

# HVORDAN MOTIVERE INDIVIDER TIL Å OVERFØRE KUNNSKAP GJENNOM WEB-BASERTE PLATTFORMER FOR ÅPEN INNOVASJON? - EN KVALITATIV CASESTUDIE AV ET SELSKAP SOM UTVIKLER OG LEVERER INNOVASJONSPLATTFORMER

HOW CAN INDIVIDUALS BE MOTIVATED FOR KNOWLEDGE TRANSFER  
THROUGH WEB-BASED OPEN INNOVATION PLATFORMS? - A QUALITATIVE  
CASE STUDY OF A COMPANY WHICH DEVELOPS AND SELLS INNOVATION  
PLATFORMS

IDA MARTINE WORUM  
SIRI HOEM GUNNHEIM



UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP  
HANDELSHØYSKOLEN VED UMB  
MASTEROPPGAVE 30 STP. 2013





## Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven markerer avslutningen på et to-årig masterstudie i Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen ved UMB.

Temaet for oppgaven ble valgt på bakgrunn av en interesse for åpen innovasjon. Etter å ha opprettet et samarbeid med Induct Software AS - et selskap som utvikler og selger web-baserte løsninger som fasiliterer åpen innovasjon, ble interessen ytterligere forsterket. Ved å sette oss inn i hvordan innovasjonsplattformer benyttes i praksis, og hvilke utfordringer bruk av slike plattformer innebærer, kom vi frem til at *brukermotivasjon* var et viktig tema. Individens motivasjon for å overføre kunnskap gjennom plattformer for åpen innovasjon er i tillegg et nytt og aktuelt forskningsområde. Arbeidet med denne oppgaven har vært en svært en lærerik og spennende prosess, og vi håper at oppgaven kan være av nytte for Induct Software AS og andre som har interesse for, eller arbeider med plattformer for åpen innovasjon.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til vår veileder Silja Korhonen-Sande for tett oppfølging og gode råd gjennom hele prosessen. Våre veiledningstimer med Silja har vært til stor inspirasjon, og uten hennes faglige kompetanse og interesse for temaet, ville ikke oppgaven blitt som den er i dag. Vi ønsker også å takke Ragnhild Irja Enstad og Signe Hoem for nyttige kommentarer. Videre, vil vi takke de ansatte i Induct Software AS som hjalp oss realisere oppgaven og stilte opp som informanter. En spesiell takk rettes til gründer og styreformann, Alf Martin Johansen, som har vist et stort engasjement for denne oppgaven.

Til slutt vil vi takke familie og venner for støtte under arbeidet.

Ås, 8. august 2013

Ida Martine Worum og Siri Hoem Gunnheim

## Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er “individens motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom web-baserte plattformer for åpen innovasjon” (PÅI). Kunnskapsoverføring har i tidligere studier blitt identifisert som en viktig kilde til varig konkurransefortrinn (f.eks. Argote & Ingram 2000) og innovasjon (f.eks. Tsai 2001). PÅI er en type nettsamfunn som tilrettelegger for kunnskapsoverføring mellom ulike aktører med det formål å skape innovasjon. Selskaper som utvikler, leverer og drifter PÅI betegnes gjerne som *innovasjonsmellomledd*. En utfordring for mange innovasjonsmellomledd og deres kunder er imidlertid å rekruttere og engasjere brukere.

Kun et fåtall studier har undersøkt individens motivasjon for å overføre kunnskap gjennom PÅI (Bakici et al. 2011). Basert på en gjennomgang av disse studiene, har vi identifisert tre hovedområder der vi oppfatter at det eksisterer et behov for videre forskning: 1) *Hvordan kulturen i organisasjoner* og 2) *produktgenskaper* ved PÅI kan påvirke individens motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI, og 3) hvordan innovasjonsmellomledd og deres kunder kan skape et *varig engasjement* for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Tidligere studier har hovedsakelig fokusert på hvordan ulike tiltak, eksempelvis belønningssystemer, kan øke individens motivasjon (f.eks. Antikainen & Väätäjä 2010; Battistella & Nonino 2012). For at kunnskapsoverføring gjennom PÅI skal føre til kontinuerlig verdiskapning, er det i tillegg viktig å fokusere på hvordan individens motivasjon kan opprettholdes over tid. Problemstillingen for denne oppgaven er derfor utformet som følger:

### **Hvordan kan innovasjonsmellomledd og kunder av innovasjonsmellomledd øke og opprettholde individens motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI?**

For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i eksisterende forskning og individuelle dybdeintervjuer med fem ansatte i Induct Software AS - et selskap som utvikler og leverer PÅI. Funn fra undersøkelsen indikerer at kulturelle aspekter ved organisasjoner som implementerer PÅI og spesifikke produktgenskaper ved PÅI, kan påvirke individens motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.

Oppgaven er forankret i *selvbestemmelsesteori* (SBT). SBT gir et nyansert bilde av hvordan ulike motiver som ligger til grunn for en handling kan føre til ulik grad av forpliktelse hos individer. Basert på SBT og tolkning av funnene, har vi utviklet konseptet *organisatorisk*

*modenhet*. Konseptet innebærer at en rekke kulturelle forhold i organisasjoner som anvender PÅI, bør legges til rette for at individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI skal kunne økes og opprettholdes. Konseptet om organisatorisk modenhet anses i tillegg som videreutvikling av eksisterende teori. Målet er følgelig at oppgaven skal kunne være av både praktisk og akademisk relevans.

## **Abstract**

The theme of this Master's thesis is "individual motivation for knowledge transfer through web-based open innovation platforms" (OIP). Previous studies have recognized the role of knowledge transfer as a critical source of sustainable competitive advantage (e.g. Argote & Ingram 2000), and innovation (e.g. Tsai 2001). OIPs usually take form as social networking sites, which facilitate knowledge transfer between different actors. Companies delivering, developing and maintaining OIPs are often referred to as *innovation intermediaries*. However, a common challenge for innovation intermediaries and their customers is to recruit and motivate users.

Few studies have examined the mechanisms underlying individual motivation for knowledge transfer through OIPs (Bakici et al. 2011). By reviewing the extant literature, we have identified three main research gaps: 1) How *cultural aspects of organisations* and 2) *product features* of OIPs may influence individual motivation for knowledge transfer through OIPs, and 3) how innovation intermediaries and their customers can create a *long-term user commitment* for knowledge transfer through OIP. Previous studies have mainly focused on how different initiatives, for example reward systems, can be used to increase individuals' motivation (e.g. Antikainen & Väättäjä 2010; Battistella & Nonino 2012). In order for knowledge transfer through OIP to lead to continuous value creation for organisations, it's important to also consider how individual motivation can be sustained over time. The research question for this Master's thesis is therefore as follows:

**How can innovation intermediaries and the customers of innovation intermediaries increase and sustain individuals motivation for knowledge transfer through OIP?**

The research question was answered by applying relevant theory and conducting individual interviews with five employees in Induct Software AS - a company that develops and sells OIPs. Our findings indicate that cultural aspects of organisations and product features can affect individual motivation for knowledge transfer through OIPs.

The paper is grounded in *self-determination theory*, a theoretical framework, which offers a nuanced view of how different motives underlying a specific action can result in various degrees of individual commitment. Based on SBT and interpretations of our findings we have developed a new concept, called *organisational maturity*. The concept implies that certain

cultural conditions in organisations implementing OIPs should be facilitated in order to increase and sustain individual motivation for knowledge transfer through OIPs. In addition, the concept of organisational maturity is to be considered as a theoretical contribution to the extant literature. The objective of this study is consequently to be of both practical and academic relevance.

## INNHALDSFORTEGNELSE

---

---

1.0 Introduksjon .....	10
1.1 Viktigheten av kunnskapsoverføring .....	10
1.2 Web-baserte plattformer for åpen innovasjon.....	11
1.3 Motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.....	12
1.4 Oppgavens bidrag .....	15
2.0 Problemstilling .....	16
2.1 Begrepsforklaringer .....	17
2.2 Oppgavens oppbygging .....	18
3.0 Teori .....	19
3.1 Motivasjon .....	19
3.1.1 Selvbestemmelsesteori.....	20
3.1.2 Motivasjonsorienteringer.....	21
3.1.3 Indre motivasjon og kunnskapsoverføring .....	22
3.1.4 Ekstern motivasjon og kunnskapsoverføring .....	23
3.1.5 Introjekt motivasjon og kunnskapsoverføring.....	24
3.1.6 Oppsummering: motivasjonsorienteringer .....	25
3.2 Organisasjonskultur .....	26
3.2.1 Ritualer og rutiner; Normer .....	29
3.2.2 Kontrollsystemer; Belønningssystemer .....	33
3.2.3 Organisasjonsstruktur; Autonomi.....	37
3.2.4 Maktstrukturer; Lederstil.....	38
3.2.5 Symboler.....	39
3.2.6 Historier .....	39
3.3 Produktegenskaper ved PÅI.....	40



3.3.1	Mulighet for å løse utfordringer .....	40
3.3.2	Kommentarfunksjon .....	41
3.3.4	Nyhetsoppdateringer og varslinger.....	41
3.3.5	Gruppedannelse .....	42
3.3.6	Tildeling av grader.....	42
3.4	Oppsummering: organisasjonskultur og produktegenskaper .....	43
4.0	Metode.....	44
4.1	Valg av design: Kvalitativ casestudie .....	44
4.2	Casebeskrivelse .....	47
4.3	Metode for datainnsamling: Individuelle dybdeintervjuer.....	47
4.4	Utvalg.....	48
4.5	Intervjuene .....	48
4.6	Analyse .....	49
4.7	Vurdering av validitet og reliabilitet .....	51
4.8	Etiske avveininger.....	52
	Resultater og analyse.....	54
5.1	Organisasjonskultur .....	54
5.1.1	Rutiner og ritualer; Normer .....	55
5.1.2	Kontrollsystemer; Belønningssystemer .....	59
5.1.3	Organisasjonsstruktur; Autonomi.....	62
5.1.4	Maktstrukturer; Oppmuntrende lederstil .....	65
5.1.5	Symboler; Gatekeepere.....	68
5.1.6	Historier; Promotering .....	70
5.2	Produktegenskaper .....	74
5.2.1	Mulighet for å legge ut ideer og utfordringer .....	74

5.2.2	Kommentarfunksjon .....	75
5.2.3	Nyhetsoppdateringer og varslinger.....	77
5.2.4	Gruppedannelse .....	78
5.2.5	Poenggivning .....	79
5.2.6	Stemmegivning .....	81
5.3	Teknologi- og bruksbarrierer .....	82
5.4	Sammenhengen mellom organisasjonskultur og produktegenskaper .....	82
5.4.1	Interaksjonseffekter .....	83
5.4.2	Organisatorisk modenhet.....	85
6.0	Diskusjon.....	90
6.1	Oppsummering av resultater .....	90
6.1.1	Norm for gjensidighet.....	92
6.1.2	Belønningssystemer.....	93
6.2	Teoretiske og praktiske implikasjoner .....	93
6.2.1.	Nye funn .....	93
6.2.2	Organisatoriske modenhet .....	94
6.3	Begrensninger og videre forskning .....	96
6.4	Konklusjon.....	97
	Litteraturliste .....	98
	Vedlegg .....	103
	Vedlegg Nr. 1: Intervjuguide .....	103
	Vedlegg Nr. 2: Informasjonsskriv.....	106
	Vedlegg nr. 3: Beskrivelse av analyseprosessen.....	107
	Vedlegg nr.4: Eksempel på tolkning.....	108

## **Tabelloversikt**

Tabell 3.1 De ulike aspektene i en organisasjons kulturelle nettverk .....	28
Tabell 5.1 Norm for gjensidighet .....	55
Tabell 5.2 Pro-delingsnormer .....	56
Tabell 5.3 Organisatorisk forpliktelse .....	58
Tabell 5.4 Belønningssystemer .....	60
Tabell 5.5 Autonomi .....	63
Tabell 5.6 Oppmuntrende lederstil .....	66
Tabell 5.7 Promotering .....	72
Tabell 5.8 Mulighet for å legge ut ideer og utfordringer .....	74
Tabell 5.9 Kommentarfunksjon .....	76
Tabell 5.10 Nyhetsoppdateringer og varslinger .....	77
Tabell 5.11 Gruppedannelse .....	78
Tabell 5.12 Poenggivning .....	80
Tabell 5.13 Stemmegivning .....	81
Tabell 6.1 Sammenstilling av proposisjoner og funn .....	91

## **Figuroversikt**

Figur 3.1 En organisasjons kulturelle nettverk .....	27
Figur 3.2 Sammenhengen mellom kulturelle faktorer, produktenskaper og motivasjon for kunnskapsoverføring .....	43
Figur 5.1 Organisatorisk modenhet reflektert i de ulike aspektene ved en organisasjons kulturelle nettverk .....	89
Figur 7.1 Bearbeiding og analyse av datamaterialet .....	107
Figur 7.2 Eksempel på tolkning .....	109

## 1.0 INTRODUKSJON

---

### 1.1 VIKTIGHETEN AV KUNNSKAPSOVERFØRING

---

I kontekst av et stadig mer konkurransepreget og dynamisk forretningsmiljø, oppsto det i løpet av 80- og 90-tallet en økende bevissthet omkring betydningen av kunnskap som en organisasjons viktigste strategiske ressurs for etablering og opprettholdelse av varig konkurransefortrinn (f.eks. Grant 1996; Tucker et al. 1996). I oppbygging av kunnskapsbasert konkurransefortrinn identifiseres *kunnskapsoverføring* som en særdeles viktig aktivitet (Argote & Ingram 2000; Cohen & Levinthal 1990; Kogut & Zander 1992). Kunnskapsoverføring kan defineres som at individer sender eller mottar kunnskap, eller begge deler (Foss et al. 2009; Grant 1996). Sending av kunnskap innebærer at man tilgjengeliggjør ny kunnskap som andre kan bruke. Mottak av kunnskap innebærer å bruke ny kunnskap eller kunnskap som allerede er tilgjengelig direkte til problemløsning relatert til innovasjon, eller mer indirekte - eksempelvis som grunnlag for ideer til nye produkter eller tjenester.

At kunnskapsoverføring er en viktig aktivitet, underbygges av flere studier. Eksempelvis har både forskere og praktiserende i næringslivet, identifisert kunnskapsoverføring som en viktig kilde til *organisatorisk effektivitet* (Bock & Kim 2002; Kogut & Zander 1992). Organisasjoner som fasiliterer kunnskapsoverføring mellom ansatte eller enheter, kan oppnå høyere grader av *produktivitet* og styrke sin overlevelsessevne (Darr et al. 1995; Dyer & Nobeoka 2002; Haas & Hansen 2007). Et eksempel på dette er at ”beste praksis” spres mellom enheter i en organisasjon (Darr et al. 1995). Overføring av kunnskap kan i tillegg føre til at organisasjoner styrker sin *innovasjonsevne* (Liu & Phillips 2011; Tsai 2001).

En effektiv måte å fasilitere kunnskapsoverføring på, er å koble mennesker sammen gjennom informasjonsteknologi (Alavi & Leidner 2001). Internett, og spesielt den nye generasjonen netjtjenester (web 2.0<sup>1</sup>), har gjort det mulig å opprette forbindelser og kommunikasjon mellom aktører på en mer lettvinnt og kostnadsbesparende måte enn tidligere. I takt med at interaktive teknologier har økt i popularitet, har man de siste årene sett en oppblomstring av virtuelle nettsamfunn der individer og forretningspartnere kan samarbeide og

---

<sup>1</sup> Web 2.0 er en populærbetegnelse for hvordan internettsider i større grad en tidligere kjennetegnes av aktiv

overføre kunnskap basert på felles interesser (Zhang et al. 2010). Blant disse virtuelle samfunnene, har web-baserte plattformer for åpen innovasjon, mottatt spesielt mye oppmerksomhet. Slike plattformer har oppstått i kontekst av blesten knyttet til konseptet om åpen innovasjon, konseptualisert av Henry Chesbrough (2003). Åpen innovasjon går ut på at bedrifter tar i bruk eksterne ideer og teknologier i sin egen virksomhet, samtidig som den lar ubrukte, interne ideer og teknologier bli adaptert i eksterne bedrifter (Chesbrough 2003). Web-baserte plattformer for åpen innovasjon er en type nettsamfunn som tilrettelegger for åpen innovasjon ved at ulike aktører kan overføre kunnskap og samarbeide om innovasjon.

## 1.2 WEB-BASERTE PLATTFORMER FOR ÅPEN INNOVASJON

---

Web-baserte plattformer for åpen innovasjon (heretter omtalt som PÅI) (eng. web-based open innovation platforms) fungerer som samlingspunkter for utvikling av innovative ideer (Bakici et al. 2011). Eksempler på aktiviteter som kan foregå på en PÅI, er at organisasjoner kan finne løsninger på problemer de har, og at brukere kan legge ut ideer, for eksempel til nye produkter eller tjenester. Ulike interessenter kan bidra til å skape innhold og samarbeide om idéutvikling. Når en organisasjon implementerer en PÅI, kan plattformen brukes internt blant organisasjonsmedlemmer og/eller eksternt, for eksempel ved at eksperter, kunder og personer fra andre bedrifter kan overføre kunnskap gjennom plattformen (Battistella & Nonino 2012). En PÅI kan også fungere som en “markeds plass for innovasjon”. Det vil si at ulike bedrifter søker ideer eller løsninger på sine utfordringer i et felles forum, og at privatpersoner, eksperter eller andre aktører som ikke nødvendigvis er tilknyttet bedriftene, kan komme med ideer og bidra til å løse utfordringer. Denne typen PÅI eies og driftes ikke av organisasjonen(e) som bruker plattformen, men av en tredjepart, ofte kalt *innovasjonsmellomledd* (eng. innovation intermediaries). Innovasjonsmellomledd kan defineres som “ulike type agenter som utfører et varierende utvalg oppgaver innenfor innovasjonsprosessen for sine klienter” (Diener & Piller 2009 s.23). I denne oppgaven benytter vi begrepet innovasjonsmellomledd om selskaper som utvikler, leverer, og i noen tilfeller, drifter PÅI. PÅI har de siste årene fått stadig mer oppmerksomhet, både i næringslivet og i det akademiske miljøet (Bakici et al. 2011). Et aktuelt tema er hva som motiverer brukere til å overføre kunnskap gjennom slike innovasjonsplattformer. Kunnskapsoverføring forekommer sjeldent uten at sterk

individuell motivasjon ligger til grunn (Stenmark 2001). Ifølge Antikainen et al. (2010), er det bortkastet å investere i en PÅI, dersom man ikke har en forståelse av hvilke motivasjonsfaktorer som driver brukerengasjementet. Manglende deltakelse er generelt sett et problem i mange nettsamfunn (Antikainen & Vääätäjä 2010; Ling et al. 2005). En bedre forståelse av hva som motiverer personer til å overføre kunnskap gjennom innovasjonsplattformer, er derfor av økende relevans for selskaper som ønsker å nyttiggjøre seg av det store potensialet som ligger i de ansattes og andre aktørers kunnskapsbaser (Bakici et al. 2011; Ståhlbröst & Bergvall-Kåreborn 2011).

### 1.3 MOTIVASJON FOR KUNNSKAPSOVERFØRING GJENNOM PÅI

---

Hvilke faktorer som kan påvirke individers motivasjon til å overføre kunnskap, har vært et viktig tema innenfor litteratur som omhandler kunnskapsoverføring generelt (Quigley et al. 2007). Det er imidlertid gjennomført svært få studier som har undersøkt hva som motiverer individer til å overføre kunnskap gjennom PÅI (Bakici et al. 2011). Basert på en gjennomgang av disse studiene, har vi identifisert tre hovedområder, hvor det etter vår vurdering, eksisterer et behov for videre forskning. Vi vil i det følgende redegjøre for disse områdene.

Det første forskningsbehovet vi har identifisert omhandler hvordan *kulturelle aspekter* ved en organisasjon som har implementert en PÅI, kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Kulturelle aspekter ved en organisasjon kan være faktorer som belønningssystemer, rutiner og organisasjonsstruktur (Johnson et al. 2008). Innenfor eksisterende litteratur har man begynt å diskutere hvordan slike faktorer kan påvirke individers motivasjon for å overføre kunnskap gjennom virtuelle samfunn (f.eks. Wasko & Faraj 2000). Etter vårt skjønn utgjør imidlertid ikke funn fra et fåtall studier et tilstrekkelig grunnlag for å trekke generelle slutninger. Vi oppfatter derfor at det eksisterer et behov for mer forskning på dette området.

Det andre området der vi har identifisert et forskningsbehov, omhandler utforming av PÅI. Forskere har i liten grad undersøkt hvordan spesifikke *produktetegenskaper ved PÅI* kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Battistella og Nonino (2012) understreker at det er viktig å ta høyde for at kunnskapsoverføring gjennom en PÅI, kan innebære at faktorer som er spesifikke for en elektronisk sammenheng, vil kunne påvirke individers

motivasjon. Battistella og Nonino (2012), er, så vidt vi har kjennskap til, den eneste studien som har undersøkt forholdet mellom motivasjon og produktegenskaper. På bakgrunn av empiriske data samlet fra 20 PÅI-er, har Battistella og Nonino (2012) fremlagt en oversikt som viser hvordan ulike tiltak og produktegenskaper ved plattformer kan øke brukeres motivasjon. Studien inntar et perspektiv om at brukere kan ha forskjellige motivasjonsorienteringer i forbindelse med kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Motivasjonsorientering referer til et individs underliggende holdninger og mål, som ligger til grunn for en handling - altså "hvorfør et individ gjør noe" (Ryan & Deci 2000). Eksempelvis kan et individ velge å utføre en handling, fordi han eller hun ønsker å tilegne seg en belønning (ofte referert til som *ekstern motivasjon*) eller fordi han eller hun finner glede i selve utførelsen av handlingen (ofte referert til som *indre motivasjon*) (Ryan & Deci 2000).

Etter vår mening er det noen svakheter ved fremgangsmåten og redegjørelsen for funn som presenteres av Battistella og Nonino (2012). I beskrivelsen av anvendt metode, forklarer forskerne at de har samlet inn data om hva som motiverer aktører til å delta på PÅI gjennom en spørreundersøkelse blant brukere, observasjon av de ulike plattformene og intervjuer med personer som designer og vedlikeholder PÅI. Hvordan forskerne videre har koblet ulike motivasjonsorienteringer til ulike produktegenskaper, utdypes imidlertid ikke. Det gis heller ikke en detaljert beskrivelse av de ulike produktegenskapene som undersøkes. Som utenforstående er det derfor vanskelig å sette seg inn i *årsakene* til at en produktenskap angivelig kan øke en spesifikk motivasjonsorientering. Vi mener derfor at studien ikke gir tilstrekkelig innsikt i hvordan ulike produktegenskaper ved PÅI kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring, og at det eksisterer et behov for videre forskning på dette området.

Det siste området der vi har identifisert et behov for videre forskning gjelder et manglende fokus på hvordan motivasjon kan *oppretholdes*. Det er vår oppfatning at tidligere studier som har undersøkt individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI, hovedsakelig har et fokus på hvordan man kan *øke* individers motivasjon. Hvordan man kan skape et varig engasjement for kunnskapsoverføring hos individer, er etter vår vurdering, et tema som har mottatt lite oppmerksomhet. I denne sammenheng kan *selvbestemmelsesteori* (SBT) være et nyttig teoretisk perspektiv. Dette fordi SBT kan bidra til en utvidet forståelse av hvordan ulike motivasjonsorienteringer er forbundet med ulik grad av forpliktelse hos individer. Eksempelvis er en underliggende hypotese innenfor SBT, at graden av selvbestemmelse et

individ opplever å ha i forbindelse med en handling, har store konsekvenser for individets ytelse og prestasjon; jo mer individets motivasjon springer ut i fra egne mål og interesser, jo mer vil individet være personlig forpliktet (Ryan & Deci 2000). Motsatt argumenteres det for at eksterne kontrollmekanismer, som eksempelvis belønninger, kan undergrave eller redusere individers indre motivasjon (Deci 1971). Dette skyldes at muligheten for å tilegne seg belønninger kan øke individers eksterne motivasjon, og at den eksterne motivasjonen videre *fortrenger* individers indre motivasjon (Deci 1971; Frey & Jegen 2001; Osterloh & Frey 2000). Det finnes sterke empiriske beviser for at slike fortregelseeffekter eksisterer (f.eks. Deci et al. 1999).

SBT er en utbredt tilnærming innenfor sosialpsykologi og konsepter fra SBT har også blitt anvendt for å forklare og undersøke individers motivasjon for å overføre kunnskap generelt (f.eks. Foss et al. 2009; Osterloh & Frey 2000). Så vidt vi har kjennskap til, er det ingen studier som undersøker individers motivasjon for kunnskapsoverføring i kontekst av PÅI, som har inntatt et SBT-perspektiv. Battistella og Nonino (2012) hevder at deres studie er forankret i SBT. Men utover å skille mellom indre og ekstern motivasjon, og referere til kjennetegn ved disse orienteringene, integreres ikke grunnleggende SBT-prinsipper. For det første gir forfatterne kun en oversikt over hvordan ulike tiltak og produktgenskaper kan øke individers eksterne og indre motivasjon, uten å ta i betraktning at de ulike motivasjonsorienteringene kan medføre ulike konsekvenser for personers ytelse og grad av forpliktelse. For det andre gis det uttrykk for at ulike motivasjonsorienteringer kan være komplementære, hvilket stemmer dårlig overens med grunnleggende antagelser innenfor SBT. Eksempelvis antyder forfatterne at det er mulig å stimulere til begge motivasjonsorienteringer simultant, og at dette er den mest effektive måten å motivere til kunnskapsoverføring på. Dersom man tar utgangspunkt i at fortregelseeffekter (som beskrevet ovenfor) kan oppstå, innebærer det at indre og ekstern motivasjonsorientering ikke er komplementære hos individer. Å unnlate å ta hensyn til tidligere forskning som i sterk grad tilsier at de ulike motivasjonsorienteringene ikke er uavhengige av hverandre, gir etter vårt syn et svært forenklet bilde av hvordan SBT kan anvendes for å forutsi eller påvirke fremtidig adferd på en PÅI.

Basert på det overnevnte, oppfatter vi at individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI ikke er utforsket tilstrekkelig gjennom et SBT-perspektiv. Ettersom SBT har et fokus på hvordan motivasjon både kan økes og opprettholdes over lengre tid, mener vi at teorien kan bidra til et mer nyansert bilde av hvordan individer motiveres. Vi vurderer det derfor dit hen,



at det eksisterer et behov for å utforske hvordan SBT kan benyttes for å undersøke og forklare individers motivasjon for kunnskapsoverføring i en PÅI-kontekst.

