldig med bakgrunn i hvilke deltakere/kunder som på det aktuelle tidspunktet var tilgjengelige i prosjektet. Et av kriteriene var at kundene som skulle delta i denne studien måtte være i en organisatorisk setting. Det vil si at VCoP må være dannet i en organisasjon for at det skulle være relevante caser for denne studien.

Det er to VCoP som representerer de to casene i denne studien. Den ene casen er et VCoP med medlemmer fra et konsulentselskap. Dette fellesskapet består av ti konsulenter som har tatt i bruk online verktøyet Noddlepod™ for å danne et VCoP internt i organisasjonen. De ansatte i denne organisasjonen jobber på ulike steder i landet, og sjelden er under samme tak. Hensikten med å ta i bruk verktøyet og danne et VCoP er for gjøre kunnskaper og kompetanse mer synlig og tilgjengelig internt i organisasjonen. Den andre casen er et VCoP der medlemmene utgjør styret til et norsk importselskap. Medlemmene i dette fellesskapet består av seks styremedlemmer. Hensikten med å ta i bruk verktøyet og danne et VCoP for styrets medlemmer er for å gjøre styredokumenter tilgjengelig for alle i styret til enhver tid og for at kun ha et sted for samhandling. Siden både styret og konsulentvirksomheten vil være innenfor det som defineres som en organisasjon vil begge omtales som organisasjoner i denne studien (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Det som er viktig å tenke på ved valg av caser for en studie med en forklaringsanalyse er at valget er avhengig av variasjon og homogenitet (Esaiasson et al., 2012). For å få svar på studiens problemstilling vil det være nødvendig å se på både rollen som fasilitator og medlem i begge casene. Krav om variasjon i valgte caser oppfylles ved at både intervjuer som har rollen som fasilitator VCoP, samt tre medlemmer i hvert VCoP. En vil da kunne få

frem variasjonen i de to ulike rollene, fasilitator og medlem. Rollen som fasilitator eller medlem i et VCoP vil kunne utgjøre to ulike analyseenheter, men i et og samme case og studien kan dermed sies å ha en innebygd casestudiedesign (Yin, 2009).

Homogenitet oppnås ved å velge medlemmer i begge VCoP som er så like som mulig. Like i den forstand at medlemmene har fått samme opplæring og informasjon ved implementering av Noddlepod™ i organisasjonene samt at de har nødvendig utstyr tilgjengelig, uavhengig av hvilket VCoP de er medlem av.

3.1.3 Utvalg av informanter

Denne studien legger noen føringer for valg av informanter. VCoP til konsulentvirksomheten består av til sammen ti medlemmer, der en av disse medlemmene også er fasilitator. Styret består av til sammen seks medlemmer, hvor en av medlemmene også er fasilitator. Nøkkelinformantene i denne studien er alle som er medlemmer i VCoP. De medlemmene som også innehar dobbelt rolle som både medlem og fasilitator er ekstra interessant å se på i forhold til hvordan de ser på rollen sin og medlemmenes syn på fasilitatorrollen. Det er valgt ut tre medlemmer fra respektive VCoP som utgjør nøkkelinformantene i denne studien. For å få skapt variasjon i sammensetningen av disse informantene har de to som innehar rollen som fasilitator selve fått velge ut hvilke medlemmer som skal være med i studien. DE fikk da beskjed om å velge ut medlemmer i VCoP med utgangspunkt i det å være en aktiv, middels aktive og mindre aktiv medlem i respektive VCoP. Hvorvidt disse kriteriene er etterfulgt er uvisst, men kan eventuelt utledes av innsamlet datamateriale.

Seleksjonsmatrise informanter:

	Case 1 - Konsulentene	Case 2 - Styret
Deltakere	10 konsulenter	6 styremedlemmer
Fasilitator	1 av de 10 konsulentene	1 av de 6 styremedlemmene

Det forventes at alle informantene som er valgt ut vil kunne gi svar på problemstillingen da alle er en del av VCoP og det fenomenet som skal studeres.

3.1.4 Datainnsamlingsmetode

Yin (2009) nevner seks kilder for innsamling av casestudiedokumentasjon. Dette er dokumenter, arkivmateriale, intervjuer, direkte observasjoner, deltakerobservasjoner og fysiske gjenstander. Jo flere kilder jo bedre casestudie hevdes det. Ved å bruke intervju som datainnsamlingsmetode vil man kunne få innsikt i å skape en forståelse for hva et VCoP er, og en forståelse for opplevelsen av det å være medlem og engasjere seg gjennom deltakelse i et VCoP. Ved intervju kan informantene få satt ord på sine erfaringer og intervjuet kan således bli betraktet som en sosial handling (Thagaard, 2013). Siden intervjuet er en av de viktigste informasjonskildene i en casestudie (Yin, 2009), faller det naturlig å velge intervju som primær datainnsamlingsmetode i denne studien.

Videre vil dette kapittelet gi en redegjørelse for intervju som datainnsamlingsmetode for denne studien. En slik redegjørelse vil styrke denne studiens validitet.

Intervju

En intervjuguide vil være styrende for gjennomføring av intervjuet. Intervjuguiden er blitt utformet med bakgrunn i en grundig gjennomgang av litteratur om CoP og VCoP, i tråd med trinn 1 av 4 i boken *The Long Interview*. Intervjuguiden vil kunne hjelpe til med å få struktur på intervjuet ved å få utformet spørsmålene på forhånd, og den spesifiserer kategorier og relasjoner som kan hjelpe til å organisere dataene (McCracken, 1988). Intervjuguiden gir en viss retning i forhold til hva man skal spørre respondenten om og hva man skal høre etter i ved gjennomføring av intervjuene. Spørsmålene i intervjuguiden er lagd så åpne som mulig slik at informantene skal kunne komme med egne utdypende svar. Ved utformingen av intervjuguiden i denne studien er det tatt utgangspunkt i teorier om CoP og VCoP og variabler knyttet til disse teoriene. Det vil si studien tar utgangspunkt i forhåndsdefinerte variabler og studien vil på en slik måte ha en deduktiv tilnæringsmåte (Postholm, 2010). Det er disse variablene som vil bli styrende for hvilket datamateriale som blir samlet inn.

Det ble gjennomført et prøveintervju med test av programvaren som skulle brukes for opptak av intervjuene. Dette for å sikre flyt i intervju spørsmålene og for å sikre kvaliteten av programvaren. Intervjuguiden ble brukt som manus ved gjennomføring av intervjuene. Alle medlemmene av VCoP fikk i utgangspunkt like spørsmål, med unntak av de som i tillegg til å være medlem også var fasilitator av VCoP. Fasilitator fikk i tillegg spørsmål knyttet til opplevelsen av sin rolle som fasilitator i VCoP. Ved gjennomføring av

intervjuene har det vært viktig å være så objektiv som mulig slik at spørsmålene ikke blir stilt eller omformulert på måter som gir et ønsket svar.

Alle åtte intervjuene ble tatt opp på lydfil via en applikasjon til iPhone som heter iTalk. Å sikre datamateriale gjennom lydopptak vil være med på å bidra til høy kvalitet av datamaterialet til denne studien.

Det er foretatt intervjuer av alle informantene innenfor en tidsramme på én til to uker. Siden intervjuene er gjennomført innenfor et begrenset og relativt kort tidsintervall vil dette kunne gi data som kan illustrere et øyeblikksbilde av fenomenet VCoP. Siden dannelse av VCoP i organisasjonene er relativt ferske, fire til fem måneder, kunne man også ha tenkt å ha gjennomført intervjuer på et senere tidspunkt. Dette for å se om det da ville vært noen forskjell i svarene fra informantene. Dette er ikke noe som er gjennomført i denne studien da denne studien er begrenset i forhold til tid.

3.1.5 Transkribering og dataanalyse

Alle de åtte intervjuene er transkribert i Word. Videre er tekstene fra Word lastet inn i Nvivo10 for å analysere dataene. Nvivo10 er brukt for å systematisere og kategorisere datamaterialet gjennom å plassere sitater fra datamaterialet inn under ulike koder. Kodene som er brukt er i første hand hentet fra variablene som er brukt i intervjuguiden som bygger på teorier om CoP og VCoP. Gjennom systematisering av datamaterialet har det også vokst frem noen nye variabler. Det viser seg også gjennom dataanalyseprosessen at flere sitater kunne være relevante under flere ulike koder. Nvivo10 har vært til stor hjelp i analysearbeidet og gjort fremstillingen av datamaterialet til studien mye enklere og håndterbart. Ved å bruke Nvivo10 har jeg underveis har kunnet gå tilbake for å sjekke datamaterialet hvilket har bidratt til å sikre validiteten i denne studien.

De tolkningene som er gjorde i denne studien vil kunne dokumenteres i datamaterialet og gjennom i dataanalysen. Det er for å sikre studiens validitet brukt mye sitater fra datamaterialet som vil kunne vise til sammenhenger og fortolkninger til denne studien.

3.2 Studiens validitet, reliabilitet og forskningsetikk

Hensikten med dette kapittelet er å vurdere studiens kvalitet og troverdighet med bakgrunn i vurderinger om studiens validitet, det vil si studiens gyldighet, og reliabilitet, det vil si studiens pålitelighet. Når begrepet forskningsvaliditet brukes i kvalitativ forskning refereres det vanligvis til forskning som er sannsynlig, troverdig, og dermed forsvarlig (Johnson, 1997). Reliabiliteten skal vise hvorvidt studien er konsekvent gjennomført og relativt stabil over tid på tvers av forskere og metoder (Postholm, 2010). Kapitlet vil også hva som er gjort for å følge god forskningsetikk ved gjennomføring av denne studien.

3.2.1 Validitet og reliabilitet

Forhold som er knyttet til validitet i kvalitative studier sier d viser at forskerrollen, forskningsopplegget med utvalg og metodisk tilnærming, datamaterialet og tolkninger og analytiske tilnærminger er forhold som er knyttet til validitet i kvalitative studier. Disse forholdene er gjennomgått i stor grad gjennom kapittel 3.0 i denne studien.

Jeg har ingen tidligere praktisk erfaring som forsker og dette vil kanskje ha kunnet påvirke gjennomføringen av denne studien. Det som er lært gjennom teorier i masterstudiet skal brukes i praksis ved gjennomføring av en egen studie. En uerfaren forsker vil kunne svekke studiens reliabilitet da det kan være større risiko for å gjøre feil underveis.

En annen svakhet i forhold til denne studiens reliabilitet er at jeg har gjennomført denne alene. Hvis man hadde vært flere vil dette kunne føre til et enda mer kritisk blikk til studien og diskusjoner om problemer og dilemmaer som dukker opp underveis gjennom studien. Jeg har underveis i studien søkt råd og veiledning hos veiledere og hos andre. Dette har gjort at jeg har kunnet korrigere kurs og fått gjennomført denne studien med best mulig grunnlag for at styrke studiens reliabilitet.

Jeg har som forsker satt meg godt inn i teorier om fenomenet som skal studeres. Dette kan ha påvirket min forståelse av datamaterialet som er analysert i kapittel 4.0 i denne studien. I forhold til det fenomenet som skal studeres vil min rolle som forsker være relativt begrenset med bakgrunn i at jeg er såpass godt innsatt i teoriene om fenomenet som skal studeres.

Resultatene fra denne studien vil med liten sannsynlighet kunne overføres til andre grupper eller hele fenomenet VCoP, uten vil kun være gjeldende for små VCoP i organisasjoner.

Siden jeg i liten grad har kunnet påvirke valg av caser har dette valget satt noen begrensninger til denne studien som gjør at resultatene ikke er generaliserbar. Intervjuguiden vil kunne brukes for å gjøre samme studie av VCoP ved et senere tilfelle, uavhengig av hvilke caser som benyttes.

Datamaterialet fra lydfilene er transkribert i Word og overført til Nvivo10. Nvivo10 var helt nytt for meg og jeg har brukt mye tid på å finne ut av hvordan dette programmet fungerer. Nvivo10 har vært til hjelp for å bearbeide datamaterialet til denne studien. Datamaterialet har blitt kategorisert etter koder som kommer fra de variablene som blev utformet i forbindelse med intervjuguiden. Sitater fra datamaterialet har så blitt plassert inn under disse og nye koder har kommet til etter hvert.

En annen måte som kunne ha styrket denne studiens reliabilitet er en kombinasjon av flere datainnsamlingsmetoder. Observasjoner kunne også ha vært en relevant datainnsamlingsmetode, i tillegg til intervjuer, for denne studien. Å observere et VCoP vil i denne studien være det å få tilgang til VCoP, det vil si logge seg inn i de aktuelle fellesskapene på nett, og således observere de under en viss tidsperiode. Da vil man kunne få data på aktivitet i VCoP i form av innlegg, kommenter på innlegg, oppdatering av dokumenter og på den måte kunne gjøre en analyse av det er som aktiviteter i VCoP. Observasjonsdata kan deretter knyttes opp mot innsamlet intervjudata. Til tross for en god innføring i verktøyet og tilgang til et av VCoP så er det ikke gjennomført noen direkte observasjoner av VCoP i denne studien. Dette til tross for at dette kunne ha styrket studiens reliabilitet. Noddlepod AS har gitt tilgang til statistikk over hvor mange pålogginger respektive VCoP har. Men denne statistikken vil ikke kunne brukes til noe fornuftig i denne studien. Antall pålogginger i seg vil ikke kunne gi gode nok svar på noen av problemstillingene siden det å delta i VCoP er så mye mer enn å logge seg på et online verktøy. Det finnes heller ikke noen andre gode statistikker å få ut fra systemet som kunne vært til bruk i denne studien. Det kunne for eksempel ha vært aktuelt med statistikk over leste dokumenter, leste innlegg, opplastede dokumenter, antall kommentarer med mer.

3.2.2 Forskningsetikk

Etiske vurderinger må foretas både før, under og etter studien (Postholm, 2010). Studiens problemstilling skaper i utgangspunkt ikke noen etiske dilemmaer. Et etisk prinsipp i all kvalitativforskning er at alt av opplysninger blir behandlet konfidensielt (Postholm, 2010).

Studien er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og er godkjent der.

I forkant av gjennomføring av intervjuene ble det sendt ut informasjon og et samtykkeskjema på e-post til informantene. Samtykkeskjema gav informasjon om studien, at det var frivillig å delta. Skjemaet gav også informasjon om at intervjuene ville bli tatt opp på lydfil og at studien ville anonymisere uttalelser fra informantene samt at datamaterialet ville bli slettet etter studiens slutt. Skjemaet ble signert som en villighetserklæring til å delta i studien av alle informantene før oppstart av intervju. Intervjuene er gjennomført på møterom, på hotellrom og på café i ikke forstyrrende omgivelser.

Studien er gjennomført av meg som er en nøytral forsker, det vil si at jeg ikke har noen som helst kjennskap til noen av organisasjonene eller til verktøyet Noddlepod™ før studiens oppstart. For å få en så nøytral inngangsverdi til intervjuene som mulig har det aldri vært ønskelig om informasjon om den enkelte informant som er delaktig i denne studien.

Ved studiens slutt vil de aktuelle partene som har vært delaktige i denne studien, og har et ønske om det, få et eksemplar av studien, hvilket vil være innenfor god forskningsetikk.

4 Analyse av datamateriale

Dette kapitlet skal ta seg for analyse av datamaterialet. Hensikten er å få vist frem og sammenstilt data fra studien. Det er underproblemstillingene til denne studien som vil bli analysert og disse vil sammen søke svar på hovedproblemstillingen i kapittel 6.0. Ønsker å vise studiene problemstillinger en gan til her:

Hvordan skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap

– slik at det oppleves som nyttig?

- *Hva kjennetegner et virtuelt praksisfellesskap?*
- *Hva skal til for at det å delta i et virtuelt praksisfellesskap oppleves som nyttig?*
- *Hvordan kan en fasilitator skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap?*

4.1 Dette kjennetegner et virtuelt praksisfellesskap

For å få svar på underproblemstillingen, *Hva kjennetegner et VCoP?* vil det gjennom analysen bli belyst hva det er av datamaterialet som kommer frem og kjennetegne et VCoP i denne studien. Kjennetegne vil kunne vise hvilke særtrekk det er som kan identifisere et VCoP. Resultatene fra analysen i dette kapitlet vil kunne bidra med å få svar på forskningsspørsmålet i denne studien.

4.1.1 Organiseringen av VCoP

Et av kjennetegnene som kommer frem av datamaterialet er hvordan og hvorfor et VCoP er dannet i organisasjonene. Datamaterialet viser at VCoP er dannet med hensikt gjennom et nettbasertverktøy (KMS) i begge organisasjonene. Det vil si at alle som tilhører en organisasjon også er medlemmer i VCoP uten å selv få velge dette medlemskapet. Hensikten med å danne et VCoP i organisasjonene er å bygge et sterkere fellesskap i egen organisasjon. Organisasjonene ønsker at alle som tilhører organisasjon skal ha tilgang til en felles kunnskap og kompetansebank uansett hvor de befinner seg. VCoP skal være den naturlige plassen for å dele og hente kunnskap og kompetanse med andre internt i organisasjonen. Gjennom å gjøre kunnskap og kompetanse tilgjengelig ønsker organisasjonene en økt bevissthet på tjenester og arbeidsoppgaver. En økt bevissthet vil

kunne få økt kvaliteten av tjenestene ut mot kunden og heve kvaliteten av nivået på styrearbeid. Dette viser følgende sitater hentet fra datamaterialet:

«Det skaper et fellesskap, det skaper en effektivitet, både når det gjelder arkivering, og når det gjelder kommunikasjon styremedlemmene imellom.» Case Styret

«Målet har jo vært deling, og mer effektiv samhandling og læring som en effekt av det å binde selskapet sammen, få høyere standard og kvalitet på det vi gjør.» Case Konsulentene

Datamaterialet viser at i Case Styret er det styrelederen som har sett behovet for et delingsverktøy. Initiativet til å ta i bruk verktøyet og dannelse av et VCoP kommer her fra. Datamaterialet tyder på at styremedlemmene i fellesskap har blitt enige om at dette systemet vil gjøre samhandling, deling av dokumenter og informasjon mer effektiv og lettvinnt. Informantene gir uttrykk for at ved å danne et VCoP hjelper til med å få struktur på dokumenter og annen informasjon samt gir det en mulighet for å få delt informasjon til alle styremedlemmer på samme tidspunkt. Det å få tilgang på dokumenter i forkant av styremøter synes informantene er viktig for å få forberedt seg godt. Å få redusert papirmengden er også noe som informantene er opptatt av og som de synes å oppnå ved å danne et VCoP.