#### 1.4 OPPGAVENS BIDRAG

---

Som omtalt tidligere i kapitlet, er individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI et relativt nytt forskningsområde som preges av en rekke forskningshull. Et sentralt formål med denne oppgaven, er dermed å bygge videre på eksisterende forskning og bidra til videreutvikling av teori innenfor forskningsområdet. Vi vil gjøre dette ved å bidra med empiriske data, som kan utvide forståelsen av hvordan kulturelle faktorer ved organisasjoner som implementerer PÅI og ulike produktegenskaper ved PÅI, kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Vi vil i tillegg benytte SBT som teoretisk rammeverk. Vi kjenner ikke til andre studier som har undersøkt motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI med bakgrunn i et SBT-perspektiv. Ved å innta dette perspektivet, er målet at oppgaven skal kunne gi et mer nyansert bilde av hvordan forskjellige former for motivasjon kan føre til ulike utfall, og følgelig være et bidrag til litteraturen på området.

Vi antar at en bedre forståelse av hva som motiverer individer til å overføre kunnskap gjennom PÅI, også kan være av interesse for innovasjonsmellomledd og organisasjoner som har implementert eller vurderer å implementere en PÅI. Informasjon om hvilke faktorer som kan motivere individer og hvilke forhold som kan være av betydning for disse effektene, kan legge grunnlag for forbedringer og tilrettelegging av plattformer. Videre, kan innovasjonsmellomledd eller organisasjoner, som har etablert PÅI, velge å fremheve produktegenskaper ved PÅI og ekskludere andre, basert på kunnskap om hvordan man kan motivere brukere. Kjennskap til hvordan kulturelle aspekter ved en organisasjon som har implementert en PÅI, kan påvirke brukermotivasjonen, kan i tillegg gi organisasjoner en indikasjon på hvilke kulturelle trekk man bør dyrke frem for å øke og opprettholde individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.

## 2.0 PROBLEMSTILLING

---

På bakgrunn av overnevnte har vi kommet fram til følgende problemstilling:

**Hvordan kan innovasjonsmellomledd og innovasjonsmellomledds kunder øke og opprettholde individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI?**

For å kunne besvare den overordnede problemstillingen, har vi valgt å formulere tre forskningsspørsmål:

**1) Hvilke kulturelle faktorer ved en organisasjon, som anvender en PÅI, kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI?**

**2) Hvilke produktegenskaper ved PÅI kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI?**

**3) Gjennom hvilke mekanismer påvirker kulturelle faktorer og produktegenskaper individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI?**

Formålet med forskningsspørsmålene er å undersøke fenomenene den overordnede problemstillingen søker å belyse på et mer detaljert nivå. Forskningsspørsmålene definerer i tillegg hvilke områder vi vil fokusere på ved gjennomgang av teori og innsamling av empiriske data.

## 2.1 BEGREPSFORKLARINGER

---

*Web-baserte plattformer for åpen innovasjon (PÅI):*

Web-baserte virtuelle samfunn, der aktører kan kommunisere og observere andre aktørers interaksjon, og hvor formålet helt eller delvis er å overføre kunnskap for å skape innovasjon.

*Kunnskap:* Oppgaveinformasjon, know how og tilbakemelding på et produkt eller en prosedyre (Hansen 1999; Foss et al. 2009, s.458).

*Kunnskapsoverføring:* Individet enten mottar eller sender kunnskap, eller begge deler (Foss et al. 2009). I litteraturen som omhandler kunnskapsoverføring, brukes de engelske begrepene *knowledge sharing*, *knowledge exchange* og *knowledge transfer* om hverandre (Foss et al. 2010). I denne oppgaven velger vi å benytte begrepet “kunnskapsoverføring”, da vi mener dette ordet reflekterer muligheten for kunnskapsflyt i flere retninger i større grad enn “kunnskapsdeling”. I tillegg kan ordet kunnskapsutveksling (eng. *knowledge exchange*) gi et feilaktig inntrykk av at det eksisterer en forventning om gjensidighet i overføringen av kunnskap, noe som ikke nødvendigvis er tilfellet.

*Kulturelle faktorer:* Faktorer som kan inngå i ett eller flere aspekter av det kulturelle nettverket, beskrevet av Johnson et al. (2008) (se figur 3.1 og tabell 3.1 for en mer detaljert beskrivelse).

*Produktegenskaper:* Funksjoner og utseende ved PÅI.

*Mekanismer:* I forskningsspørsmål nr. 3 benytter vi formuleringen “gjennom hvilke mekanismer påvirker kulturelle faktorer og produktegenskaper individers motivasjon”. Med dette sikter vi til *på hvilken måte* kulturelle faktorer og produktegenskaper påvirker individers motivasjonsorienteringer, og *på hvilken måte* disse faktorene og egenskapene i samspill med hverandre, kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.

## 2.2 OPPGAVENS OPPBYGGING

---

Neste kapittel (3) innledes med teori om motivasjon med hovedvekt på SBT. Videre gis det en gjennomgang av tidligere forskning og teori, som omhandler sammenhengen mellom ulike motivasjonsorienteringer og adferd for kunnskapsoverføring. Med utgangspunkt i tidligere forskning og relevant teori, vil vi også redegjøre for hvilke kulturelle faktorer og produktegenskaper som kan påvirke individers motivasjon for å overføre kunnskap, og gjennom hvilke mekanismer disse faktorene og egenskapene kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring (jf. forskningsspørsmål). Her inkluderes både studier som har undersøkt individers motivasjon for kunnskapsoverføring spesifikt gjennom PÅI og i andre kontekster. Sistnevnte er inkludert, ettersom vi antar at funn fra andre kontekster kan ha en potensiell overføringsverdi til en PÅI-kontekst. Basert på litteraturgjennomgangen, vil vi fremsette en rekke proposisjoner om mulige sammenhenger mellom ulike faktorer og individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.

Vi vil videre belyse forskningsspørsmålene oppgitt i avsnitt 2.0 ved å utføre en kvalitativ casestudie. Selskapet som benyttes som case i denne oppgaven, er Induct Software AS. Hvordan data er samlet inn, og beslutninger knyttet til metode, beskrives i kapittel 4.

I kapittel 5 presenter vi resultatene samt tolkning og analyse av datamaterialet fra studien. Her vil vi sammenstille proposisjonene utledet i kapittel 3, med aktuelle funn fra undersøkelsen i Induct Software AS.

Oppgaven avsluttes med en diskusjon (kapittel 6), hvor vi drøfter tilfeller der proposisjonene som er basert på eksisterende forskning, ikke samsvarer med datamaterialet. Vi vil i tillegg diskutere nye funn, samt redegjøre for teoretiske og praktiske implikasjoner. Oppgaven avsluttes med en kort konklusjon.

## 3.0 TEORI

---

### 3.1 MOTIVASJON

---

Fra et sosialpsykologisk perspektiv kan det å være motivert defineres som at man “blir beveget mot noe”. Dersom en person ikke har en drivkraft eller inspirasjon for å utføre handlinger, kan han eller hun karakteriseres som *umotivert*. Et individ som føler seg entusiastisk eller aktivert mot et mål, er på den andre siden *motivert* (Ryan & Deci 2000).

Motivasjon har blitt studert innenfor flere fagdisipliner og utallige teoretiske tilnærminger har blitt benyttet for å forklare og måle motivasjon (Locke & Latham 2004). Ifølge Ryan og Deci (2000) betrakter de fleste motivasjonsteorier motivasjon som et enhetlig fenomen som måles i mengde; Det vil si at en persons motivasjon for å utføre en handling kan variere fra *lite* til *mye* motivasjon (Ryan & Deci 2000). Ryan og Deci (2000) argumenterer imidlertid for at motivasjon ikke er et enhetlig konsept av natur; Personer har ikke bare ulik grad av motivasjon, men også ulik *motivasjonsorientering* (det vil si ulike typer motivasjon). Motivasjonsorientering er knyttet til underliggende holdninger og mål som ligger til grunn for en handling - altså “hvorfør et individ gjør noe” (Ryan & Deci 2000). Innenfor litteratur som omhandler individers motivasjon for kunnskapsoverføring, er det vanlig å skille mellom to typer motivasjonsorienteringer: *indre motivasjon* (eng. intrinsic motivation) og *ekstern motivasjon* (eng. extrinsic motivation) (Hau et al. 2013).

Et individ med en indre motivasjonsorientering utfører en handling fordi personen opplever at handlingen samsvarer med hans eller hennes personlige interesser og verdier (Ryan & Deci 2000). Man kan si at “handlingen har verdi i seg selv”, for eksempel ved at personen syntes en aktivitet er morsom, at man er nysgjerrig eller fordi man blir intellektuelt stimulert. Denne motivasjonsorienteringen kan også inkludere altruisme, det vil si handling som begrunnes i en ansvarsfølelse overfor fellesskapet - ofte referert til som *samfunnsbasert indre motivasjon* (Lindenberg 2001).

Et individ med en ekstern motivasjonsorientering utfører en handling for å oppnå et positivt utfall eller for å unngå et negativt utfall. I motsetning til indre motivasjon, har ikke handlingen verdi i seg selv, men utføres fordi man kan oppnå et ønskelig utfall som følge av den (Foss et al. 2009; Ryan & Deci 2000). Typiske eksempler på eksterne faktorer som kan motivere,

er belønninger i form av penger og forfremmelse. En eksternt motivert person kan også handle ut i fra frykt for straff (Ryan & Deci 2000).

---

### 3.1.1 SELVBESTEMMELSESTEORI

---

Ifølge Ryan og Deci (2000) kan indre og eksternt motivasjon betraktes som to ytterpunkter på en skala der indre motiverte handlinger kjennetegnes av at personen som utfører en aktivitet handler basert på selvbestemmelse og uavhengig av ytre kontroll. Eksternt motiverte handlinger betraktes på den andre siden som ikke-autonome, det vil si at motivasjon for å utføre handlinger kun avhenger av ytre forhold. Mange tidligere studier kategoriserer motivasjon som enten indre eller eksternt (f.eks. Lin 2007a). Perspektivet der indre og eksternt motivasjon behandles som to hovedkategorier kan sies å reflektere et “svart-hvitt”-bilde som ikke tar høyde for at individer kan ha en eksternt motivasjonsorientering og samtidig handle basert på selvbestemmelse. Ryan og Deci (2000) argumenterer derfor for at det er nødvendig med en mer nyansert motivasjonstypologi som adresserer denne utfordringen. De har utarbeidet et teoretisk rammeverk, *selvbestemmelsesteori* (SBT), der eksternt motivasjonsorientering deles inn i flere “underorienteringer”. Underorienteringene representerer hvordan motivasjon for handlinger i ulik grad er selvbestemt. I denne oppgaven har vi valgt å inkludere en av disse underorienteringene: *introjekt motivasjon* (eng. *introject motivation*). Vi har inkludert denne motivasjonsorienteringen ettersom den har blitt forsket på i sammenheng med kunnskapsoverføring tidligere (av Foss et al. 2009). Vi mener i tillegg at denne motivasjonstypen illustrerer hvordan eksternt og indre motivasjon kan være overlappende hos enkelte individer.

Introjekt motivasjon innebærer at individet handler ut i fra sine egne oppfatninger om eksterne forventninger, med det formål å styrke sin selvfølelse og oppnå anerkjennelse fra andre. Introjekt motiverte handlinger er likevel selvregulerte. Det vil si at individet “belønner og straffer” seg selv uavhengig av eksterne kontrollmekanismer. Individet føler samtidig et ytre press om å oppfylle eksterne forventninger. Man kan derfor si at individer med en introjekt motivasjonsorientering handler som følge av en kombinasjon av ytre kontroll og autonomi. Motivasjonstypen skiller seg fra eksternt motivasjon ved at individet ikke utfører handlinger for å oppnå eksterne fordeler eller unngå straff. Forskjellen mellom indre motivasjon og introjekt

motivasjon ligger i at et introjekt motivert individ ikke aksepterer de eksterne forventningene som “sine egne”.

SBT tilbyr en forklaringsmodell som ikke bare legger til grunn at individer motiveres ulikt, men også at ulike motivasjonsorienteringer kan medføre forskjellige utfall, som eksempelvis grad av forpliktelse. Som tidligere nevnt (se kapittel 1), eksisterer det et behov for å undersøke hvordan individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI kan *oppretholdes over tid*. En grunnleggende antagelse innenfor SBT er at høy grad av selvbestemmelse som ligger til grunn for en persons motivasjon er forbundet med varig engasjement. Dette innebærer at tilnærmingen favoriserer indre motivasjon fremfor andre motivasjonsorienteringer. Ryan og Deci (2000) omtaler indre motivasjon som en “naturlig kilde til læring og prestasjoner” og oppfordrer til å studere faktorer som bidrar til å fostre frem individers indre motivasjon. Det er imidlertid ikke realistisk at individer har anledning til å handle ut i fra selvbestemmelse og at de er indre motiverte i alle sammenhenger. Eksempelvis vil ledelsen i en organisasjon som regel legge føringer for hvordan oppgaver skal utføres på en PÅI. Det er heller ikke sannsynlig at alle aktiviteter som finner sted på en arbeidsplass eller PÅI har potensiale til å oppfattes som morsomme eller interessante av personene som utfører oppgavene. Ifølge Ryan og Deci (2000) kan det å fostre frem mer autonomi-baserte former for ekstern motivasjon være en effektiv strategi i tilfeller der man ikke utelukkende kan belage seg på at individer er indre motiverte. I denne oppgaven inkluderes introjekt motivasjonsorientering som en form for autonomi-basert ekstern motivasjonsorientering. Antakelsen er at denne motivasjonsorienteringen er forbundet med bedre utfall enn rendyrket ekstern motivasjon. Dette fordi en introjekt motivasjonsorientering innebærer at individet i større grad enn en eksternt motivert person har internalisert eksterne forventninger, og handler ut i fra en viss grad av selvbestemmelse.

---

### 3.1.2 MOTIVASJENSORIENTERINGER

---

Når vi videre i oppgaven benytter begrepet *motivasjonsorientering eller -type* eller formuleringer som at “et individ er indre, eksternt eller introjekt motivert”, er dette knyttet til hvilke motiver et individ har for å utføre spesifikke aktiviteter, og må ikke forveksles med *personlighetstyper*.

Dette innebærer at et individ kan ha ulike motivasjonsorienteringer for ulike handlinger. I

begrepet motivasjonsorientering legger vi i tillegg at individet har en *tilbøyelighet* til å motiveres på en bestemt måte. Det betyr imidlertid ikke at en motivasjonsorientering er konstant eller at et individ ikke kan ha flere motivasjonsorienteringer for en handling samtidig. I tråd med tidligere forskning (f.eks. Ryan & Deci 2000) tar vi utgangspunkt i at motivasjonsorienteringer kan fostres frem, det vil si at individer som tidligere ikke innehar en bestemt motivasjonsorientering kan utvikle orienteringen. Eksisterende motivasjonsorientering hos et individ kan i tillegg økes eller reduseres. Dersom vi omtaler motivasjon uten å referere til en bestemt orientering, benyttes begrepet *generell motivasjon*.

Som nevnt tidligere vil personers ytelse og prestasjonsevne varierer ut i fra hvilken motivasjonsorientering personen som utfører handlingen har. Hvordan motivasjonsorienteringene kan føre til ulik adferd har også blitt forsket på i forbindelse med kunnskapsoverføring. Vi vil i påfølgende avsnitt redegjøre for teori og empiri som omhandler sammenhengen mellom de ulike motivasjonsorienteringene og adferd for kunnskapsoverføring.

---

### 3.1.3 INDRE MOTIVASJON OG KUNNSKAPSOVERFØRING

---

Ryan og Deci (2000) omtaler indre motivasjon som en “naturlig kilde til læring og prestasjoner”. Adferd som er indre motivert er assosiert med en rekke positive utfall slik som *kreativitet* (Ambile 1993), *kvalitet* (Kruglanski et al. 1971), *læring* (Vallerand & Bissonnette 1992) og *varig engasjement* (Ryan & Deci 2000). Etersom indre motivasjon har en observert positiv effekt på disse faktorene, er det ifølge Foss et al. (2009) rimelig å anta at indre motivasjon også vil ha en positiv effekt på kunnskapsoverføring. I sin studie, der sammenhengen mellom motivasjonsorienteringer og adferd for kunnskapsoverføring ble undersøkt, fant Foss et al. (2009) at indre motivasjon i stor grad øker individers tilbøyelighet for både sending og mottak av kunnskap (Foss et al. 2009). At indre motivasjon har en spesiell positiv effekt på kunnskapsoverføring argumenteres også for av andre akademikere (f.eks. Lin 2007a; Osterloh & Frey 2000). I tillegg har faktorer som *selveffektivitet*, *utvikling* og *det å more seg*, som er assosiert med indre motivasjon, blitt påvist av flere undersøkelser å øke kunnskapsoverføring mellom individer (Bock et al. 2005; Burgess 2005; Lin 2007a; Quigley et al. 2007). Sammenhengen mellom indre motivasjon og adferd for kunnskapsoverføring har også blitt undersøkt i kontekst av PÅI. Blant annet fant Ståhlbröst og Bergvall-Kåreborn (2011) at indre



motivasjonsfaktorer som *læring*, *nysgjerrighet* og *underholdning* var viktige årsaker til at individer overførte kunnskap gjennom en PÅI. Antikainen et al. (2010) undersøkte brukermotivasjonen på tre PÅI-er, og fant ut at *underholdning*, *samarbeid* og *tilgang til nye ideer* var hovedårsaker til at individer overførte kunnskap gjennom plattformene. Resultatene viste også at det å *more seg* er en viktig motivasjonsfaktor. Dette underbygges også av (Antikainen & Väätäjä 2008) som fant at *moro* og muligheten for å bli *intellektuelt stimulert* motiverte brukere til å delta på en PÅI. *En ansvarsfølelse eller forpliktelse til nettsamfunnet* eller en *interesse for nettsamfunnet* har i tillegg blitt identifisert som viktige motivasjonsdrivere for å overføre kunnskap gjennom PÅI av flere forskere (Ardichvili et al. 2003; Wasko & Faraj 2000; Wiertz & de Ruyter 2007). Disse motivasjonsdrivene faller innunder begrepet *altruisme* som tidligere nevnt, ofte refereres til som *samfunnsbasert indre motivasjon*.

---

#### 3.1.4 EKSTERN MOTIVASJON OG KUNNSKAPSOVERFØRING

---

Ekstern motivasjon for å overføre kunnskap måles gjerne ved å undersøke hvorvidt individer motiveres av belønninger eller gjensidighet<sup>2</sup> (f.eks. Chen & Hung 2010; Kankanhalli et al. 2005). Ifølge Foss et al. (2009) handler eksternt motiverte individer ut i fra ønsket om å oppnå fordeler eller unngå uønskede utfall, og det er derfor sannsynlig at individet vil overføre kunnskap i den grad han eller hun oppfatter at *utfallet* av aktiviteter vil være av verdi for dem selv. Foss et al. (2009) undersøkte sammenhengen mellom motivasjonsorienteringer og kunnskapsoverføring. Studien viste en positiv sammenheng mellom ekstern motivasjon og *mottak* av kunnskap. Ifølge forfatterne vil eksternt motiverte personer ha en tilbøyelighet til å motta kunnskap fra kollegaer, for å kunne dra nytte av dette i sitt eget arbeid og potensielt oppnå fordeler. Foss et al. (2009) fant i samme undersøkelse en marginalt betydelig, negativ sammenheng mellom ekstern motivasjon og *sending* av kunnskap. Som årsak foreslås det at individer som søker å tilegne seg fordeler fra eksterne kilder kan handle strategisk i sin kunnskapsoverføring for å oppnå dette. I praksis vil dette si at personer med en ekstern motivasjonsorientering kun deltar i den kunnskapsoverføringen som er nødvendig for å få en belønning eller unngå sanksjoner (Foss et

---

<sup>2</sup> I forbindelse med kunnskapsoverføring, benyttes begrepet *gjensidighet* om gjensidig utveksling av kunnskap.

al. 2009). I studien oppgis det imidlertid ikke hvorvidt respondentene hadde muligheten til å motta belønning eller ikke, noe som kan tenkes å være av betydning for resultatene.

Om eksterne fordeler har en positiv effekt på kunnskapsoverføring, er omstridt (Hau et al. 2013). Noen studier forslår at eksterne fordeler fører til økt kunnskapsoverføring (Kankanhalli et al. 2005; Kim & Lee 2006). Andre studier tilsier derimot at eksterne fordeler kan ha negative effekter (Bock & Kim 2002; Bock et al. 2005), mens enkelte studier foreslår at eksterne incentiver ikke har noen effekt i det hele tatt (Hung et al. 2011; Lin 2007a).

Ekstern motivasjon har også blitt undersøkt i forbindelse med kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Von Hippel (2005) fant at *muligheten for å spesialtilpasse produkter til eget forbruk* motiverte brukere til å overføre kunnskap gjennom PÅI. Kittur et al. (2008) konkluderte med at penger kunne være en viktig motivasjonsdriver i et nettsamfunn dersom oppgavene man ble belønnet for å utføre var enkle og ikke krevde kreativitet for å fullføres. Antikainen og Väätäjä (2010) fant at *pengebelønninger og anerkjennelse* var viktige motivasjonsdrivere på PÅI. Vi vil gi en grundigere gjennomgang av eksterne belønningers effekt på individers motivasjon for kunnskapsoverføring i kapittel 3.2.2.

---

### 3.1.5 INTROJEKT MOTIVASJON OG KUNNSKAPSOVERFØRING

---

Individer med en introjekt motivasjonsorientering vil i en arbeidssituasjon være opptatt av å utføre sine arbeidsoppgaver i tråd med sosiale forventninger. Man kan derfor anta at introjekt motiverte individer vil involvere seg i kunnskapsoverføring i den grad de oppfatter at det eksisterer en forventning om deltakelse i kunnskapsoverføring fra organisasjonens side (Foss et al. 2009). Ifølge Foss et al. (2009) vil en introjekt motivert person *sende* kunnskap til kollegaer for å oppnå aksept i organisasjonen. Etersom introjekt motiverte personer ønsker å utføre oppgaver slik det forventes av kollegaer og ledere i organisasjonen, er det i tillegg sannsynlig at disse personene i stor grad vil *motta* kunnskap fra andre; Ved å tilegne seg mest mulig kunnskap om hvordan andre organisasjonsmedlemmer utfører oppgaver, og hvordan de ønsker at oppgaver skal løses, har introjekt motiverte individet bedre forutsetninger for å tilpasse seg foretrukket praksis. I sin undersøkelse av sammenhengen mellom motivasjonsorienteringer og adferd for kunnskapsoverføring, fant Foss et al. (2009) en positiv sammenheng mellom introjekt motivasjon

og sending av kunnskap. Undersøkelsen viste imidlertid at introjekt motivasjon har en ubetydelig effekt på mottak av kunnskap.

Med unntak av Foss et al. (2009) har vi ikke funnet andre studier som eksplisitt undersøker introjekt motivasjon for kunnskapsoverføring. Ettersom introjekt motivasjon kan betraktes som en form for ekstern motivasjon, eller en mellomting mellom ekstern og indre motivasjon, ser vi det likevel som sannsynlig at enkelte studier som omhandler motivasjonsorienteringers effekt på kunnskapsoverføring, kan relateres til introjekt motivasjonsorientering selv om motivasjonstypen ikke omtales spesifikt i studiene. Eksempelvis har *anerkjennelse* blitt vektlagt av flere forskere som et spesielt gunstig virkemiddel for å fremme kunnskapsoverføring (f.eks. Antikainen & Vääätäjä 2010; O'Dell & Grayson 1998). (Jeppesen & Frederiksen 2006) foreslår at anerkjennelse er en viktig motivasjonsdriver når en PÅI drives i regi av en organisasjon. I de overnevnte studiene knyttes anerkjennelse til ekstern motivasjon. Selv om anerkjennelse kan fungere som en ekstern fordel foreslår vi at anerkjennelse potensielt også kan relateres til introjekt motivasjon; Til tross for at introjekt motiverte individer ikke utfører handlinger med hovedformål om å tilegne seg fordeler eller unngå negative utfall, kjennetegnes motivasjonsorienteringen likevel av et ønske om å oppnå anerkjennelse fra andre. At empiriske undersøkelser foreslår at individer motiveres av muligheten for å oppnå anerkjennelse kan derfor oppfattes som en indikasjon på at introjekt motivasjon kan ligge til grunn for individers beslutning om å overføre kunnskap.

---

### 3.1.6 OPPSUMMERING: MOTIVASJONSORIENTERINGER

---

Basert på litteraturgjennomgangen ovenfor, antar vi at det finnes en sammenheng mellom de ulike motivasjonsorienteringene og kunnskapsoverføring; Det eksisterer empiriske bevis for at henholdsvis alle tre motivasjonstyper kan ha en positiv effekt på kunnskapsoverføring. Indre motivasjon blir fremhevet som en motivasjonsorientering som har en spesielt gunstig effekt på kunnskapsoverføring. Om ekstern motivasjon fører til økt kunnskapsoverføring er på sin side omstridt. Introjekt motivasjon er svært lite studert fenomen. Et unntak er Foss et al. (2009) som avdekket at introjekt motivasjon har en positiv effekt på sending av kunnskap.

## 3.2 ORGANISASJONSKULTUR

---

Som nevnt innledningsvis kan de ulike motivasjonsorienteringene fostres frem, økes eller reduseres. Flere studier har undersøkt hvordan organisatoriske faktorer kan påvirke ansattes motivasjonsorientering for kunnskapsoverføring. Vi antar at funn fra disse undersøkelsene kan ha en overføringsverdi til situasjoner der organisasjoner anvender PÅI som en kanal for kunnskapsoverføring. Ifølge Johnson et al. (2008) kan de fleste aspekter ved en organisasjons praksis oppfattes som refleksjoner av en organisasjons kultur. I denne oppgaven har vi derfor valgt å innta et perspektiv om at organisatoriske faktorer som kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring, inngår i en organisasjons kultur.