«Det er jo for det første fordi at man eliminerer masse papirarbeid. Man får da dokumentbehandling og kommunikasjon elektronisk. Og man har en felles plattform som alle har tilgang til.» Case Styret

I Case Konsulentene viser datamaterialet at det har det vært et internt behov i organisasjonen for å ha en felles læringsplattform for de ansatte til å dele informasjon, kunnskaper og kompetanse. Som sitatet under viser er det å få synliggjort og tilgang til den kompetansen som de andre i organisasjonen har som informantene opplever er viktig:

«For det er veldig fort gjort å overse kompetanse i en organisasjon. Hvis du ikke vet at noen kan noe, tenker du jo at vedkommende ikke kan, og vi driver å undervurder alles kompetanse. Hvis du trur at folk ikke kan, hvis du ikke vet at de kan, betyr at vi underforbruker hverandre og vi undervurderer hverandre hele tiden og da må vi prøve å forebygge det ved å synliggjøre kompetanse.» Case Konsulentene

Datamaterialet viser at de ansatte i Case Konsulentene jobber veldig spredt og er mye ute på farten. Informantene gir uttrykk for at denne arbeidsmåten også har skapt et behov for

en felles lærings- og delingsplattform for å skape et sterkere fellesskap. Noen av informantene mener at behovet er mer et prosess-støtte verktøy. De ansatte i organisasjonen har sammen kommet frem til å gå til anskaffelse av verktøyet for å få skapt en samhandlings- og kunnskapsdelingsarena, danne et VCoP. Dette viser sitatet under:

«Noen tenker at vi trenger et rent felles lagringssystem, mens andre mener vi trenger noe som er mer et prosess-støtte verktøy.» Case Konsulentene

Datamaterialet viser også at i begge organisasjonene ønsker de å gå bort fra å lagre dokumenter på server til å dele dokumentene online. Informantene opplever det som tungvint å bruke server og spesielt for at man har ikke tilgang til serveren overalt. Av datamaterialet fremgår det at i Case Styret ønsker man å fjerne seg fra serveren for at kun styremedlemmene skal ha tilgang til den informasjonen som ligger inne i VCoP.

Datamaterialet viser at det er viktig at det kun er styremedlemmene som har tilgang til styredokumenter, ikke hele selskapet, og at det er viktig med tilgang til verktøyet uansett hvor du befinner deg. Slik at du ikke er avhengig av å være oppkoplet på egen server. Sistnevnte vises gjennom følgende sitat:

*«For det å få tilgang til dokumentene uansett hvor du er, du kan bare logge deg på.»
Case Styret*

4.1.2 Kunnskap og kompetansedeling

Basert på de innsamlede data viser det at medlemmene er åpne til å dele sin kompetanse i VCoP. Tidligere foregikk mye av korrespondansen på e-post. Nå skjer mer av denne kommunikasjonen i VCoP. Datamaterialet viser at dannelsen av VCoP er i en oppstartsfasen i begge organisasjonene. Kommunikasjonen vil ikke fullt ut foregå i VCoP da noe fortsatt vil foregå på e-post, telefon og ansikt til ansikt. Man ønsker heller ikke at alt skal deles og kommuniseres i VCoP. For eksempel ønsker man ikke at det legges inn for mange kommentarer på innlegg som er postede i VCoP. Mer om dette vil komme frem under avsnittet om informasjonsmengde senere i denne analysen.

Medlemmene møtes også ansikt til ansikt gjennom fastlagte møter som er fra én gang per måned til åtte ganger per år. Informantene gir uttrykk for at det på disse møtene deles erfaringer og kunnskaper om temaer som også har vært tatt opp i VCoP.

Datamaterialet tyder på at det er en stor åpenhet og vilje til å dele kunnskaper i begge VCoP. Den overordnede holdningen i begge VCoP er at alle dokumenter og annen informasjon skal være tilgjengelig for alle. Det vil vises gjennom følgende utsagn fra noen av informantene:

«Intet revir! Her er det flat deling. Vær så god forsyn deg. I hvert fall på det nivået, på å dele skriftlig materiale som vi har.» Case Konsulentene

«Det er jo sånn i et styre at den informasjon som legges ut skal være tilgjengelig for alle. Før et slags styrevedtak så må alle få informasjonen.» Case Styret

Medlemmer av VCoP i denne studien er alle ansatte eller styremedlemmer i de to ulike organisasjonene. Datamaterialet viser at hvert enkelt medlem utøver en rolle og innehar en viss kompetanse som er ønskelig å få tilgang på og som kan deles i VCoP. Informantene gir uttrykk for at som medlem av VCoP har man et visst ansvar for å dele sine kunnskaper innenfor de temaene og kompetanseområdene som enn står ansvarlig for.

«Vi legger ut referater fra møter, vi legger ut enkle ting som årsrapporter, aksjonærlistene alt sånt som på en måte hører til i et styre av dokumenter. De ligger jo der. Så litt sånn dagligleders rapporter. Det er jo de tingene vi går igjennom på styremøter som ligger der.» Case Styret

«Ja det går på veldig mye. [Hva medlemmene har til felles å samhandle om i VCoP.] Det går jo på planlegging av og ideer til hvordan vi kan gjennomføre kommende prosjekter eller prosjekter som altså har begynt på eller står oppi. Og det er også det å se tilbake på hvordan har vi gjennomført dette. Hva kan vi lære av det, hva kan jeg lære av dette for å bli bedre til neste gang og hva kan vi andre lære av det du forteller at du har gjennomført.» Case Konsulentene

Datamaterialet tyder på at VCoP er dannet for å få et felles sted for samhandling og for å få planlagt og styrt møtevirksomheten. Dette for å få kvalitetssikret dokumenter eller for eksempel prosjekter som skal gjennomføres i organisasjonene. Informantene oppfatter at det både er en enklere måte å få delt egen kunnskap innenfor egne kompetanseområder, og at det blir enklere å finne igjen dokumenter i VCoP etterpå. Et eksempel fra Case Konsulentene på deling er at det til enhver tid skal ligge lagret en PowerPoint presentasjon som skal være den beste presentasjonen innenfor et tema som deles i VCoP. Denne presentasjonen skal være tilgjengelig sånn at alle medlemmene kan se og lære hvilke

metoder som er brukt relatert til det aktuelle temaet. Presentasjonen skal kunne brukes videre ved utarbeidelse av en egen ny presentasjon. I Case Styret skal all dokumentasjon for styremøtene ligge tilgjengelig for medlemmene i forkant av møtene.

«Vi har en ambisjon om å bruke det [nettbaserte løsningen]systematisk i forhold til å dele kunnskap å lage gode eksempler på hvordan ulike temaer kan presenteres.» Case Konsulentene

«Samtidig som det er et kommunikasjonssystem styremedlemmene imellom. Så vi kan kommunisere mellom styremøtene også. Og ha en felles plattform.» Case Styret

4.1.3 Medlemmenes engasjement i VCoP

Datamaterialet viser at engasjement i VCoP omfatter det å delta gjennom å laste opp dokumenter, poste innlegg, lese innlegg, respondere på innlegg og ta i bruk det som andre delet med seg i VCoP. I begge casene er det noen som deler mer enn andre. Det vil alltid være noen som produserer mer enn andre og legger ut dokumenter i VCoP. Andre er flinkere til å lese og bruke den delte kunnskapen selv. Dette er et eksempel på to ulike måter å delta i et VCoP på.

Datamaterialet viser at medlemmene i VCoP har en tanke om at alt som postes der skal være tilgjengelig for alle og at engasjement gjennom deltakelse i VCoP på den ene eller andre måten gjør at de blir sterkere sammen og styrker fellesskapet. Følgene sitat illustrerer dette:

«Jeg liker å dele det jeg har laget med mine kollegaer. Og særlig liker jeg det når de gir respons på hvordan de kan bruke det, eller hvordan de har brukt det. Og på samme måte er jeg også veldig komfortabel med å bruke det som kollegaene mine legger ut der. Fordi at jeg vet at vi gjensidig har en holdning til at det som vi utvikler ikke bare er noe som er mitt, det er vårt felles. Og vi skal bruke det så godt vi kan og helt på tvers for å levere så godt som mulig i forhold til kundene.» Case Konsulentene

En av informantene i Case Konsulentene opplever at det kun er fasilitator som deltar aktivt i VCoP, og hvis det er annet som deles så er det kun deling fra det medlemmet som har tildelt ansvar og kun poster innlegg relatert til sitt fagområde.

Det er flere informanter som opplever at det ikke er en aktiv deltakelse i VCoP ved datainnsamlingstidspunktet. Det vil si de opplever ikke at det er mye som postes eller

kommenteres inne i VCoP. En informant gir uttrykk for at det ikke er mye dialog i VCoP. Det inviteres heller ikke til dialog i VCoP.

«Hvis vi skal bruke det som et sosialt medium, skal vi bruke det som det, et dialogforum, med kommentarer, et læringsverktøy, så forutsetter det jo at jeg inviterer til.» Case Konsulentene

Samtidig opplever informantene at engasjementet i VCoP er økende og at de har troen på at få til et enda høyere engasjement i VCoP.

Informantene gir uttrykk for at det forventes av både ledelsen og de andre i organisasjonene at den enkelte medlem deltar aktivt i VCoP. Det forventes at medlemmene i VCoP holder seg oppdatert og er à jour med det som deles av andre medlemmer i VCoP. Det forventes at medlemmene deler kunnskaper som den enkelte anser som nyttig for de andre i VCoP, eller kunnskaper som kan brukes senere. Forventningen er der da begge casene aktivt bruker VCoP til forberedelser av møtevirksomhet. Uten å delta og hente ut informasjon fra VCoP vil det, spesielt i Case Styret, bli vanskelig å få gjennomført de oppgavene som er ment skal utføres knyttet den enkelte rolle i organisasjonen. I Case Konsulentene gir noen av informantene uttrykk for at man nok vil, uten å delta aktivt i VCoP, kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver i organisasjonen. Men det forventes uansett at man aktivt deltar og deler sin kunnskap og kompetanse med de andre. Dette vises gjennom utsagn som:

«De dokumentene som rådgiverne trenger ligger kun på Noddlepod [KMS som brukes for å danne VCoP]. De må på en måte inn der, de får det ikke på annen måte.» Case Konsulentene

Datamaterialet viser at det er en forventning, fra både ledelsen og de andre medlemmene av VCoP, at det er en aktiv deltakelse blant medlemmene i VCoP. En av informantene oppgir at det å poste og å lese innlegg i VCoP kan gi en dårlig samvittighet, og at det å være aktiv i VCoP legger press på at selv delta i VCoP, mens en av de andre i den samme casen sier:

«Det er jo ikke noe tvang, men det forventes, det er en forutsetning at man er med for å få det til å fungere som det skal.» Case Styret

Informantene gir uttrykk for at forventningen til å være en aktiv deltaker nok vil kunne gi en opplevelse av dårlig samvittighet for å ikke være mer aktiv. Men som flere av informantene gir uttrykk for så er ikke deltakelse direkte pålagt, men det er en forventning til deltakelse fra hele organisasjonen. Informantene gir uttrykk for at de andre medlemmenes deltakelse vil påvirke den enkelte medlem å delta mer. Det viser følgende utsagn:

«Man blir jo ansporet til å bli litt aktiv selv hvis noen andre er det.» Case Styret

Datamaterialet viser også at det heller ikke er noen som tvinges til å delta i VCoP. En av informantene opplever ikke at det gir noe av å være aktiv som deltaker i VCoP.

«Foreløpig er jeg ikke der. Jeg sjekker ikke hva som foregår der og hva som ligger der fordi jeg ikke opplever å ha noen sånn interesse av det enda.» Case Konsulentene

Deling av dokumenter

Datamaterialet viser at det i hovedsak er dokumenter som deles i begge VCoP. Det er viktige og gjennomarbeidede dokumenter som medlemmene har bruk for til forberedelse for møtevirksomhet, eller dokumenter som man ønsker å dele med de andre medlemmene innenfor et fagområde. Det kan være et fagområde som er knyttet til den rollen man innehar i styret, eller et fagområde som er tildelt fra ledelsen i organisasjonen. For eksempel så har hvert medlem i Case Konsulentene tildelt et redaktøransvar for et fagområde. Det er da redaktørens oppgave å til enhver tid ha en oppdatert masterserie (PowerPoint presentasjon) over sitt fagområde tilgjengelig for de andre medlemmene i VCoP.

«Det er veldig høy kvalitet på det som deles. Fordi at folk legger ut det de er mest fornøyd med.» Case Konsulentene

Datamaterialet tyder på at mange av medlemmene av VCoP på datainnsamlingstidspunktet ser på VCoP som et sted for arkivering av dokumenter mer enn som et sted for kommunikasjon.

«Så egentlig så er det ikke noe revolusjonerende annet enn at det er elektronisk og en felles plattform som alle styremedlemmene har tilgang til. Og samtidig som det er et arkivsystem for styret.» Case Styret

Informantene gir uttrykk for at de liker å dele det som en selv har laget og de liker å få respons på hvordan de andre har brukt eller har tenkt å bruke det. De gir også uttrykk for at de er komfortabel med å bruke det av materiale som de andre legger ut i VCoP.

Informantene gir uttrykk for at de har tillit til hverandres kunnskapsnivå og kompetanse og ønsker å ta i bruk det og ta lærdom av det for å kunne utvikle sitt eget kunnskapsnivå og for å styrke fellesskapet.

Informasjonsmengde

I Case Styret har de aktivt gått inn for ikke å gi respons gjennom å kommentere alt som lastes opp og postes i VCoP. De opplever mye kommentarer som støy og ønsker å holde dette nede i VCoP. Det er kun det som konkret gir noe verdi som skal kommenteres. Andre kommentarer kan tas ansikt til ansikt, eventuelt per e-post. Å begrense kommentarene i VCoP oppfattes å være noe som alle medlemmene i Case Styret forholder seg til.

«Vi prøver ikke å kommentere mer enn nødvendig. Det skal ikke være noe sånn chat, forum-opplegg. Då er det bare den informasjonen som vi trenger som skal være der. Alt annet som kan være godt å ha, det skal ikke være der. Det skal være et annet sted.» Case Styret

I Case Konsulentene viser datamaterialet at medlemmene oppmuntres til å kommentere hverandres innlegg, men det er ingen som har kommentert noe på faglignivå enda. Det er kun gitt kommentarer for å vise at man faktisk er aktiv i VCoP. Å gi respons til andre i Case Konsulentene går mer på å komme med nye innspill til presentasjoner som er lastet opp i VCoP. Responsen er da ikke i form av direkte kommentarer i VCoP, men det blir lastet opp et nytt dokument under samme innlegg i form av en ny PowerPoint med forslag og innspill. Dette viser følgende sitat:

«Foreløpig er det nesten ikke noen kommentering om noe. Så vi er på et veldig lavt nivå her. Jeg har heller ikke postet en eneste kommentar selv.» Case Konsulentene

Datamaterialet tyder på at VCoP er i en oppstartsfasen og at informasjonsmengden i VCoP gradvis vil øke. Det er ingen av informantene på nåværende tidspunkt som gir uttrykk for at de synes informasjonsmengden er for stor. Men utsagnene viser at de mener informasjonsmengden vil bli et dilemma i fremtiden. Redselen for at det kan bli for mye informasjon hvis medlemmene blir for ukritiske til hva som postes og lastes opp i VCoP og hva som kommenteres der oppleves som stor.

«Hvis alle deler alt og alle laster opp alt så blir det bare en sånn enorm sånn overkill.»

Case Konsulentene

Informantene gir uttrykk for at det er viktig, men vanskelig, å finne en balanse mellom hva som skal inn i VCoP og hva som skal holdes utenfor. Flere av informantene sier de er veldig selvkritiske og ransaker den informasjonen som de har tenkt å poste før de legger det ut i VCoP. At man bare poster det som er det viktigste og beste av det man har laget, og da kun poster det man anser å ha nytteverdi for seg selv eller andre. Det er også flere som poengterer at med for mye informasjon så blir det fort uoversiktlig. Sitatet under kan gi et bilde av dette:

«Det er heller bedre med lite og kvalitet enn for mye og mer sånn medium kvalitet.»

Case Styret

Hvis det blir for mye av innlegg og kommentarer i VCoP og det hele tiden kommer e-post meldinger om at det har skjedd oppdateringer i VCoP så er det flere informanter som sier de vil oppleve dette som støy og spam, og at de etter hvert vil overse det som postes i VCoP.

Informantene gir uttrykk for at det er ønskelig å få skapt dialog omkring dokumentene som blir postet i VCoP og at andre skal ta i bruk det som postes der. Men de opplever det som det er få kommentarer eller oppfordringer til kommentarer i VCoP.

«Jeg ser at veldig mange av rådgiverne deler lysark. Og det er flott. Det blir en profil på selskapet. Når vi jobber lederutvikling så bruker vi en del av de samme lysarkene. Også veldig mye nytt som utvikles, men vi har en kjerne som er i gjenkjennbart, som er vår tilnærming til lederutvikling.» *Case Konsulentene*

«Vi skal kunne diskutere ting mellom styremøtene, slik at vi kanskje har kommet frem til noe på et styremøte og kan vedta det der.» *Case Styret*

Det som lastes opp er dokumenter som er mest relevant innenfor det temaområdet det tilhører. Det foregår en veldig kritisk vurdering av dokumenter som blir lastet opp i VCoP før de blir tilgjengelige for de andre og det vises gjennom følgende:

«Det er ikke sånn at man dumper alt mulig, men man legger opp det som man tenker er det viktigste.» *Case Konsulentene*

Utsagnene tyder på at medlemmene i VCoP kjenner hverandre godt og gjerne deler sine dokumenter i VCoP og at de er komfortable med å ta i bruk de andre medlemmenes materiale som er lagt ut i VCoP.

«Fordi at jeg vet at vi gjensidig har en holdning til at det som vi utvikler ikke bare er noe som er mitt, det er vårt felles. Og vi skal bruke det så godt vi kan og helt på tvers for å levere så godt som mulig i forhold til kundene.» Case Konsulentene

«Jeg opplever at vi har et sosialt fellesskap, selv om en del av kollegaene mine som jeg bare ser hver måned på disse to dagene, hver måned. Men allikevel opplever jeg at jeg har et nært forhold til dem også.» Case Konsulentene

Tidsbruk

Flere av informantene gir uttrykk for at de ikke bruker mye tid på deltakelse i VCoP, men de ønsker samtidig at de får mulighet til å prioritere mer tid på å delta.

Datamaterialet tyder på at det mest er i forkant av de fysiske møtene som medlemmene av VCoP logger seg inn på systemet. I Case Styret er medlemmene aktive for å få tilgang på dokumenter sånn at de kan forberede seg for kommende styremøter. I Case Konsulentene bruker de VCoP aktivt for å få planlagt de kommende samlingsdagene. De har da et levende dokument for planlegging av agenda for samlingen, og hensikten med dette er at alle medlemmene skal kunne bidra inn med aktuelle temaområder. Dette vises gjennom følgende sitat:

«Det blir litt sånn arkivsystem da. I forhold til hva er vår beste praksis innenfor det og det feltet. Men så ser jeg også at det er en veldig effektiv måte å kommunisere på i forhold til å planlegge hva, komme med innspill til hva skal være det tematiske vi skal jobbe med på disse samlingene. Det er de dokumentene, det på en måte den arbeidsplanen for møtet, det dynamiske dokumentet, der alle går inn og skriver inn det som vi har av forslag.»

Case Konsulentene

Utsagnene tyder på at medlemmene har en intensjon og et ønske om å få brukt mer tid på å delta i VCoP. Informanter ved Case Konsulentene er veldig mye ute og reiser og har en travel agenda. Dermed blir tiden begrenset i forhold til hvor mye tid de klarer å bruke på deltakelse i VCoP. Medlemmene opplever at det er vanskelig å få prioritert tid til deltakelse i VCoP. I Case Styret opplever informantene at de må ta seg tid til å delta i VCoP og at deltakelsen er en del av det å inneha et styreverv. Så lenge det kun er i VCoP

det deles informasjon og kunnskaper må styremedlemmene innom der for å få forberedt seg godt nok til kommende styremøte.

Insitament

Datamaterialet viser at de fleste informantene opplever at de blir anerkjent når de får respons på noe som de selve har delet med de andre medlemmene i VCoP. Å få respons gjør informantene mer motiverte til å delta i fellesskapet. Det kan være respons både i VCoP eller ansikt til ansikt. En av informantene gir uttrykk for at det meste av responsen gis ansikt til ansikt når man møtes på jobb eller til møter. En av informantene sier det motsatte og har ikke behov for å få noe respons, og hvis den hadde fått respons så hadde det uansett ikke påvirket dens deltakelse. Å ikke ha behov for respons kan vises gjennom følgende sitat:

«Vi er individualister. Vi greier oss utmerket.» Case Konsulentene

Som tidligere nevnt innehar hvert medlem i Case Konsulentene et redaktøransvar for et kompetanseområde. En av informantene i denne casen opplever det å få tildelt rollen som redaktør for et fagområde som en bekreftelse og anerkjennelse av sin kompetanse. Dette gir en økt motivasjon til å delta i VCoP.

Flere av informantene opplever anerkjennelse ved å se at andre i VCoP tar i bruk det som en selv har delt. En av informantene gir uttrykk for at det ligger et visst potensial i det å gi hverandre anerkjennelse, og at det vil kunne styrke fellesskapet. Å få anerkjennelse vil gi en økt motivasjon til å ta i bruk det som de andre medlemmene i VCoP deler med seg av dokumenter og kunnskaper. En annen informant føler ikke at det gir noen anerkjennelse i å dele informasjon og kunnskaper i VCoP, fordi man bidrar med det som er forventet at man skal bidra med.

Den kunnskapslysten som finnes hos enkelte medlemmer og at man selv har nytte av det som deles i VCoP er også med på å skape engasjement VCoP. Eksempler på sitater som viser dette er:

«Det å vite at den banken er der, og at den blir fylt på og at en kan ta ut oppdaterte lysark fra dyktige kollegaer, er jo kjempe viktig for meg det og.» Case Konsulentene

«Gjennom den delingen så får jeg masse inspirasjon og tilgang på mye som andre gode kollegaer har laget som gjør at jeg kan bruke tiden min mye mer effektivt ved å ta i bruk deler av det de har laget og gjøre det til mitt.» Case Konsulentene

Som tidligere nevnt kommer det til uttrykk av datamaterialet at hensikten med å danne et VCoP i den ene av organisasjonene er for å ha en felles læringsplattform. Et sted der alle kan være med å dele sine kunnskaper og der de kan gi tilgang til sin kompetanse.

Datamaterialet viser at som nyansatt eller nytt styremedlem vil det være en stor fordel å kunne få tilgang til denne ”kunnskapsbasen” istedenfor å bruke mye tid på å spørre om ting og for å få brukt tiden mer effektivt. Følgende sitat viser dette:

*«Det handler om å få tilgang på andres erfaringer og kunnskap på en lettvindt måte.»
Case Konsulentene*

Delingen i VCoP brukes også for å planlegge prosjekter. Dette for å se på hvordan tidligere prosjekter er gjennomført for å ta lærdom av dem. Slik blir delingen i VCoP en slags erfaringsutveksling. Informantene gir uttrykk for at man opplever mye læring gjennom en sånn type erfarenhetsdeling.

«Hva kan vi lære av det? Hva kan jeg lære av dette for å bli bedre til neste gang og hva kan vi andre lære av det du forteller at du har gjennomført?» Case Konsulentene

Kjøreregler i VCoP

Utsagnene tyder på at det er laget noen kjøreregler for det enkelte VCoP. Herunder hva som er hensikten med dannelsen av VCoP og hva som skal og ikke skal deles der. Det tyder ikke på at noen av kjørereglene er nedskrevne i rutiner for et medlemskap i det respektive VCoP. Kjørereglene er kun gitt muntlig, men informantene gir uttrykk for at de er godt innforstått med hva disse innebærer. Eksempel på kjøreregler fra VCoP er:

«Vi samler alt som skal opp i neste styremøte. Det samles opp i en egen mappe. Sånn at det ligger litt lett tilgjengelig.» Case Styret

«Vi har jo også kjøreregler for det med fag. Der skal vi ha disse redaktørene som skal dele, oppdater fortløpende. Også er det når vi jobber prosjekt inn i team da kan vi bruke det.» Case Konsulentene

Datamaterialet viser også at det er en viss struktur i form av mapper i VCoP. Strukturen er en kategorisering av de ulike innleggene i mapper etter temaområder, og dette skal gjøre

det lettere å finne igjen dokumenter og informasjon. Det er litt variasjon i hva informantene sier om denne strukturen:

«Vi har fått en ordentlig struktur på lagring av informasjon som bare angår styret. Det synes jeg er fint. En enkel måte å få til det. Trenger ikke å være bekymret for at noe skal havne på avveie, sensitiv informasjon.» Case Styret

En av informantene har ikke vært med på oppbyggingen av denne strukturen og synes ikke det er intuitivt å finne frem i den.

«Jeg tror mange har tenkt oppbyggingen av den her lagringsplassen, som det egentlig er, ikke sant, som om det skulle være en filstruktur i Windows og det er ikke sånn den skal bygges opp. Så derfor så tror jeg at vi ser konturene av at det blir sånn, og da blir det ikke noe annet en et tillegg til, og da har vi kanskje ikke utnyttet systemet som det er.» Case Konsulentene

4.1.4 Oppsummering – Dette kjennetegner et VCoP

Datamaterialet viser at i denne studien kan et VCoP i organisasjonene kjennetegnes ved at de er dannet med hensikt for å dele kunnskaper og kompetanse internt i en organisasjon gjennom et nettbasert verktøy (KMS). Et Medlemskap i et VCoP kan kjennetegnes ved at det ikke er selvvalgt. Informantene gir uttrykk for at når medlemskapet ikke er selvvalgt så forventes det, fra både ledelsen og de andre som tilhører organisasjonene, at de engasjerer seg gjennom deltakelse i VCoP. Det vil si at deltakelsen i et VCoP i denne studien kjennetegnes ved at den er forventet.

Datamaterialet tyder på at det som kjennetegner engasjement i et VCoP knyttet til denne studien er det å delta i VCoP gjennom å poste egne dokumenter, lese dokumenter eller ta i bruk andres opplastede dokumenter. Dokumentene som deles opplever informantene er dokumenter av høy kvalitet. Flere av informantene gir uttrykk for at VCoP er mer som et arkivsystem enn et levende VCoP med mye aktivitet i form av kommentarer og respons på hverandres dokumenter. Samtidig viser datamaterialet at det ikke heller er intensjonen å kommentere alt som lastes inn av dokumenter i VCoP da man ikke ønsker for mye støy i VCoP.

Flere informanter opplever at det er lite engasjement i VCoP ved datainnsamlingstidspunktet og knytter dette sammen med at VCoP nylig er dannet i

organisasjonene. Informantene gir uttrykk for at engasjementet vil øke gradvis. Flere av informantene gir uttrykk for at det er fasilitator som poster flest innlegg og laster opp mest dokumenter i VCoP. Datamaterialet viser at medlemmene deltar mest i VCoP i forkant av planlagt møtevirksomhet. Dette for å få forberedt seg og komme med innspill til møteagenda.

Informantene gir uttrykk for at det er en stor åpenhet og vilje til å dele kunnskaper med de andre medlemmene i VCoP. Dette viser datamaterialet gjennom at medlemmene ønsker å dele av sin egen kunnskap og kompetanse og få tilgang til og lære av de andres kunnskap og kompetanse. Det vil si at datamaterialet viser at VCoP i denne studien kan kjennetegnes gjennom at det er en åpen kunnskapsdelingskultur i organisasjonene.

Datamaterialet viser at det er laget en mappestruktur i VCoP som skal gjøre det enklere for medlemmene å finne frem til nyttige dokumenter og informasjon. En struktur i et VCoP er også et kjennetegn som vises av datamaterialet til denne studien. Datamaterialet viser også at hvert VCoP kan kjennetegnes ved at det styres av en fasilitator. Informantene gir uttrykk for at en fasilitator vil kunne motivere de til deltakelse i VCoP.

For å skape engasjement og motivasjon blant medlemmene i et VCoP, viser datamaterialet i denne studien, kan deltakelsen oppmuntres gjennom anerkjennelse. Medlemmene opplever å bli anerkjent for sin deltakelse i VCoP gjennom å få ros og gjennom at andre tar i bruk det som en selv har utarbeidet og lastet opp.

Informantene gir uttrykk for at de ikke bruker mye tid på deltakelse i VCoP. De skulle ønske at de brukte mer tid, men er stadig i tidsklemma. Hvor mye tid som brukes av medlemmene til deltakelse i VCoP vil kunne kjennetegne engasjementet i et VCoP.

4.2 Deltakelse og opplevd nytteverdi i et VCoP

For å få svar på underproblemstillingen «*Hva skal til for at det å delta i et virtuelt praksisfellesskap oppleves som nyttig?*» vil det gjennom analysen bli belyst hva det er i datamaterialet som viser hva informantene opplever som nyttig deling av kunnskaper og kompetanse i VCoP. Resultatene fra analysen i dette kapitlet vil kunne bidra med å få svar på forskningsspørsmålet i denne studien.

4.2.1 Nytteverdi for fellesskapet

At få prioritert tiden til å delta i VCoP oppleves som en utfordring for informantene. De gir uttrykk for at det å ikke drive med direkte produksjonsrettede ting ofte blir nedprioritert.

Informantene opplever at de deltar i VCoP på eget initiativ. De deltar for at de ser fordelene ved at hele fellesskapet kan ha nytte av deres kompetanse gjennom deling av dokumenter og annen informasjon. Dette viser følgende sitat:

«Du ser interessen av det. Du ser at det her gir deg en merverdi. Det trur jeg på, i hvert fall i vårt miljø så trur jeg det er premieringen.» Case Konsulentene

I Case Konsulentene oppleves arbeidshverdagen som litt ensom da man stort sett er ute på selvstendige oppdrag rundt i landet. Desto større behov opplever de å ha for å få delt kompetansen sin gjennom deltakelse i et VCoP.

Datamaterialet viser at medlemmene av VCoP opplever det å bidra med egen kompetanse i fellesskapet som viktig. Det å vite at man selv har kunnskaper som andre kan ha nytte av oppleves å stimulere til økt engasjement gjennom deltakelse i VCoP. Også det å ta del av og bruke de andre medlemmenes kunnskaper oppleves som nyttig for medlemmene i et VCoP.

«Jeg vet jo at alle disse andre kollegaene har kompetanse og erfaring som jeg er kjempe nysgjerrig på.» Case Konsulentene

4.2.3 Relevans i en arbeidshverdag

Informantene gir uttrykk for at det som deles i VCoP må være relevant informasjon. Som nevnt tidligere viser datamaterialet at for mye kommentarer og annen deling i VCoP oppleves som støy. Når dette i tillegg blir irrelevant vil det oppleves som enda mer støy og vil påvirke motivasjonen til å delta i VCoP. Informasjonsmengden som er analysert tidligere i dette kapittelet synes å være viktig for opplevelsen av nytteverdien av det som deles i VCoP. Eksempler på dette er følgende sitater:

«Det er viktig at den informasjonen som legges ut der er relevant informasjon. At man ikke bare legger ut ting. For da har det lett for å bli sånn overdimensjonert og uoversiktlig. Også mister man kanskje interessen for å sjekke hva som nå er lagt inn.» Case Styret

«Nå kunne jeg se på lysark. Jeg kunne finne det der og det var veldig, veldig nyttig, ting som jeg kan bruke.» Case Konsulentene

Det som deles i VCoP på datainnsamlingsstidspunktet oppleves å være relevant for arbeidshverdagen til medlemmene i VCoP. Informantene opplever det å dele dokumenter som er praksisnære å være veldig nyttig, både for en selv og for hele fellesskapet. Informantene gir også uttrykk for at jo større opplevelsen av nytteverdien ved deltakelse i VCoP er, desto mer engasjement vil det bli gjennom deltakelse i VCoP.

«Jeg trur at et sånt verktøy bare er så godt som vi opplever at det er. Så lenge vi opplever at dette hjelper oss, at vi har nytte av det, så vil vi bruke det mer og mer.» Case Konsulentene

I Case Konsulentene er det deling av PowerPoint presentasjoner som står i sentrum for kunnskapsdelingen i VCoP. Det å vite om og kunne bruke siste oppdaterte presentasjon oppleves som veldig viktig. Dokumentene oppleves som praksisnære og høyest relevant for arbeidshverdagen deres.

«Det å vite at den banken er der, på en måte, å at den blir fylt på å at enn kan ta ut oppdaterte lysark fra dyktige kollegaer, det er jo kjempe viktig for meg.» Case Konsulentene

«Jeg vet at jeg kan finne det der NÅR jeg trenger det. Det blir jo også sånn viktig. Du klarer ikke å integrere alt, men bare det å vite at det finnes noe som jeg kan bruke er og viktig.» Case Konsulentene

I Case Styret opplever medlemmene i VCoP at alt av delte dokumenter er nyttige både i forhold til den rollen man selv innehar i styret men kanskje mest til nytte for de andre styremedlemmene. Det som deles i VCoP oppleves å være dokumenter og informasjon som man som styremedlem må forholde seg til. Nytteverdien av det som deles tyder å være mer for fellesskapet i VCoP enn for medlemmet selv.

«Styreinformasjon er alltid nyttig. Alt av det er veldig nyttig, regnskapsrapporter, budsjetter.» Case Styret

Datamaterialet tyder på at deltakelsen i VCoP oppleves som nyttig fordi det gir faglig påfyll og kunnskapsutvikling gjennom det som deles i et VCoP og vises gjennom sitatene under:

«Det gir meg både faglig påfyll og kunnskapsutvikling som vi gjør sammen. Sånn at jeg opplever det som at vi har en felles kunnskapsbase en felles forståelse for ulike temaer.»

Case Konsulentene

«Det at jeg i større grad få tilgang til å se hva kollegaene mine har utarbeidet og hvordan de jobber. Og det blir lettere å finne ut av hvordan jeg kan bruke dette.» Case

Konsulentene

Informantene gir uttrykk for at de poster og lagrer dokumenter i VCoP for hele fellesskapet og at det som deles oppleves som både verdifullt og nyttig. Hvis man ikke har bruk for eller tid å lese det som deles der og da vet man at man kan gå tilbake og finne det i VCoP ved en senere anledning.