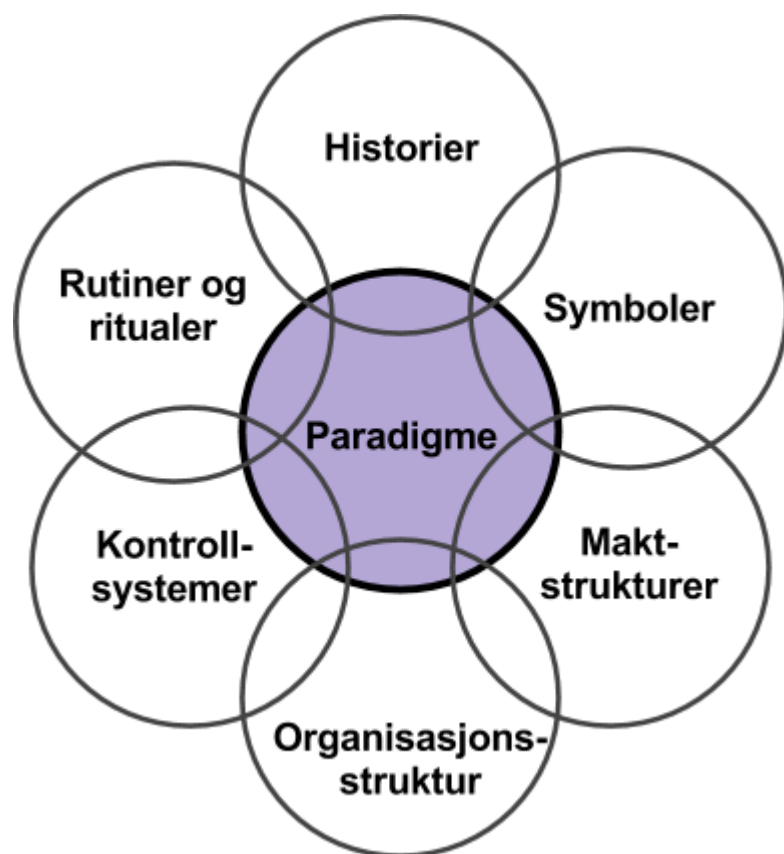
Organisasjonskultur er et immaterielt fenomen som blant annet reflekteres i praksis, normer og verdier i en organisasjon. Kultur er i tillegg komplekst av natur ved at den kan eksistere på ulike organisatoriske nivåer. Ifølge Johnson et al. (2008) kan kjernen i en organisasjonskultur beskrives som ”organisasjonens paradigme”. Paradigme er samlingen av holdninger som organisasjonsmedlemmene har relativt til felles og som blir tatt for gitt i en organisasjon. Disse oppfatningene kan reflekteres i ulike aspekter ved en organisasjons og organisasjonsmedlemmenes praksis og tankesett.

Johnson et al. (2008) har utviklet et rammeverk som kan benyttes for å analysere en organisasjonskultur og dens effekter. Rammeverket gir en oversikt over det forfatteren kaller *en organisasjons kulturelle nettverk*, og viser hvordan fysiske, symbolske og adferdsmessige manifesteringer av en organisasjonskultur er forbundet med hverandre og organisasjonens kulturelle paradigme. For å analysere hvordan en organisasjonskultur kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring, har vi valgt å kategorisere og tolke faktorer med bakgrunn i dette rammeverket. Dette innebærer at vi vil plassere funn fra tidligere forskning som omhandler organisatoriske faktorer påvirkning på individers motivasjon for kunnskapsoverføring innunder de ulike aspektene i det kulturelle nettverket til Johnson et al. (2008). Vi har valgt å fokusere på de faktorene som er mest sitert i litteraturen innenfor temaet problemstillingen dekker.

Gjennomgangen inkluderer både litteratur som omhandler motivasjon for kunnskapsoverføring generelt, og spesifikt gjennom PÅI. Basert på tidligere forskning vil vi utvikle proposisjoner som skal sammenliknes med resultater fra undersøkelsen vi skal gjennomføre i Induct Software AS.

I figuren nedenfor fremstilles rammeverket til Johnson et al. (2008) visuelt. En beskrivelse av de ulike aspektene som utgjør det kulturelle nettverket gis i tabellen på neste side.

Det er verdt å nevne at de ulike aspektene i det kulturelle nettverket kan være overlappende, hvilket illustreres i figur 3.1. I noen tilfeller kan det derfor være vanskelig å med sikkerhet fastslå at en faktor tilhører ett bestemt kulturelt aspekt.



FIGUR 3.1 EN ORGANISASJONS KULTURELLE NETTVERK

TABELL 3.1 DE ULIKE ASPEKTENE I EN ORGANISASJONS KULTURELLE NETTVERK

---

<b>Rutiner og ritualer</b>	Rutiner kan defineres som “Hvordan man gjør ting i en bestemt organisasjon” på daglig basis. Ritualer kan være aktiviteter eller hendelser som understreker hva som er spesielt viktig i en organisasjonskultur.
<b>Kontrollsystemer</b>	Kontrollsystemer kan være målinger, evalueringer eller belønningssystemer. Disse kontrollsystemene reflekterer hva en organisasjon vektlegger som viktig å overvåke. Eksempelvis kan bonussystemer som baseres på individuelle prestasjoner indikere at en organisasjon prioriterer salgsvolum og konkurranse fremfor kvalitet og samarbeid.
<b>Organisasjonsstruktur</b>	Dette aspektet reflekterer arbeidsrelasjoner, makt- og rollefordelingen i en organisasjon. Eksempelvis kan en flat organisasjonsstruktur indikere at samarbeid er viktigere enn konkurranse for organisasjonen.
<b>Maktstrukturer</b>	Grupperinger som har mye makt i en organisasjon, kan antas å være sterkt assosiert med de mest grunnleggende oppfatningene i organisasjonen. Makt kan defineres som at man har “evnen til å overtale, fremkalle eller tvinge andre til å følge bestemte måter å handle på”. Maktkilder kan være formelle (f.eks. hierarki), uformelle (f.eks. karismatiske ledere), aktører som kontrollerer viktige, strategiske ressurser, aktører som innehar kunnskap og ferdigheter (f.eks. dataspesialister) og aktører som har kontroll over miljøet (f.eks. ved at de innehar gode forhandlingsegenskaper)
<b>Symboler</b>	Symboler kan være objekter, gjenstander, arrangementer, handlinger eller mennesker som opprettholder eller skaper mening som overstiger sitt funksjonelle formål. Eksempelvis kan en person representere et spesielt viktig aspekt ved en organisasjon. Symboler kan også inkludere språket som organisasjonen bruker. Formuleringer kan avsløre underliggende holdninger i organisasjonen. Eksempelvis kan et sykehus som omtaler pasientene som ”klinisk materiale” tyde på at pasienter blir betraktet som objekter snarere enn individer.
<b>Historier</b>	Historier kan være fortellinger som organisasjonsmedlemmer formidler til hverandre, utenforstående eller nye ansatte. Historier signaliserer hva som er viktig i organisasjonen, og kan innebære både skriftlig, muntlig, formell og uformell kommunikasjon.

---

Kilde: Johnson et al. (2008)

---

### 3.2.1 RITUALER OG RUTINER; NORMER

---

Normer kan defineres som et sett regler eller standardprosedyrer som etableres for å regulere oppførsel (Faraj & Wasko 2001). De kan enten være eksplisitt uttalte, for eksempel ved at en organisasjon innfører regler og rutiner, eller implisitte, for eksempel ved at normer har oppstått gjennom gruppedynamikk. Normer har også blitt definert som “hvordan man gjør ting i en bestemt organisasjon på daglig basis” (Johnson et al. 2008). En organisasjons normer kan derfor inkluderes i aspektet: rutiner og ritualer i en organisasjons kulturelle nettverk (Johnson et al. 2008). Vi vil i det følgende redegjøre for studier som har undersøkt sammenhenger mellom normer, og individers motivasjon for kunnskapsoverføring.

---

#### NORM FOR GJENSIDIGHET

---

Norm for gjensidighet refererer til gjensidig utveksling av kunnskap som oppfattes som rettferdig av begge parter (Chiu et al. 2006; Wang & Noe 2010). Ifølge Blau (1964, s.6), innebærer gjensidighetsprinsippet at “handlinger er avhengige av belønningsreaksjoner fra andre, og at gjensidigheten vil opphøre dersom de forventede reaksjonene ikke inntreffer”. I praksis innebærer dette at en sender av kunnskap forventer at mottakeren av kunnskap vil gjengjelde tjenesten på et senere tidspunkt.

Norm for gjensidighet har blitt vektlagt av flere forfattere som en faktor som kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring (f.eks. Lin 2007a; Wasko & Faraj 2000). Lin (2007a) konkluderte med at individer som var motivert av forventning om gjensidighet rapporterte større intensjoner om å overføre kunnskap. I studien blir forventning om å motta en gjenytelse for kunnskap man har delt ansett som en ekstern fordel, og individer som var motivert av slike fordeler var følgelig eksternt motiverte. Denne studien inkluderte ikke introjekte fordeler som en variabel. Dersom et individ har en introjekt motivasjonsorientering, er man som tidligere nevnt opptatt av å handle i tråd med eksterne forventninger. Ettersom normer er et uttrykk for hvilken adferd som er ønsket i et miljø, kan man anta at introjekt motivasjon for kunnskapsoverføring vil påvirkes av gjeldende normer i en organisasjon. Basert det overnevnte, fremsetter vi følgende proposisjon:

## **P1: Norm for gjensidighet kan øke individers a) eksterne og b) introjerte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

Noen studier tilsier imidlertid at norm for gjensidighet ikke påvirker individers motivasjon for kunnskapsoverføring i en virtuell kontekst (Lin et al. 2009; Wasko & Faraj 2000; Wasko & Faraj 2005). Wasko og Faraj (2005) undersøkte årsaker til at individer overfører kunnskap via et virtuelt nettverk, og kom frem til at medlemmene i samfunnet overførte kunnskap uten forventning om at bidragene skulle bli gjengjeldt av andre brukere. Forfatterens forklaring på at norm for gjensidighet kan være av mindre betydning i en virtuell kontekst, er at belønningsreaksjoner kan komme fra en tredjepart snarere enn mottakeren, og at denne mekanismen dermed fungerer som et substitutt for norm for gjensidighet mellom standardbrukere<sup>3</sup> i virtuelle samfunn. I en virtuell kontekst, for eksempel på en PÅI, er det heller ikke gitt at brukerne kjenner hverandre eller omgås i den fysiske verden. Dette kan også være tilfellet i situasjoner hvor en plattform benyttes internt i en organisasjon, for eksempel dersom en organisasjon har mange ansatte eller at enheter opererer adskilt fra hverandre. I en tradisjonell kunnskapsoverføringskontekst (“ansikt til ansikt”-interaksjon), hvor folk vanligvis kjenner hverandre, kan forventning om gjensidighet “håndheves” gjennom sosiale sanksjoner. Slike mekanismer kan være fraværende i en virtuell kontekst hvor brukerne er fremmede for hverandre. Individer kan dermed oppfatte at er det ikke eksisterer noen form for forsikring om at personer man deler kunnskap med noen gang vil gjengjelde tjenesten (Wasko & Faraj 2005). Baserer man seg på de overnevnte argumentene, er det grunn til å anta at personer som overfører kunnskap gjennom en PÅI er motivert av andre faktorer enn norm for gjensidighet mellom standardbrukere. Vi foreslår derfor en alternativ proposisjon:

## **P2: Norm for gjensidighet påvirker ikke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

<sup>3</sup> Standardbruker er et individ som overfører kunnskap gjennom PÅI, som ikke har administrativt eller annet formelt ansvar for aktiviteter på PÅI.



## PRO-DELINGSNORMER

---

En norm som har blitt foreslått å kunne påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring er *pro-delingsnormer*. Pro-delingsnormer kan karakteriseres av *deling og samarbeid* (Orlikowski 1993), *toleranse og åpenhet for motstridende synspunkter* (Leonard-Barton 1995) og *gjensidig støtte* (Lucas & Spitler 1999). Kankanhalli et al. (2005) viste at individer i organisasjoner med sterke pro-delingsnormer i liten grad motiveres av forventning om gjensidighet når de overfører kunnskap via virtuelle samfunn. Motsatt ble individer i større grad motivert av eksterne fordeler i form av forventning om gjensidighet når pro-delingsnormer var svake. Dette kan tyde på at andre motivasjonstyper enn ekstern motivasjon blir styrket under påvirkning av pro-delingsnormer. En indikasjon på hvilke mekanismer dette kan dreie seg om, finner vi hos (Yu et al. 2010) som konkluderer med at pro-delingsnormer styrker individers altruistiske motiver for å overføre kunnskap gjennom virtuelle plattformer for problemløsning<sup>4</sup>. Altruisme kjennetegnes ifølge forfatterne av to viktige aspekter: *moralsk forpliktelse overfor samfunnet* og *ønsket om å forbedre samfunnet*. Altruisme inngår som tidligere nevnt i samfunnsbasert indre motivasjon (se avsnitt 3.1). Dette indikerer at pro-delingsnormer kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring.

Ingen av de overnevnte studiene inkluderer introjekt motivasjon som en variabel. Som nevnt i forrige avsnitt vil et individ som har en introjekt motivasjonsorientering gjerne handle i tråd med eksterne forventninger. Ettersom en norm er et uttrykk for eksterne forventninger, antar vi at pro-delingsnormer også kan øke introjekt motivasjon for kunnskapsoverføring. Basert på argumentasjonen ovenfor foreslår vi følgende proposisjon:

**P3: Pro-delingsnormer kan øke individers a) indre motivasjon og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

<sup>4</sup> *Virtuelle plattformer for problemløsning* betegner virtuelle samfunn der aktører i et nettverk samarbeider om problemløsning.

## ORGANISATORISK FORPLIKTELSE

---

Minbaeva et al. (2012) undersøkte sammenhengen mellom *organisatorisk forpliktelse til kunnskapsoverføring*, motivasjon og adferd for kunnskapsoverføring. Forfatterne argumenterer for at utforming av HR-systemer<sup>5</sup> kan bidra til å skape oppfatninger og normer i organisasjoner. Videre, argumenteres det for at dersom HR-systemet fremstår som solid, signaliserer dette hvilke aktiviteter og adferd som er ønsket i en organisasjon. Et “sterkt HR-system kan i forbindelse med kunnskapsstyring innebære at det blir satt av tilstrekkelige ressurser til kunnskapsoverføring og at ledelsen følger opp kunnskapsstyringstiltak for eksempel gjennom evalueringer og implementering av ideer. Disse signalene kan føre til at det oppstår en felles norm blant organisasjonsmedlemmer om at organisasjonen som helhet er forpliktet til kunnskapsoverføring. I sin studie fant Minbaeva et al. (2012) at organisasjonens forpliktelse til kunnskapsoverføring økte individers indre motivasjon for å overføre kunnskap.

På grunnlag av overnevnt argumentasjon om at et individ med en introjekt motivasjonsorientering ønsker å handle i tråd med eksterne forventninger, antar vi at organisatorisk forpliktelse også kan øke introjekt motivasjon. Vi foreslår derfor følgende proposisjon:

**P4: Organisatorisk forpliktelse kan øke individers a) indre motivasjon og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

<sup>5</sup> HR-systemer omfatter håndtering og styring av menneskelige ressurser som evner, egenskaper, kunnskap, erfaringer og ferdigheter

Belønningssystemer er ifølge Johnson et al. (2008) en form for organisatorisk kontrollsystem. Vi anser derfor teori som omhandler belønninger og motivasjon for kunnskapsoverføring som relatert til dette aspektet ved en organisasjons kulturelle nettverk.

Det er vanlig å skille mellom *materielle* og *immaterielle* belønninger (Antikainen & Väätäjä 2010). Materielle belønninger kan være penger, bonuser, trofeer og priser. Immaterielle belønninger kan være plassering på topp-lister eller annen offentlig anerkjennelse (Antikainen & Väätäjä 2010). Når vi bruker ordet belønninger i denne oppgaven omfatter begrepet både materielle og immaterielle belønninger som gis basert på individers deltakelse i kunnskapsoverføring. I tilfeller der vi omtaler en spesifikk type belønning, vil vi utdype om dette gjelder materielle eller immaterielle belønninger, eller ytterligere spesifisere hva belønningen består i.

Materielle belønninger som *forfremmelser*, *bonus* og *høyere lønn* har blitt påvist å kunne øke individers eksterne motivasjon for kunnskapsoverføring (Kankanhalli et al. 2005; Kim & Lee 2006). Materielle belønninger har også blitt foreslått som en faktor som kan øke individers motivasjon for kunnskapsoverføring i en PÅI-kontekst. Antikainen et al. (2010) fant at belønninger, som eksempelvis *penger* eller *ulike produkter*, kunne motivere brukere til å overføre kunnskap gjennom PÅI.

De overnevnte studier indikerer at materielle belønninger kan øke individers eksterne motivasjon for kunnskapsoverføring. Vi foreslår derfor følgende proposisjon:

**P5: Muligheten for å tilegne seg materielle belønninger kan øke individers eksterne motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

Selv om ideen om at individer vil overføre mer kunnskap dersom de har muligheten for å tilegne seg belønning er sterkt utbredt både i næringslivet og innen forskning, viser en rekke studier at belønninger ikke har en betydelig effekt på individers motivasjon for kunnskapsoverføring (Chang et al. 2007; Lin 2007a; Lin 2007b). Antikainen og Väätäjä (2008) fant i tillegg at eksterne motiver som forfremmelse ikke var en sentral motivasjonsfaktor på PÅI. Enkelte studier har også påvist at mulighet for å tilegne seg belønninger har en negativ effekt på individers holdninger til

kunnskapsoverføring (Bock & Kim 2002; Bock et al. 2005). Det er derfor naturlig å stille spørsmålstegn ved hvorfor flere forskere og praktiserende understreker at belønninger kan motivere til kunnskapsoverføring mens andre hevder at belønninger kan ha en negativ eller ubetydelig effekt. En mulig forklaring som har blitt foreslått av flere forskere (f.eks. Bock & Kim 2002; Kohn 1993) er at belønninger øker den eksterne motivasjonen hos individer, men at denne motivasjonen kun er kortvarig - belønninger skaper med andre ord ikke en varig forpliktelse blant individer til å overføre kunnskap.

Kohn (1993) har i tillegg oppgitt flere potensielle årsaker til at belønninger mislykkes som motivasjonsdrivere, hvor av flere er aktuelle i forbindelse med kunnskapsoverføring. Ifølge Kohn (1993) kan belønninger virke skadelig på relasjoner mellom individer; For hver person som vinner, er det mange andre som vil føle at de har tapt. Når individer konkurrerer om et begrenset antall belønninger, er det sannsynlig at de begynner å se på hverandre som konkurrenter til sin egen suksess. I tillegg bruker ledere ofte belønningssystemer som en erstatning for å gi de ansatte det de "egentlig trenger" for å gjøre en god jobb, som blant annet nyttige tilbakemeldinger, sosial støtte, og rom for selvbestemmelse.

Til slutt, kan belønninger undergrave individers indre motivasjon. Dette kan skje fordi den eksterne motivasjonen overskygger, eller presser vekk, den indre motivasjonen (Deci 1971; Frey & Jegen 2001; Osterloh & Frey 2000). Dette har blitt kalt *den skjulte kostnaden av belønning* (Lepper & Greene 1978), *korrupsjonseffekten ved ekstern motivasjon* (Deci 1975) og *crowding out* (Frey 1997). Vi velger å kalle fenomenet *fortrengningseffekt* i denne oppgaven. Fenomenet kan forklares med at individer kan utvikle tankegang som "hvis jeg må bestikkes for å gjøre en oppgave så må det være en grunn til at jeg ikke skulle ønske å utføre oppgaven" (Bock & Kim 2002). Det vil si at individet får et negativt syn på oppgaven som det gis belønning for, og at dette negative synet overskygger eller erstatter interessen individet hadde for oppgaven i utgangspunktet.

Deci et al. (1999) har gjennomført en omfattende meta-analyse som taler for at fortrengningseffekter eksisterer. Dette gjelder imidlertid for oppgaver som ble vurdert som "interessante". Dette tilsier at om en fortrengningseffekt kan inntreffe eller ikke, avhenger av type oppgave som utføres. Osterloh og Frey (2000) poengterer at en fortrengningseffekt ikke kan forekomme så lenge individet ikke var indre motivert i utgangspunktet. Dette gjelder for eksempel i tilfeller der arbeidsoppgavene er enkle og ikke krever stor grad av kreativitet for å

fullføres. Det finnes empiriske beviser for at kompensasjon for å utføre enkle, rutinemessige oppgaver kan føre til økt produktivitet (f.eks. Lazear 1999). I kontekst av en PÅI er formålet helt eller delvis å utvikle ideer og løse utfordringer for å skape innovasjon. Dette forutsetter gjerne at individer er kreative og bruker sitt intellekt. Ifølge Osterloh og Frey (2000) er indre motivasjon påkrevd for oppgaver som må løses kreativt. Vi antar derfor at enkelte oppgaver på en PÅI kan være indre motiverte, og at potensielle fortrenningseffekter derfor kan finne sted på slike plattformer.

Hvorvidt fortrenningseffekter kan forekomme, kan i tillegg avhenge av hvilken type belønninger individer har mulighet for å tilegne seg. Ifølge Deci (1971) påvirker pengemessige eller andre materielle belønninger den indre motivasjonen annerledes enn immaterielle belønninger. Gjennom tre eksperimenter oppdaget han at pengebelønninger har en tendens til å redusere individets indre motivasjon, mens positive, muntlige tilbakemeldinger øker den indre motivasjonen. Flere studier underbygger at materielle belønninger kan redusere den indre motivasjonen (Frey 1997; Janssen & Mendys-Kamphorst 2004; Osterloh & Frey 2000). Dersom en organisasjon skal introdusere belønninger, bør disse være små og spontane for å unngå fortrenningseffekter (Grant 2013).

Selv om det finnes sterke empiriske beviser for at materielle belønninger kan redusere personers indre motivasjon, har dette blitt argumentert mot av andre forskere. Ifølge Antikainen og Vääätäjä (2010) er det grunn til å tro at individer kan ha ulik motivasjon for å delta på en PÅI og at en kombinasjon av materielle og immaterielle belønninger derfor vil være optimalt. Et slikt syn innebærer at belønninger kan øke både den indre og den eksterne motivasjonen simultant, og at disse ikke er gjensidig utelukkende hos individer. Dette formidler et syn om at fortrenningseffekter ikke er av betydning. Det oppgis ikke noen empiriske undersøkelser som underbygger dette synet. Vi anser derfor argumentet om at ulike belønningstyper kan øke både indre og ekstern motivasjon simultant som ikke tilstrekkelig nok begrunnet.

På bakgrunn av det overnevnte antar vi at fortrenningseffekter kan forekomme på PÅI, og vi foreslår derfor følgende:

**P6: Mulighet for å tilegne seg materielle belønninger kan redusere individets indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

Som nevnt i forrige avsnitt, avhenger belønningers effekt på indre motivasjon av type belønninger. Selv om materielle belønninger har blitt påvist å ha en negativ påvirkning på individers indre motivasjon, finnes det samtidig empiriske beviser for at *anerkjennelse*, som kan betraktes som en form for ekstern immateriell belønning, kan styrke individers indre motivasjon (Deci 1971; Deci et al. 1999). Anerkjennelse kan være verbal belønning, ros og positiv tilbakemelding. Innenfor SBT argumenteres det for at anerkjennelse kan fremme individers følelse av å være kompetent. Dette kan videre styrke individets oppfatning om at hans eller hennes handlinger er selvbestemte, og styrke individets indre motivasjon (Deci 1971). Effekten anerkjennelse har på indre motivasjon, avhenger av hvorvidt individet oppfatter andres anerkjennelse som “kontrollerende” (Ryan 1982). Dette perspektivet er hentet fra *kognitiv adferdsteori* som foreslår at eksterne hendelser, som belønninger og kommunikasjon, kan ha to ulike funksjoner: de kan gi *kontrollerende* eller *informativ* tilbakemelding. En ekstern hendelse som oppfattes av individet som et press for å handle på en bestemt måte, er kontrollerende. Når et individ oppfatter en ekstern hendelse som en kilde til relevant informasjon i forbindelse med individets adferd, er hendelsen informativ. Ifølge Deci (1971) er individer mindre tilbøyelige til å oppfatte positiv tilbakemelding som eksternt kontrollerende enn penger eller andre materielle belønninger. Som fenomen kan gleden ved å motta positiv tilbakemelding i tillegg være svært lik tilfredsstillelsen en indre motivert person oppnår ved å utføre en handling (Deci 1971). Dette kan også være en mulig årsak til at indre motivasjonen kan opprettholdes eller styrkes som følge av anerkjennelse. Forbindelsen mellom anerkjennelse og indre motivasjon bekreftes av flere studier.

Deci et al. (1999) utførte en meta-analyse av 92 studier, og konkluderte med at verbal anerkjennelse i betydelig grad øker individers indre motivasjon. I en meta-analyse av 145 studier utført av Cameron et al. (2001) kom man til samme konklusjonen. Harder (2008) undersøkte sammenhengen mellom anerkjennelse, indre motivasjon og kunnskapsoverføringer gjennom en spørreundersøkelse og dybdeintervjuer. Dataene fra spørreundersøkelsen påviste ingen betydelig relasjon mellom anerkjennelse og motivasjon for kunnskapsoverføring. Som årsak foreslås det at respondentene kan ha opplevd anerkjennelse de tidligere har mottatt som kontrollerende. Intervjuene avdekket imidlertid at positive tilbakemeldinger kunne gi individer en følelse av å være kompetent, hvilket indikerer at indre motivasjon kan styrkes gjennom anerkjennelse.

Belønning i form av anerkjennelse kan også øke introjekt motivasjon. Som nevnt i avsnitt 3.1.5, vil individer med en introjekt motivasjonsorientering utføre handlinger med det formål å

styrke sin selvfølelse. Selv om individer med introjekt motivasjonsorientering ikke primært utfører handlinger for å tilegne seg belønninger, kjennetegnes orienteringen av et ønske om å oppnå anerkjennelse fra andre. Belønninger som gir individet en følelse av at andre anerkjenner en oppgave man har utført kan dermed øke individers introjekte motivasjon. Basert på det overnevnte foreslår vi følgende proposisjon:

**P7: Anerkjennelse kan øke individers a) indre motivasjon og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

### 3.2.3 ORGANISASJONSSTRUKTUR; AUTONOMI

---

Med autonomi menes det hvorvidt stillingen gir den ansatte mulighet til å bestemme når og hvordan spesifikke oppgaver skal utføres (Foss et. al 2009). Autonomi er med andre ord “i hvilken grad jobben tilbyr substansiell frihet, uavhengighet og at den ansatte etter skjønn kan organisere sitt eget arbeid ved å fastsette de prosedyrene som er nødvendige for å utføre arbeidsoppgavene” (Hackman & Oldham 1976 s. 258). Ifølge Johnson et al (2008) reflekterer en organisasjonsstruktur arbeidsrelasjoner, makt- og rollefordelingen i en organisasjon. Vi har derfor plassert litteratur som omhandler autonomi og motivasjon under dette aspektet i en organisasjons kulturelle nettverk.

Innenfor sosialpsykologi-litteraturen er det bred enighet om at autonomi på arbeidsplassen påvirker individers motivasjon (Foss et. al 2009). Autonomi er ifølge Ryan og Deci (2000) spesielt viktig for å fostre og opprettholde indre motivasjon. Foss et al. (2009) fant i sin studie at autonomi i arbeidet øker individers indre motivasjon for å overføre kunnskap. Med autonomi i arbeidet menes det at ansatte innehar en viss grad av autonomi i sine arbeidsoppgaver og andre aktiviteter man deltar i på en arbeidsplass. Vi foreslår derfor følgende proposisjon:

**P8: Autonomi i arbeidet kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

### 3.2.4 MAKTSTRUKTURER; LEDERSTIL

---

Mens aspektet organisasjonsstruktur beskriver maktfordelingen i en organisasjon, referer maktstrukturer til grupperinger eller enkeltpersoner som innehar makt i en organisasjon. Disse maktkildene kan ifølge Johnson et al. (2008) være sterkt assosiert med de mest grunnleggende oppfatningene i en organisasjon. Ledere i en organisasjon kan betraktes som en maktkilde. Videre, er det sannsynlig at ledernes oppførsel kan gjenspeile og bidra til å forme grunnleggende oppfatninger i en organisasjon. Vi har derfor valgt å plassere litteratur knyttet til lederstil og motivasjon for kunnskapsoverføring under aspektet *maktstrukturer* i en organisasjons kulturelle nettverk.