Datamaterialet tyder på at flere av medlemmene i VCoP er opptatt av effektivisering og å få brukt tiden som de har til disposisjon på en mer fornuftig måte. Informantene gir uttrykk for at de allerede får brukt tiden sin mer effektivt ved å delta i VCoP eller at de ser potensialet i at de vil gjøre dette i fremtiden. Sistnevnte med bakgrunn i at informantene føler de ikke kommet godt nok i gang enda med å delta i VCoP. Å delta i VCoP opplever flere av informantene å være tidsbesparende og at tidsbesparelsen oppleves som nyttig.

«Gjennom den delingen så får jeg masse inspirasjon og tilgang på mye som andre gode kollegaer har laget, som gjør at jeg kan bruke tiden min mye mer effektivt ved å ta i bruk deler av det de har laget og gjøre det til mitt.» Case Konsulentene

«Når du har lagt opp alle disse dokumentene på forhånd, som du vet hvor ligger, alt ligger et sted, så går det mye raskere.» Case Styret

I Case Styret gir informantene uttrykk for at det er nyttig å få tilgang til styredokumenter før møtene slik at man kan få forberedt seg og brukt tid i forkant for å få mer effektive møter som kan lede til et vedtak. I Case Konsulentene gir en av informantene uttrykk for at et VCoP vil være veldig tidsbesparende i forhold til det å innhente ny kunnskap og informasjon om virksomheten.

Noen av informantene påpeker at de har mange datasystemer å forholde seg til. Derfor kan enda et nytt system oppleves å være til et hinder for å være en aktiv å delta i VCoP. Hvis medlemmene av VCoP skal bli aktive i VCoP gir de uttrykk for at nytteverdien må være stor for at de skal prioritere å delta i VCoP.

Datamaterialet viser at når medlemmene av VCoP har en opplevd nytteverdi av det som deles i VCoP vil det påvirke dem og gi økt motivasjon til å delta i VCoP. De blir også motivert av å se at andre medlemmer av VCoP faktisk tar i bruk og har nytte av det man selv har postet. At andre tar i bruk det som deles opplever informantene at gir anerkjennelse for det man bidrar med i fellesskapet.

«Så lenge vi opplever at dette hjelper oss, at vi har nytte av det, så vil vi bruke det mer og mer.» Case Konsulentene

«Jeg har min bakgrunn, den er ikke lik de andre sin bakgrunn. Jeg har kjennskap til ting som de andre ikke har den samme type kjennskap til. Og jeg tenker at det kan være nyttig kunnskap å ha» Case Konsulentene

4.2.4 Oppsummering – Deltakelse og opplevd nytteverdi i et VCoP

Det som deles i VCoP på datainnsamlingstidspunktet oppleves å være relevant for arbeidshverdagen til informantene. Informantene opplever det å dele dokumenter som er praksisnære å være veldig nyttig, både til nytte for en selv og for hele fellesskapet.

Informantene gir uttrykk for at det som deles i VCoP må være relevant informasjon. Hvis ikke oppleves det ikke som nyttig. Informantene opplever at informasjonsmengden er viktig i forhold til opplevd nytte av det som deles i VCoP. Datamaterialet tyder på at deltakelsen i VCoP oppleves som nyttig fordi det gir faglig påfyll og kunnskapsutvikling.

Å delta i VCoP opplever flere av informantene at bidrar til en effektivitet og tidsbesparelse ved kunnskapsdeling i organisasjonen. Denne tidsbesparelsen opplever informantene som nyttig.

Datamaterialet viser at når informantene opplever en nytteverdi av det som deles i VCoP vil det påvirke dem og motivere dem til å engasjere seg gjennom å delta i VCoP.

4.3 Rollen til fasilitator for å skape engasjement i et VCoP

For å få svar på underproblemstillingen «*Hvordan kan en fasilitator skape engasjement i et VCoP?*» vil det gjennom analysen bli belyst hva en fasilitator gjør og for å skape engasjement gjennom å få medlemmene til å delta i et VCoP.

4.3.1 Engasjement til fasilitator

Informantene opplever at fasilitator selv er en engasjert og aktiv deltaker i VCoP. Dens engasjement oppleves som viktig for fellesskapet. Å ha en aktiv fasilitator opplever informantene er motiverende for selv å delta i VCoP. Flere av informantene gir uttrykk for at fasilitator er en god rollemodell når det gjelder å engasjere seg gjennom deltakelse i VCoP og at det er viktig å ha en som går i front og leder an. Følgende sitat viser dette:

«Det går jo på å være en rollemodell.» Case Konsulentene

«Man må jo ha en som er spydspissen.» Case Styret

Datamaterialet viser at fasilitator også opplever det som viktig å gå foran som et godt eksempel i forhold til å få sine medlemmer til å engasjere seg gjennom å delta i VCoP. Det og kun drive med kunnskapsdeling i en kanal opplever fasilitator som avgjørende for å få medlemmene til å delta.

«Å jevnlig legge ut ting, gjøre at det bare blir der, ikke drive i to kanaler sånn at folk kan være i den gamle verden hvis det var bare e-post så prøver vi nå å redusere e-postmengden å få det over på Noddlepod [nettbaserte løsningen]. Å være litt sånn forbilde på det.» Case Konsulentene

Fasilitator opplever å få påvirket engasjementet til de andre medlemmene. Fasilitator opplever rollen sin til tider å være litt masete, men prøver å ikke ta helt av for å gi medlemmene av VCoP litt pusterom. Masingen opplever fasilitator gir aktive deltakere i VCoP. Dette vises gjennom følgende sitater:

«Ja, de andre synes jo nesten at det blir litt for mye av det gode. Så det er jo tydelig at jeg har påvirket det. Man blir jo en sånn, veldig sånn pådriver på en måte som gjør at det kan bli litt sånn overkill.» Case Konsulentene

«Prøver å begrense det så det ikke tipper over noen grense der.» Case Styret

Flere av informantene gir uttrykk for at det meste av det som postes i VCoP postes av fasilitator, men opplever at det faller seg naturlig siden VCoP er i en oppstartsfase.

«Men det blir jo kanskje mye sånn ”one-man show.» Case Konsulentene

Og både inneha rollen som leder i organisasjon og fasilitator opplever informantene å være en god kombinasjon. De opplever at når fasilitator også innehar et lederansvar er det med på å tydeliggjøre de forventningene som er for deltakelse i VCoP. Dette gir en viss autoritet og informantene opplever det som viktig ved dannelse av VCoP. Sitatet under viser dette:

«Og det han bygger er jo fellesskap. Det er jo det som er intensjonen hans. Det er jo å bygge noe som vi har til felles å bygge oss tettere sammen.» Case Konsulentene

Datamaterialet viser at det er viktig for en fasilitator å følge opp sine medlemmer i et VCoP for å stimulere til engasjement gjennom deltakelse. Informantene gir uttrykk for at det er en forventet oppgave til fasilitator å passe på dem.

«Han tar initiativ til veldig mye, og minner oss på ting som vi har glemt. Han gjør en veldig god jobb og alle er fornøyde med å ha han der» Case Styret

Å gi medlemmene et dedikert ansvar for et temaområde opplever informantene er en god måte å skape aktivitet og engasjement i VCoP. Dette ansvaret er det fasilitator som har delegert.

Å samarbeide og diskutere hvordan mappestrukturen i VCoP blir mest hensiktsmessig med de andre medlemmene opplever fasilitator som viktig for å få medlemmene til å delta i VCoP. Informantene gir uttrykk for at det er viktig å finne igjen lagret informasjon. De opplever at mappestrukturen og bruk av ”tags” for å finne igjen relevant og nyttig informasjon er. Datamaterialet viser at fasilitator har en viktig rolle i denne strukturoppbyggingen og kan vises gjennom følgende sitat:

«Bygge opp en mappestruktur som er hensiktsmessig, sjekke den ut, få forslag til hvordan den strukturen kan være, lytte til de som bruker strukturen.» Case Konsulentene

4.3.2 Møtevirksomhet

Datamaterialet viser at fasilitator legger til rette for at medlemmene av VCoP også møtes ansikt til ansikt fra én gang i måneden til åtte ganger per år. Informantene gir uttrykk for at

å møtes ansikt til ansikt er med på å minne de på og motivere dem til å delta i VCoP. Datamaterialet viser at alle medlemmene bruker VCoP aktivt i forkant og under disse møtene, og at det er fasilitator som har lagt opp til dette. Som tidligere beskrevet viser datamaterialet at forventes fra både fasilitator og de andre medlemmene at man skal delta i VCoP og da ikke minst i forkant av møtene. Dette for å få forberedt seg til møtene, gi innspill til møteagendaen med mer.

Informantene gir uttrykk for at fasilitator aktivt bruker verktøyet [som brukes for å danne VCoP] i alle møter og at de opplever at de da blir mer aktive i sin deltakelse i VCoP. De opplever at de gjennom å aktivt ta i bruk verktøyet også blir mer bevisste om og tilknyttet fellesskapet som VCoP gir.

*«Ja, vi er der. Da må vi være der. Hvis ikke så vet vi ikke hva som skjer.» Case
Konsulentene*

Informantene gir uttrykk for at det er viktig med god opplæring for å gi en noenlunde teknisk forståelse for hvordan verktøyet fungerer sånn at de kan delta i VCoP.

Datamaterialet tyder på at det er fasilitator som, utover leverandør, gir opplæring til medlemmene i VCoP. Informantene gir uttrykk for at de fysiske møtene er spesielt viktige i opplæringsøyemed for å få en viss teknisk forståelse for verktøyet. En av informantene tror det vil være viktig av fasilitator å fortsette med å bruke verktøyet på møtene for å holde på, samt og skape mer aktivitet i VCoP. Som en fasilitator sier:

«Jeg føler nok at det er helt avgjørende for deres deltakelse [å ha en fasilitator]. Jeg må være der. Jeg må si, nå har jeg lagt ut noe igjen. Så kan jeg kanskje ta en telefon å ringe opp å si du åssen sånn og sånn. Også kan jeg ringe opp hvis det er en som har svart, den settingen der bør være sånn i stedet, altså korrigere det referatet på det punktet for eksempel, sånn og sånn. Så kan jeg komme tilbake å si, kjempefint at du kommenterer det, det er jeg veldig enig med deg i, det må vi få rettet opp. Da vil det stimulerer vedkommende til å gjøre det en gang til senere, ikke sant til å engasjere seg.» Case Styret

4.3.3 Oppsummering – Rollen til fasilitator for å skape engasjement i VCoP

Datamaterialet viser at fasilitator er en god rollemodell for å skape engasjement gjennom deltakelse i VCoP. Informantene opplever fasilitator som engasjert og som en pådriver for å skape engasjement. De opplever det også som viktig å ha en fasilitator til stede og som selv deltar. Informantene gir uttrykk for at de ønsker en fasilitator som gir dem respons og

som kan stå i spissen for å få i gang diskusjoner i VCoP. Informantene opplever at en fasilitator motiverer de til å delta i VCoP.

Informantene opplever det som viktig at fasilitator legger til rette for at medlemmene i VCoP, i tillegg til å samhandle i VCoP, også kan møtes ansikt til ansikt. Informantene gir uttrykk for at fasilitator aktivt går inn for at alle medlemmer skal delta i VCoP både i forkant og under møtene, og at det er viktig for å skape engasjement i VCoP.

Datamaterialet viser også at det er fasilitator som bygger opp mappestrukturen sammen med sine medlemmer i VCoP. Å få være med på denne prosessen er viktig for informantene. Dette for senere å finne frem til de dokumentene eller informasjonen som de trenger ved senere tilfelle.

Informantene gir uttrykk for at det er fasilitator som legger til rette for opplæring av verktøyet som brukes for å danne et VCoP. Denne opplæringen oppleves som viktig for engasjement i et VCoP.

5 Drøfting av resultater

I dette kapitlet vil resultatene som har kommet frem av analysen i kapittel 4.0 drøftes opp mot teoriene tilhørende denne studien. Hver underproblemstilling har et eget delkapittel som skal vise de funnene som kommer frem gjennom drøftingen. Funnene vil bli oppsummert til slutt i hvert delkapittel som en delkonklusjon. Delkonklusjonene som kommer frem av dette kapitlet skal så bidra til å kunne gi svar på hovedproblemstillingen i konklusjonen samt vise studiens funn i kapittel 6.0. Studiens problemstillinger er som følger:

Hvordan skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap

– slik at det oppleves som nyttig?

- *Hva kjennetegner et virtuelt praksisfellesskap?*
- *Hva skal til for at det å delta i et virtuelt praksisfellesskap oppleves som nyttig?*
- *Hvordan kan en fasilitator skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap?*

5.1 Hva kjennetegner et virtuelt praksisfellesskap (VCoP)?

Dette kapitlet skal gi svar på underproblemstillingen «*Hva kjennetegner et virtuelt praksisfellesskap?*» Det er resultatene av analysen som vil bli drøftet opp mot teorier tilhørende denne studien. Funnene vil gjennom kapitlet få en egen underoverskrift.

5.1.1 Virtuell deling av kunnskaper og kompetanse

Studien viser at en nettbasert løsning (KMS) vil gjøre det mulig for ansatte som er geografisk spredt å danne VCoP i en organisasjon. En nettbasert løsning vil være en tilrettelagt struktur i en organisasjon. På en slik måte vil et VCoP kunne kjennetegnes ved at det er noe som foregår virtuelt. Studien viser at ved å danne VCoP vil synliggjøre og gir økt tilgang på kunnskaper og kompetanse i en organisasjon. Det er personers tilhørighet til organisasjonene som gir VCoP sitt domene og deres kunnskaper og kompetanse som skaper identitet (Wenger, 1998). Det er altså virtuell deling av kunnskaper og kompetanse som kan kjennetegne et VCoP i denne studien.

5.1.2 Organisert fellesskap

Resultatene i denne studien viser at det er implementert en nettbasert løsning for kunnskap og kompetansedeling i organisasjonene og dette vil vise at organiseringen av VCoP er dannet bevisst gjennom en nettbasert løsning. Det er i denne studien bestemt på forhånd hvilket verktøy som skal brukes for å danne VCoP. Alle som tilhører organisasjonene skal være en del av dette fellesskapet. På den måten viser resultatene at VCoP i denne studien ikke er selvorganisert ved at de er dannet av seg selv gjennom en nettbasert løsning.

Tidligere studier mener at et av kjennetegnene til VCoP er at de er selvorganiserte (Bourhis & Dubé, 2010; Gammelgaard, 2010; Hydle et al., 2013; Murillo, 2008). VCoP i denne studien kan kjennetegnes ved at dem er organiserte fellesskaper som blir dannet bevisst i organisasjonene gjennom en nettbasert løsning med forhåndsdefinerte medlemmer.

Det fremgår ikke av resultatene hvorvidt VCoP er synlig i organisasjonen gjennom for eksempel et organisasjonskart men alle i organisasjonene vet om dets eksistens. Studien viser at det er et organisert fellesskap med forankring i ledelsen. Når implementering av en nettbasert løsning for å danne VCoP er støttet fra ledelsen vil det kunne øke sannsynligheten for å lykkes med VCoP (Bourhis & Dubé, 2010). Studien viser altså at VCoP i denne studien vil kunne kjennetegnes ved organiseringen, og at det er VCoP med organiserte fellesskaper. Dette vil være et bidrag til teorier om VCoP da dette kjennetegnet ikke fremgår av tidligere VCoP litteratur.

5.1.3 Ufrivillig medlemskap

Studien viser at det er alle de som tilhører organisasjonene som også er medlemmer av VCoP. Dette fordi alle som er ansatt eller er styremedlem, uansett stilling eller rolle, også er medlemmer i VCoP. Det er medlemmene i VCoP som kjennetegner et fellesskap (Wenger, 2004a). Uten medlemmer vil ikke et VCoP eksistere. Det vil si at så lenge det er et organisert fellesskap og man tilhører en organisasjon, blir man også automatisk medlem i VCoP og medlemskapet er på den måten ikke noe som kan velges bort. Alle som tilhører organisasjonen blir satt sammen for å danne et VCoP. På en måte blir man et ufrivillig medlem i VCoP. Man blir altså ikke medlem ut ifra egen interesse eller behov, men mer for virksomhetens og hele fellesskapets behov. Studien viser at medlemmene ikke selv kan velge sitt medlemskap med bakgrunn at organisasjonene ønsker å gjøre hele organisasjonens kunnskap og kompetanse tilgjengelig og synlig for hele fellesskapet. Det vil si at denne studien viser at et medlemskap i VCoP i organisasjoner kan beskrives

gjennom et ufrivillig medlemskap. Dette vil være i strid med tidligere teorier som sier at man kan legge til rette for spontanitet gjennom å danne VCoP i organisasjoner men at medlemskapet fortsatt skal være selvvalgt (Bourhis & Dubé, 2010; Gammelgaard, 2010; Hyde et al., 2013; Murillo, 2008). Et ufrivillig medlemskap i et VCoP vil kunne styrke hele organisasjonen gjennom å gjøre kunnskap og kompetanse tilgjengelig for alle i organisasjonen. Men et VCoP vil være helt avhengig av medlemmer som er aktive gjennom deltakelse for å skape et engasjement.

5.1.4 Kjennetegn ved engasjement i et VCoP

Studien viser at et VCoP er helt avhengig av aktivitet gjennom deltakelse for å skape engasjement blant medlemmene for sin eksistens. Å skape engasjement i et VCoP viser seg i denne studien å være det å delta i aktiviteter gjennom å laste opp dokumenter, poste innlegg, lese opplastede dokumenter og innlegg, respondere på innlegg og ta i bruk de opplastede dokumentene. Dette er aktiviteter som kjennetegner praksisen i et VCoP. Det vil si det som Brown & Duguid (1992) mener er å engasjere seg fullt ut i en oppgave, jobb eller yrke, og som Wenger (1998) omtaler som gjensidig engasjement. Å lese og poste innlegg er aktiviteter som er fundamentale elementer for vedlikehold av VCoP (Ardichvili, 2008; Koh et al., 2007).

Wenger (2004) mener at praksis er den samlede kunnskap, metoder, verktøy, historier, saker, dokumenter, som medlemmene i et CoP, her VCoP, deler og utvikler sammen. Resultatene viser at praksisen i VCoP skjer om den jobben og de oppgavene som de ansatte eller styremedlemmene er satt til å gjøre i organisasjonene. Det nettbaserte løsningen som er tatt i bruk for å dele kunnskap og kompetanse i organisasjonene er en del av praksisen til VCoP. Et verktøy som er egnet til sitt formål vil være helt avgjørende for eksistensen til et VCoP og for å få til en praksis i et VCoP. Det er all den aktivitet omkring kunnskap og kompetansedeling som rører seg i VCoP som definerer praksisen til et VCoP.

Det er i hovedsak dokumenter som deles i VCoP i denne studien. Deling av dokumenter er å anse som en del av et VCoP praksis og som skaper gjensidig engasjement (Wenger, 2004b). Studien viser at deling av dokumenter og andre kunnskaper vil bidra til å vedlikeholde et VCoP. Det som lastes opp av dokumenter vil i seg skape engasjement i VCoP, enten gjennom at noen andre leser dette dokumentet. Alternativt tar i bruk noe av det som fremgår av dokumentet, eller at noen kommenterer noe relevant i tilknytning til dokumentet. Det kan også være at det oppstår diskusjoner om et opplastet dokument i eller

utenfor VCoP for eksempel når medlemmene møtes ansikt til ansikt. Alle de aktivitetene som skjer som skaper engasjement i et VCoP er kjennetegn til et VCoP. Denne studiens funn viser spesielt at engasjement skapes ved at andre tar i bruk det som postes i VCoP. Dette er et funn som ikke fremgår av tidligere studier.

Murillo (2008) mener at et VCoP vil kunne kjennetegnes av svært fokuserte diskusjoner og høyt engasjement blant medlemmene. Siden studien er gjennomført i en innføringsfase av VCoP i organisasjon viser resultatene at medlemmene opplever lite engasjement i VCoP. Vi må huske på at det å skape engasjement i et VCoP ikke bare er å laste opp egne dokumenter, uten også det å lese eller ta i bruk andres dokumenter. Hvorvidt medlemmene er klare over at det også vil være innenfor det å delta og skape engasjement i VCoP er ukjent og ikke noe som denne studien vil gi svar på. Ut ifra resultatene er det rimelig å tro at medlemmene tenker på aktivitet og deltakelse i VCoP ved å se på antall innlegg og pålogginger som er gjorda i VCoP, altså det som fysisk går å se av aktiviteter i VCoP. Det er ikke mulig for medlemmene å se hvor mange ganger de andre medlemmene har logget seg på, sett på innlegg, lastet ned dokumenter etc. og således kan det være at et større engasjement i VCoP enn hva medlemmene oppfatter at det er.

Forventet men frivillig deltakelse

Studien viser at når medlemskapet i VCoP er ufrivillig vil det likevel ligge en forventning om at man skal være et aktivt medlem gjennom å delta for å skape engasjement i VCoP. Den forventede deltakelsen kan ses på som uskreven regel for medlemmene og som er en del av kulturen i organisasjon. En slik uskreven regel vil kunne være en egenskap som kjennetegner praksisen til VCoP og det teorien omtaler som felles repertoar (Wenger, 1998). Det er ikke satt opp noe krav til hvor ofte man må logge seg inn på den nettbaserte løsningen. Men for å kunne oppfylle den rollen man har i organisasjonen, både i og utenfor VCoP, forventes det at man deltar aktivt i VCoP gjennom å søke, lese, hente, poste eller lagre informasjon og dokumenter i VCoP eller gjennom å kommentere det andre har postet i VCoP. Resultatene viser at medlemmene ikke føler en tvang til å delta i VCoP, men i en viss grad en forpliktelse til å delta for å kunne oppfylle den rollen i organisasjon som enn er satt til. Dette bekreftes også av tidligere studier (Ardichvili, 2008).

Det er en forventning om deltakelse i VCoP fra ledelsens side, og en forventning om deltakelse medlemmene seg i mellom. Dette vil kanskje henge sammen med at det er et VCoP som er dannet i en organisasjon, og på lik linje med andre arbeidsoppgaver som man

er satt til å gjøre vil deltakelse av VCoP også bli en del av disse. Forventningen ligger der i forhold til det å holde seg oppdatert på hva andre legger ut av dokumenter og innlegg, holde seg à jour og få forberedt seg til møtevirksomhet. Ikke minst er det en forventet deltakelse i forbindelse med å dele av sine kunnskaper og sitt kompetanseområde med de øvrige medlemmene i VCoP.

Det forventes at man bidrar ved å engasjerer seg gjennom en aktiv deltakelse i VCoP for å skape enda tettere relasjoner og således få et sterkere fellesskap i organisasjon.

Medlemmene i VCoP har troen på at et sterkere fellesskap også vil hjelpe i forhold til å øke organisasjons kvalitet på leveranser ut til kunder, eller forbedret styrevirksomhet og på så vis øke organisasjons prestasjoner. Hvorvidt dette stemmer er ikke undersøkt videre i denne studien, men tidligere studier viser at tettere relasjoner vil kunne utvikle sosial kapital som har en positiv innflytelse på å skape verdier og øke en organisasjons prestasjoner (Lesser & Storck, 2001).

Tidligere studier hevder at et av kjennetegnene til VCoP er at medlemmene må delta på frivillig basis (Chiu et al., 2006; Koh et al., 2007), og det viser også denne studien. Men deltakelsen viser seg gjennom denne studien også å være forventet. Dermed vil deltakelsen i et VCoP i denne studien kunne beskrives gjennom at deltakelsen er forventet, men frivillig. Dette er et funn som ikke kommer frem av tidligere studier.

Åpen kunnskapsdelingskultur

Studien viser at det er en åpenhet og vilje til å dele kunnskaper i organisasjonene, og at det vil være større sannsynligheten for å lykkes med dannelse av VCoP i en organisasjon når det fra før eksisterer et organisasjonsmiljø som ikke er fiendtlig for kunnskapsdeling (Bourhis & Dubé, 2010). Det vil si at det vil være større mulighet for å få medlemmene til å engasjere seg gjennom deltakelse i VCoP når det er en god kunnskapsdelingskultur i organisasjon enn hvis det ikke er det. Resultatene fra studien tyder på at organisasjonene synes å ha en god kunnskapsdelingskultur ved at de ansatte i organisasjonen har gode rutiner for å dele og søke etter kunnskaper. Fra før var det mye av kommunikasjonen som foregikk per e-post. Nå ønsker man at det meste skal deles i VCoP slik at alle får lik tilgang på informasjonen og dokumenter til samme tid og på et fellesområde. Resultatene til denne studien viser at holdningene til de ansatte og viljen til å dele av sin egen kunnskap og kompetanse med de andre i VCoP er positiv med tanke på at også videreføre en god kunnskapsdelingskultur til VCoP.

Begrenset størrelse

Litt avhengig av hva formålet er med å danne VCoP i en organisasjon vil nok også størrelsen og her under antall medlemmer, på VCoP kunne variere. I denne studien er det mellom seks og ti medlemmer i VCoP, og det er ikke noe som tyder på at dette verken er for få eller for mange medlemmer. Murillo (2008) viser i sin studie at et VCoP bør være en mellomstor gruppe, men det fremgår ikke hva som defineres som en mellomstor gruppe. Med tanke på hvor stor informasjonsmengde det etter hvert vil bli så kan resultatene i denne studien tyde på at for å få utnytte et VCoP potensial så må ikke antall medlemmer bli for mange. Jo flere medlemmer, jo flere innlegg og delte dokumenter vil det bli i et VCoP. Et VCoP i denne studien kan kjennetegnes som et mindre VCoP med seks til ti medlemmer.

Tidspress

Studien viser at engasjement i VCoP påvirkes av tiden som er til rådighet og de prioriteringene som må gjøres gjennom arbeidshverdagen. Når arbeidshverdagen består av mange oppdrag ute og mye reisevirksomhet begrenser det seg hvor mye tid som blir til overs og som kan brukes til deltakelse i VCoP. Det blir vanskelig å få prioritert tid til å delta i VCoP. Tidspress er en viktig faktor som kan påvirke bruken av verktøyet når kunnskaper skal deles gjennom IKT (Monteiro et al., 2008). Resultatene viser at man må prioritere tid til deltakelse i VCoP for at få gjennomført de oppgavene som forventes at man skal utføre i organisasjonen.

Kjøreregler

Et VCoP kan kjennetegnes ved at det finnes kjøreregler i VCoP. Så er tilfelle også i denne studien. Ved å ha kjøreregler, som beskrives av Wenger (1998) å være en del av et VCoP felles repertoar, vil være med på å opprettholde et VCoP.

Studien viser at informasjonsmengden på sikt vil kunne bli et dilemma i VCoP. Mens Murillo (2008) mener at et høyt volum av interaksjoner er en egenskap som må til for at det skal være et aktivt VCoP så viser denne studien at det ikke er et mål i seg å få til de store diskusjonene om det som postes i VCoP. Det viser seg heller at det er om å prøve og begrense antall kommentarer i VCoP. Hvis det blir for mange kommentarer i VCoP viser studien at medlemmene vil oppleve dette som støy og med for mye opplevd støy, vil føre til at medlemmene blir mindre motivert til å delta i VCoP. Et VCoP i denne studien kan dermed kjennetegnes ved en begrenset informasjonsmengde.

Andre kjøreregler som kommer frem av denne studien er at det er en klar hensikt med å danne VCoP (dele kunnskap og kompetanse for å styrke fellesskapet i organisasjonene), og at alle medlemmene vet hva som skal og ikke skal deles av informasjon og dokumenter. Dette er regler som alle medlemmer er godt innforstått med, men det er ikke noe som er nedskrevet i et dokument og lagret i VCoP. Forventningen om deltakelse er også en uskreven kjøreregel som fremkommer av studien.

Dokumenter av høy kvalitet

Resultatene tyder på at det som lastes opp av dokumenter i VCoP er dokumenter av høy kvalitet. På denne måten får medlemmene til enhver tid tilgang på det seneste og mest oppdaterte innenfor et temaområde. Denne studien vil således vise at det er dokumenter av høy kvalitet som blir lastet opp i VCoP og vil være et kjennetegn til et VCoP i denne studien. Høy kvalitet på det som postes i VCoP vil være i tråd med det Murillo (2008) mener er med på å gjøre et VCoP mer fokusert, produktiv og energisk.

Felles ansvar

Studien viser at alle medlemmene i et VCoP har et felles ansvar ved at man deler og bidrar med det som er relevant for VCoP, samt oppdaterer seg på det som blir lagt ut i VCoP. Medlemmene vet hvilke relevante dokumenter de andre i VCoP må få tilgang på. Det vil for noen være helt avgjørende at de andre medlemmene legger ut sine dokumenter i VCoP for at de skal kunne få forberedt seg godt til senere møter. For andre vil det ikke være avgjørende at de andre deler i VCoP for å få utført sine arbeidsoppgaver. Men det som deles kan komme til nytte senere og da vil man enkelt kunne søke opp å få tilgang på det.

Resultatene viser at alt det som deles i VCoP deles for å styrke fellesskapet. Det vil si at motivet for å delta er en fellesskapsrelatert betraktning (Ardichvili, 2008). Når medlemmene deler kunnskaper for å styrke fellesskapet vil da gi en indikasjon på at det er et godt kunnskapsdelingsklima i organisasjon. Noe som vil kunne øke sannsynligheten for å lykkes med et VCoP (Gammelgaard, 2010). Når engasjement skapes for å styrke fellesskapet i en organisasjon vil være et kjennetegn til et VCoP i denne studien.

5.1.5 Kjennetegn for motivasjon til deltakelse i VCoP

Hvordan medlemmer av et VCoP motiveres til å engasjere seg gjennom deltakelse i et VCoP vil kunne kjennetegne et VCoP.

Studien viser at medlemmene påvirker hverandre til å engasjere seg i VCoP. Jo mer aktivt et medlem er, jo mer lyst får de andre til å bidra og engasjere seg. Dette er i tråd med det som (Ardichvili, 2008) beskriver som gjensidighet og en normativ betraktning. Det vil si at ved å gjøre det som de andre medlemmene gjør, vil dette motivere til å engasjere seg gjennom deltakelse i VCoP. Studien viser også at kunnskapslysten, til det enkelte medlem, det vil si når medlemmene er nysgjerrige og ønsker å ta del av andres kunnskaper, vil gi motivasjon til å delta i VCoP. Det vil si at når man selv er nysgjerrig på de andre medlemmenes kunnskaper og kompetanse vil dette gi motivasjon til å delta.

Resultatene av denne studien viser at det å få anerkjennelse fra andre medlemmer i VCoP eller fra fasilitator er viktig for å motivere medlemmene til å delta aktivt i VCoP. Å få anerkjennelse viser seg gjennom studien å være det å få positiv respons (ros) på det som postes i VCoP fra de andre medlemmene eller fra fasilitator. Det kan være respons i eller utenfor VCoP. Å få respons fra de andre medlemmene om at man selv har bidratt med egen kompetanse i VCoP og at det kommer til nytte for de andre motiverer til deltakelse i VCoP. Dette samsvarer med tidligere studier (Ardichvili, 2008).

Det å se at andre medlemmer i VCoP tar i bruk det som man selv har postet oppleves gjennom denne studien å gi anerkjennelse. Å få anerkjennelse gjennom respons fra de andre i VCoP vil være en emosjonell fordel som motiverer et medlem til deltakelse i VCoP. Emosjonell fordel vil være innenfor det som i teorien betraktes å være en personlig fordel som motiverer til deltakelse i VCoP (Ardichvili, 2008). Denne studien viser også at det å få ansvar for et fagområde i VCoP vil oppleves å gi en anerkjennelse for den kompetanse som man innehar og vil kunne motivere til økt deltakelse i VCoP. Å få tildelt et ansvarsområde er rimelig og tro vil gi en høyere status i organisasjon og styrke det profesjonelle ryktet til den enkelte. En slik status og styrking av profesjonelt rykte er også innenfor det som Ardichvili (2008) betrakter som personlige fordeler som gir økt motivasjon til deltakelse i VCoP.

Som nevnt tidligere så viser studien at VCoP er dannet i organisasjonene for å skape et sterkere fellesskap gjennom å gjøre kunnskap og kompetanse mer synlig og tilgjengelig i organisasjon. Resultatene viser også at medlemmene blir motiverte til å dele sine kunnskaper og sin kompetanse i VCoP til fordel for å styrke organisasjonens fellesskap. Dette vil være det som Ardichvili (2008) mener å være en fellesskapsrelatert betraktning og som vil motivere til deltakelse i VCoP.

I tråd med tidligere teorier viser resultatene av denne studien at når medlemmene i VCoP også møtes ansikt til ansikt vil dette motivere til deltakelse i VCoP (Barnett et al., 2012; Gammelgaard, 2010; Koh et al., 2007). Når medlemmene møtes ansikt til ansikt vil båndene mellom dem bli sterkere og den sosiale tilstedeværelsen i VCoP vil øke. Når medlemmene i VCoP også møtes ansikt til ansikt vil det foregå mye kunnskapsdeling som kan ha en positiv innflytelse på motivasjon til deltakelse i VCoP. Resultatene viser at når den nettbaserte løsningen er et tema og blir brukt under møter vil dette kunne gi en økt motivasjon til å delta i VCoP. Studien viser at det å ta opp andres innlegg og bruke innleggene aktivt i møtene vil påvirke motivasjon til deltakelse.

Resultatene viser at medlemmene er mer aktive og deltar i VCoP i nær tilknytting til planlagt møtevirksomhet. Dette vil sannsynligvis bero på at fasilitator bevisst har lagt opp til at man som medlem i VCoP må innom å logge seg på for å få forberedt seg til kommende møter. Uten å logge seg på å oppdatere seg på hva som ligger der vil en heller ikke kunne utføre de oppgavene som en er satt til å utføre i organisasjonen.

Det som kommer frem av denne studien som kan kjennetegne et VCoP er at medlemmene i VCoP motiveres mer av å dele sine kunnskaper og kompetanse for å styrke fellesskapet enn å få økt status og styrke eget profesjonelt rykte .

5.1.6 Tette og tillitsfulle relasjoner

Medlemmene av VCoP kjente hverandre godt før organisasjonene dannet VCoP og således viser resultatene at det er høy tillit mellom medlemmene. Studien viser at ved å danne VCoP i organisasjoner gjennom en nettbasert løsning skaper man koblinger og relasjoner mellom de ansatte som ikke er samlokaliserte og møter hverandre i arbeidshverdagen. Det er medlemmene i et VCoP som skaper relasjoner seg mellom seg. Det kan betraktes som den strukturelle dimensjonen som er med på å bidra til utvikling av sosial kapital som vil ha en positiv innflytelse på å skape verdier og øke organisatoriske prestasjoner (Lesser & Storck, 2001). En nettbasert løsning for å danne et VCoP vil i større grad muliggjøre sosialinteraksjon og således kunne skape tettere relasjoner i organisasjon.

Relasjonene i denne studien kjennetegnes ved at medlemmene kjenner hverandre godt både i og utenfor den virtuelle konteksten og VCoP bærer preg av tette og tillitsfulle relasjoner. Egenskapene ved relasjonene vil kunne kjennetegne et fellesskap (Wenger, 2004a). Gammelgaard (2010) viser til Arroe (1969) og George (1998) som mener at en

virtuell kontekst ikke vil være egnet for å bygge tillit. Det samme sier Koh et al. (2007), men denne studien viser at en virtuell kontekst ikke ser ut til å ha noe å si for å bygge tillit organisasjoner. Dette vil nok kunne ha en sammenheng med at det i denne studien er såpass små VCoP og at alle kjenner alle.