Ifølge Harder (2008) har lederstiler fått lite oppmerksomhet innenfor kunnskapsoverføringslitteraturen. Et unntak er fokuset på “oppmuntrende lederskap” eller “organisatorisk oppmuntring”. Flere studier har avdekket at støtte og oppmuntring av kunnskapsoverføring fra ledere øker ansattes tilbøyelighet til å overføre kunnskap (Connelly & Kelloway 2003; Lee et al. 2006; Lin 2007b). Disse studiene inkluderer imidlertid ikke individers motivasjon som en variabel.

Når det gjelder forbindelsen mellom oppmuntrende lederskap og motivasjon har dette blitt utforsket i andre studier. For eksempel har eksperimenter påvist at støttende og informativ evaluering kan forsterke den indre motivasjonsorienteringen hos individer (Amabile 1996). Ifølge Zhang og Bartol (2010) påvirker “oppmuntrende” (eng. *empowering*) lederskap den indre motivasjonen og deltakelse i kreative prosesser positivt. Med oppmuntrende lederskap menes det at lederen(e) deler makt med underordnede. Formålet med maktfordelingen er å stimulere til kreativitet og oppmuntre ansatte til å investere mer i sin egen jobb. At makt blir fordelt mellom ledere og underordnede er ensbetydende med at ledere gir ansatte mer autonomi i arbeidet. Innen SBT argumenterer flere akademikere for at en lederstil som støtter oppunder individers behov for selvbestemmelse, kan fremme individers indre motivasjon (f. eks. Deci et al. 1989). Dette blir gjerne kalt “autonom lederstil” (Harder 2008). Ifølge Baard et al. (2004) innebærer en autonom lederstil at lederen forstår og anerkjenner den underordnedes perspektiv, gir meningsfylt informasjon uten intensjon om å manipulere, gir de ansatte valgmuligheter og oppfordrer til selvstendighet. Harder (2008) avdekket at en autonom lederstil økte individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring.



Selv om lederskapsstilene beskrevet ovenfor har blitt betegnet ved ulike navn av forskjellige forfattere, innehar beskrivelsene flere fellestrekk. I denne oppgaven velger vi derfor å omtale trekkene som kjennetegner oppmuntrende lederstil (Zhang og Bartol 2010), organisatorisk støtte (Amabile 1996) og autonom lederstil (Baurd 2004) under fellesbetegnelsen *oppmuntrende lederstil*.

Selv om oppmuntrende lederstil ikke har blitt forsket på i forbindelse med introjekt motivasjonsorientering, kan man på et teoretisk grunnlag anta at oppmuntrende lederstil kan påvirke motivasjonsorienteringen positivt: At ledere oppmuntrer til aktiviteter som er forbundet med kunnskapsoverføring kan sende signaler til ansatte om at kunnskapsoverføring er en aktivitet som verdsettes av organisasjonen. For individer med en introjekt motivasjonsorientering vil dette oppfattes som en ekstern forventning som han eller hun ønsker å etterkomme. Vi foreslår derfor:

**P9: Oppmuntrende lederstil kan øke individers a) indre motivasjon og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

### 3.2.5 SYMBOLER

---

Gjennom litteratursøk har vi ikke identifisert faktorer innenfor denne kategorien som kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring.

---

### 3.2.6 HISTORIER

---

Gjennom litteratursøk har vi ikke identifisert faktorer innenfor denne kategorien som kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring.

### 3.3 PRODUKTEGENSKAPER VED PÅI

---

Så langt har vi fokusert på hvordan ulike aspekter ved en organisasjonskultur kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Antagelsen er at faktorer som kan være av betydning i fysiske miljøer, kan være av betydning også på en PÅI. Kunnskapsoverføring gjennom PÅI kan imidlertid innebære at faktorer som er spesifikke for en elektronisk sammenheng, kan ha en innvirkning på individers motivasjon for kunnskapsoverføring (Battistella & Nonino 2012). Etter å ha gjennomført et litteratursøk, har vi konkludert med at dette er et svært lite omtalt tema innen litteratur som omhandler motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Et unntak er Battistella og Nonino (2012) som har undersøkt hvordan produkttegenskaper ved en PÅI kan påvirke ulike former for indre og ekstern motivasjon.

Til tross for at undersøkelsen utført av Battistella og Nonino (2012) innehar visse svakheter (se kapittel 1), mener vi at studien kan benyttes som et grunnlag for videre forskning. Variablene som identifiseres og forbindelsene dem i mellom, kan ansees som et startpunkt for å utvikle teori om mulige sammenhenger som kan utforskes og testes ytterligere. Med bakgrunn i antagelser gjort av Battistella og Nonino (2012), vil vi derfor fremsette en rekke proposisjoner som omhandler forbindelsen mellom ulike egenskaper ved en PÅI og individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Battistella og Nonino (2012) måler henholdsvis indre og ekstern motivasjon basert på ulike indikatorer. For eksempel regnes både *anerkjennelse*, *forbedring av eget rykte* og *materielle belønninger* som faktorer som kan øke ekstern motivasjon. I de tilfellene der typiske indikatorer på introjektiv motivasjon er blitt brukt for å måle ekstern motivasjon, vil vi utforme proposisjoner med utgangspunkt i selvbestemmelsesteori. Dette innebærer at vi anser indikatorer som *forbedring av eget rykte*, og *en følelse av å være forpliktet til å innfri eksterne forventninger* som typiske kjennetegn på introjektiv motivasjon.

---

#### 3.3.1 MULIGHET FOR Å LØSE UTFORDRINGER

---

“Å løse utfordringer” er ifølge Battistella og Nonino (2012) en produkttegenskap ved PÅI som tillater at standardbrukere kan bidra til å løse utfordringer som legges ut på plattformen. Denne egenskapen blir av forskerne koblet til både indre motivasjon og ekstern motivasjon. Battistella og Nonino (2012) anser i denne konteksten *pengebelønninger*, *gratis produkter*, *anerkjennelse* og *forbedring av rykte* som indikatorer på at en bruker er eksternt motivert. De to sistnevnte

indikatorer er et typisk kjennetegn på introjekt motivasjon. Dette legger grunnlag for følgende proposisjon:

**P10: Mulighet for å løse problemer gjennom PÅI kan øke individers a) indre motivasjon, b) introjekte motivasjon og b) eksterne motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

### 3.3.2 KOMMENTARFUNKSJON

---

”Mulighet for å kommentere og evaluere andres innlegg” identifiseres av Battistella og Nonino (2012) som en produkttegenskap som kan øke individers indre motivasjon. Følgende proposisjon kan derfor fremsettes:

**P11: Mulighet for å kommentere innlegg på PÅI kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

### 3.3.4 NYHETSOPPDATERINGER OG VARSLINGER

---

En annen produkttegenskap som inkluderes i undersøkelsen utført av Battistella og Nonino (2012) er “meldinger som en PÅI sender til medlemmene”. Vi oppfatter at denne produkttegenskapen kan være en form for “varselssystem”. Ifølge Millen og Patterson (2002) innebærer varslinger at brukere blir oppdatert om aktiviteter som finner sted på PÅI. Varslinger kan skje ved at en administrator på en PÅI sender ut nyhetsoppdateringer til brukerne, for eksempel via e-post, eller legger ut nyheter direkte på plattformen. Varsler kan også være automatisk generert. Eksempelvis kan brukere motta en e-post om hendelser som har funnet sted på plattformen kort tid etter at hendelsen inntreffer. Ifølge Battistella og Nonino (2012) kan denne produkttegenskapen øke individers indre og eksterne motivasjon. Ekstern motivasjon er i denne forbindelse målt gjennom indikatoren *læring*, som referer til individers mål om å øke sin kompetanse og tilegne seg nye ferdigheter. Ifølge Foss et al. (2009) er læring knyttet til indre motivasjon, og vi anser derfor et ønske om å lære som en indikator på at et individ er indre motivert, snarere enn eksternt motivert. Vi foreslår derfor følgende proposisjon:

**P12: Nyhetsoppdateringer og varslinger kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

### 3.3.5 GRUPPEDANNELSE

---

“Mulighet for å danne grupper med andre medlemmer på en PÅI” og “å samarbeide med andre på prosjekter” er ifølge Battistella og Nonino (2012) to produktegenskaper ved PÅI som kan øke individers indre og eksterne motivasjon. I undersøkelsen knyttes de to egenskapene til ekstern motivasjon gjennom indikatorene: *en følelse av å være forpliktet til å innfri eksterne forventninger, forbedring av eget rykte og anerkjennelse*. Som tidligere nevnt, er dette motiver som ifølge selvbestemmelsesteori er karakteristiske for introjektiv motivasjon. Vi fremsetter derfor følgende proposisjon:

**P13: Mulighet for å danne grupper med andre medlemmer på PÅI kan øke individers a) indre motivasjon og b) introjektiv motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

### 3.3.6 TILDELING AV GRADER

---

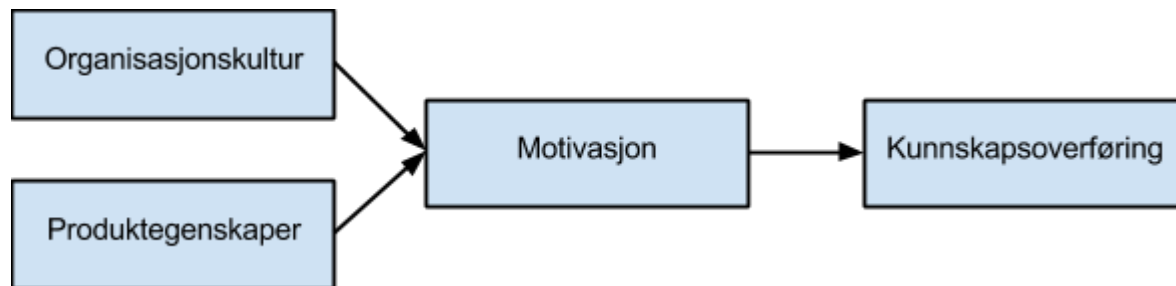
Ifølge Battistella og Nonino (2012) kan “mulighet for å rykke opp i grader” på en PÅI, være en produktenskap som kan motivere brukere til å overføre kunnskap gjennom PÅI. Å motta en høyere grad er ifølge forskerne en form for anerkjennelse av en brukers effektivitet. Battistella og Nonino (2012) knytter denne produktenskapen til både indre og ekstern motivasjon. Ekstern motivasjon måles i denne sammenheng ut i fra brukeres ønsker om å oppnå anerkjennelse og at de har *en følelse av å være forpliktet til å innfri eksterne forventninger*. Disse indikatorene er typiske kjennetegn for introjektiv motivasjon. Dette gir grunnlag for følgende proposisjon:

**P14: Tildeling av grader kan øke individers a) indre motivasjon og b) introjektiv motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

### 3.4 OPPSUMMERING: ORGANISASJONSKULTUR OG PRODUKTEGENSKAPER

---

Basert på gjennomgangen av litteratur som omhandler kulturelle faktorer og produktgenskapers effekt på individers motivasjon, har vi utledet en rekke proposisjoner som skal sammenstilles med empiriske funn fra undersøkelsen i Induct Software AS. En forenklet fremstilling av sammenhengene mellom faktorene illustreres i modellen nedenfor.



**FIGUR 3.2 SAMMENHENGEN MELLOM KULTURELLE FAKTORER, PRODUKTEGENSKAPER OG MOTIVASJON FOR KUNNSKAPSOVERFØRING**

## 4.0 METODE

---

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valg av undersøkelsesdesign og hvordan vi har samlet inn og analysert datamaterialet. Vi vil i tillegg drøfte reliabilitet, validitet og etiske avveininger knyttet til vårt undersøkelsesopplegg.

Undersøkelsen tok form som en teoridrevet kvalitativ casestudie hvor vi gjennomførte fem individuelle dybdeintervjuer med ansatte i Induct Software AS (se avsnitt 4.2 for beskrivelse av case). Formålet med intervjuene var å få innsikt i hvilke kulturelle faktorer og produkttegenskaper de ansatte oppfattet at kunne påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI, og gjennom hvilke mekanismer disse faktorene og egenskapene kunne påvirke brukermotivasjonen (jf. forsknings spørsmål i kapittel 2.0).

### 4.1 VALG AV DESIGN: KVALITATIV CASESTUDIE

---

Valg av metode for et forskningsopplegg avhenger i stor grad av undersøkelsens problemstilling. Dette fordi problemstillingen kommuniserer de spørsmål som undersøkelsen forventes å gi svar på (Johannessen et al. 2011). I praksis innebærer dette at metoden vi velger å benytte må kunne produsere data som gjør oss i stand til å besvare problemstillingen. Den overordnede problemstillingen for denne undersøkelsen er:

#### **Hvordan kan innovasjonsmellomledd og innovasjonsmellomledds kunder øke og opprettholde individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI?**

Svært få studier har undersøkt individers motivasjon for kunnskapsoverføring i kontekst av PÅI (Bakici et al. 2011). Spesielt eksisterer det lite forskning på hvordan ulike produkttegenskaper ved slike plattformer kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Man kan derfor argumentere for at fagområdet temaet for undersøkelsen faller innenfor ikke er etablert i særlig stor grad. I introduksjonskapitlet (avsnitt 1.3) identifiserte vi en rekke forskningshull og svakheter ved eksisterende litteratur som har undersøkt individers motivasjon i kontekst av PÅI (f.eks. Battistella & Nonino 2012). Etersom problemstillingen søker å utforske fenomener som er mindre kjente og teoretisk etablerte, er et sentralt formål ved denne undersøkelsen å bygge videre

på tidligere forskning og bidra til videreutvikling av teori innenfor forskningsområdet som omhandler kunnskapsoverføring i kontekst av PÅI. At man har et mål om å utvikle teori er ansett som en svært god begrunnelse for å anvende kvalitative data (Graebner et al. 2012). Ifølge Graebner et al. (2012) er kvalitative studier godt egnet dersom eksisterende teori er underutviklet eller inneholder svakheter. Hensikten med denne undersøkelsen er å *få en bedre forståelse* av hvordan mellomledd og deres kunder kan øke motivasjonen til brukere av PÅI. Dette tilsier også at bruk av kvalitativt metode er et hensiktsmessig valg av design. “Det sentrale poenget ved anvendelse av kvalitative metoder er at vi er i stand til å få frem en dypere forståelse av det problemkomplekset vi undersøker” (Askheim & Grenness 2008, s. 39).

På den andre siden er individers motivasjon for å overføre kunnskap generelt, et tema som har blitt forsket på i mange tidligere studier. Som tidligere nevnt i teorikapittelet (se avsnitt 3.2) er dette forskning som potensielt kan ha overføringsverdi til en PÅI-kontekst. I tillegg finnes det studier som har undersøkt motivasjon i kontekst av PÅI, selv om dette dreier seg om et lite antall studier. At det eksisterer tidligere forskning som er relevant for temaet i vår oppgave, tilsier at bruk av et kvantitativt undersøkelsesdesign kunne vært et alternativ. Opprinnelig planla vi å kombinere dybdeintervjuer med en spørreundersøkelse blant brukere av PÅI basert på Inducts løsning der vi testet proposisjonene utviklet i kapittel 3. Etter å ha kontaktet flere av Inducts kunder, var det imidlertid ingen av selskapets kunder som hadde anledning til å stille opp.

Å utelukkende velge et kvantitativt design for undersøkelsen ville uansett ikke vært optimalt etter vår oppfatning. Dette skyldes at forskningsområdet denne oppgaven faller innunder, mangler et felles, integrert teoretisk rammeverk. Blant annet har vi observert at forskere operasjonaliserer begrepene indre og ekstern motivasjon på ulike måter. Eksempelvis har *ønske om å lære* blitt brukt som en indikator på både ekstern motivasjon (Battistella & Nonino 2012) og indre motivasjon (Ståhlbröst & Bergvall-Kåreborn 2011). Ulik operasjonalisering av sentrale begreper vanskeliggjør sammenlikning på tvers av studier. Mangel på et felles integrert rammeverk kjennetegner ikke bare forskning som omhandler individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI, men også forskning på motivasjon for kunnskapsoverføring generelt (Quigley et al. 2007). Ifølge Quigley et al. (2007) benytter forskere som har studert fenomenet, ulike teoretiske konsepter og begreper, og det er gjort få forsøk på å sammenlikne eller integrere de ulike motivasjonsmekanismene som anvendes for å forklare kunnskapsoverføring. En konsekvens av dette er at man ikke vet hvilke teorier som best kan

forklare individers motivasjon for kunnskapsoverføring, og om ulike teorier potensielt kan kombineres. Basert på denne argumentasjonen, ville en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode etter vår vurdering vært det mest hensiktsmessige valget av forskningsdesign. Å kun utføre en kvantitativ spørreundersøkelse i den konteksten vi ønsket å undersøke kunne stått i fare for å være av begrenset nytteverdi, dersom vi ikke hadde utviklet en bedre forståelse av hvordan ulike teoretiske perspektiver kunne benyttes for å forklare og måle det aktuelle fenomenet på forhånd. Derfor kunne vi i første omgang gjennomført dybdeintervjuer for å utvikle en dypere forståelse av hvordan ulike faktorer påvirker individers motivasjon, og hvilke teoretiske perspektiver som kunne være egnet for å forklare og måle disse fenomenene i praksis. Basert på det som framkom og annen aktuell teori, kunne vi utledet hypoteser og testet disse i form av en spørreundersøkelse blant brukere av PÅI. Et slikt opplegg lot seg dessverre ikke gjennomføre. Vi antar likevel at en kvalitativ undersøkelse av de fenomener som problemstillingen søker å belyse, kan være av stor nytte basert på argumentasjonen ovenfor. Vi har derfor valgt et *kvalitativt design* for vårt undersøkelsesopplegg.

Ifølge Lewis og Zalan (2004) er en *casestudie* basert på kvalitativ data et hensiktsmessig valg av forskningsdesign når formålet er å utvikle teori. Som tidligere nevnt, er det et mål at denne oppgaven skal kunne bidra til videreutvikling av teori. Videre, er casestudie ofte et godt egnet forskningsdesign når problemstillingen tar sikte på å forstå et nåtidsfenomen med “hvordan” eller “hvorfor” (Yin 2009), hvilket passer godt overens med vårt opplegg; Problemstillingen for denne oppgaven innledes med “hvordan”. Ettersom vi ønsket å få en dypere forståelse av hvordan innovasjonsmellomledd og deres kunder kan øke motivasjonen til brukere av PÅI, ønsket vi i tillegg å få så mye og så detaljert informasjon som mulig om undersøkelsesområdet problemstillingen dekker. En casestudie er en metode som går i dybden ved å studere mye informasjon om få enheter (Yin 2009). Vi har dermed valgt casedesign for dette undersøkelsesopplegget.

Casestudien vi har gjennomført kan sies å være *teoridrevet*. Dette fordi tidligere forskning har utgjort grunnlaget for utledning av proposisjoner og utforming av intervjuguide. Ettersom vi kun har undersøkt en caseenhet, var ikke hensikten å generalisere funnene til en større populasjon, slik kvantitative undersøkelser gjerne har som mål. Vi anser snarere funnene som indikasjoner på mulige sammenhenger og at resultatene fra oppgaven kan fungere som et grunnlag for videre forskning.



## 4.2 CASEBESKRIVELSE

---

Induct Software AS ble grunnlagt av Alf Martin Johansen i 2007. Selskapet utvikler og leverer *Induct Innovation Community* (IIC), en PÅI som gir organisasjoner mulighet til å optimalisere og åpne opp sine innovasjonsprosesser. Programvaren kan tilpasses hver enkelt kundes strategi og kjerneaktiviteter, og kan leveres med en rekke funksjoner. Eksempler på dette er kommentarfunksjon, mulighet for å legge ut ideer eller utfordringer og evalueringsprogrammer som gjør det mulig å vurdere hvilke ideer som skal videreutvikles og implementeres basert på en organisasjons forhåndsvalgte kriterier. Kundene kan selv velge hvilke funksjoner de vil inkludere. Induct bistår sine kunder i å implementere den tekniske løsningen, gir råd og tilbyr teknisk support i etterkant av implementering.

Selskapet har hovedkvarter i Oslo, og er i tillegg etablert London, Barcelona, Beijing, Bangalore, Boston og São Paulo. Henry Chesbrough, som konseptualiserte begrepet *åpen innovasjon*, er leder for selskapets akademiske rådgivningsstyre. Så langt har selskapet satset mest på helsesegmentet, men de har også kunder innenfor offentlige instanser og bransjer som informasjonsteknologi, media, finans og forsikring. Induct har ca. 45 ansatte fordelt på kontorene rundt i verden. I 2011 hadde selskapet driftsinntekter på ca. 3,1 millioner USD, og et årsresultat etter skatt på minus 349 tusen USD.

## 4.3 METODE FOR DATAINNSAMLING: INDIVIDUELLE DYBDEINTERVJUER

---

Vi har valgt individuelle dybdeintervjuer som metode for datainnsamling. Årsaken til at vi har valgt individuelle intervjuer fremfor fokusgruppeintervjuer og observasjon, er fordi dataene ved førstnevnte kan stå i fare for å bli påvirket av gruppedynamiske prosesser (f. eks. gruppepress) som kan bidra til at vi får feilaktig eller begrenset informasjon. Informantene har ulike arbeidsoppgaver og vi antok derfor at de kunne ha ulike erfaringer og perspektiver. Ettersom vi hadde et ønske om å tilegne oss mest mulig informasjon fra hver informant, var det viktig at hver enkelts mening kom frem. Observasjon eller en kombinasjon av de tre overnevnte tilnærminger ble ansett som for tidkrevende for dette forskningsopplegget.

Vi fungerte selv som moderatører under intervjuene. Det kan være en fordel å innta denne rollen selv, fremfor å engasjere en ekstern moderator, ettersom analysearbeidet krever en stor grad av nærhet til datamaterialet (Askheim & Grenness 2008).

---

#### 4.4 UTVALG

Utvalget besto av fem ansatte i Induct Software AS. I forkant av datainnsamling hadde vi to møter med gründer og styreformann for selskapet, Alf Martin Johansen, hvor vi presenterte forskningsopplegget og diskuterte hvordan samarbeidet skulle foregå i praksis. Etter å ha fått en bekreftelse på at vi kunne intervju ansatte i Induct, uttrykte vi et ønske om at utvalget skulle bestå av ansatte med ulike funksjoner i selskapet. Årsaken til dette, var som tidligere nevnt, at vi antok at ansatte med ulike funksjoner kunne ha ulike erfaringer, perspektiver og kunnskap. Utvalget ble dermed plukket ut av grunnleggeren basert på dette ønsket. Informantene som ble intervjuet hadde ulike arbeidsoppgaver, blant annet innen salg, kundeoppfølging og programutvikling.

---

#### 4.5 INTERVJUENE

Intervjuene tok utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg nr.1). Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i relevant teori og proposisjoner utviklet i kapittel 3. Selv om vi ønsket å undersøke om våre proposisjoner stemte overens med informantenes oppfatninger, ønsket vi ikke å stille for spesifikke spørsmål. Dette fordi vi i den grad det var mulig ikke ville legge føringer på informantenes svar. Målet var snarere at uttalelser skulle skje på et mest mulig intuitivt grunnlag. For at mest mulig informasjonen skulle komme fra informanten selv, uten for mye påvirkning fra moderator, så vi det som nødvendig at oppsettet ikke skulle være *for* strukturert. Ettersom temaet for undersøkelsen tilhører et relativt nytt forskningsfelt, var det også viktig at det fantes rom for at eventuell uforutsett, relevant informasjon skulle komme frem. Samtidig så vi det som viktig med en viss struktur for å unngå for mye overflødig informasjon som kunne føre til ineffektivitet i analysearbeidet. Ettersom resultatene av undersøkelsen er ment å være et bidrag til litteraturen om motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI, så vi det i tillegg som nødvendig å ha noen holdepunkter

underveis i intervjuet slik at viktig informasjon relatert til temaet kunne fanges opp.

Intervjuguiden var delt inn i tre hoveddeler:

- 1) Etablering av kontakt med informantene hvor vi presenterte undersøkelsens formål.
- 2) Spørsmål som tok utgangspunkt i forskningsspørsmål nr. 1, 2 og 3, og tok sikte på å avdekke holdninger og informasjon informantene hadde knyttet til brukerengasjement på plattformene.
- 3) Avsluttende del hvor moderator(ene) oppsummerte og informanten fikk anledning til å tilføye viktig informasjon som han eller hun mente at ikke hadde blitt tatt opp under intervjuet.

Vi satt av 60 minutter til hvert intervju basert på Ryens (2002) råd om at et intervju bør vare mellom en til to timer. Årsaken til dette er at et kort intervju fort kan bli overfladisk og beskrivende. Hvis intervjuet blir for langt kan det føre til at begge parter blir trøtte.

Intervjuene ble gjennomført på Inducts kontorer. Dette ble gjort både av praktisk hensyn, men også for at informantene skulle føle seg mest mulig komfortable og trygge i kjente omgivelser (Askheim & Grenness 2008). To av intervjuene ble gjennomført 13.05.13 og de resterende tre ble gjennomført 14.05.13. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd.

## 4.6 ANALYSE

---

I dataanalysen inngikk både sortering og drøfting av data. Analyse av hvert intervju ble påbegynt kort tid etter intervjuene hadde funnet sted. På den måten ønsket vi å minimere risiko for at ting ble glemt og opphopning av datamateriale. Analyse av kvalitative data beskrives gjerne som en sirkulær prosess, det vil si at den ikke har klart definerte start- og stoppunkter (Askheim & Grenness 2008). Dette har også vært tilfellet i forbindelse med analysen av datamaterialet fra vår undersøkelse. Analysearbeidet kan likevel fremstilles som en prosess som besto av tre hoveddeler:

### 1) Beskrivelse

Ifølge Askheim og Grenness (2008) er beskrivelse av fenomenene man studerer det første steget i en kvalitativ dataanalyse. Dette fordi meningsforståelse er avhengig av å se utsagn i sammenheng med en bredere kontekst (Askheim & Grenness 2008). Vi har derfor gitt en beskrivelse av caset og konteksten intervjuene ble gjennomført i (se avsnitt 4.2 og 4.5). Når vi omtaler funn i neste kapittel som omhandler produktegenskaper ved Inducts plattformer, gir vi i tillegg en beskrivelse

av hvordan egenskapene ved Inducts plattformer fungerer i praksis. I tilfeller der sitater er gitt som svar på et spørsmål, men at dette ikke kommer klart frem av sitatet og/eller at kjennskap til spørsmålet er sentralt for å forstå meningsinnholdet i sitatet, oppgir vi spørsmålet informanten(e) ble stilt.