Tillitsfulle relasjoner vises gjennom resultatene ved at medlemmene er trygge på og har tillit til hverandres kompetanse. Det kan også ha en sammenheng med at det blir lagt opp til møtevirksomhet ansikt til ansikt utenfor den virtuelle konteksten. Samhandling offline gjør båndene mellom medlemmene sterkere og vil øke sosial tilstedeværelse i VCoP (Barnett et al., 2012; Gammelgaard, 2010; Koh et al., 2007). Hvis det kun hadde foregått virtuell samhandling mellom medlemmer som i utgangspunkt ikke kjenner hverandre så godt, vil det sannsynligvis være vanskeligere å oppnå samme grad av tillit mellom medlemmene

Lesser & Storck (2001) beskriver tillit som den relasjonelle dimensjonen som kan definere sosial kapital. Slik vil tillit være et viktig kjennetegn for et VCoP og for utviklingen av sosial kapital i geografisk spredte organisasjoner. Resultatene tyder på at tillitsfulle relasjoner er viktig for å få medlemmene til å delta i VCoP, hvilket også samsvarer med tidligere teorier (Ardichvili, 2008; Bourhis & Dubé, 2010; Chiu et al., 2006).

5.1.7 Delkonklusjon – Hva kjennetegner et VCoP?

Dette kapitlet skal gi svar på underproblemstillingen:

«Hva kjennetegner et virtuelt praksisfellesskap?»

Mine funn viser at et VCoP i denne studien kan kjennetegnes ved at det er et organisert fellesskap i organisasjonene som støttes av en nettbasert løsning for kunnskaps- og kompetansedeling. Det er ikke i samsvar med tidligere studier som mener at et VCoP skal være selvorganisert (Bourhis & Dubé, 2010; Gammelgaard, 2010; Hydle et al., 2013; Murillo, 2008). Det er de som har en tilhørighet til organisasjonene som skaper domenet til VCoP og deres kunnskaper og kompetanse som skaper identitet (Wenger, 1998).

Studien viser at implementering av en nettbasert løsning (KMS) for dannelse av VCoP i organisasjonene er godt forankret i ledelsen og hos de ansatte slik at alle parter er klare over eksistensen og hensikten med VCoP. En forankring i ledelsen vil være viktig for å

kunne lykkes med dannelse av et VCoP og er i samsvar med tidligere studier (Bourhis & Dubé, 2010)

Funn i denne studien viser at medlemskap i VCoP i organisasjonene er ufrivillig. Et ufrivillig medlemskap vil være et kjennetegn til VCoP i denne studien og vil være i strid med tidligere teorier som mener at et medlemskap i VCoP må være selvvalgt (Bourhis & Dubé, 2010; Gammelgaard, 2010; Hydle et al., 2013; Murillo, 2008). Studien viser at når det dannes VCoP i organisasjoner slik som i denne studien med et organisert fellesskap, ledelsesforankring og ufrivillig medlemskap vil skape et sterkere fellesskap i organisasjon gjennom å gjøre kunnskap og kompetanse mer synlig og tilgjengelig.

Studien viser at VCoP kan kjennetegnes ved sitt fellesskap som består av alle de personer er medlemmer i VCoP (alle som tilhører organisasjonene i denne studien). Det vil si at fellesskapet som Wenger (1998) er tilstede.

Funn i denne studien viser at når et medlemskap er ufrivillig, gjennom at det er ledelsesforankret, vil det forventes at man som medlem deltar i VCoP. Derav kan deltakelsen i et VCoP beskrives gjennom at den er forventet men frivillig. Dette er ikke noe som kommer frem av tidligere studier.

Studien viser at et VCoP er helt avhengig av å skape engasjement blant sine medlemmer for sin eksistens. Dette er også i tråd med tidligere studier (Ardichvili, 2008; Koh et al., 2007; Wenger, 1998). Å skape engasjement i et VCoP beskrives gjennom denne studien å være alle de aktivitetene som pågår i et VCoP. Engasjement i denne studien er det å delta gjennom å laste opp dokumenter, poste innlegg, lese opplastede dokumenter og innlegg, respondere på innlegg og ta i bruk de opplastede dokumentene. Alle disse aktivitetene vil kjennetegne praksisen i et VCoP (Brown & Duguid, 1992). Å ta i bruk opplastede dokumenter for å skape engasjement i VCoP er ikke noe som kommer frem fra tidligere studier. Studien viser også at det vil være et felles ansvar for å skape engasjement i et VCoP og alle må bidra med det som er av relevans for fellesskapet.

I denne studien vil også medlemmenes tilgjengelige tid for å delta i VCoP kunne beskrive engasjementet i et VCoP, hvilket er i samsvar med tidligere studier som viser at tid vil kunne påvirke engasjementet når kunnskapsdeling skjer gjennom en nettbasert løsning (Monterio et al., 2008).

Resultatene viser at dokumenter som deles i VCoP kan beskrives ved at de er av høy kvalitet og tett knyttet opp mot profesjonen, hvilket er i tråd med kjennetegn til VCoP i tidligere studier (Murillo, 2008). Medlemmene i VCoP har tillit til hverandres kompetanse og bruker gjerne det som andre deler av kunnskaper og kompetanse i VCoP.

VCoP i denne studien kan kjennetegnes gjennom en åpen kunnskapsdelingskultur i organisasjonene. Det vil si at alle ønsker å dele sine kunnskaper og kompetanse til fordel for fellesskapet. Dette vil være en fordel for å lykkes med dannelse av et VCoP (Bourhis & Dubé, 2010). Studien viser også at en begrenset informasjonsmengde, og størrelsen på VCoP, vil være viktige kjennetegn som kan bidra til å skape engasjement.

Studien viser at VCoP som dannes i organisasjoner vil kunne skape koblinger og relasjoner mellom de ansatte som ikke er samlokaliserte og møter hverandre i arbeidshverdagen. Relasjonene i VCoP i denne studien kan beskrives som tette og tillitsfulle relasjoner. Tette og tillitsfulle relasjoner gir et VCoP et sterkere fellesskap og viktig for å få medlemmer skape engasjement i VCoP. Disse egenskapene vil kjennetegne et fellesskap (Wenger, 2004a)

5.2 Deltakelse og opplevd nytteverdi i et VCoP

For å gi svar på problemstillingen «*Hva skal til for at det å delta i et VCoP oppleves som nyttig?*» vil det i denne studien bli lagt vekt på det som kommer frem av analysen som medlemmene i et VCoP opplever gir en nytteverdi og hvordan opplevd nytte kan påvirke medlemmenes engasjement gjennom deltakelse i VCoP.

5.2.1 Relevans i en arbeidshverdag

Studien viser at medlemmene opplever en nytteverdi både når det som deles i VCoP er relevant for egen arbeidshverdag og når det er relevant for hele fellesskapet. Når det som deles har et relevant tema for medlemmene i et VCoP vil det kunne påvirke et VCoP suksess (Dubé et al., 2005). Det er spesielt praksisnære dokumenter som oppleves som nyttig, samt det som deles i VCoP hvor medlemmene har nytte av i utøvelse av de funksjonene de innehar i organisasjon. Studien viser at det som deles i VCoP er både verdifullt og av høy kvalitet. Dette vil påvirke opplevd nytteverdi av det som deles i VCoP. Dette kan ha en sammenheng med at medlemmene er veldig kritiske til hva de poster i

VCoP, og har en slags ransaking av hva som kan være nyttig for de andre medlemmene i VCoP.

Studien viser at det som deles av kunnskaper og kompetanse er identifiserbart med profesjonen til fellesskapet. Slik vil det som deles være nyttig for hele fellesskapet noe som vil bidra til å skape engasjement i VCoP (Murillo, 2008). Studien viser at informasjonsmengden er viktig for at det som deles skal oppleves å ha en nytteverdi.

5.2 2 Nytteverdi og deltakelse

Studien viser også at jo større opplevelse av nytteverdi desto mer motiverte blir medlemmene for deltakelse i VCoP. Koh et al. (2007) mener at en av driverne for å vedlikeholde et VCoP er nytteverdien av å delta i et VCoP. Resultatene viser at medlemmene deltar i VCoP når de ser at hele fellesskapet har nytte av de kunnskaper og den kompetanse som man selv innehar, men man deltar også når man selv har nytte av det som deles i VCoP. Når medlemmene er mer motivert for å gjøre nytte for fellesskapet enn å være motivert gjennom å få personligvinning vil det være positivt for kunnskapsdeling i VCoP (Fang & Chiu, 2010). Ardichvili (2008) og Koh et al. (2007) viser i sine studier at medlemmene deltar kun for å oppnå personlig nytte og ikke for fellesskapet slik som denne studien viser.

Studien viser at hensikten med å danne et VCoP i organisasjon er for å skape tettere relasjoner og således styrke fellesskapet gjennom å gjøre kunnskaper og kompetanse synlig og tilgjengelig og til nytte for alle. Slik viser studien at det er viktigere å delta for fellesskapet enn for å oppnå egen personlig vinning i et VCoP. Det er viktig å være klar over at hvis man kun deltar i VCoP med bakgrunn i selvinteresse vil dette kunne ødelegge det som er intensjonen med å danne et VCoP, nemlig å gjøre kunnskaper og kompetanse mer synlig og styrke fellesskapet i organisasjon (Wasko & Faraj, 2000).

Siden denne studien er gjennomført ved innføringen av VCoP i organisasjon og det ikke er det store engasjementet der enda, vil det være vanskelig å gi svar på i hvor stor grad det som deles faktisk gir medlemmene en opplevd nytteverdi av å delta i VCoP. Men det som er mulig å fastslå utfra resultatene er at så langt opplever medlemmene at det som deles er relevant og til nytte for dem og for fellesskapet ved at det gir faglig påfyll og kunnskapsutvikling i organisasjonene.

5.2.3 Nytte for andre

Studien viser at det å bidra med egen kompetanse i VCoP er viktig for medlemmene ved at de får en opplevelse av å være nyttig for de andre medlemmene. Å være til nytte for de andre medlemmene i fellesskapet vises gjennom studien å være når de andre medlemmene tar i bruk det som enn selv har delt i VCoP. Å være til nytte for andre vil gi en opplevd nytteverdi for medlemmene i et VCoP. Å ha følelsen av å være til nytte og kunne bidra til fellesskapet vil være en motivasjonsfaktor for å delta i VCoP (Ardichvili, 2008). Det kan være et dokument som man ser er til gjenbruk eller brukt på annen måte som gir følelsen av å være til nytte for fellesskapet. At andre tar i bruk materiale som en selv har laget er, som nevnt tidligere, respons som medlemmene opplever vil gi anerkjennelse og som vil motivere til økt deltakelse i VCoP. Også det å få ta del i andres kompetanse ved å bruke det andre har lagd av dokumenter, presentasjoner med mer, oppleves å være nyttig for medlemmene i et VCoP.

Det er ikke noen av resultatene som tyder på at man deltar for å forbedre sitt profesjonelle rykte så som tidligere studier viser til (Wasko & Faraj, 2005), men det vil være rimelig å tru at når delt kompetanse er til nytte for andre i VCoP vil det også kunne styrke medlemmets posisjon innenfor det kompetanseområdet og på så vis også styrke medlemmets profesjonelle rykte.

5.2.4 Tid og nytteverdi

Resultatene viser at det er vanskelig å få prioritert tid til deltakelse i VCoP til tross for at medlemmene ser de vil ha nytte av å delta. Tidspress kan påvirke bruken av en nettbasert løsning for deling av kunnskaper og kompetanse (Monteiro et al., 2008). Når medlemmene må forholde seg til mange datasystemer vil dette være til hinder for deltakelse i VCoP. Siden resultatet viser at medlemmene opplever å ikke ha tid til deltakelse i VCoP er det rimelig å tro at kostnaden og bruk av tid ikke veier opp mot nytteverdien ved å delta i VCoP. Det er når fordelene av medlemskapet i VCoP overgår kostnadene at det er størst sannsynlighet for at VCoP opprettholdes (Koh et al., 2007). At medlemmene i VCoP ikke klarer å prioritere tiden sin kan i denne studien ha en sammenheng med at VCoP er i en innføringsfase i organisasjon og at det ikke helt innarbeidet i daglige rutiner for at delta i VCoP. Det kan også være for at det ikke er så mye materiale å lese og ta i bruk i VCoP enda, og at de ikke prioriterer tid på deltakelse i VCoP ut i fra det. Men noen må alltid

begynne og det vil være viktig da hverandres deltakelse vil påvirke hvor mye engasjement som skapes i et VCoP.

Samtidig viser studien at når medlemmene faktisk bruker tid på å delta i VCoP så opplever de at de får bruk tiden sin mer effektivt ved at de kan få forberedt seg, og ved at de raskt kan innhente ny kunnskap og informasjon om virksomheten. Det vil si at det er tidsbesparende å delta i VCoP og tidsbesparelsen opplever medlemmene som nyttig.

5.2.2 Delkonklusjon – Hva skal til for at det å delta i et VCoP oppleves som nyttig?

Dette kapitlet skal gi svar på underproblemstillingen:

«Hva skal til for at det å delta i et VCoP oppleves som nyttig?»

Mine funn viser at temaer som er til relevans for det daglige arbeidet vil oppleves som nyttig for medlemmene i VCoP. For å ha nytte av det som deles må det være praksisnære dokumenter av høy kvalitet som både er relevant for det enkelte medlem og for hele fellesskapet. Dubé (2005) mener at deltakelsen kan påvirkes av deling av relevante temaer for medlemmene. Det viser også denne studien det vil si det som deles må være identifiserbart med profesjonen. Det fremkommer ikke av tidligere studier at det som deles også må være relevant for hele fellesskapet for at det skal oppleves som nyttig.

Studien viser at å være til nytte for de andre medlemmene i VCoP vil gi en opplevd nytteverdi. Dette er i samsvar med tidligere studier (ardichvili, 2008)

Funn i denne studien viser at det å delta i VCoP i denne studien opplever medlemmene som tidsbesparende og tidsbesparelsen opplever medlemmene gir en nytteverdi. Dette er ikke noe som kommer frem av tidligere studier.

I denne studien er informasjonsmengden i VCoP viktig for å oppleve nytte av det som deles av kunnskaper og kompetanse. Studien viser at kjørerregler med retningslinjer og struktur i VCoP er viktig for å skape så stor nytteverdi som mulig.

5.3 Rollen til fasilitator for å skape engasjement i VCoP

For å gi svar på problemstillingen «*Hvordan kan en fasilitator skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap?*» er det i denne studien lagt vekt på hva det er en fasilitator faktisk gjør i et VCoP som bidrar til at medlemmene engasjerer seg gjennom deltakelse i VCoP, og hva medlemmene selv tror vil kunne gi økt engasjement i VCoP.

I denne studien smelter rollen som leder og fasilitator sammen, hvilket også vises i andre studier (Li et al., 2009). Resultatene i denne studien viser at når leder i organisasjon også er fasilitator av VCoP synes medlemmene det er positivt for et VCoP gjennom at det gir fasilitator en autoritet og forventningen til medlemmenes deltakelse i VCoP blir mer synlig.

5.3.1 Være en god rollemodell

Det som vises av resultatene i denne studien er at medlemmene er opptatt av at en fasilitator skal være en rollemodell for dem i et VCoP. En god rollemodell gjennom at fasilitator går foran som et godt eksempel, ved at også selv ta i bruk den nettbaserte løsningen og fasilitator må også være engasjert og en aktiv deltaker i VCoP. Det viser også litteraturoversikten til Barnett et al (2012) i rollen som moderator. Studien viser at fasilitator er en god rollemodell i forhold til det at selv delta i VCoP og at det er viktig for å skape engasjement blant medlemmene. Når fasilitator engasjerer seg gir det medlemmene motivasjon til å også engasjere seg gjennom å delta i VCoP. Det vil si at resultatene i denne studien viser at det er viktig at en leder av VCoP selv viser engasjement i form av både egen deltakelse og involvering i det som postes av innlegg i VCoP for å få medlemmene til å delta (Koh et al., 2007). Resultatene viser at fasilitator er veldig motivert og involvert i det å lykkes med dannelse av VCoP i organisasjonene. Det vil være positivt med tanke på å skape engasjement i VCoP.

Resultatene av denne studien viser at det å få anerkjennelse fra fasilitator eller fra andre medlemmer er viktig for å motivere medlemmene til å delta aktivt i VCoP. Å få anerkjennelse viser seg gjennom studien å være det å få positiv respons (ros) på det som postes i VCoP. F

En kommunikasjonskanal

Studien viser at det vil være spesielt viktig at fasilitator kun deler informasjon og kunnskaper i en kanal. Det vil være avgjørende for at skape engasjement i VCoP. Det vil si

at e-post skal ikke brukes ved siden av VCoP når det gjelder å dele relevante ting som gjelder hele fellesskapet. Hvis fasilitator er den som fortsetter å bruke e-post som hovedkanal for kommunikasjon og deling av kunnskaper til de ansatte vil det med stor sannsynlighet også være akseptabelt for de ansatte at gjøre det samme. Da vil hele vitsen med et VCoP bli borte. Dette vil nok være spesielt viktig i begynnelsen av dannelsen av VCoP.

Aktiv deltakelse

Studien viser at fasilitator til tider kan oppfatte seg selv som litt for pågående med å poste innlegg i VCoP, men det er ikke inntrykket medlemmene har da de mener at det er viktig med påminnelser for å skape engasjement i VCoP. En fasilitator må være aktiv gjennom å poste relevante innlegg i VCoP for å skape oppmerksomhet og fokus på VCoP, og det må stadig komme påminnelser fra fasilitator for å holde et VCoP i gang og få medlemmene til å engasjere seg.

Ved å ha en aktiv fasilitator vil det kunne bidra til å forbedre samarbeidet mellom deltakerne i VCoP (Barnett et al., 2012), og en aktiv fasilitator vil kunne øke sannsynligheten for å lykkes med et VCoP (Dubé et al., 2005). Ved å forbedre samarbeidet mellom deltakerne vil det også bidra til et sosialt klima i VCoP. Noe som sannsynligvis også vil øke engasjementet gjennom deltakelse i VCoP (Koh et al., 2007). Deltakelse er som nevnt tidligere det som Wenger (1998) omtaler som gjensidig engasjement. Dette er viktig for vedlikehold av et VCoP (Ardichvili, 2008; Koh et al., 2007). Resultatene i denne studien viser viktigheten av å ha en leder av VCoP, en fasilitator, og at rollen er viktig for å skape engasjement gjennom deltakelse blant medlemmene i VCoP.

5.3.1 Møtevirksomhet ansikt til ansikt

For å bidra til det sosiale klimaet i VCoP er det viktig å få styrket båndene mellom medlemmene gjennom å arrangere fysiske møter. De fysiske møtene vil også være viktig for å vise at det forventes at man deltar i VCoP. Resultatene fra denne studien viser at møter ansikt til ansikt er viktig. Dette er i henhold til teoriene ved at disse møtene vil bidra til å skape engasjement gjennom å påvirke medlemmenes deltakelse i VCoP (Ardichvili, 2008; Bourhis & Dubé, 2010; Koh et al., 2007; Monteiro et al., 2008). Gjennom møter

ansikt til ansikt vil engasjement skapes ved man blir enda mer bevisst over eksistensen av VCoP.

Studien viser at en fasilitator vil være viktig for å skape enda tettere bånd mellom medlemmene gjennom å legge til rette for møtevirksomhet mellom medlemmene. Det er tidligere nevnt at tillit er identifisert som et av de største hjelpemidlene for å delta og dele kunnskaper i VCoP (Ardichvili, 2008; Bourhis & Dubé, 2010; Chiu et al., 2006). Ved å legge til rette for møtevirksomhet vil dette kunne skape tillitsfulle relasjoner mellom medlemmene i et VCoP. I denne studien er det tette og tillitsfulle relasjoner allerede før dannelse av VCoP. Men resultatene viser at møtevirksomhet vil være viktig uansett nivå av tillit. Dette for å vedlikeholde relasjonene hvilket vil kunne bidra til å skape engasjement i VCoP. Når det kommer nye medlemmer inn i VCoP, eksempelvis nytilsatte i organisasjon, og de ikke kjenner hverandre så godt fra før, vil møter ansikt til ansikt være desto viktigere for bidra til å skape tettere relasjoner.

Resultatene viser også at det at fasilitator tar i bruk den nettbaserte løsningen i møtene har en positiv innflytelse på å skape engasjement i VCoP. Bruken av den nettbaserte løsningen i møtene gjør medlemmene mer bevisste på VCoP og hva det kan gi av fordeler av å delta der, samt det gir det en større trygghet i forhold til bruken av det. I en oppstartsfase av VCoP i organisasjoner vil det være enda viktigere for å gi en god opplæring i håndtering av nettbaserte løsninger da det å ta i bruk teknologi kan virke forstyrrende og stressende for de som er involvert (Bourhis & Dubé, 2010).

5.3.2 Skape dialog

Studien viser ikke hvorvidt fasilitator legger ned mye eller lite tid selv i å kommentere de andre medlemmenes innlegg i VCoP, men medlemmene gir uttrykk for at de ønsker at det inviteres til mer dialog i VCoP. Fasilitator vil ha en viktig rolle i det å få i gang dialog på innlegg og dokumenter som blir postede i VCoP og gjennom dette skape engasjement i VCoP. Det vil samtidig være viktig at fasilitator begrenser informasjonsmengden innenfor et akseptabelt nivå sånn at det ikke oppleves som støy for medlemmene. Å invitere til dialog i VCoP vil også hjelpe medlemmene til å skape et mer sosialt klima i VCoP. Det å skjønne at det er mennesker på andre siden som de samhandler med er viktig for det sosiale fellesskapet. Det å invitere til dialog ved at en fasilitator gir oppmuntrende kommentarer eller kanskje til og med å oppsummere en diskusjon vil kunne gjøre en diskusjon mer interaktiv og ekte (Hibbert & Rich, 2006).

5.3.3 Tildele ansvarsområder

Medlemmene har, som nevnt tidligere, fått ansvar av fasilitator for ulike fagområder i VCoP. Enten er det ansvarsområder som er knyttet til den rollen man har i organisasjon eller det er et ansvarsområde ut ifra hvilken kompetanse man innehar. Meningen er da at medlemmet skal holde dette kompetanseområdet oppdatert med relevante dokumenter og informasjon. Resultatene viser at det å få tildelt et ansvarsområde vil bidra til å øke engasjementet i VCoP. Dette vil som nevnt tidligere ha å gjøre med at medlemmene får anerkjent sin kompetanse og blir gjennom det mer motivert til å delta. Å få tildelt et ansvarsområde vil sannsynlig gi en høyere status i organisasjon og på så vis også antas å kunne styrke det profesjonelle ryktet til den enkelte i organisasjon. En slik status og styrking av profesjonelt rykte er innenfor det som Ardichvili (2008) betrakter som personlige fordeler som gir økt motivasjon til deltakelse i VCoP (Ardichvili, 2008), men det er igjen viktig at poengtere at studien viser at medlemmene deltar primært for å hele fellesskapets sin del og for å styrke dette. Medlemmene viser at de har tillit til det som blir lagt ut i VCoP og det vil sannsynligvis ha en sammenheng med at medlemmene også har fått tildelt et eget ansvarsområde og at man er trygg på kompetansen til de andre i organisasjon. Det vil si at det som postes av medlemmene er av høy kvalitet og innenfor et kompetanseområde som den enkelte er veldig trygg på og godt kjent med selv. Når innleggene og dokumentene er av høy kvalitet vil dette gjøre et VCoP mer fokusert, produktiv og energisk (Murillo, 2008).

5.3.4 Involvering

Studien viser at det er viktig at de ansatte får lov til å bidra i prosessene rundt det å danne et VCoP og at det vil være en viktig oppgave til leder/fasilitator å involvere de ansatte som er aktuelle til å danne et VCoP. Resultatene viser at de ansatte er involvert i og er med på å fatte beslutninger om hvilket verktøy som skal tas i bruk. Når alle ansatte er med på å støtte opp dannelsen av et VCoP vil det være større sannsynlighet for å lykkes med et VCoP i organisasjon (Dubé et al., 2005). Det å bli involvert i dannelsen av VCoP vil sannsynligvis gjøre de ansatte mer bevisste over hensikten og målene med å danne et VCoP hvilket høyst sannsynlig vil være positivt for å skape engasjement i VCoP.

5.3.1 Delkonklusjon – Hvordan kan en fasilitator skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap?

Dette kapitlet skal gi svar på underproblemstillingen:

«Hvordan kan en fasilitator skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap?»

Mine funn viser at fasilitator har en viktig rolle for å skape engasjement og motivere medlemmene til å delta aktivt i VCoP. Studien viser at det er viktig at fasilitator er en god rollemodell ved å selv være engasjert og delta aktivt i VCoP, hvilket er i samsvar med tidligere studier (Barnett et al. 2012; Koh et al., 2007).

Mine funn viser at når fasilitator kun bruker VCoP som kommunikasjonskanal, når det gjelder temaer som er relevant for medlemmene i VCoP, vil dette skape mer engasjement i VCoP. Dette er ikke noe som vises i tidligere studier. Funnene viser at en fasilitator må skape dialog i et VCoP og holde informasjonsmengden innenfor et akseptabelt nivå for å skape engasjement.

Studien viser at fasilitator har en rolle for å legge til rette for møtevirksomhet ansikt til ansikt mellom medlemmene i et VCoP og at disse møtene vil skape engasjement i VCoP. Dette er i henhold til tidligere studier (Ardichvili, 2008; Bourhis & Dubé, 2010; Koh et al., 2007; Monteiro et al., 2008). Dette for å skape eller å vedlikeholde relasjoner mellom medlemmene i et VCoP som vil kunne skape tillit mellom medlemmene i et VCoP. Resultatene viser at en fasilitator må gi ansvar og anerkjennelse til medlemmene for å få skapt engasjement.

5.4 Praktiske implikasjoner

Det har kommet fram noen praktiske implikasjoner ved gjennomføring av denne studien og disse vil bli presentert i dette kapittelet.

5.4.1 Dannelse av VCoP i organisasjoner

Dannelse av VCoP vil være kritisk for at få et VCoP skal lykkes i en organisasjon. Det ene er å finne og implementere et hensiktsmessig nettbasert løsning eller annet KMS som støtter det å danne et VCoP og som innehar de tekniske funksjonene som støtter et VCoP i en organisasjon. Det andre vil være at fra begynnelsen av skape et engasjement i et VCoP slik at man får med alle medlemmer til å delta i VCoP. For å lykkes med å innføre et VCoP i en organisasjon vil en fasilitator ha en betydelig rolle og spesielt ved implementeringsfasen av en nettbasert løsning og for å lede dannelsen av og skape engasjement i VCoP.

5.4.2 Fasilitatorrollen

Det er fasilitatoren som har en nøkkelrolle i VCoP for å få til å skape engasjement i VCoP. Det må være fasilitatoren som står i spissen for å lage retningslinjer for hva som skal og ikke skal postes av innlegg i VCoP. Det vil være særdeles viktig for å få skapt stor nytteverdi av å delta i et VCoP. Det vil også være viktig å lage en mappestruktur som gjør at det er enkelt å finne frem relevante temaområder i VCoP. Gjennom å kategorisere alle innlegg som postes i VCoP, det vil si lage et nøkkelordsystem. Dette vil kunne gjøre det enda enklere å finne frem til relevante temaområder. Det kan da være en idé å på forhånd definere hvilke ord man ønsker skal brukes som nøkkelord i et, slik at medlemmene vet hvilke ulike termer som de skal sorteres under. Dette for å unngå at medlemmene ikke bruker forskjellige ord om de samme temaer. En slik liste vil kunne være dynamisk og når det oppstår nye temaer så kan denne listen fylles på med nye nøkkelord.

Retningslinjer, mappestrukturer og nøkkelordssystemer bør lages sammen med, om ikke alle, men noen av medlemmene i VCoP sånn at medlemmer involveres og får et eierskap til VCoP. Det vil være viktig å få informert alle medlemmene i VCoP om hvordan strukturering av informasjonsmengden er tenkt at fungere.

En fasilitator må være en aktiv rollemodell for å skape engasjement i VCoP. Fasilitatoren kan gjennom å poste relevante innlegg som skape dialog i VCoP. Dette for å skape

oppmerksomhet og fokus på relevante temaområder. Det er også viktig at fasilitator stadig minner medlemmene om VCoP eksistens. Spesielt viktig vil dette være i en implementeringsfase av en nettbasert løsning i en organisasjon.

Møter ansikt til ansikt er viktig og kan stimulerer til økt deltakelse i VCoP. Derfor kan det være en idé å lage en møteplan der medlemmer av VCoP inviteres for at møtes ansikt til ansikt. Ved å delta på slike møter vil medlemmene kunne bli mer bevisst over eksistensen av VCoP. Hvis ikke møtet i seg omhandler VCoP så bør man ved alle anledninger som man møtes i organisasjonen ansikt til ansikt ha VCoP oppe på agendaen. Det kan for eksempel være et medlem som viser noe som man har fått bruk for selv men som andre har postet i VCoP for å inspirere og motivere til å delta mer aktivt selv i VCoP.

6 Konklusjon

Dette kapitlet skal gi svar på problemstillingen til min studie og konkludere med mine funn:

Hvordan skape engasjement i et virtuelt praksisfellesskap – slik at det oppleves som nyttig?

Studien viser at et VCoP er helt avhengig av å skape engasjement blant sine medlemmer for sin eksistens. Dette er også i tråd med tidligere studier (Ardichvili, 2008; Koh et al., 2007; Wenger, 1998). Å skape engasjement i et VCoP viser seg gjennom denne studien å være det å delta i aktiviteter gjennom å laste opp dokumenter, poste innlegg, lese opplastede dokumenter og innlegg, respondere på innlegg og ta i bruk de opplastede dokumentene. Poste og lese innlegg beskrives i tidligere studier som fundamentale elementer i det pågående livet i ethvert VCoP (Ardichvili, 2008; Koh et al., 2007). Funn i denne studien viser også at det å respondere på innlegg og ta i bruk det som deles i VCoP er aktiviteter som skaper engasjement i et VCoP.

Mine funn viser at temaer som er til relevans for det daglige arbeidet vil oppleves som nyttig for medlemmene i VCoP. For å ha nytte av det som deles må det være praksisnære dokumenter av høy kvalitet som både er relevant for det enkelte medlem og for hele fellesskapet. Dette viser til dels Dubé et al (2005) i sin studie. Bidraget i min studie vil være at det i tillegg for å være relevant for det enkelte medlem også må være relevant kunnskapsdeling for hele fellesskapet.

Studien viser at når det som deles er identifiserbart med profesjonen og til nytte for hele fellesskapet vil dette kunne skape engasjement i et VCoP. Dette er i tråd med tidligere studier (Ardichvili, 2008). Videre viser min studie også at medlemmene opplever en nytteverdi av det som deles av kunnskap og kompetanse i VCoP når det som deles i VCoP gir faglig påfyll og kunnskapsutvikling til organisasjonene. Dette er ikke noe som kommer frem av tidligere studier.

I denne studien viser mine funn viser at fasilitator har en viktig rolle for å skape engasjement i VCoP, gjennom det å motivere medlemmene til å aktivt delta i VCoP. Studien viser at det er viktig at fasilitator er en god rollemodell ved å selv være engasjert gjennom å delta aktivt i VCoP. Dette er også i samsvar med tidligere studier (Barnett et al., 2012; Koh et al., 2007).

Når fasilitator legger til rette for møtevirksomhet ansikt til ansikt mellom medlemmene i et VCoP viser min studie at slik møtevirksomhet er med på å vedlikeholde tette og tillitsfulle relasjoner mellom medlemmene i et VCoP. Disse tette og tillitsfulle relasjonene er med på å styrke fellesskapet og gi motivasjon blant medlemmene til deltakelse i et VCoP. Dette er også i samsvar med tidligere studier (Ardichvili, 2008; Bourhis & Dubé, 2010; Chiu et al., 2006). Ut i fra mine funn vil en fasilitator har en viktig rolle gjennom møtevirksomhet å tydeliggjøre eksistensen og skape engasjement i VCoP. Dette er et funn som ikke kommer frem av tidligere studier.

Ut i fra mine funn viser studien at en fasilitator også har en viktig rolle for det å skape trygghet i bruken av en nettbasert løsning. Denne tryggheten må skapes på en slik måte at medlemmene i et VCoP mestrer programvaren som skal brukes, slik at det kan skapes engasjement i VCoP. Bourhis & Dubé (2010) viser at det å ta i bruk teknologi kan virke forstyrrende og stressende. Funn i denne studien viser at det er fasilitatoren som har en aktiv rolle i å få medlemmene i et VCoP trygge til å mestre en nettbasert løsning. Ved at fasilitatoren skaper en trygghet vil være med på å gjøre bruken av nettbaserte løsninger mindre forstyrrende og stressende. Dette kommer ikke frem av tidligere studier.

Studien viser også at når en fasilitator gir medlemmene ansvar og anerkjennelse bidrar til å skape engasjement i VCoP. Dette er ikke noe som kommer helt tydelig frem av tidligere studier. Mine funn viser at når VCoP er den eneste kommunikasjonskanalen som fasilitatoren bruker, når det gjelder temaer som angår hele fellesskapet, vil det skapes engasjement. Dette er heller ikke noe som kommer frem i tidligere teorier.

Utfra mine funn kan jeg vise at en fasilitator kan skape engasjement gjennom å skape dialog i VCoP. Dette er i tråd med tidligere studier (Hibbert & Rich, 2006). Fasilitator kan også skape engasjement gjennom å ha kontroll og oversikt over informasjonsmengden i et VCoP. Informasjonsmengden i VCoP er viktig i forhold til opplevd nytteverdi av det som deles av kunnskaper og kompetanse i VCoP og studien viser at det å lage kjøreregler med retningslinjer og struktur i VCoP er viktig for å skape så stor nytteverdi som mulig.

Studien viser også at når medlemmene faktisk bruker tid på å delta i VCoP så opplever de at de får bruk tiden sin mer effektivt ved at de kan få forberedt seg og ved at de raskt kan innhente ny kunnskap og informasjon om virksomheten. Mine funn viser at det vil være tidsbesparende å delta i VCoP og tidsbesparelsen opplever medlemmene som nyttig. Dette er et bidrag i forbindelse med min studie som ikke kommer frem av tidligere studier.

7 Studiens begrensninger og videre forskning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for studiens begrensninger. I tillegg vil jeg presentere forslag til videre forskning innen området.

7.1 Begrensninger

Studien begrenser seg til en organisatorisk setting og at VCoP er dannet i henholdsvis små organisasjoner hvor alle som tilhører organisasjon også er medlemmer i VCoP. Studien er gjennomført i en implementeringsfase av Noddlepod™ for å danne VCoP i organisasjonene, og engasjementet i VCoP har ikke kommet i gang helt enda. Studien vil derfor kunne bære preg av at det er et helt nytt verktøy som skal læres og tas i bruk i organisasjonene og til tross for at informantene ser behovet for et slikt verktøy så vil det ta tid for å få utnyttet dess fulle potensiale.