Når det gjelder beskrivelse av data, transkriberte vi ikke alle intervjuene i sin helhet da dette er en svært tidkrevende prosess. Vi fokuserte i stedet på å transkribere de delene av intervjuene vi anså som relevante for problemstillingen og ny interessant informasjon som fremkom. Disse utsagnene ble skrevet ut slik at teksten gjenga ordrett hva som ble sagt i intervjuene. I resultat- og analysekapittelet (kapittel 5) har vi gjengitt de sitatene vi anser som mest relevante.

## **2) Strukturering: Koding og kategorisering**

For å identifisere meningsinnholdet i intervjuutskriftene utførte vi i første omgang en “åpen koding” hvor vi ved første gjennomlesning noterte ned ord og utsagn i teksten vi anså for å være viktige og knyttet til faktorer som kan ha betydning for individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Begge studentene utførte denne prosessen uavhengig av hverandre. Vi benyttet oss deretter av en “klipp og lim”-teknikk” hvor vi sorterte og flyttet på deler av teksten i intervjuene, slik at utsagn fra forskjellige informanter som var tilknyttet et bestemt tema ble plassert sammen i et felles dokument.

## **3) Fortolkning**

I det tredje steget av analysen ble relevant empiri og teori anvendt for å tolke datamaterialet og identifisere sammenhenger mellom ulike funn. Vi deler dette inn i to kodingsprosesser:

### **a) Aksial koding**

Etter å ha sortert datamaterialet, så nærmere på det vi trodde kunne være den bakenforliggende meningen i de åpne kodene. Ifølge Askheim og Grenness (2008) kalles denne fasen i analyseprosessen *aksial koding*. Her baserte oss vi oss på aktuell teori og empiri som hadde blitt identifisert i teorikapittelet (kapittel 3) for å tolke funnene og sammenliknet våre teoretiske proposisjoner med datamaterialet. I noen tilfeller dro vi slutninger basert på en fornuftig tolkning av materialet.

## **b) Selektiv koding**

Ifølge Askheim og Grenness (2008) har kvalitative studier gjerne en holistisk eller helhetlig forståelse som siktemål. I siste del av analyseprosessen forsøkte vi derfor å identifisere mønstre og sammenhenger mellom variabler i datamaterialet. Askheim og Grenness (2008) refererer til dette som *selektiv koding*. Selektiv koding har gjerne som mål å identifisere et kjernebegrep(er) eller en -kategori(er) som er beskrivende for sentrale fenomener som kan belyse problemstillingen, hvilket vi har forsøkt å gjøre.

En visuell fremstilling av analyseprosessen og et eksempel på hvordan tolkning av datamaterialet har foregått i praksis, gis i vedlegg nr. 3 og 4.

---

## 4.7 VURDERING AV VALIDITET OG RELIABILITET

---

En kvalitativ tilnærming vil medføre konsekvenser både for reliabiliteten (påliteligheten) og validiteten (troverdigheten) til undersøkelsesopplegget. Det tradisjonelle kravet om *etterprøvbarhet*, som står sentralt innenfor kvantitativ forskning, er vanskelig å etterkomme i like stor grad innenfor kvalitativ forskning (Askheim & Grenness 2008). Innenfor kvalitativ metode er det vanskelig å reprodusere et forskningsopplegg fordi to eller flere situasjoner eller intervjuer sjeldent er like og gjennomføring av intervjuet og analyse vil avhenge av forskerens evner og subjektive tolkninger. For å sikre kvaliteten på undersøkelsesopplegget og gjøre prosessen transparent, har vi forsøkt å beskrive så nøyaktig som mulig hvordan prosjektet er gjennomført. I tillegg ble informantene i undersøkelsen ansett som *subjekter*, dvs. at de selv var med på å utføre kontrollen av påliteligheten. Dette innebar at vi sendte oppgaven til informantene og ba om tilbakemelding for å forsikre oss om at vi har forstått utsagnene fra intervjuene riktig.

Når det gjelder validitet, er det ifølge Askheim og Grenness (2008) viktig at undersøkelsens data gjenspeiler de fenomener problemstillingen søker å fange opp. Hva vårt opplegg angår, mener vi at en viss grad av struktur i intervjusituasjonene kan bidra til å styrke prosjektets validitet ved å sikre at vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke. I tillegg kan struktur demme opp for skjevhet i materialet gjennom spørsmål som ikke er nøytrale, selektive notater, og andre forhold som reduserer validitet og reliabilitet. Enkelte hevder også at en viss struktur er en betingelse for å kunne sammenligne på tvers av studier (Ryen 2002). Antall

informanter er også avgjørende for validiteten til forskningsprosjektet. På grunn av begrenset tidsbruk reduserte vi antall informanter til fem. Dette innebærer at vi må ta høyde for at eventuelle sammenhenger vi identifiserer kan skyldes tilfeldigheter ettersom utvalget er lite. Vi mener likevel at utvalget utgjør et tilstrekkelig antall for at vi skal kunne danne oss et bilde av tendenser på det området vi ønsker å undersøke.

Normalt vil hensikten med dybdeintervjuer være å avdekke holdinger og motiver informantene har knyttet til sosiale eller fysiske forhold som gjelder informantene personlig. I vårt tilfelle var vi imidlertid mer opptatt av å tilegne oss informasjon om ansattes *oppfatninger* knyttet til andre menneskers adferd. Dette medfører en viss risiko for at subjektive meninger og oppfatninger informantene har om hvordan andre mennesker fungerer og handler kan innholde feil eller mangler. Vi tar derfor høyde for at slike skjevheter kan oppstå. Samtidig er fenomenet vi søkte en dypere forståelse av, noe informantene arbeider med til daglig, og det var derfor sannsynlig at de hadde reflektert over temaet tidligere fordi de hadde erfaring med flere type situasjoner knyttet til brukermotivasjon. For eksempel kan man tenke seg at informantene har observert situasjoner der brukerdeltakelse var et problem og/eller situasjoner der engasjementet var høyt. Dette er noe vi oppfattet at kunne redusere sjansen for overfladiske og ubegrunnede svar. I tilfeller der enkelte fenomener ble omtalt på liknende måte av flere informanter, antok vi i tillegg at risikoen for skjevheter i datamaterialet var mindre ettersom likhetstrekk i informantenes uttalelser kan oppfattes som en gjensidig bekreftelse på at informasjonen som ble oppgitt stemte.

Det eksisterer alltid en viss risiko for feiltolkning innen kvalitativ metode. Vi ønsket å redusere denne risikoen ved at begge studentene vurderer intervjumaterialet uavhengig av hverandre i første runde av analysearbeidet. Det å ha flere enn en analytiker blir i mange sammenhenger sett på som en styrke, og bidrar til å øke validiteten og reliabiliteten for undersøkelsesopplegget (Askheim & Grenness 2008).

#### 4.8 ETISKE AVVEININGER

---

I forkant av intervjuene sendte vi en e-post til alle informantene hvor vi informerte kort om forskningsopplegget. I henhold til retningslinjer utarbeidet av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) inneholdt e-posten informasjon om prosjektets formål, hva opplysningene skulle brukes til, at opplysningene ville bli behandlet konfidensielt, at det var frivillig å delta og

at informantene kunne trekke seg så lenge studien pågikk uten at man var pliktet til å oppgi grunn. Vi informerte i tillegg om at intervjuene ville bli tatt opp på lydbånd (Se vedlegg nr. 2 for informasjonsskriv), og innhentet muntlig tillatelse til dette i forkant av intervjuene.

I henhold til NSDs krav om anonymisering oppgir vi ikke personidentifiserende opplysninger som informantens navn, kjønn, alder og stillingstitler i oppgaven. Selv om Induct er et lite selskap anser vi likevel muligheten for å identifisere informantene basert på det som fremkommer i oppgaven som svært begrenset. Lydopptakene ble også slettet etter at intervjuene var transkribert og de ble ikke spilt av eller gjort tilgjengelige for utenforstående personer. Dette var også noe vi informerte informantene om i forkant av intervjuene.

## RESULTATER OG ANALYSE

---

Vi vil i dette kapitlet presentere funn fra de individuelle dybdeintervjuene med fem ansatte i Induct Software AS. I første del av kapitlet sammenliknes funnene med de teoretiske proposisjonene utledet i kapittel 3. Vi vil i tillegg presentere nye funn og utlede proposisjoner som omhandler sammenhenger mellom de nye funnene og individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.

Kapitlet er organisert i underkapitler hvor hvert kapittel inneholder en beskrivelse av funn knyttet til et bestemt tema. I hvert underkapittel vil vi også presentere vår tolkning av datamaterialet. Vi har valgt å plassere beskrivelse av funn og dataanalyse i samme kapittel ettersom vi antar at det vil være enklere å relatere tolkningen til funnene når dette er plassert sammen. Kapitlet avsluttes med en analyse av hvordan sentrale fenomener som studien har avdekket, kan være forbundet med hverandre.

### 5.1 ORGANISASJONSKULTUR

---

Flere av informantene refererte til *organisasjonskultur* i ulike kontekster. Kultur er et abstrakt fenomen, og vi antar derfor at begrepet kan benyttes og tolkes ulikt av forskjellige personer. Ifølge Johnson et al. (2008) kan organisasjonskultur manifestere seg på flere områder i en organisasjons praksis (f.eks. i rutiner og organisasjonsstruktur). Når en informant benytter begrepet “kultur” kan det derfor være mulig at personen snakker om et “aspekt” av kulturen. I tillegg kan det hende at informanten uttaler seg om et aspekt ved organisasjonen der kulturen gjenspeiles uten å nevne ordet “kultur”. Vi har kategorisert sitater vi oppfatter at er knyttet til kultur med utgangspunkt i rammeverket til Johnson et al. (2008) (se kapittel 3 for en detaljert beskrivelse). Ved hjelp av rammeverket kan vi sammenstille og analysere både sitater der kultur omtales spesifikt, og uttalelser der informantene omtaler fenomener som kan være fysiske, adferdsmessige eller symbolske manifestasjoner av en organisasjonskultur.

Vi vil i det følgende redegjøre for hvordan aspekter ved en organisasjonskultur kan påvirke individers motivasjon for å overføre kunnskap basert på informantenes uttalelser.



---

## 5.1.1 RUTINER OG RITUALER; NORMER

---

### NORM FOR GJENSIDIGHET

---

#### ***Funn***

Flere av informantene påpekte at en bruker må ha incentiver for å overføre kunnskap via en PÅI. En av informantene uttalte at brukere av PÅI ”må tjene på” å bruke systemet, og at det ikke er gunstig for brukernes motivasjon dersom de føler at “sjefene stikker av med” informasjon de deler uten at brukerne får noe igjen. En annen informant påpekte at det er viktig å se at man ”får noe tilbake” når man bidrar på en PÅI.

**TABELL 5.1 NORM FOR GJENSIDIGHET**

---

<b>Informant</b>	<b>Sitater</b>
<b>Informant 2</b>	<i>Man må nok ha et incentiv, men hvis det ikke er fysisk premier så må det fremheves hvorfor man skal gidde å komme med ideer til selskapet. Men det kan presenteres på andre måter enn fysiske premier.</i>
<b>Informant 3</b>	<i>Jeg skal ikke føle at sjefene plusser inn en ledning i meg for å suge ut den viktigste informasjonen jeg har, også stikker de av med den, det blir feil. Jeg må også tjene på det som bruker, å bruke dette systemet. Det må være noe “in it for me”.</i>
<b>Informant 4</b>	<i>Det viktigste tror jeg er vel er at man ser at man får noe ut av det man bidrar med da, at man bidrar i et samfunn og får noe tilbake.</i>

---

#### ***Tolkning***

Det at informantene påpeker at brukerne må få noe tilbake for den kunnskapen de deler, kan tyde på at informantene mener at det bør eksistere gjensidighet i transaksjonene på plattformene - i den forstand at brukerne bør få noe igjen for det de bidrar med. Ingen av informantene nevnte noe om at belønningsreaksjoner bør komme fra andre standardbrukere. Det virker snarere som om flere av informantene mener at bidrag på plattformen bør belønnes og anerkjennes av ledere. Funnene samsvarer derfor ikke med proposisjonen om at norm for gjensidighet kan øke individens eksterne og introjerte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P1 a) og b)).

At gjenytelse fra ledelsen snarere enn fra andre standardbrukere kan motivere individer til å overføre kunnskap, er i overensstemmelse med studien utført av (Wasko & Faraj 2005), som avdekket at brukere av virtuelle samfunn ikke motiveres av norm for gjensidighet, og at behovet for slike normer gjerne erstattes av belønningsreaksjoner fra en tredjepart. I forbindelse med PÅI levert av Induct Software AS, vil en tredjepart gjerne være ledelsen i organisasjonen eller administratorer på plattformen. Selv om informantenes uttalelser indikerer at belønninger bør komme fra ledere, kan vi ikke utelukke at norm for gjensidighet mellom standardbrukere kan ha en påvirkning på brukermotivasjonen. Derfor kan vi hverken bekrefte eller avkrefte proposisjonen om at norm for gjensidighet ikke påvirker individers motivasjon for å overføre kunnskap gjennom en PÅI (P2).

## PRO-DELINGSNORMER

### *Funn*

En informant påpeker at “veldig mye er betinget av en god kultur for samhandling” i forbindelse med bruk av plattformen. Informanten understreker at Inducts løsning og kulturen i en organisasjon ikke er isolert fra hverandre; aktiviteten på plattformen kan bidra til å påvirke organisasjonskulturen, og kulturen organisasjonen har for samhandling i utgangspunktet, kan påvirke adferden på plattformen.

TABELL 5.2 PRO-DELINGSNORMER

Informant	Sitater
<b>Informant 2</b>	<i>Fordi det hele handler om er å skape en samhandling og økt kompetansedeling.(...)Derfor mener jeg at de tiltakene som settes i gang er for å fremme samhandlingen mer enn å få fram de gode ideene. For med god samhandling så kommer mange av gode ideene.</i>
<b>Informant 5</b>	<i>Den (plattformen red. anm.) vil være et supplement til det som skal skje fysisk. Portalen er bare et verktøy. Så du hadde en kultur i utgangspunktet, og du kan forme den kulturen underveis med en løsning. (...) Jeg tror at veldig mye ligger der fra før av. Så veldig mye er betinget av at de har en god deltakelsesrate eller en god kultur for samhandling.6</i>

<sup>6</sup> Informanten ble spurt om hvilke virkemidler en organisasjon kan bruke for å øke motivasjonen blant brukere av en PÅI.

En annen informant uttalte i tillegg at når en organisasjon skal gjennomføre en idékonkurranse eller andre tiltak så er det viktigere “å skape samhandling og økt kompetansedeling” enn å fokusere på selve ideene.

### ***Tolkning***

Ingen av informantene brukte begrepet “norm”. I stedet ble ordet “kultur” benyttet for å beskrive mekanismer som styrer adferd for kunnskapsoverføring. Som tidligere nevnt kan begrepet kultur gjenspeiles i ulike aspekter ved en organisasjons praksis. I denne konteksten snakker informantene om å påvirke interaksjonen og regulere oppførsel mellom individer, hvilket kan tyde på at informantene snakker om normer. Utsagnet “å skape en kultur for samhandling” kan dermed forstås som at organisasjoner bør etablere en norm for samhandling. Informantene knyttet begrepet samhandling til deling av informasjon eller kompetanse. Både informasjon og kompetanse kan inngå i definisjonen av kunnskap (jf. Foss et al. 2009; Hansen 1999). Sitatene kan dermed tolkes som at organisasjoner bør ha normer som fremmer deling av kunnskap. Dette kan knyttes til *pro-delingsnormer*, dvs. normer som blant annet kjennetegnes av deling og samarbeid. Basert på dette resonnementet kan vi si at funnene tilsier at informantene mener at pro-delingsnormer kan øke individens generelle motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Informantens ga imidlertid ingen indikasjoner på hvilke motivasjonstyper pro-delingsnormer kan øke. Proposisjonen om at pro-delingsnormer kan øke a) indre motivasjon og b) introjerte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P3) samsvarer derfor delvis med funnene.

## ORGANISATORISK FORPLIKTELSE

---

### ***Funn***

Flere av informantene uttalte at det er helt nødvendig å investere tid og ressurser i innovasjonsarbeidet. Blant annet må organisasjonen ha et apparat som kan håndtere ideene som kommer inn gjennom PÅI.

TABELL 5.3 ORGANISATORISK FORPLIKTELSE<sup>7</sup>

Informant	Sitater
Informant 1	<i>Hvis de bare samler inn ideer og de ikke får gjort noe med de, så faller engasjementet for det skjer jo ikke noe. (...) Allikevel er det veldig vanskelig for enkelte bedrifter å faktisk sette av midler til innovasjon. Mange har det veldig høyt på agendaen, det er noe av det viktigste man skal gjøre, og likevel så er det venstrehandsarbeid.</i>
Informant 2	<i>Skal du drive med innovasjon så må du fokusere og sette av tid til innovasjon.. (...) Hvis de (. organisasjonene red.anm) ikke klarer å innse selv hvor mye som kreves, hvis de ikke klarer å skaffe nok ressurser, så kan jeg se i en tidlig fase at det her kan bli vanskelig.</i>

### Tolkning

En av informantene påpekte at brukerengasjementet ville falle dersom aktiviteter på plattformen ikke ble fulgt opp av ledelsen. Engasjement for å utføre en oppgave kan oppfattes som en betegnelse for at en person er motivert for å utføre en oppgave (jf. Ryan & Deci 2000). Sitatet kan dermed tolkes som at individers motivasjon reduseres dersom ledelsen ikke følger opp og investerer tilstrekkelig med ressurser i PÅI. Motsatt kan vi anta at brukermotivasjonen vil øke dersom individer oppfatter at organisasjonen er forpliktet til kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Å ta i bruk en PÅI kan regnes som en del av en organisasjons innovasjonsarbeid. Nærmere bestemt kan man si at å benytte en plattform for innovasjon inngår i organisasjonens HR-system, dvs. "håndtering og styring av menneskelige ressurser" - deriblant kunnskapsstyring. (Minbaeva et al. 2012) argumenterer for at et "sterkt" HR-system skaper en felles norm blant organisasjonsmedlemmene om at kunnskapsoverføring er verdsatt i organisasjonen. Videre, kan denne normen, også kalt organisatorisk forpliktelse, øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring (Minbaeva et al. 2012). Det at informantene påpeker at organisasjonen må sette av tid og ressurser til å håndtere en PÅI for at engasjementet ikke skal falle, kan tyde på at norm for organisatorisk forpliktelse kan påvirke brukermotivasjonen ved en PÅI. Informantenes uttalelser samsvarer derfor med proposisjonen om at organisatorisk forpliktelse kan øke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Det er ingenting ved informantens uttalelser som indikerer hvilken motivasjonstype som kan økes eller reduseres. Proposisjonen om

<sup>7</sup> I intervjuene ble informantene spurt om de i en tidlig fase i et kundeforhold kan forutse eller "få en følelse av" om en kunde kommer til å få plattformen til å fungere eller ikke. Sitatene under gjengir svarene fra to av informantene på dette spørsmålet

at organisatorisk forpliktelse kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P4), samsvarer derfor delvis med funnene.

---

### 5.1.2 KONTROLLSYSTEMER; BELØNNINGSSYSTEMER

---

#### ***Funn***

Belønninger, enten i form av materielle premier, anerkjennelse eller begge deler, er et virkemiddel som benyttes for å øke motivasjonen blant brukere av Induct-baserte plattformer. Belønninger kan gis basert på poengberegning som kan genereres gjennom løsningen (Mer om poengsystemet i avsnitt 5.2.5). Belønninger benyttes ofte i forbindelse med kampanjer og idékonkurranser for å gi potensielle brukere et incentiv for å delta på plattformene. Eksempler på belønninger kan ifølge informantene være en iPad, pengebelønninger, feriereiser, en middag, en fridag, foredrag, kurs og anerkjennelse, for eksempel i form av positiv omtale eller ros.

Det er opp til bedriftene selv om de ønsker å bruke belønninger eller ikke. Informantene kunne ikke gi et konkret anslag for hvor stor prosentandel av Inducts kunder som har innført belønningssystemer i forbindelse med plattformer, men samtlige bekreftet at de kjente til tilfeller der det har blitt brukt eller brukes. Flere av informantene mente at materielle belønninger har en positiv effekt på brukermotivasjonen. Sitatet nedenfor kan sies å være typisk:

*(...) vi ser jo at premier fungerer godt. Man må nok ha et incentiv.*

***Informant 2***

En av informantene uttalte at man som beslutningstaker bør bruke belønninger bevisst, og tenke på hva som motiverer ansatte generelt, for å finne en egnet premie i forbindelse med aktiviteter på plattformen. Samme informant ga også uttrykk for at man kan belønne ut i fra ulike kriterier: man kan enten belønne gode ideer eller antall ideer. En annen informant la vekt på at man ikke kun bør belønne personer som kommer med ideer, men også de som bidrar til videreutvikling av ideer ved å komme med kommentarer.

**TABELL 5.4 BELØNNINGSSYSTEMER**

<b>Informant</b>	<b>Sitater</b>
<b>Informant 1</b>	<i>En annen ting som også er et virkemiddel for å få opp engasjementet er at man har incentiver. At man bruker den delen av systemet som vi har som heter Reward and recognition, som gjør at du kan se hvem som bidrar og at du kanskje til og med har premier for de som deltar mest innenfor en måned eller at du har “hvis du oppnår så mye contribution”, altså hvis du har gjort så mye, så får du en eller annet premie for det.</i>
<b>Informant 1</b>	<i>(...) Da får du en anerkjennelse for det du har gjort, og det å skape den anerkjennelsen, det er motivasjon.</i>
<b>Informant 1</b>	<i>Det er vanskelig å si hva slags råd vi kan gi dem, det er veldig forskjellig fra case til case... Man kan prøve kanskje å booste aktiviteten i form av et event og kanskje premiering, det er vel... jeg tror det er det... en av de store motivasjonsboostene og engasjementheverne (...) Også å sørge for da i etterkant å anerkjenne de som faktisk har gjort noe bra.</i>
<b>Informant 2</b>	<i>For de (red.adm. organisasjonene) er veldig opptatt av at den som har den beste ideen får premie. Men det kan godt hende at det er jeg som kommer med en ide, men så har dere kommentert på den, og det er kommentarene deres som har gjort at ideen ble bra. (...)Så det å premiere viktige bidragsyttere, og idéforedlingen er viktig, og du kan også premiere de som har fått mest poeng, og vi har sett i noen løsninger at de som er mest aktive har aldri kommet med en egen ide, men kun kommentert og vært med på andres, og de er selvfølgelig også viktige spillere i dette.</i>
<b>Informant 3</b>	<i>Hvis du har en challenge (red.adm idékonkurranse) i et firma, altså noe du ønsker å løse så, ja det kan være noe så enkelt, ustrategisk som at beste logoforslaget får 5000kr, altså det bruker vi på en rekke sites.</i>
<b>Informant 3</b>	<i>Hvis man har kommet med noe bra ting og blir fremhevet, (...) altså at man synliggjør de i organisasjonen hver gang de får til noe, det tror jeg er viktig. Det behøver ikke nødvendigvis være at de får sydenferie i pris.</i>
<b>Informant 4</b>	<i>Også er det mulighet til å bruke incentiver, altså at man vinner en ferie type ting i starten. Men det viktigste tror jeg er vel at man ser at man får noe ut av det man bidrar med i et samfunn og får noe tilbake, og ser at det påvirker positivt i din hverdag og selskapet (...) altså at alt det du gjør, det har en verdi og at folk setter pris på det og at det blir tatt tak i det du legger inn.</i>
<b>Informant 5</b>	<i>Først ser du på hva du har i utgangspunktet, og så ser du på hva du ønsker å fremme eller endre. (...) Så tenker du, helt uavhengig av portalen, hva er det som gjør at folk ønsker å jobbe sammen, og dele informasjon? Jo, det kan kanskje være å få et klapp på skulderen av noen over deg, på lik linje, eller under deg, kanskje de skal få muligheten til å få bonus eller bedre lønn, rykke opp i stilling, få være med på et prosjekt, kurs, få bildet sitt på portalen eller intranettet. (...) Men det å ha fokus, og vise intensjonen med den kampanjen. Men også å belønne dem for god oppførsel, enten for antall ideer eller gode ideer vil stimulere til videre samhandling.</i>

Videre uttrykte flere at belønninger ikke nødvendigvis behøver å være fysiske premier; Belønninger kan også gis i form av “anerkjennelse”, eksempelvis gjennom ros fra kollegaer eller ledere, positiv omtale på organisasjonens nettside eller intranett, eller gjennom kåringer, f.eks. “månedens innovatør” eller “topp ti bidragsyttere”. Anerkjennelse, altså det å fremheve eller

synliggjøre bidragsyttere, var noe alle informantene vektla som et viktig virkemiddel for å øke brukermotivasjonen.

### *Tolkning*

Informantenes uttalelser om at materielle belønninger som iPad, pengepremier osv. kan bidra til øke brukerengasjementet, tilsier at individer som overfører kunnskap gjennom PÅI kan motiveres av eksterne fordeler. Personer som utfører handlinger for å oppnå eksterne belønninger, er ifølge Ryan og Deci (2000) eksternt motiverte. Funnene samsvarer derfor med proposisjonen om at muligheten for å tilegne seg belønninger kan øke individers eksterne motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P5).

Ingen av informantene sa noe som tydet på at de oppfattet at belønninger kunne ha en negativ effekt på motivasjon for kunnskapsoverføring. Vi fikk derfor ikke støtte for proposisjonen: Mulighet for å tilegne seg belønninger kan undergrave individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P6). Flere av informantene ga imidlertid uttrykk for at “hvordan en organisasjon belønner” og “type belønning” kan påvirke brukermotivasjonen. Dette tilsier at informantene har en oppfatning om at ulike belønningssystemer og belønningenes natur kan ha ulike effekter på individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Vi tolker dette som et uttrykk for at valg av type belønning og kriterier som ligger til grunn for utdeling av belønninger, ikke bør gjøres på tilfeldig grunnlag; Organisasjoner bør snarere ha et bevisst forhold til hva som motiverer individer til å overføre kunnskap, og tilpasse belønningssystemene etter dette.

Alle informantene uttalte at anerkjennelse kan øke brukermotivasjonen på plattformene. Ifølge en av informantene er det viktig at det individer gjør “har en verdi og at folk setter pris på det”. At andre setter pris på og anerkjenner det individer bidrar med på PÅI, kan av individet oppfattes som en bekreftelse på hans eller hennes kompetanse. Dette kan føre til at individets indre motivasjon øker (Deci 1971). Dette forutsetter imidlertid at individet ikke oppfatter anerkjennelsen som kontrollerende (Deci 1971). Ingen av informantene ga uttrykk for at anerkjennelse kunne virke kontrollerende eller ha en negativ effekt på individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Selv om vi ikke kan utelukke at dette kan være tilfellet.

En følelse av at andre oppfatter en som kompetent kan også øke individers introjerte motivasjon (Foss et al. 2009). Proposisjonen om at anerkjennelse kan øke individers a) indre

motivasjon og b) introjekte motivasjon (P7) for kunnskapsoverføring gjennom PÅI, samsvarer derfor med funnene.

---

### 5.1.3 ORGANISASJONSSTRUKTUR; AUTONOMI

---

#### ***Funn***

Inducts løsning gjør det mulig å involvere standardbrukere i videreutvikling og eventuelt implementering av ideer etter at de har blitt lagt ut på plattformen. Det er imidlertid opp til hver enkelt organisasjon å bestemme i hvilken grad vanlige ansatte skal involveres i slike prosesser. Informant 4 mente at det kan virke motiverende for ansatte å få bidra i prosessen utover det å komme med en idé eller kommentere på andres ideer. Flere av de andre informantene uttalte også at brukernes grad av deltakelse i beslutningsprosesser kunne være av betydning for den individuelle motivasjonen for å overføre kunnskap. Informant 1 understreket at dersom individer ikke har blitt inkludert i beslutningsprosesser tidligere kan man ikke forvente at de uten videre skal overføre kunnskap via plattformen. Dette henger ifølge informanten sammen med organisasjonskultur: En kultur som er preget av åpenhet “ for å si fra om ting som man mener kan gjøres bedre” var ifølge informanten positivt ved at det kunne bidra til økt engasjementet blant brukerne. Motsatt kunne mangel på åpenhet utgjøre en barriere for å delta på plattformen.

Informant 3 mente at når organisasjoner har en sterk ledelseskultur der vanlige ansatte ikke er vant til å bidra i beslutningsprosesser og opptre selvstendig, kan det være utfordrende å få brukere til å ytre meningene sine gjennom PÅI. Informant 3 uttalte i tillegg at potensielle brukere bør inkluderes i beslutningsprosesser vedrørende plattformen så tidlig som mulig slik at den kan utformes og brukes på deres premisser.

På spørsmålet om hva som kan påvirke den individuelle motivasjonen for kunnskapsoverføring gjennom PÅI nevnte informant 4 at det er viktig å ha “eierskap til systemet”. Informant 1 påpekte at noen organisasjoner har “kreative sjeler” som tar initiativ og har en sterk motivasjon for å utføre et arbeid, men dersom personer i organisasjonen er pålagt å bruke plattformen kan det “fort bli litt tørrere”.



TABELL 5.5 AUTONOMI

Informant	Sitater
Informant 1	<i>Kulturen er jo veldig viktig. Hvis det er sånn at man ikke har hatt noe å si tidligere, man har ikke hatt noen innflytelse, så er det nok en bøyg å begynne å si fra om ting som man mener kan gjøres bedre. Men hvis det er en åpen kultur for det allerede, så har man allerede kanskje fått gjennomslag for noe, og man vet at det man mener har noe å si da.</i>
Informant 1	<i>Det er litt sånn avhengig, noen ganger har du skikkelig kreative sjeler som tar tak og gjør ting ut av det som virkelig har motivasjon for å gjøre det. Og andre ganger så er det noen som er pålagt en jobb om å jobbe med innovasjon, og da kan det fort bli litt tørrere.</i>
Informant 3	<i>Allerede når man har det i tankene at man skal lage en plattform, så kan man trekke inn brukerne og prøve å sammen finne ut hvordan dette skal funke. Sånn at det skjer på brukernes premisser også, ikke bare som et instrument ovenfra og ned.</i>
Informant 4	<i>Det kan være kanskje kultur. Altså at det er en veldig sterk ledelsesgruppe som på en måte alltid har bestemt og de ansatte har ikke fått lov til å være med på beslutninger før. Da vil det jo være vanskelig å innføre plutselig et system hvor alle skal være med å bidra.</i>
Informant 4	<i>(...) at man har eierskap, og føler seg som en del av systemet, at man er en deleier på en måte. (Informanten ble spurt om hvilke faktorer som kan motivere brukere til å overføre kunnskap gjennom plattformen).</i>
Informant 4.	<i>At man kan få lov til å være med i hele prosessen på ideen fra den er på en måte lagt inn i systemet til den enten er implementert eller er da forkastet fordi den ikke passer inn i selskapet for eksempel. (Informanten ble spurt om hvilke faktorer som kan motivere brukere til å overføre kunnskap gjennom plattformen).</i>

### **Tolkning**

Informant 1 påpekte at en åpen kultur for å “si fra om ting man mener at kan gjøres bedre” var viktig for å få ansatte til å overføre kunnskap gjennom PÅI. Informant 4 mente på sin side at det kunne være vanskelig å få individer til å delta på en PÅI dersom individer ikke har fått være med å bestemme ting tidligere. Om de ansatte fikk delta i beslutningsprosesser var ifølge informanten knyttet til kultur. Begge informanter benytter i denne sammenheng ordet “kultur” for å beskrive makt- og rollefordelinger i en organisasjon. Dette kan tyde på at informantene sikter til organisasjonsstruktur når de snakker om kultur. Informant 1 gir uttrykk for at åpenhet i en kultur reflekteres i grad av de ansattes inkludering i beslutningsprosesser. Flere av informantene trakk frem involvering i beslutningsprosesser som en viktig motivasjonsfaktor. Dette gjaldt både inkludering i videreutvikling av ideer og i utforming av plattformen. Informant 4 trakk i tillegg frem eierskap til systemet som en viktig faktor for den individuelle motivasjonen for å overføre kunnskap. Vi antar at eierskap forutsetter at man i en eller annen grad har fått lov til å bidra til å forme plattformen eller aktivitetene som foregår der. Å la brukere delta i beslutningsprosesser og

utforming av plattformen, er en indikasjon på at organisasjonen gir ansatte rom for selvbestemmelse eller autonomi. Vi tolker derfor utsagnene som at informantene mener at en organisasjon som kjennetegnes av en litt flatere struktur, der ansatte innehar en viss grad av autonomi, vil føre til at økt motivasjon for å overføre kunnskap.

Autonomi har av flere forskere blitt identifisert som en kilde til indre motivasjon (Foss et al. 2009; Ryan & Deci 2000). En av informantenes uttalelser ga en indikasjon på at dette kan være tilfellet:

*Noen ganger har du skikkelig kreative sjeler som tar tak og gjør ting ut av det som virkelig har motivasjon for å gjøre det. Og andre ganger så er det noen som er pålagt en jobb om å jobbe med innovasjon, og da kan det fort bli litt tørrere.<sup>8</sup>*

#### ***Informant 1***

Informanten omtaler her to scenarioer som står i kontrast til hverandre: På den ene siden finnes det tilfeller der mennesker er kreative og tar tak, mens i andre tilfeller er personer pålagt en jobb noe som kan føre til at det blir “litt tørrere”. Ettersom “tørrere” syntes å skulle betegne det motsatte av kreativitet, kan ordet oppfattes som et uttrykk for mangel på kreativitet. Kreativitet anses av flere forfattere som nært forbundet med indre motivasjon (f.eks. Ambile 1993; Kruglanski et al. 1971). Ifølge Osterloh og Frey (2000) er indre motivasjon påkrevd for oppgaver som må løses kreativt. Basert på dette synet, kan man anta at mangel på kreativitet kan skyldes at individers indre motivasjonen er fraværende eller på et lavt nivå. Informantens uttalelse om at man i noen tilfeller kan observere at kreative mennesker har stor motivasjon for å utføre oppgaver på PÅI, kan tolkes som at disse individene er indre motiverte. Mangel på kreativitet er ifølge informanten forbundet med at en jobb er pålagt. Å bli pålagt en jobb indikerer at individet ikke har valgt å utføre en oppgave av egen fri vilje, altså har individet lav grad av autonomi i valget om å delta på en PÅI. Med bakgrunn i resonnementet ovenfor tolker vi informantens uttalelse som at lav grad av autonomi kan resultere i mindre kreativitet, hvilket kan oppfattes som et uttrykk for fraværende eller lav indre motivasjon. Videre tolker vi det slik at informanten ved å omtale to motstridende tilfeller som forbundet med hverandre (kreativitet vs. manglende kreativitet som følge av lav autonomi), implisitt gir uttrykk for at kreativitet og motivasjon i

---

<sup>8</sup> Sitatet er et utdrag fra et lengre utsagn hvor informanten snakket om aktiviteter på PÅI. Begrepet “arbeid med innovasjon” er derfor knyttet til innovasjon gjennom PÅI.

større grad oppstår dersom personer ikke er pålagt en jobb. Ettersom kreativitet indikerer at indre motivasjon er tilstedeværende, tolker vi funnet dit hen at autonomi kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.

Basert på funnene konkluderer vi med at informantene oppfatter at autonomi er en viktig motivasjonsdriver. Det finnes i tillegg indikasjoner i sitatet ovenfor på at autonomi er spesielt gunstig for å øke individers indre motivasjon. Proposisjonen om at autonomi i arbeidet kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P8), kan basert på det overnevnte sies å samsvare med funnene.

---

#### 5.1.4 MAKTSTRUKTURER; OPPMUNTRENDE LEDERSTIL

---

##### ***Funn***

Informant 5 uttalte at i organisasjoner der belønninger ikke benyttes, er lederne flinke til “å se andre mennesker”. Informant 2 fortalte at organisasjonene der brukerengasjement er høyt, gjerne kjennetegnes av ledere som verdsetter og anerkjenner bidragene fra de ansatte:

*Det som går igjen er gode ledere som åpner opp, og som gjør det akseptert å bruke tiden din på tenke nytt, på innovasjon.(...) De anerkjenner de ideene som kommer inn. De snakker om ideene som kommer inn på portalen på ledermøter. De snakker om det på julebord (...) De skaper positivitet rundt portalen.*

***Informant 2***

I de tilfellene der organisasjoner har utfordringer med å engasjere potensielle brukere til å delta på plattformen, mente flere av informantene at dette kunne skyldes at ledelsen ikke var flinke nok til følge opp ideene som ble lagt ut, og gi tilbakemeldinger til sine ansatte. Sitatet nedenfor illustrer dette synet:

*Hvis det er engasjerte medarbeidere som får veldig negative tilbakemeldinger fra lederne, så dreper det veldig fort engasjementet. Det skal ikke mer enn en to, tre kommentarer til før folk slutter å engasjere seg.*

***Informant 1***

Informant 2 uttalte at det blir flere avslag på ideer som kommer inn på PÅI, enn det blir ideer som organisasjonene går videre med. I den sammenheng er det ifølge informanten viktig å

oppmuntre brukerne til å bidra med flere ideer når de får avslag på en idé. Informanten kalte dette for “motiverende nei”. En av de andre informantene antydte at beslutningstakere bør gi en forklaring på hvorfor de ikke vil, eller kan implementere en idé dersom dette er tilfellet.

**TABELL 5.6 OPPMUNTRENDE LEDERSTIL**

<b>Informant</b>	<b>Sitater</b>
<b>Informant 1</b>	<i>Det kan være at ledelsen rett og slett er veldig avvisende til det som kommer inn og da er det egentlig veldig lite håp, da er det egentlig bare å si takk for seg.</i>
<b>Informant 2</b>	<i>De (brukerne, red. ann.) er nødt til å få tilbakemeldinger på ideene sine, og de er også nødt til å se at det blir noe ut av ideene.</i>
<b>Informant 2</b>	<i>Det blir mer nei enn ja på ideene som kommer inn, men de neiene er viktige, og vi kaller de “motiverende nei” noen ganger: “kjempe god idé, men ikke akkurat nå, men kom med en ny idé”</i>
<b>Informant 4</b>	<i>Jeg tror ikke det er noen enkeltstående funksjoner som gjør det (bidrar til brukermotivasjon, red. ann.), jeg tror det er som jeg sa i stad, at man får den oppfølginga og feedback gjennom systemet, altså at du føler at det du bidrar med har verdi og at det blir tatt hensyn til, det er det viktigste.</i>
<b>Informant 4</b>	<i>At faktisk noen tar tak i den ideen da, og kommenterer på den, og sier at det skal vi gjøre, “det kan vi ikke gjøre fordi det og det”, altså at man får tilbakemeldinger ganske kjapt etter at man har lagt ut ideen.</i>
<b>Informant 5</b>	<i>Jeg tror det er mange steder som ikke bruker det ( belønninger, red. ann.), men de har tatt innover seg at det er ikke er så mye som skal til for at folk blir glad og føler seg sett. For det er for meg det handler om; Ledelse handler om å se andre mennesker.</i>

### **Tolkning**

Informant 5 uttalte at i organisasjoner der belønninger ikke brukes, har ledere gjerne en evne til “å se andre mennesker”. Å se andre mennesker, kan tolkes som at ledere forstår og anerkjenner de underordnedes perspektiv. En slik egenskap hos en leder kan inngå i *oppmuntrende lederstil* (Baard et al. 2004). Vi tolker derfor utsagnet som at anerkjennelse gjennom en oppmuntrende lederstil kan øke individers motivasjon til å overføre kunnskap i like stor grad som formelle belønninger.

På spørsmål om det var noen spesielle kjennetegn ved plattformer som hadde høyt brukerengasjement, svarte informant 2 at ledere som anerkjenner ideer brukere legger inn på PÅI, og snakker om ideene “på ledermøter og på julebord”, var noe som gikk igjen. Motsatt, påpekte

informant 1 at dersom brukere får negative kommentarer eller ingen kommentarer i det hele tatt kan det virke negativt på individers motivasjon for å overføre kunnskap. Det at lederne snakker om bidragene som legges inn på PÅI i ulike forum, kan forstås som at det er viktig at lederne anerkjenner og oppmuntrer ansattes kunnskapsoverføring både på og utenfor plattformen. Ifølge informant 4 er det også viktig at brukerne får tilbakemelding på ideene sine så raskt som mulig. Dette kan tolkes som at ledes tilbakemelding på kunnskap individer overfører gjennom PÅI er sentralt for å motivere brukerne, og at denne tilbakemeldingen bør skje så fort som mulig etter at bidraget er lagt ut.

Oppmuntring og anerkjennelse fra ledere er typiske kjennetegn på oppmuntrende lederstil (Amabile 1996; Zhang & Bartol 2010). Anerkjennelse som en viktig motivasjonsdriver for kunnskapsoverføring ble også nevnt av informantene i forbindelse med belønninger (se avsnitt 5.1.2). Oppmuntrende lederstil som kommer til uttrykk gjennom anerkjennelse kan betraktes som en type belønning. Men om anerkjennelse har en positiv effekt på individers indre motivasjon avhenger imidlertid av graden individet opplever å bli kontrollert (jf. Ryan 1982). Oppmuntrende lederstil vektlegger individets behov for selvbestemmelse og gir meningsfylt informasjon uten intensjon om å manipulere. Man kan derfor anta at ledere som praktiserer denne formen for lederstil reduserer muligheten for at individer oppfatter anerkjennelsen som kontrollerende. Informantenes uttalelser gir en indikasjon på at dette kan være tilfellet; Informant 4 uttrykte at dersom ledelsen ikke vil, eller kan videreutvikle ideen, bør brukeren få en begrunnelse for dette. Dette kan sees i sammenheng med uttalelsen til informant 2, som mener at brukere burde oppmuntres til å komme med nye ideer når de får avslag på en idé. Sitatene kan tolkes som at informantene mener at tilbakemeldinger fra ledere bør være konstruktive og støttende - også i tilfeller hvor ideer ikke blir implementert. Konstruktiv og støttende tilbakemelding er i overensstemmelse med det Ryan (1982) betegner som *informativ tilbakemelding*, dvs. relevant informasjon i forbindelse med individets adferd som ikke er ment å være manipulerende.

Selv om vi oppfatter at informantene omtaler ledernes tilbakemelding som informativ, i den forstand at tilbakemelding bør være konstruktiv og relevant i forbindelse med standardbrukeres adferd, kan vi ikke med sikkerhet anslå i hvilken grad denne tilbakemeldingen fremstår som kontrollerende overfor brukere av PÅI. Vi kan derfor ikke konkludere med at oppmuntrende lederstil kan øke den indre motivasjonen basert på dette funnet. Det finnes imidlertid andre elementer i datamaterialet som kan tyde på at oppmuntrende lederstil er

forbundet med indre motivasjon. For eksempel kan man tenke seg at positiv tilbakemelding fra ledere knyttet til individets innsats og ideer, kan styrke individets følelse av å være kompetent. Dette kan også være tilfellet i situasjoner hvor individet får positive tilbakemeldinger selv om hans eller hennes idé ikke blir implementert. En følelse av å være kompetent kan øke individers indre motivasjon (Ryan 1982). Flere av informantenes sitater kan tolkes som at individer har et behov for å føle seg kompetent og verdsatt og at dette er utslagsgivende for hvorvidt de motiveres til å overføre kunnskap gjennom PÅI; Utsagn som at brukere er nødt til å se “at det blir noe ut av ideene” og at det er viktig at brukerne “føler at det de bidrar med har verdi og at det blir tatt hensyn til, og at “det ikke skal så mye til for at folk blir glade og føler seg sett” kan tolkes som at informantene legger vekt på brukerne må føle at det de bidrar med har en verdi for andre og at dette blir anerkjent. At andre oppfatter og anerkjenner at det et individ gjør har en verdi, kan oppfattes som en bekreftelse på at individet er kompetent.

Ettersom introjekt motiverte individer vil handle med det formål å styrke sin selvfølelse og oppnå anerkjennelse fra andre er det naturlig å tro at positiv oppmerksomhet fra overordnede også vil øke og opprettholde introjekt motivasjon. Negative kommentarer som er synlig for andre på plattformen kan på den andre siden føre til at individet blir stilt i et dårlig lys. Vi antar at dette vil redusere den introjekte motivasjonen ettersom fokuset for introjekt motiverte individer er å oppnå aksept fra andre for styrke sin egen selvfølelse (Ryan & Deci 2000).

På grunnlag av overnevnte tolkning av informantens oppfatninger om lederstil kan vi dra sluttingen om at informantens uttalelser samsvarer med proposisjonen om at oppmuntrende lederstil kan øke individers a) indre motivasjon og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P9).

---

### 5.1.5 SYMBOLER; GATEKEEPERE

---

#### ***Funn***

Informant 2 fortalte at Induct har gode erfaringer med selskaper som har såkalte “innovasjonsevangelister” eller “innovasjonsagenter” som veileder og motiverer brukere på plattformer:

*Det vi har veldig god erfaringer med er selskaper som har såkalte innovation agents eller innovasjonsevangelister, hvor du har generelt standardbrukere som kommer med ideer og slikt, hvor det kanskje er et utvalg på 8-10 personer som står til rådighet og kan hjelpe personer med å redegjøre for ideen sin eller svare på spørsmål som de har kommet inn med. Disse er typisk flotte og sympatiske personer som folk i organisasjonene vet hvem er. (...) De får en del av lønnen sin på hjelpe.(...)De motiverer og hjelper.*

**Informant 2**

### **Tolkning**

Informanten omtaler innovasjonsagentene som “typisk flotte og sympatiske personer som folk i organisasjonene vet hvem er”. Beskrivelsen av innovasjonsagentene kan tyde på at disse personene innehar roller som “gatekeepere”. En gatekeeper kan defineres som “et individ som har nøkkelen til tilgang på kunnskap” (Smith 2010). Disse individene kan blant annet ha god kjennskap til hvem som besitter kunnskap, være gode til å bygge relasjoner og fungere som brobyggere mellom deler av en organisasjon eller mellom organisasjoner. Gatekeepere kan være svært verdifulle i den forstand at de kan legge til rette for kunnskapsoverføring (Smith 2010). En gatekeeper kan betraktes som en form for innovasjonsmellomledd (Howells 2006). Så vidt vi har kjennskap til, har ikke gatekeepere blitt omtalt som en faktor som kan øke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI i tidligere kunnskapsstyringslitteratur.

Ifølge Johnson et al. (2008) kan symboler utgjøre et aspekt ved en organisasjons kulturelle nettverk. Symboler kan være gjenstander, arrangementer, handlinger eller mennesker som opprettholder eller skaper mening som overstiger sitt funksjonelle formål. Gatekeepere kan representere et knutepunkt i en organisasjon, og rollen som knutepunkt kan omfatte et bredere spekter av aktiviteter enn det som inngår i personens stillingsbeskrivelse. Vi har derfor plassert *gatekeepere* under aspektet *symboler* i en organisasjons kulturelle nettverk.

Ifølge informanten står gatekeeperne til “rådighet og kan hjelpe personer med å redegjøre for ideen sin eller svare på spørsmål som de har kommet inn med”. Siden gatekeepere kan komme med råd og bistå individer i å utvikle ideene sine eller løse problemer, kan man anta at en mulig årsak til dette er at de besitter eller har tilgang til kunnskap gjennom et stort og faglig nettverk. Mulighet for interaksjon med en kunnskapsrik person kan appellere til personer som ønsker å lære. Læring har blitt betraktet som en indre motivasjonsfaktor (f.eks. Ståhlbröst &

Bergvall-Kåreborn 2011). Vi foreslår derfor at gatekeepere kan ha en positiv påvirkning på individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.

At informanten betegner gatekeeperne som “flotte og sympatiske mennesker som folk vet hvem er” kan indikere at disse personene har et stort sosialt nettverk i organisasjonen. Å ha et stort nettverk kan innebære at man innehar mye informasjon om andre organisasjonsmedlemmer og at man har en viss innflytelse. For en person med en introjekt motivasjonsorientering vil interaksjon med en slik person sannsynligvis være forlokkende fordi gatekeeperen kan oppfattes som en kilde til informasjon om hvordan andre organisasjonsmedlemmer utfører oppgaver. I tillegg kan råd fra gatekeepere tenkes å virke positivt på introjekt motivasjon dersom gatekeeperen har innflytelse i organisasjonen. Dette fordi individer kan oppfatte at gatekeeperens meninger kan påvirke andre organisasjonsmedlemmer og dermed være toneangivende for kollektive eksterne forventninger.

Basert på det overnevnte fremsetter vi en ny proposisjon:

**P15: Bruk av gatekeepere kan øke individers a) indre og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

---

#### 5.1.6 HISTORIER; PROMOTERING

---

##### ***Funn***

Promotering ble fremhevet av alle informantene som en særdeles viktig aktivitet for å motivere potensielle brukere til å delta i kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Vi kjenner ikke til noen tilfeller der promotering er omtalt som en faktor som kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Vi anser derfor effekten promotering har på individers motivasjon som et nytt funn.

Ifølge Johnson et al. (2008) refererer aspektet *historier* i det kulturelle nettverket til hvordan informasjon kommuniseres og formidles til nye ansatte eller utenforstående. Det som kommuniseres signaliserer hva som er viktig i organisasjonen. Promotering skal ifølge informantene bidra til å synliggjøre plattformen og budskapet om hvorfor det er ønskelig fra organisasjonens side at ansatte bidrar med kunnskap gjennom PÅI. Vi har derfor valgt å plassere promotering under aspektet *historier* i det kulturelle nettverket.



Promoteringstiltak er ifølge informantene spesielt viktig i startfasen, dvs. før eller under lanseringen av plattformen, men kan også igangsettes dersom man ser at brukeraktiviteten på PÅI avtar, eller forblir på et lavt nivå etter at en PÅI er implementert. Informantene nevnte flere måter en organisasjon kan promotere sin plattform på; Promotering kan blant annet innebære å informere om plattformen via organisasjonens intranett eller gjennom andre forum der brukerne kan nås. Det å kunne formidle formålet på en god, lettfattelig og kreativ måte, bør ifølge flere av informantene være et fokus for organisasjoner for å motivere brukerne til å bruke plattformen. Videre, kan man benytte ulike markedsføringseffekter som kopper eller pins med plattformens logo på for å skape engasjement. Av måter en organisasjon kan promotere plattformer på, ble idékonkurranser trukket frem som et spesielt viktig tiltak. En slik konkurranse går gjerne ut på at ledelsen presenterer et tema eller en problemstilling som de oppfordrer ansatte eller andre potensielle brukere av plattformen, til å komme med løsninger på i løpet av en begrenset tidsperiode.<sup>9</sup> Flere av informantene påpekte i denne forbindelse at det er viktig å velge et tema for kampanjen som interesserer “alle potensielle brukere”, det vil si at temaet er relevant for personer med ulike funksjoner i organisasjonen. Dette var ifølge flere av informantene viktig for å skape samhandling på tvers av yrkesgrupper.

En informant mente at organisasjoner bør formidle suksesshistorier knyttet til plattformen. En annen av informantene la særlig vekt på at det kunne være gunstig å involvere markedsavdelingen til en organisasjon i promoteringen av plattformen, ettersom dette kunne bidra til en bedre effekt av markedsføringen

---

<sup>9</sup> Idékonkurranser kan beskrives som et arrangement. Ifølge Johnson et al. 2008 kan et arrangement inngå i aspektet “ritualer” i en organisasjons kulturelle nettverk. Idékonkurranser kan derfor anses som et fenomen som kan plasseres innunder både *Historier* og *Ritualer* i det kulturelle nettverket

TABELL 5.7 PROMOTERING

Informant	Sitater
Informant 1	<i>Det som vi anbefaler, er at de starter med en form for kampanje sånn at de sørger for å ha en ordentlig lansering. (...) enten i forbindelse med kick off eller at de markedsfører internt en kampanje, gjerne rundt et tema som engasjerer mange mennesker (...)Det som vi anbefaler på det sterkeste er å involvere markedsavdelingen til et selskap.</i>
Informant 2	<i>Hvis bruken og aktiviteten dabber litt av så kan man sette i gang en kampanje (...) Hvis aktiviteten går ned så må de sette i gang tiltak for å få det opp igjen.</i>
Informant 2	<i>Det er viktig å finne en utfordring som er felles for alle. Er det noe innen IT, så blir det plutselig bare for IT-folka. Så det må være noe som er felles for alle. Men det skaper veldig ofte godt engasjement.</i>
Informant 3	<i>Det er noe som man må gjøre utenfor (plattformen, red. anm.)å ta på seg å lage et nyhetsbrev til brukerne og fortelle om suksesshistorier. Rett og slett er suksesshistorier, sånn jeg ser det, en viktig måte å få frem verdiene og plattformen på og øke engasjementet.</i>
Informant 3	<i>Vi har sett eksempler på nesten en meter lang forside med tekst. Det tror jeg er et godt eksempel på at det er lett å få til information overload og gjøre ting mer komplekst enn det behøver å være.</i>
Informant 4	<i>Ja, Det er jo ganske mange antageligvis (virkemidler for å øke brukerengasjementet red.anm.) Det første er jo promotering. Altså, folk må vite om at det finnes en løsning der ute som skal bidra til innovasjon da.</i>
Informant 5	<i>Jo mer konkret du kan være i den informasjonen du gir ut på portalen jo lavere er terskelen for å bidra for vanlige ansatte. (...) Det trenger ikke å være så mye informasjon. Men den informasjonen må du tro på, du må forstå den og du må du like den. Det skaper et engasjement.</i>

### **Tolkning**

Promotering ansees som viktig av informantene fordi det kan bidra til å øke bevisstheten blant potensielle brukere om at plattformen finnes, hva formålet med plattformen er og at ledelsen ønsker at de skal ta den i bruk.