7.2 Videre forskning

I denne studien er det to mindre VCoP med seks til ti medlemmer som undersøkes. Det kan være interessant for videre studier å søke å finne ut av om det er noen forskjell i opplevd nytteverdi når størrelsen av VCoP blir tatt i betraktning.

Det vil også være interessant å se på om det er noen forskjell på VCoP som er dannet med hensikt i organisasjoner, slik som i denne studien, og de som oppstår helt av seg selv. Det vil også være interessant å se på VCoP med medlemmer i organisasjoner og med medlemmer som er utenfor organisasjonens grenser. Hva er det som motiverer til deltakelse i disse VCoP og om det er noen forskjell i motiver til deltakelse i tilrettelagte VCoP i organisasjoner og selvorganiserte VCoP. Det kan også være interessant i den forbindelse å se på grupperinger som skjer i sosiale medier så som på Facebook, LinkedIn og Researchgate for se på opplevd nytteverdi i disse jamført med VCoP som er dannet i organisasjoner.

Denne studien viser at organisasjonene ønsker å styrke fellesskapet ved å danne VCoP. Dette vil skape tettere relasjoner innad i organisasjon. Noen av informantene sier at engasjement i VCoP vil kunne øke kvaliteten og bedre prestasjonene på de oppgavene som

skal utføres i organisasjonen. Dette vil være interessant at gå mer i dybden på og se om engasjement gjennom deltakelse i VCoP vil ha noe å si for kvalitet og prestasjoner i organisasjoner.

Denne studien viser i liten grad hvorvidt VCoP som er opprettede med hensikt vil kunne virke forstyrrende og stressende for medlemmene så som tidligere studier viser (Bourhis & Dubé, 2010). En slik undersøkelse hadde vært interessant å sett nærmere på.

▪

8.0 Referanser

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. doi: 10.2307/3250961
- Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554. doi: 10.1177/1523422308319536
- Barnett, S., Jones, S., Bennett, S., Iverson, D., & Bonney, A. (2012). General practice training and virtual communities of practice - a review of the literature. *BMC Family Practice*, 13(1), 87.
- Bourhis, A., & Dubé, L. (2010). 'Structuring spontaneity': investigating the impact of management practices on the success of virtual communities of practice. *Journal of Information Science*, 36(2), 175-193. doi: 10.1177/0165551509357861
- Bourhis, A., Dubé, L., & Jacob, R. (2005). The Success of Virtual Communities of Practice: The Leadership Factor *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(1), 11.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Cantador, I., & Castells, P. (2011). Extracting multilayered Communities of Interest from semantic user profiles: Application to group modeling and hybrid recommendations. *Computers in Human Behavior*, 27(4), 1321-1336. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2010.07.027>
- 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: 10.1016/j.dss.2006.04.001
- Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2005). The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 145-166.
- Esaiasson, P., Oscarsson, H., Wängnerud, L., & Gilljam, M. (2012). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad: Metodpraktikan*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Fang, Y.-H., & Chiu, C.-M. (2010). In justice we trust: Exploring knowledge-sharing continuance intentions in virtual communities of practice. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 235-246. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2009.09.005>
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Fox, S. (2000). Communities of practice, Foucault and actor-network theory. *Journal of Management Studies*, 37(6), 853-867. doi: 10.1111/1467-6486.00207
- Gammelgaard, J. (2010). Knowledge retrieval through virtual communities of practice. *Behaviour & Information Technology*, 29(4), 349-362. doi: 10.1080/01449290903548406
- Hibbert, K., & Rich, S. (2006). Virtual Communities of Practice. In J. Weiss, J. Nolan, J. Hunsinger & P. Trifonas (Eds.), *The International Handbook of Virtual Learning Environments* (pp. 563-579): Springer Netherlands.
- Hydle, K. M., Kvålshaugen, R., & Breunig, K. J. (2013). Transnational practices in communities of task and communities of learning. *Management Learning*. doi: 10.1177/1350507613500881
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282.
- Kim, J., Lee, S. M., & Olson, D. L. (2006). Knowledge Sharing: Effects of Cooperative Type and Reciprocity Level. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 2(4), 1-16. doi: 10.4018/jkm.2006100101
- Kimball, L., & Ladd, A. (2004). Facilitator Toolkit for Building and Sustaining Virtual Communities of Practice *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice* (pp. 202-215): IGI Global.

- Kimble, C., & Hildreth, P. (2005). Dualities, distributed communities of practice and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 102-113.
- Koh, J., Kim, Y.-G., Butler, B., & Bock, G.-W. (2007). Encouraging participation in virtual communities. *Commun. ACM*, 50(2), 68-73. doi: 10.1145/1216016.1216023
- Lesser, E. L., & Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *Ibm Systems Journal*, 40(4), 831-841.
- Li, L. C., Grimshaw, J. M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P. C., & Graham, I. D. (2009). Use of communities of practice in business and health care sectors: A systematic review.(Systematic Review). *Implementation Science*, 4, 27.
- McCracken, G. D. (1988). *The long interview*. Newbury Park, Calif: Sage.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Monteiro, E., Rolland, K.-H., & Hepsø, V. (2008). Kunnskapsnettverk på tvers: sårbar eller selvforsterkende ressurs? (pp. S. 115-133). Trondheim: Tapir.
- Murillo, E. (2008). Searching Usenet for virtual communities of practice: using mixed methods to identify the constructs of Wenger's theory. *Information Research*, 13(4), 4.
- Pan, S. L., & Leidner, D. E. (2003). Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing. *Journal of Strategic Information Systems*, 12(1), 71-88. doi: 10.1016/s0963-8687(02)00023-9
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Swan, J., Scarbrough, H., & Robertson, M. (2002). The construction of 'communities of practice' in the management of innovation. *Management Learning*, 33(4), 477-496. doi: 10.1177/1350507602334005
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2000). «It is what one does»: why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 155-173.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57. doi: 10.2307/25148667
- Wasko, M. M., Teigland, R., & Faraj, S. (2009). The provision of online public goods: Examining social structure in an electronic network of practice. *Decision Support Systems*, 47(3), 254-265. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2009.02.012>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246. doi: 10.1177/135050840072002
- Wenger, E. (2004a). Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal - Improving the practice of management*(Communities of practice), 9.
- Wenger, E. (2004b). *Praksisfællesskaber: læring, mening og identitet*. København: Reitzel.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*: Harvard Business Review Press.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-+.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide virtuelle praksisfellesskap

Informasjon

Data fra intervjuet skal brukes til min masteroppgave ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold.

Jeg har taushetsplikt og bruken av datamateriale vil bli vist i full anonymitet.

Intervjuet vil tas opp på opptak – signere informasjonsskriv!

Er det noe du lurer på eller noe som er uklart for deg i forbindelse med gjennomføring av intervjuet?

Kunnskapsdelingskultur og mål

Kan du beskrive din opplevelse av det å dele kunnskaper i din virksomhet? Beskriv eller gi eksempler

(Eks. Andre systemer, møtevirksomhet, åpenhet, kommunikasjon, tidsressurser, deling av erfaringer)

Vet du hvorfor dette virtuelle fellesskapet er etablert? KS-konsulent intern/LUP OF).

Hvis ikke hvorfor tror du det er etablert?

Beskriv, hvem har initiert det?

Er ledelsen involvert i etableringen?

Hvordan da?

Er det gitt informasjon til medlemmene om hensikten, forventninger, regler/kjøreregler etc rundt etableringen av fellesskapet? Beskriv med eksempler.

Vil du si at deltakelsen av fellesskapet er en del av virksomhetens forventninger? (KS-konsulents formelle organisasjonsstruktur)

- JA: På hvilken måte? (tvang, frivillighet)
Hvordan opplever du at forventningen påvirker din deltakelse?
- NEI: Hvorfor er det ikke noen forventninger å delta?
Hvis det hadde vært kommunisert klart å tydelig en forventning om at du skal delta i fellesskapet hvordan ville dette ha påvirket din deltakelse?

Fellesvirksomhet

Hva er det dere har til felles å samhandle om i dette fellesskapet?

Kjenner du til de andre som er med? Beskriv gi eksempler. (felles nevner).

Motivasjon

Kan du beskrive hva som motiverer deg til å delta i fellesskapet? Eller hva som kan gi deg motivasjon til å delta i fellesskapet? Gi eksempler

Hva gir det deg? Hva ønsker du at det skal gi deg? Er det for personligvinning eller for fellesskapet?

Hvordan opplever du det å dele dine kunnskaper i fellesskapet? (risiko fritt miljø) Er det noen barrierer? Føler du deg komfortabel/ikke komfortabel. Hva er det ev som hemmer deg? Beskriv gi eksempler.

Personlige fordeler: Status og karriere, styring av profesjonelt rykte, boost av selvfølelse, kunne bidra, være nyttig, utvikle ekspertise, ekspandere sitt perspektiv, nye utfordringer, materiell gevinst

(Hvor ofte, leser innlegg, poster innlegg, kommenterer andres innlegg, legger ut dokumenter, søker etter informasjon etc.)

Fellesskapsrelaterte betraktninger: Deling som et middel for å etablere bånd med andre, bygge et sterkere fellesskap og styrke ens forankring, beskytte mot eksterne trusler.

Føler du noen som helst form av press til å delta eller er det på frivillig basis? (egenskap VCoP)

Normative betraktninger: Delte verdier og visjon, overrensstemmelse, følge ledernes eksempler, gjensidighet

Bruker du mye eller lite tid på fellesskapet? Ønsker du mer tilgjengelig tid, mer tilretteleggelse? (resurser)

Føler du at du på noe vis får anerkjennelse ved å delta? Skulle du ønske det og hvordan da? Andre insentiver som ev kan være med på å få deg å delta mer? Gi eksempler. (kåringer av best of the week, månedens innlegg, priser. Insentiver

Engasjement

Hvordan er engasjementet i dette fellesskapet synes du?

Føler du at du får noe respons på det du poster? Skaper de engasjement?

JA: Hvordan da? Hvordan synes du det er å få respons? Hvilken respons ønsker du?

NEI: Trur du respons vil kunne gi deg noe personlig eller for fellesskapet?

Blir du påvirket av andres deltakelse? Hvordan da? (andre poster mye du blir med... eller vise versa ingen annen bidrar du ønsker ikke å bidra heller)

Hva trur du må til for å skape mer aktive deltakere?

Hva synes du om at det ev er kun noen få som poster innlegg? Gjør det noe med passive medlemmer?

Hvor ofte møtes dere face-to- face? Vem initierer disse møtene?

Er det virtuelle fellesskapet tema på disse møtene?

- JA: Påvirker det din deltakelse i fellesskapet?
- NEI: Trur du din deltakelse hadde blitt påvirket hvis det hadde vært et tema?

Nytte

Hva er din opplevelse av det som deles?

Er det ikke noe verdifullt der?

Er det ikke noe nyttig der?

Gi eksempler på nyttig/ikke nyttig deling

Hva skal til for at du skal oppleve deltakelsen som nyttig? Beskriv gi eksempler

Er det som deles relevant for din arbeidshverdag?

JA: kan du beskrive det nærmere ev. gi noen eksempler?

NEI: hvordan trur du at deltakelsen kunne blitt mer relevant for din arbeidshverdag?

Fasilitator

Kan du beskrive den rollen du har som fasilitator/tilrettelegger i fellesskapet?

Påvirker din rolle som fasilitator deltakelsen i fellesskapet? Hvordan da?

Hva gjør du? Beskriv, gi eksempler.

Hvordan tenker du at du som fasilitator kan bidra til å skape mer deltakelse i fellesskapet?

Fasilitatorrollen

Vet du vem som innehar rollen som fasilitator/tilrettelegger for dette fellesskapet?

Kan du beskrive hvordan du opplever rollen til fasilitator/tilrettelegger i fellesskapet?

Hva er en fasilitator for deg? (hvis ikke noe svar, hjelp på veien...) En som tilrettelegger for samhandling, påvirker, skaper engasjement

Beskriv hvordan en fasilitatoren kan være med på å påvirke din deltakelse/ikke deltakelse i fellesskapet? Beskriv hvordan, hvordan ikke, barriere, mas, dårlig samvittighet...

Avslutning

Synes du på nåværende tidspunkt at noen av målene som blev satt opp oppfylles?

Hvorfor, hvorfor ikke? Ev hvilke.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklærings skjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Virtuelle praksisfellesskap”

▪ Bakgrunn og formål

Studien er en del av masteroppgave ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, Master in business administration – Siviløkonom med fordypning i strategi og kompetanseledelse. Studien gjennomføres i som en del av et pilotprosjekt til Noddlepod AS. Studiens overordnede problemstilling er:

Hvordan skape engasjement i et virtuelt fellesskap – slik at det oppfattes som nyttig?

Utvalget av informanter er valgt ut i samarbeid med «navn» som er prosjektleder for innføringen av kunnskapsdelingsverktøyet Noddlepod. Du er forspurt om å delta i denne studien siden du er medlem av fellesskapet «navn på virksomheten».

▪ Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien vil i hovedsak dreie seg om å være med på et personlig intervju med en varighet på maks en time. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle din opplevelse av det å være en del av et virtuelt fellesskap. Intervjuet vil bli tatt opp på lydband og i etterkant skrevet ned.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til ev personopplysninger. Navneliste/koblingsnøkkel lagres adskilt fra øvrige data.

Deltakelse vil ikke kunne gjenkjennes i en publikasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. september 2014. Opptakene vil bli slettet etter at prosjektet er ferdig.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med student Martina Ergan, martina414@gmail.com, tlf. 97965950 eller veileder Høgskolen i Buskerud og Vestfold; ETTY Nilsen etty.nilsen@hbv.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Meldeskjema NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldepplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjekttittel		
Titlel	Masteroppgave Høgskolen i Buskerud og Vestfold	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Buskerud og Vestfold	Velg den Institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom Institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Handelshøgskolen og fakultetet for samfunnsvitenskap	
Institutt	Institutt for strategi og økonomi (Ringerike)	
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Etty	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Nilsen	
Akademisk grad	Doktorgrad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. NE! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Stilling	Førsteamanuensis	
Arbeidssted	Hønefoss	
Adresse (arb.sted)	Postboks 235	
Postnr/sted (arb.sted)	3603 Kongsberg	
Telefon/mobil (arb.sted)	31008000 /	
E-post	Etty.nilsen@hbv.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	NE! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Martina	
Etternavn	Ergan	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	Tiurleken 4	
Postnr/sted (privatadresse)	2450 Rena	
Telefon/mobil	97965950 /	
E-post	martina414@gmail.com	
5. Formålet med prosjektet		
Formål	Masteroppgave i strategi og kompetanseledelse Problemstilling: Hvordan skape engasjement i et virtuelt fellesskap – slik at det oppfattes som nyttig?	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l. Maks 750 tegn.
6. Prosjektomfang		
Velg omfang	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> Enkel institusjon <input type="radio"/> Nasjonalt samarbeidsprosjekt <input type="radio"/> Internasjonalt samarbeidsprosjekt 	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi øvrige institusjoner		
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		
7. Utvalgsbeskrivelse		

Utvalget	Rådgivere ved KS-konsulent og ledere i Opplands fylkeskommune	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevansker, pasienter, Innsatte.
Rekruttering og trekking	Gjennom Noddlepod og KS-konsulent	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Rådgiver ved KS-konsulent oppretter førstekontakt med de som skal intervjues.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om dette på våre temasider.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	8	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om Pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken		
Kommentar		
9. Datamaterialets innhold		
Redegjør for hvilke opplysninger som samles inn	Informasjon kring intervjuet som følger en intervjuguide.	Spørreskjema, Intervju-/temaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet. NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input checked="" type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er NB! Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgave/rapport, må det krysses av dersom direkte og/eller indirekte personidentifiserende opplysninger innhentes/registreres i forbindelse med prosjektet.
Spesifiser hvilke	Navn ev epostadresse	
Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom

Hvis ja, hvilke?		bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familielemm.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?		
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begrunn		
10. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn Informasjonsskrivet eller mal for muntlig informasjon sammen med melde skjema.
Begrunn		<p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i melde skjemaet, se punkt 16 Vedlegg.</p> <p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Last ned vår veiledende mal til Informasjonsskriv</p>
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefales det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begrunn		
11. Informasjonssikkerhet		
Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (kobilingsnøkkel)	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/kobilingsnøkkel og hvem har tilgang til den?	På annen harddisk og adskilt fra lydopptak på egen PC. kun studenten og veileder som har tilgang.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvorfør oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Spesifiser		

Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p>
Annen registreringsmetode beskriv	Dropbox	
Behandles lyd-videoopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	<p>Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd-bildefil.</p> <p>Les mer om behandling av lyd og bilde.</p>
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Brukernavn og passord	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrift og opptak?
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbare datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, eksterne harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke	Dropbox, bærbar pc	NB! Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/studeht?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?		
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, til hvem?		
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	<p>Dersom det benyttes eksterne til heit eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktreguleres</p> <p>Les mer om databehandleravtaler her</p>
Hvis ja, hvilken?		
12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement. Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes
Kommentar		Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registerere om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?		
13. Prosjektperiode		

Prosjektperiode	Prosjektstart:01.03.2014	<p>Prosjektstart</p> <p>Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter.</p> <p>Prosjektslutt</p> <p>Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.</p>
	Prosjektslutt:01.09.2014	
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	<p>Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.NB! Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata.</p> <p>Les mer om anonymisering</p>
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	Fiktivenavn eller nummer på informantene	Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		<p>Datamaterialet kan oppbevares ved egen Institusjon, offentlig arkiv eller annet.</p> <p>Les om arkivering hos NSD</p>
14. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Egen finansiering	
15. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		
16. Vedlegg		
Antall vedlegg	2	