I hvilken grad promotering påvirker individets motivasjon for å overføre kunnskap kan tenkes å avhenge av innholdet som formidles. Dette fordi innhold sannsynligvis vil påvirke individer med ulik motivasjonsorientering forskjellig. Promotering som fremstiller aktiviteter på plattformen som spennende, intellektuelt stimulerende eller formidler muligheten til å delta i et felleskap, kan antas å styrke individets indre motivasjon for å overføre kunnskap gjennom PÅI. Dette forutsetter imidlertid at individet får et positivt inntrykk av aktivitetene på plattformen via promoteringstiltak. Informantene la vekt på at organisasjoner bør formidle seg konkret og kortfattet. I den forbindelse uttalte informant 5 at det er viktig at informasjonen som brukes i

forbindelse med promotering er troverdig, forståelig og at den appellerer til brukeren. At informasjonen fremstår som troverdig innehar likhetstrekk med *informativ kommunikasjon* beskrevet av (Ryan 1982); informativ kommunikasjon innebærer at mottakeren ikke oppfatter budskapet som kontrollerende eller manipulerende. Informativ kommunikasjon kan ifølge Ryan (1982) øke individers indre motivasjon. Dersom individer oppfatter kommunikasjonen som formidles gjennom promotering som informativ, kan vi anta at dette kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.

I forbindelse med idékonkurranser ble det å velge et tema som interesserer “alle” trukket frem som viktig for å nå alle målgrupper og dermed øke muligheten for at flere skal ønske å delta. Dette indikerer at informantene oppfatter at individer som har en personlig interesse for et gitt oppgavetema, er mer motiverte til å overføre kunnskap gjennom PÅI. At en oppgave oppfattes som interessant i seg selv er forbundet med indre motivasjon. Basert på tolkning av dette funnet foreslår vi følgende proposisjon:

**P16: Informativ promotering kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

## 5.2 PRODUKTEGENSKAPER

---

Vi ønsket å undersøke hvordan individers motivasjon for kunnskapsoverføring kunne påvirkes gjennom produktgenskaper ved en PÅI. Vi vil i det følgende redegjøre for hvilke produktgenskaper ved Inducts plattformer informantene mente kunne virke motiverende for brukere.

---

### 5.2.1 MULIGHET FOR Å LEGGE UT IDEER OG UTFORDRINGER

---

#### *Funn*

På plattformene som leveres av Induct, har brukerne mulighet for å legge inn ideer eller utfordringer. En organisasjon kan velge å skille disse fra hverandre, ved at brukeren enten må legge inn et bidrag som en idé eller en utfordring. Informant 3 mente at de fleste personer har et ønske om å løse problemer, og at denne produktenskapen derfor kan appellere til brukere.

**TABELL 5.8 MULIGHET FOR Å LEGGE UT IDEER OG UTFORDRINGER**

---

<b>Informant</b>	<b>Sitat</b>
<b>Informant 3</b>	<i>Altså jeg tror de fleste har en liten problemløser i seg. Enten så vil du synliggjøre problemet eller løse problemer, det tror jeg de fleste er dratt forover av. Så jeg tror det appellerer til folk (...) Det er en ny kanal for å bli hørt. Det er også en fin plass å finne samarbeidspartnere for noe man brenner for, det er en viktig ting. Eller finne løsninger på utfordringer man har da.</i>

---

#### *Tolkning*

Mulighet for å løse utfordringer på en PÅI har tidligere blitt undersøkt av Battistella og Nonino (2012). Å bidra til å løse en utfordring kan bety det samme som å legge ut en idé. I undersøkelsen utført av Battistella og Nonino (2012) ble ikke muligheten for at standardbrukere selv kan legge ut utfordringer omtalt. Dersom organisasjoner som benytter Inducts løsning ønsker det, har standardbrukere mulighet til å legge ut utfordringer på eget initiativ. I Inducts løsning er det i tillegg mulig å skille mellom ideer og utfordringer.

Informanten 3 uttalte at alle “har en liten problemløser i seg” og at problemløsning er noe de fleste antageligvis blir “dratt fremover av”. Problemløsning er tett forbundet med faktorer som

*læring og kreativitet.* Eksempelvis kan problemløsning være en måte å lære på (Hung et al. 2008). Kreativitet kan betraktes som en form for problemløsning - eller motsatt: problemløsning er en måte å utfolde seg kreativt på (Runco 1994). At et individ ønsker å løse problemer kan derfor tolkes som at individet har et behov for å lære eller utfolde seg kreativt. Kreativitet og læring er videre faktorer som i tidligere litteratur har blitt assosiert med indre motivasjon (Foss et al. 2009). At individer ønsker å lære og utfolde seg kreativt gjennom problemløsning kan derfor indikere at individet har en indre motivasjon i forbindelse med oppgaven som skal løses. Basert på informantens uttalelser kan man anta at potensielle brukere blir indre motivert til å overføre kunnskap via plattformen ved at de gjennom denne funksjonen tilbys en kanal der de kan bidra til problemløsning.

Informant 4 uttalte i tillegg at å legge ut ideer eller utfordringer kunne være en måte å finne samarbeidspartnere for noe man “brenner for” på. “Å brenne for noe” indikerer at man har en sterk interesse for noe, som igjen kan tyde på at en person som brenner for noe er indre motivert. Vi kan derfor tolke utsagnet som at muligheten egenskapen gir for å komme i kontakt med andre som har samme interesser som en selv, kan appellere til personer med en indre motivasjonsorientering. Basert på vår tolkning av datamaterialet, kan vi si at proposisjonen om at mulighet for å løse utfordringer kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P10a), samsvarer med funnet.

Informanten sa ikke noe som kan tyde på at en denne produktetegenskapen appellerer spesielt til individer med ekstern eller introjekt motivasjonsorientering. Vi har derfor ikke fått bekreftet proposisjonene P10b og P10c.

---

## 5.2.2 KOMMENTARFUNKSJON

---

### ***Funn***

Kommentarfunksjonen går ut på at man kan legge inn kommentarer på andres eller sin egen idé eller utfordring. Kommentarene er synlig for alle brukere av plattformen. Flere av informantene la vekt på at kommentarfunksjonen kan øke brukernes motivasjon for å bidra på PÅI. Informant 3 uttalte i denne sammenheng, at de sosiale aspektene, for eksempel det at man kan lese og kommentere på bidrag som legges ut av kollegaene, kan virke motiverende. En av informantene påpekte at negative kommentarer kunne ha en negativ effekt på mottakerens engasjement.

**TABELL 5.9 KOMMENTARFUNKSJON**<sup>10</sup>

<b>Informant</b>	<b>Sitater</b>
<b>Informant 1</b>	<i>Hvis det er engasjerte medarbeidere som får veldig negative tilbakemeldinger fra lederne, så dreper det veldig fort engasjementet. Det skal ikke mer enn en to, tre kommentarer til før folk slutter å engasjere seg.</i>
<b>Informant 1</b>	<i>De viktige aspektene er at det er enkelt å delta på andres ideer og kommentere.</i>
<b>Informant 2</b>	<i>Men generelt på selve funksjonaliteten (som motiverer brukerne til å overføre kunnskap på plattformen, red anm.)så er det jo kommenteringen på hverandres ideer som trigger veldig.</i>
<b>Informant 3</b>	<i>Jeg tror det at de kan se kollegaene sine der inne, de kan lese ideene som kollegaer kommer med, de kan kommentere og sånne ting, akkurat de sosiale aspektene, det tror jeg funker høvelig bra, sånn facebook-ish for innovasjon, så det tror jeg de fleste setter pris på.</i>
<b>Informant 5</b>	<i>Også er det et momentum at du kan kommentere på andres ideer.</i>

### **Tolkning**

Da informantene ble spurt om hvilke produktegenskaper ved Inducts løsning som kunne påvirke brukermotivasjon positivt nevnte flesteparten kommentarfunksjonen. En av informantene antydte at årsaken til at kommentarfunksjonen kunne virke motiverende for brukere av PÅI var “de sosiale aspektene”. Flere studier har avdekket at sosiale aspekter ved å interagere gjennom PÅI, kan motivere individer til å overføre kunnskap gjennom PÅI. Eksempelvis fordi individene føler et ansvar eller forpliktelse til nettsamfunnet eller en “interesse i nettsamfunnet (Ardichvili et al. 2003; Wasko & Faraj 2000; Wiertz & de Ruyter 2007). Samfunnsbaserte motiver er en form for indre motivasjon (Lindenberg 2001). Vi foreslår derfor at kommentarfunksjonen har en positiv effekt på individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Funnet samsvarer derfor med proposisjonen om at mulighet for å kommentere innlegg på PÅI, kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P11).

Informant 1 ga uttrykk for at negative kommentarer kunne bidra til at brukere slutter å engasjere seg. Dette kan tolkes som at negative kommentarer kan ha en demotiverende effekt. Vi antar derfor at dersom tilbakemelding i form av kommentarer skal ha en positiv effekt på brukermotivasjon, så forutsetter det at mottakeren oppfatter kommentaren som støttende eller

<sup>10</sup> Informantene ble spurt om hvilke produktegenskaper ved Inducts løsning som kan øke individers motivasjon for å overføre kunnskap gjennom PÅI.

konstruktiv. Dersom man mottar negative tilbakemeldinger i form av kommentarer eller ingen tilbakemelding i det hele tatt, kan man anta at dette kan virke demotiverende.

---

### 5.2.3 NYHETSOPPDATERINGER OG VARSLINGER

---

#### ***Funn***

Brukere av Inducts plattformer kan bli oppdatert om aktiviteter gjennom nyhetsoppdateringer (eng. neewsfeed) og varslinger (eng. notifications). Nyhetsoppdatering er oppdateringer på de siste aktivitetene som har funnet sted på plattformen, f. eks nye ideer som har blitt lagt ut, nyhetsartikler eller andre meddelelser. Brukerne får i tillegg oppdateringer, for eksempel via e-post om hendelser som har funnet sted på plattformen (f.eks. at noen har kommentert på ideen din eller at det har blitt lagt ut en ny idé). Da informantene ble spurt om hvilke produktegenskaper som kan øke brukermotivasjon svarte to av informantene at varsler og oppdateringer kunne ha en positiv effekt.

TABELL 5.10 NYHETSOPPDATERINGER OG VARSLINGER <sup>11</sup>

---

<b>Informant</b>	<b>Sitater</b>
<b>Informant 2</b>	<i>Og det at du får mail, hvis noen har kommentert på ideen din så får du mail.</i>
<b>Informant 4</b>	<i>Hvis det skal være en funksjon da, så må det nesten være det at du får oppdaterte hendelser, det som har skjedd da - Litt newsfeed, litt e-post, at man får oppdateringer, at nå har det skjedd noe med ideen din, eventuelt også e-post om nye ideer som kommer inn så du kan følge med på hva som skjer.</i>

---

#### ***Tolkning***

Vi oppfatter at varslene og oppdateringene som omtales av informantene er de samme produktegenskapene ved PÅI som beskrives av Battistella og Nonino (2012) og Millen og Patterson (2002) (se kapittel 3.3.4). Ifølge Millen og Patterson (2002) innebærer varslinger at brukere blir oppdatert om aktiviteter som finner sted på PÅI. Disse varslingene kan eksempelvis

---

<sup>11</sup> Sitatene som står oppgitt i tabellen ble gitt som svar på spørsmålet "Hvilke produktegenskaper i Inducts plattformer kan bidra til å øke brukernes motivasjon til å overføre kunnskap?"

være nyheter som legges ut på en PÅI og varsler brukere mottar om hendelser som har funnet sted på plattformen.

To av informantene mente at disse egenskapene ved Inducts løsning hadde en positiv effekt på brukermotivasjonen. Det er imidlertid ingenting i informantenes uttalelser som gir en indikasjon på hvilke motivasjonstyper som kan bli påvirket. Dette gir et grunnlag for å anta at nyhetsoppdateringer og varslinger kan øke individers generelle motivasjon for å overføre kunnskap via PÅI. Samtidig kan vi ikke anslå hvilke motivasjonsorienteringer som økes som følge av disse produktegenskapene. Proposisjonen om at nyhetsoppdateringer og varslinger kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P12) samsvarer derfor delvis med funnene.

---

## 5.2.4 GRUPPEDANNELSE

---

### *Funn*

Som en del av Inducts løsning er det mulig for brukere å danne grupper som skal jobbe med en eller flere ideer videre. Det er opp til hver enkelt organisasjon om de ønsker å åpne for denne muligheten eller ikke, og hvor stor grad av selvbestemmelse eller eventuelt oppfølging disse gruppene skal få. På spørsmålet om hvilke produktegenskaper ved Inducts plattformer som kan bidra til å motivere brukere til å overføre kunnskap gjennom PÅI, nevnte en av informantene muligheten for gruppedannelse.

**TABELL 5.11 GRUPPEDANNELSE<sup>12</sup>**

---

<b>Informant</b>	<b>Sitat</b>
<b>Informant 2</b>	<i>Også er det en funksjonalitet som vi har som går på team. Hvis jeg har en idé så kan jeg invitere inn andre til å bli en del av teamet på min idé. Så da kan vi være ti stykker som står bak den ideen, og jobbe med ideen. I stedet for at det er bare én og én.</i>

---

---

<sup>12</sup> Sitatet som står oppgitt i tabellen ble gitt som svar på spørsmålet "Hvilke produktegenskaper ved Inducts plattformer kan bidra til å øke brukernes motivasjon for å overføre kunnskap?"



### ***Tolkning***

Informanten uttalte at gruppedannelse på plattformen innebar at man kunne jobbe sammen med flere i stedet for å jobbe med en idé alene. Det at man kan danne grupper i stedet for at man følger opp ideer på egenhånd kan tenkes å virke motiverende for individer som ønsker å være en del av et felleskap og interagere med andre mennesker. Dersom individer motiveres av sosiale aspekter kan dette skyldes at de føler et ansvar eller forpliktelse til nettsamfunnet eller en “interesse i nettsamfunnet”. Tidligere studier har avdekket at individer kan motiveres til å overføre kunnskap grunnet slike sosiale aspekter (Ardichvili et al. 2003; Wasko & Faraj 2000). Dette er motiver som faller innenfor samfunnsbasert indre motivasjon. Proposisjonen om at mulighet for å danne grupper med andre medlemmer på PÅI kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P13a) kan derfor sies å samsvare med funnene.

Informantens omtale av produktegenskapen gir ingen indikasjon på at egenskapen kan øke introjekt motivasjon. Proposisjonen om at muligheten for å danne grupper med andre medlemmer på PÅI kan øke individers introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P13b) samsvarer derfor ikke med funnene.

---

## 5.2.5 POENGGIVNING

---

### ***Funn***

Plattformene blir levert med en egen modul, “Reward and recognition”, som gjør det mulig for organisasjonen å overvåke brukernes aktivitet. Når plattformen leveres er det lagt inn en standard i systemet for hvor mange poeng forskjellige aktiviteter vil generere, men organisasjonen kan selv velge hva de vil vektlegge, og tilpasse poenggivningen ut i fra dette. Man kan for eksempel gi forskjellige poengsummer for ulike aktiviteter som å legge ut en idé, legge ut en kommentar eller stemme på en idé. Organisasjonene kan også velge å gi manuelle poeng dersom de mener at en bruker har gjort seg spesielt fortjent til dette. Poengberegningen kan gi organisasjoner et grunnlag for å avgjøre hvilke brukere som skal få belønning. Basert på poengberegningen har organisasjoner også anledning til å rangere brukere basert på hvor mye de har bidratt med på plattformen. Dette formidles ved at hvert nivå for deltakelse representeres ved et bestemt ikon som vises sammen med brukernes profil. En av informantene omtalte dette som “innovasjonsgrader” som viser brukerens “rang innenfor innovasjonsarbeidet”. Informant 1

nevnte i denne sammenheng at det kunne være lurt å finne på kreative navn for hvert av nivåene - og at man gjerne kunne tilpasse tematikken til organisasjonens kontekst.

**TABELL 5.12 POENGGIVNING**

<b>Informant</b>	<b>Sitater</b>
<b>Informant 1</b>	<i>Det kan være lurt, f.eks. disse innovasjonsgradene, i stedet for å kalle de "nivå 1, 2 og 3", så kan det være lurt å ha litt kreative navn på dem. Men det er ofte litt sånn kulturelt avhengig av firmaet da, at de kaller det noe som er litt spenstig, morsomt i forhold til den nisjen som de jobber i da.(...) Det å gjøre litt sånn tematikk ut av det, at man gjør det til noe som er morsomt, at det ikke er sånn blodseriøst, jeg tror det er viktig for at folk skal syntes at det er gøy å holde på med det.</i>
<b>Informant 2</b>	<i>Også har du det vi kaller Reward and recognition. Egentlig alt du gjør i løsningen kan du få poeng for. Fem poeng for det, og ti poeng for det. Og jo flere poeng du får kan du enten rykke opp i titler, så du kan få kulere og kulere titler, "innovation-god master" eller "kreativt geni" og liknende som er litt stas.</i>

### **Tolkning**

“Innovasjonsgradene” som beskrives av informantene kan minne om produktegenskapen “mulighet for å rykke opp i grader” som omtales av Battistella og Nonino (2012). Flere av informantene uttalte at denne måten å rangere brukerne på, kunne oppleves som moro for deltakerne. At en aktivitet oppfattes som gøy i seg selv er som tidligere nevnt forbundet med indre motivasjon. Man kan derfor anta at tildeling av titler kan bidra til å fremme indre motivasjon. Informant 1 ga imidlertid uttrykk for at det var “kulturelt avhengig” av organisasjonen om man “gjør det til noe som er morsomt” og at det var viktig at det ikke ble så “blodseriøst”. Vi tolker denne uttalelsen som at hvorvidt tildeling og bruk av titler gjøres på en kreativ måte avhenger av kulturen i en organisasjon. Om tildeling av titler kan øke individers indre motivasjon kan dermed sies å være *indirekte* avhengig av organisasjonskultur.

Informant 2 ga uttrykk for at å motta “kule titler” kan være “stas” for brukere av PÅI. Å motta en grad eller tittel som signaliserer status kan oppleves som en anerkjennelse for personen som mottar tittelen. Anerkjennelse kan som nevnt tidligere også øke individers introjekte motivasjon for å overføre kunnskap. På bakgrunn av overnevnt konkluderer vi med at funnene samsvarer med proposisjonen om at tildeling av grader kan øke individers indre motivasjon og introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P14 a) og b)).

---

## 5.2.6 STEMMEGIVNING

---

### ***Funn***

Flere av informantene opplyste at organisasjonene som benytter plattformene kan arrangere såkalte “voting-events”. Dette kan fungere ved at en administrator fremlegger et utvalg ideer som har blitt samlet inn via plattformen, for eksempel gjennom en kampanje som fokuserer på et bestemt tema. Brukere kan deretter stemme på den ideen, eller et visst antall ideer som de liker best. Eventet avsluttes med at en eller flere vinnere blir kåret.

**TABELL 5.13 STEMMEGIVNING**

---

<b>Informant</b>	<b>Sitater</b>
<b>Informant 1</b>	<i>Andre ting som kan bidra er disse voting-eventene som man kan sette opp i systemet, som man kan stemme over et utvalg ideer.</i>
<b>Informant 1</b>	<i>Det (stemmegivning, red. anm.) fungerer ved at administratoren setter opp et utvalg ideer enten basert på et tema eller en kampanjeinnsamling. Så setter vi opp ideer som brukerne får lov til å avgi stemmer på. Og da kan de si at hvis vi har f. eks 50 ideer, så får de lov til å gi fem stemmer. Og da må de virkelig ta et valg. Det er kjempe gøy.</i>
<b>Informant 2</b>	<i>Også er det stemmegivningen, at du kan gi en til syv-stjerner eller tommel opp f. eks på andres ideer. Det er også gøy for de som mottar disse stemmene.</i>

---

Funksjoner i plattformen gir i tillegg andre muligheter for å kunne komme med tilbakemeldinger på ideer. Eksempler på dette er at man kan gi “tommelen opp” eller gi poeng til ideer ved hjelp av et rangeringssystem (f.eks. 1-7 stjerner).

### ***Tolkning***

Informantene ga uttrykk for at stemmegivning kan være gøy - både for de som stemmer og for de som mottar stemmene. At en aktivitet oppfattes som “gøy” er et kjennetegn på at aktiviteten er indre motivert. Funnet indikerer derfor at stemmegivning kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Ettersom vi ikke har kjennskap til at stemmegivning har blitt omtalt som en produktenskap som kan øke individers motivasjon i tidligere litteratur, anser vi dette som et nytt funn. Vi fremsetter videre følgende proposisjon:

## **P17: Stemmegivning kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.**

Man kan imidlertid stille spørsmålstegn ved om de som ikke mottar stemmer eller får få stemmer syntes det er like gøy. En mulig konsekvens kan være at de som ikke mottar stemmer eller mottar få stemmer, senere vil vegre seg eller unnlate å komme med ideer på PÅI generelt eller ved et fremtidig voting-event. Med andre ord er det sannsynlig at stemmegivning kan virke negativt på brukermotivasjonen (alle motivasjonstypene). Datamaterialet inneholder imidlertid ingen indikasjoner på at dette kan være tilfellet.

---

### 5.3 TEKNOLOGI- OG BRUKSBARRIERER

Flere av informantene påpekte at manglende deltakelse på plattformene kan skyldes teknologiske barrierer. Eksempler på dette er manglende tilgang til internett og PC, at man har manglende datakunnskaper eller at plattformen oppfattes som vanskelig å bruke av enkelte brukere. Ettersom vi ikke oppfatter at teknologi- og bruksbarrierer påvirker individers motivasjon for kunnskapsoverføring direkte, velger vi å ikke fokusere på dette funnet videre i oppgaven.

---

### 5.4 SAMMENHENGEN MELLOM ORGANISASJONSKULTUR OG PRODUKTEGENSKAPER

Så langt har vi presentert og tolket funn med det formål å kartlegge ulike variablers direkte effekt på motivasjonsorienteringer. Kvalitative studier har gjerne en helhetlig forståelse som siktemål (Askheim & Grenness 2008). I dette avsnittet vil vi derfor drøfte mulige sammenhenger mellom variabler som inngår i analysen ovenfor. Vi vil deretter identifisere sentrale kjernebegreper med det formål å bedre kunne forklare og forstå sammenhenger mellom sentrale fenomener som studien har avdekket.

---

#### 5.4.1 INTERAKSJONSEFFEKTER

---

I første del av analysen fokuserte vi på hvorvidt aspekter ved en organisasjonskultur og produktegenskaper kan påvirke individers motivasjon direkte. I flere tilfeller underbygget datamaterialet at slike sammenhenger kan eksistere. Under intervjuene fremkom det samtidig at flere av informantene oppfattet at kulturelle forhold kunne ha en påvirkning på produktegenskapers effekt på individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Da informantene ble spurt om hvilke produktegenskaper som kunne øke motivasjonen blant brukere på PÅI, understreket de fleste informantene at kulturen var viktig. Sitatene under illustrerer dette synet:

*Det er veldig viktig med kulturen. Kulturen er helt avgjørende. Og det er ikke noe man kan kjøpe seg med en software, det er noe man må bygge over tid.*

**Informant 1**

*Portalen vil være et supplement til det som skal skje fysisk. Portalen er bare et verktøy.(...) Så mye må være der fra før av. Og så må de klare gjenspeile de gode tingene i den kulturen inn i løsningen.*

**Informant 5**

Informant 1 omtaler kultur som “veldig viktig” og “helt avgjørende”. Ifølge informant 5 er det nødvendig at en organisasjon gjenspeiler “gode ting” ved kulturen inn i løsningen. At kulturen er “avgjørende” og “kan gjenspeiles inn i løsningen” kan tyde på at informantene mener at en PÅI vil bli preget av den rådende kulturen i organisasjonen som driver plattformen. En slik tolkning kan innebære at individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI kan variere avhengig av hvilke kulturelle trekk organisasjonen som har implementert plattformen innehar. Formuleringer som at “portalen bare er et verktøy” underbygger denne tolkningen: At noe “er et verktøy” kan forstås som at ulike aktører kan bruke det samme verktøyet på ulike måter. Selve verktøyet, eller plattformen, består av en rekke produktegenskaper. Basert på de overnevnte uttalelser er det naturlig å anta at individers motivasjon for å overføre kunnskap kan variere fra plattform til plattform selv om plattformene innehar de samme egenskapene - det vil si: organisasjonene kan bruke det samme verktøyet, men utfallet kan likevel bli forskjellig. Et slikt syn tilsier at kulturen i en organisasjon påvirker hvordan produktegenskapene oppfattes av

potensielle brukere, hvordan de brukes og hva som formidles gjennom dem. Videre, kan man anta at dette vil påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. I datamaterialet finnes det eksempler på at dette kan være tilfellet. Vi vil i det følgende gå nærmere inn på disse interaksjonseffektene<sup>13</sup>.

I avsnittet om oppmuntrende lederstil (5.1.4) påpekte flere av informantene at kommentarer fra ledere var viktig for å motivere brukere til å delta på PÅI. Eksempelvis uttalte en av informantene at dersom engasjerte medarbeidere får negative kommentarer fra ledere, så kan det påvirke brukerens motivasjon negativt. I samme avsnitt konkluderte vi med at i motsatt tilfelle, altså hvis ledere praktiserte oppmuntrende lederstil og kom med oppmuntrende tilbakemelding, så kunne dette øke individers indre motivasjon. I forbindelse med kommentarfunksjonen kom vi frem til at denne funksjonen kunne appellere til personer med samfunnsbaserte motiver, som er en form for indre motivasjon. Vi konkluderte derfor med at kommentarfunksjonen kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Informantens uttalelse om at negative kommentarer fra ledere kan virke demotiverende indikerer at det kan eksistere en interaksjonseffekt mellom kommentarfunksjonen og lederstil: det vil si at kommentarfunksjonens antatte positive effekt på individers indre motivasjon kan forsterkes eller reduseres avhengig av innholdet i lederes kommentarer.

Vi foreslår i avsnittet om poenggiving (5.2.5) at tildeling av titler kan ha en positiv effekt på individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Informantene omtaler kreative titler som betegner innovasjonsgrader som noe som “er gøy”. Om man gjør noe morsomt ut av titlene er imidlertid “kulturelt avhengig” ifølge informanten. Vi konkluderer derfor med at effekten bruk av titler har på indre motivasjon kan være *indirekte* avhengig av organisasjonskultur. Vi oppfatter at dette skjer ved at kulturen *kommer til uttrykk* gjennom utformingen av titler. I informantens uttalelse finner vi indikasjoner på hvilket aspekt ved en organisasjonskultur som kan være av betydning i denne sammenheng: Informanten brukte ordet “blodseriøst” som en motsetning til ”kreativt” for å beskrive ulike utfall bruk av titler kan ha. “Blodseriøst” kan tolkes som et signal på at organisasjonen ikke preges av ”kreativitet”. At noe er “blodseriøst” kan i tillegg oppfattes som at noe er *strengt og alvorlig*. At et miljø preges av seriøsitet, eksempelvis ved å ha strenge retningslinjer, kan være en indikasjon på at de ansatte

---

<sup>13</sup> Begrepet interaksjonseffekt betegner et forhold hvor virkningen av en faktor (uavhengig variabel) avhenger av nivået på en annen faktor.

innehar lav grad av frihet i arbeidet, noe som kan tyde på det eksisterer mangel på *autonomi* og en mer hierarkisk organisasjonsstruktur. Autonomi i arbeidet kjennetegnes blant annet av frihet og uavhengighet (Foss et al. 2009; Hackman & Oldham 1976). På den andre siden kan bruk av “kreative titler” tolkes som et uttrykk for at kulturen i større grad preges av frihet og autonomi i arbeidet. Eksempelvis ved at ansatte får lov til å bidra til utformingen av titler eller at ledere ikke er pålagt å utforme titlene på en bestemt måte. I avsnitt 5.1.3 kom vi fram til at autonomi i arbeidet kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Basert på resonnetet ovenfor kan man tenke seg at individers grad av autonomi kan ha en interagerende effekt på den antatte påvirkningen “tildeling av titler” har på individers indre motivasjon.

Funnene ovenfor er de mest konkrete eksemplene i datamaterialet på at interaksjonseffekter kan forekomme. Det er grunn til å anta at interaksjonseffekter kan oppstå også mellom andre kulturelle faktorer og produktetegenskaper, men vi kan ikke fastslå dette basert på datamaterialet fra denne undersøkelsen.

---

#### 5.4.2 ORGANISATORISK MODENHET

---

Under avsnitt 5.1 konkluderte vi med at *normer, belønningssystemer, autonomi, lederstil, bruk av gatekeepere og promotering* kan ha en direkte effekt på individers motivasjon for kunnskapsoverføring. I avsnittet ovenfor argumenterte vi i tillegg for at kulturelle aspekter kan påvirke effektene produktetegenskaper har på motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Dette tilsier at en rekke kulturelle forhold bør “ligge til rette” for at en PÅI skal være av verdi for en organisasjon - det vil si at individer faktisk motiveres til å overføre kunnskap gjennom plattformen. En av informantene påpekte at organisasjoner som skal ta i bruk Inducts løsning bør være “modne”. At en organisasjon er moden for å implementere en plattform kan tolkes som at man uavhengig av plattformen har en kultur som direkte eller indirekte kan bidra til å øke individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Vi velger å kalle dette *organisatorisk modenhet*.

Konseptet om organisatorisk modenhet forankres i et SBT-perspektiv. Innenfor SBT antas det at grad av selvbestemmelse et individ opplever å ha i forbindelse med en handling, har store konsekvenser for ytelse og prestasjon. Jo mer autonomi en person opplever å ha, jo mer personlig forpliktet er personen, hvilket er assosiert med større kvalitet på arbeidet som utføres. Dette innebærer at vi anser indre motivasjon for å være den mest foretrukne motivasjonsorienteringen i

forbindelse med kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Videre, antar vi at introjekt motivasjonsorientering har potensiale til å føre til større grad av varig forpliktelse, enn ekstern motivasjon. Vi vil i påfølgende avsnitt diskutere hva “organisatorisk modenhet” kan innebære.

Flere av informantene påpekte at organisasjoner burde fostre en kultur for samhandling. Basert på tolkningen i avsnitt 5.1.1 kan dette dreie seg om å stimulere til *pro-delingsnormer* (omtalt av f.eks. Kankanhalli et al. 2005; Yu et al. 2010). Det eksisterer empiriske funn (Yu et al. 2010) som tilsier at pro-delingsnormer kan styrke individers altruistiske motiver - også referert til som samfunnsbasert indre motivasjon. Av den grunn foreslår vi pro-delingsnormer som et kjennetegn ved organisatorisk modenhet.

At organisasjoner investerte tilstrekkelig med tid og ressurser i innovasjonsarbeidet, var også en viktig suksessfaktor, ifølge informantene. Implementering av en plattform ble i denne sammenheng tolket som en del av en organisasjons innovasjonssatsning. Individers oppfatninger om hvor dedikerte ledelsen er til kunnskapsoverføring og aktiviteter knyttet til dette, kan ifølge Minbaeva et al. (2012) påvirke deres motivasjon for kunnskapsoverføring. Deres studie påviste at organisasjonsmedlemmers oppfatning av *organisatorisk forpliktelse* til kunnskapsoverføring var positivt forbundet med indre motivasjon for kunnskapsoverføring. Vi foreslår derfor at organisasjonens forpliktelse til kunnskapsoverføring er et viktig aspekt av organisatorisk modenhet.

Ifølge informantene var *belønninger* viktig for å motivere individer til å overføre kunnskap gjennom PÅI. Selv om vi ikke fikk støtte for proposisjonen om at materielle belønninger kan undergrave individers indre motivasjon (P6), kan vi ikke utelukke at slike effekter kan eksistere. Det kom også tydelig frem at flere av informantene mente at *type* belønning en organisasjon gir og hvilke *kriterer* belønninger gis ut ifra, var av betydning for hvordan individers motivasjon ble påvirket. Eksempelvis påpekte en av informantene at det kan være viktig å premiere andre bidragsytere enn de som legger ut ideer.

Anerkjennelse ble også trukket frem som en spesielt gunstig form for belønning. Ifølge Ryan (1982) kan individer oppfatte anerkjennelse enten som informativ eller kontrollerende. En ekstern hendelse som oppfattes av individet som et press for å handle på en bestemt måte, er kontrollerende. Når et individ oppfatter en ekstern hendelse som en kilde til relevant informasjon i forbindelse med individets adferd, og at denne informasjonen ikke formidler et press om ønsket adferd fra eksterne kilder, er tilbakemeldingen informativ (Ryan 1982). Dette perspektivet er i



tråd med SBT, og innebærer at anerkjennelse i form av informativ tilbakemelding kan regnes som en viktig kilde til indre motivasjon. Ønske om å oppnå anerkjennelse fra andre, kjennetegner i tillegg individer med en introjekt motivasjonsorientering (Ryan & Deci 2000). Man kan derfor anta at anerkjennelse også kan øke individers introjekte motivasjon.

Basert på argumentasjonen ovenfor foreslår vi at belønningssystemer bør brukes *bevisst*. Med dette mener vi at organisasjoner bør vektlegge at belønninger ikke skal fremstå som kontrollerende. Som flere av informantene påpekte er det heller ingen selvfølge at belønninger skal være materielle. Vi foreslår derfor at organisasjoner ikke uten videre bør innføre fysiske belønninger, for eksempel i form av pengebelønninger fordi dette kan fortrenge den indre motivasjonen. Ifølge Grant (2013) er det nødvendig å anerkjenne og belønne hjelpe-adferd i organisasjoner; Man bør skape en kultur hvor fokuset ikke utelukkende er på resultater, men også på effekter en innsats har på andre personer og grupper. Dersom man benytter belønninger bør de derfor være små eller i form av anerkjennelse for å unngå at fortrenningseffekter oppstår (Grant 2013). Basert på det overnevnte foreslår vi at bevisst bruk av belønninger innebærer at belønninger ikke fremstår som kontrollerende og at materielle belønninger benyttes med forbehold. Kriterier for utdeling av belønninger bør i tillegg være forankret i et fokus på innsats og hjelpeadferd blant individer og ikke bare resultater (f. eks. Den “beste ideen blir premiert”). Vi foreslår videre at *bevisst bruk av belønninger* er et kjennetegn på organisatorisk modenhet.

Flere av informantene la vekt på brukernes *autonomi*. For eksempel kunne det ifølge én informant være utfordrende å få ansatte i en organisasjon til å delta på en plattform dersom de ikke var vant til å ha noen innflytelse fra før. Videre, indikerte uttalelser fra informantene at autonomi i arbeidet kan øke individers indre motivasjon. Dette er i tråd med tidligere forskning og SBT som fremhever at autonomi er spesielt viktig for å fostre og opprettholde indre motivasjon (Ryan & Deci 2000). Vi foreslår derfor at *autonomi*, eller inkludering av brukere i beslutningsprosesser, kan inngå i konseptet om organisatorisk modenhet.

Informantene påpekte også at ledere burde komme med tilbakemeldinger på de ansattes bidrag og oppmuntre til videre kunnskapsoverføring. Basert på funnene konkluderte vi med at *oppmuntrende lederstil* kan øke individers indre og introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. At indre motivasjon er positivt forbundet med denne type lederstil, underbygges av eksisterende forskning. Ifølge Zhang og Bartol (2010) påvirker oppmuntrende lederstil den indre motivasjonen og deltakelse i kreative prosesser positivt. Det

fremkom i tillegg av informantenes uttalelser at tilbakemeldinger fra ledere bør være konstruktive og meningsfulle. Dette er i tråd med grunnleggende SBT-prinsipper som vektlegger at tilbakemelding bør være informativ snarere enn kontrollerende for at individers indre motivasjon skal påvirkes positivt (Ryan 1982). Oppmuntrende lederstil kan i tillegg øke individers introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring, ettersom denne motivasjonstypen karakteriseres av behov for anerkjennelse. Vi foreslår derfor at en organisasjon som er “moden” for å innføre og bruke en PÅI kjennetegnes av *oppmuntrende lederstil*.

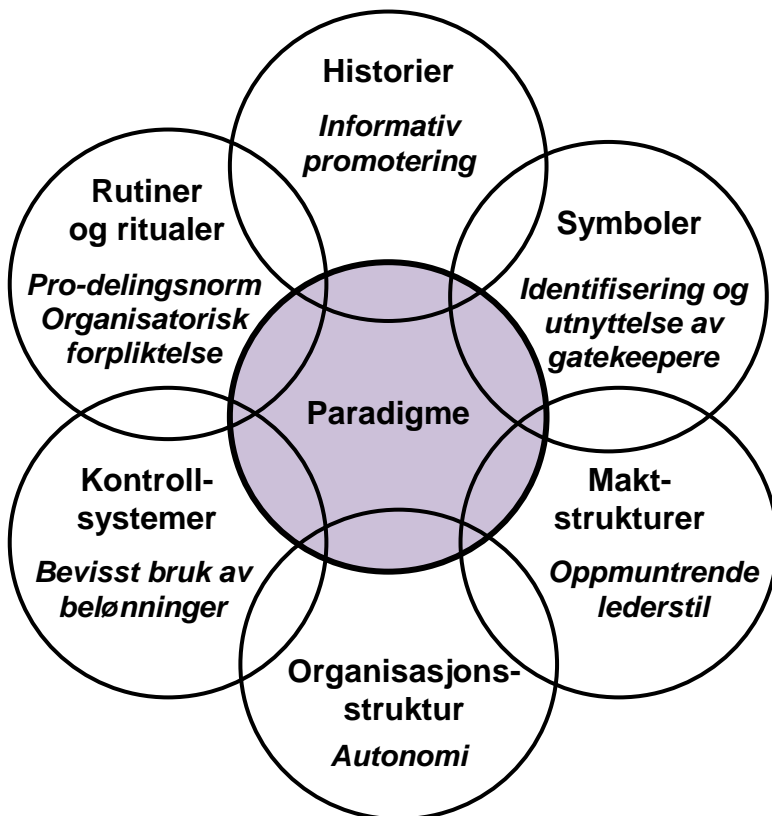
Bruk av *gatekeepere* på plattformer var noe en av informantene omtalte som positivt. Basert på vår tolkning antar vi at gatekeepere kan øke individers indre og introjekte motivasjon. Om en organisasjon faktisk *har* ansatte som kan inneha som roller som gatekeepere er ikke gitt. I de tilfellene hvor organisasjonen har potensielle gatekeepere og er i stand til å identifisere disse personene, kan man imidlertid argumentere for at disse personene kan “utnyttes” i en kunnskapsoverføringskontekst. En gatekeeper kan betraktes som en ressurs som kan benyttes for å motivere andre ansatte til å overføre kunnskap. Vi antar derfor at en organisasjon som er moden er i stand til å gjenkjenne og utnytte verdien i gatekeepere. Dette kan gjøres ved at disse personene får en veiledende og motiverende rolle på PÅI. Vi foreslår følgelig at *identifisering og utnyttelse* av gatekeepere kan være en egenskap som kjennetegner organisatorisk modenhet.

*Promotering* ble trukket frem av informantene som et viktig virkemiddel for å øke individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Det ble imidlertid understreket at det som ble skrevet på plattformene måtte være forståelig, at promotering må formidle nytteverdien av plattformen til brukerne og at man må fokusere på å skape samhandling snarere enn idéinnhenting. Basert på selvbestemmelsesteori, kan man også argumentere for at informasjon som formidles via promotering bør ta sikte på å aktivere individers indre motivasjon. Dette kan gjøres i form av informativ formidling. Det vil si at promoteringen er en kilde til relevant informasjon i forbindelse med individets adferd, og at denne informasjonen ikke formidler et press om ønsket adferd slik at individer ikke opplever å bli kontrollert (Ryan 1982). Basert på dette resonnetet kom vi frem til at informativ promotering kan øke individers indre motivasjon. Vi foreslår derfor at vi at *informativ promotering* er et kjennetegn på organisatorisk modenhet.

Basert på det overnevnte kan vi si at *organisatorisk modenhet* kjennetegnes av:

- Pro-delingsnormer
- Organisatorisk forpliktelse
- Bevisst bruk av belønninger
- Autonomi
- Oppmuntrende lederstil
- Identifisering og utnyttelse av gatekeepere
- Informativ promotering

Hvordan organisatorisk modenhet reflekteres i de ulike aspektene i en organisasjons kulturelle nettverk, fremstilles i figuren nedenfor.



**FIGUR 5.1 ORGANISATORISK MODENHET REFLEKTERT I DE ULIKE ASPEKTENE VED EN ORGANISASJONS KULTURELLE NETTVERK**

## 6.0 DISKUSJON

---

---

### 6.1 OPPSUMMERING AV RESULTATER

---

I tabell 6.0 (på neste side) oppsummeres proposisjonene utledet i kapittel 3. Tabellen viser hvorvidt proposisjonene samsvarer med funnene fra undersøkelsen i Induct Software AS. Tabellen inneholder også proposisjonene som ble utformet basert på nye funn.

De fleste proposisjonene omhandler hvordan ulike faktorer kan påvirke spesifikke motivasjonsorienteringer. Selv om informantenes uttalelser i de fleste tilfeller underbygger en sammenheng mellom faktorene og individers generelle motivasjon, var det i flere sammenhenger utfordrende å knytte informantenes uttalelser opp mot de ulike motivasjonsorienteringene. Dette var forventet, ettersom motivasjonsorienteringer er akademiske konsepter, og ikke noe folk flest har et forhold til. Vi har derfor forsøkt å tolke hvordan teori om de ulike motivasjonsorienteringene kan relatere seg til informantenes uttalelser. Eksempelvis ble flere av produktegenskapene eller aktiviteter på plattformer omtalt som *morsomme*. Det at noe oppleves som morsomt er typisk for indre motivasjon.

I de tilfellene der funnene var i overensstemmelse med proposisjonene, det vil si der vi identifiserte en tydelig sammenheng mellom en faktor og individers motivasjonsorientering, har vi krysset av for *samsvar* i tabellen. I de tilfellene hvor ikke fant noen indikasjoner i informantenes uttalelser på hvilken motivasjonsorientering som kunne være aktuell, konkluderte vi med at proposisjonene samsvarte *delvis* med funnene.

I noen tilfeller fant vi ingen tydelig overensstemmelse mellom våre proposisjoner og informantens uttalelser. Her har vi krysset av for *ikke samsvar* i tabellen. I påfølgende avsnitt vil vi kommentere disse tilfellene, og forsøke komme med mulige forklaringer. Gjennom datamaterialet identifiserte vi også faktorer som ikke er omtalt i tidligere forskning, og som vi anser som nye funn. Der dette er aktuelt har vi utledet nye proposisjoner, og krysset av for *ny proposisjon* i tabellen. Hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner funnene fra undersøkelsen kan ha, vil også bli drøftet. Kapittelet avsluttes med en kort konklusjon.

TABELL 6.1 SAMMENSTILLING AV PROPOSISJONER OG FUNN

Proposisjoner	Samsvar	Delvis samsvar	Ikke samsvar	Ny proposisjon
<b>Rutiner og ritualer; Normer</b>				
<b>P1:</b> Norm for gjensidighet kan øke individers a) eksterne motivasjon og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.			X	
<b>P2:</b> Norm for gjensidighet påvirker ikke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.		X		
<b>P3:</b> Pro-delingsnormer kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.		X		
<b>P4:</b> Organisatorisk forpliktelse kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.		X		
<b>Kontrollsystemer; Belønningssystemer</b>				
<b>P5:</b> Mulighet for å tilegne seg materielle belønninger kan øke individers eksterne motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.	X			
<b>P6:</b> Mulighet for å tilegne seg materielle belønninger kan redusere individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.			X	
<b>P7:</b> Anerkjennelse kan øke individers a) indre motivasjon og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.	X			
<b>Organisasjonsstruktur; Autonomi</b>				
<b>P8:</b> Autonomi i arbeidet kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.	X			
<b>Maktstrukturer; Ledelseskultur</b>				
<b>P9:</b> Oppmuntrende lederstil kan øke individers a) indre motivasjon og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.	X			
<b>Symboler: Gatekeepere</b>				
<b>P15:</b> Bruk av gatekeepere kan øke individers a) indre og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.				X
<b>Historier: Promotering</b>				
<b>P16:</b> Informativ promotering kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.				X

Tabellen fortsetter på neste side.

Proposisjoner	Samsvar	Delvis samsvar	Ikke samsvar	Ny proposisjon
<b>Produktegenskaper</b>				
<b>P10a:</b> Mulighet for å løse problemer gjennom PÅI kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.	X			
<b>P10b:</b> Mulighet for å løse problemer gjennom PÅI kan øke individers introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.		X		
<b>P10c:</b> Mulighet for å løse problemer gjennom PÅI kan øke individers eksterne motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.		X		
<b>P11:</b> Mulighet for å kommentere innlegg på PÅI, kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.	X			
<b>P12:</b> Nyhetsoppdateringer og varslinger kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.		X		
<b>P13a:</b> Mulighet for å danne grupper med andre medlemmer på PÅI kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.		X		
<b>P13b:</b> Mulighet for å danne grupper med andre medlemmer på PÅI kan øke individers introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.		X		
<b>P14:</b> Tildeling av grader kan øke individers a) indre motivasjon og b) introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.	X			
<b>P17:</b> Stemmegivning kan øke individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI.				X

---

### 6.1.1 NORM FOR GJENSIDIGHET

---

Proposisjonen om at norm for gjensidighet kan øke individers eksterne og introjekte motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P1), ble ikke bekreftet gjennom datamaterialet. At proposisjonen ikke samsvarer med funnene betyr ikke at vi utelukker at norm for gjensidighet kan påvirke individers motivasjon, men det er ikke mulig å dra en slik slutning basert på informantenes uttalelser. At informantene ikke uttalte seg om dette emnet kan skyldes at intervjuguiden ikke inneholdt spørsmål om normer spesifikt. En annen forklaring kan være at slike normer ikke er av særskilt betydning i virtuelle samfunn fordi behovet for slike normer kan erstattes av belønningsreaksjoner fra en tredjepart (jf. Wasko & Faraj 2005). Funnene underbygger argumentet om at gjenytelse fra organisasjonen kan øke individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Informantenes uttalelser ga imidlertid ingen klare indikasjoner på at en slik belønningsmekanisme substituerer norm for gjensidighet, og derfor kan vi heller ikke bekrefte at

norm for gjensidighet ikke påvirker individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P2).

---

### 6.1.2 BELØNNINGSSYSTEMER

---

Det var ingenting ved informantenes uttalelser som tydet på at informantene oppfattet at belønningssystemer kan ha negative konsekvenser. Proposisjonen om at materielle belønninger kan redusere individers indre motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI (P6), samsvarte derfor ikke med funnene. En mulig årsak til at funnene fra vår undersøkelse ikke er i overensstemmelse med funn fra tidligere studier som påviser fortrenningseffekter, kan være at vi ikke spurte informantene om de mente at belønninger kunne påvirke individers motivasjon negativt. Årsaken kan også være at det rett og slett er vanskelig å identifisere mulige fortrenningseffekter. Eksempelvis kan det hende at individer overfører mindre kunnskap som følge av en fortrenningseffekt, men at utenforstående kan oppfatte at dette har andre forklaringer enn at individets indre motivasjon har blitt fortrenget av eksterne belønninger.

---

## 6.2 TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER

---

---

### 6.2.1. NYE FUNN

---

Gjennom analyse av datamaterialet har vi identifisert faktorer som potensielt kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI, som vi antar at ikke er omtalt i tidligere litteratur. Dette gjelder *bruk av gatekeepere* og *promotering*.

Vi har i tillegg funnet at produktegenskapen *stemmegivning* kan antas å påvirke individers motivasjon for å overføre kunnskap gjennom PÅI. Denne egenskapen har ikke blitt omtalt i undersøkelsen til Battistella og Nonino (2012), som så vidt vi har kjennskap til, er den eneste studien som har undersøkt effekter produktegenskaper ved en PÅI kan ha på individers motivasjon for kunnskapsoverføring.

Basert på et SBT-perspektiv har vi utledet proposisjoner som omhandler mulige sammenhenger mellom de nye funnene og ulike motivasjonsorienteringer. Ettersom disse sammenhengene ikke er omtalt i tidligere forskning, anser vi dette som videreutvikling av teori.

At vi har benyttet SBT som teoretisk rammeverk innebærer at vi har operasjonalisert de ulike motivasjonsorienteringene basert på SBT, og at tolkningen av funnene er farget av dette perspektivet. Dersom funn fra denne undersøkelsen skal sammenliknes med funn fra tidligere studier eller anvendes som grunnlag for videre forskning, bør dette tas med i betraktning.

---

## 6.2.2 ORGANISATORISKE MODENHET

---

Gjennom tolkning av datamaterialet kom vi frem til at kulturelle faktorer som *normer*, *belønningssystemer*, *autonomi i arbeidet*, *lederstil*, *bruk av gatekeepere* og *promotering* kan påvirke individers motivasjon for kunnskapsoverføring direkte. Vi har i tillegg avdekket at produktgenskapenes antatte effekt på brukernes motivasjon for å overføre kunnskap gjennom PÅI, kan avhenge av kulturelle forhold. På grunnlag av dette har vi utviklet konseptet *organisatorisk modenhet*. Vi vil i det følgende redegjøre for de teoretiske og praktiske implikasjonene som følger av konseptet.

Vi anser konseptet om organisatorisk modenhet som videreutvikling av eksisterende teori. Årsaken er at vi i utviklingen av konseptet har tatt utgangspunkt i tidligere forskning og kombinert dette med egne funn og tolkninger; Konseptet bygger på et SBT-perspektiv, og så vidt vi har kjennskap til har ikke SBT blitt benyttet for å undersøke og forklare individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI tidligere. Som omtalt i kapittel 4, kjennetegnes forskningsfeltet denne oppgaven faller innenfor, av mangel på et felles integrert rammeverk. Ved å introdusere organisatorisk modenhet ønsker vi å bevise at SBT er en egnet teori for å forklare hvordan individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI kan økes og opprettholdes. Organisatorisk modenhet utgjør ikke et tilstrekkelig grunnlag for etablering av et felles integrert rammeverk, men målet er at dette konseptet skal kunne fungere som et startpunkt for videre forskning og utviklingen av et felles rammeverk (se avsnitt 6.4 ).

Videre, kan konseptet anses som et forsøk på å utarbeide retningslinjer for hvordan organisasjoner som skal eller vurderer å implementere en PÅI, kan øke og opprettholde individers motivasjon for kunnskapsoverføring. Konseptet kan også være av verdi for innovasjonsmellomledd. Basert på kjennskap til organisatorisk modenhet kan innovasjonsmellomledd gi råd til sine kunder om hvordan brukermotivasjon kan økes og opprettholdes, og vurdere hvorvidt det vil være lønnsomt å innlede et kundeforhold. Det er viktig



å påpeke at retningslinjene som følger av konseptet kun er veiledende, og ikke en oppskrift som med sikkerhet vil føre til økt kunnskapsoverføring og innovasjon. Retningslinjene kan oppsummeres i følgende punkter:

**Pro-delingsnormer :** Organisasjoner bør forsøke å stimulere til normer som fremmer deling og samarbeid. Ifølge Grant (2013) kan en kultur som kjennetegnes av deling og samarbeid betegnes som en *giver-kultur*. En giver-kultur i en organisasjon forutsetter at ansatte tør å be andre om hjelp og at de anser det som naturlig å hjelpe andre. Grant (2013) foreslår at organisasjoner kan gjennomføre spesifikke øvelser for å øke “hjelp-adferd” blant organisasjonsmedlemmer. Et eksempel på en slik øvelse kan være “gjensidighetsringer” (eng. reciprocity rings). Kort fortalt går denne øvelsen ut på at ansatte øver seg på å spørre om hjelp i små grupper. Dette kan foregå ved at hvert enkelt gruppemedlem kommer med en forespørsel eller stiller et spørsmål til de andre i gruppen. De andre gruppemedlemmene bidrar deretter med sin kunnskap, kontakter og ressurser for å svare på spørsmålet. Denne prosessen foretas gjerne i to runder, hvor man i første runde fokuserer på temaer på et personlig plan. I andre runde er fokuset på arbeidsrelaterte temaer. Gjennom øvelsen, er målet er at personer lettere skal kunne spørre om hjelp fra kollegaer og at de oppfatter det som naturlig å hjelpe andre uten forventning om å få noe tilbake.

**Organisatorisk forpliktelse:** Organisasjoner bør investere tilstrekkelig med tid og ressurser i innovasjonsarbeidet, og signalisere at kunnskapsoverføring er en prioritert aktivitet.

**Bevisst bruk av belønninger:** Belønninger bør ikke fremstå som kontrollerende. Kriterier for utdeling av belønninger bør i tillegg være forankret i et fokus på innsats og hjelpeadferd blant individer og ikke bare resultater. Dersom man skal innføre belønninger bør disse være små eller symbolske, for eksempel i form av anerkjennelse, slik at man ikke risikerer potensielle fortrenings effekter. Eksempler på et program som har adressert dette behovet er “å gi tips til medarbeidere for deres hjelp” (Grant 2013). Tipsen gis i form av små pengesummer<sup>14</sup> og alle som er involvert i programmet får innsyn i hvem som gir og mottar tips. Ifølge Grant (2013) kan en slik ordning bidra til å synliggjøre et individs “image” som sjenerøs og videre føre til økt motivasjon for kunnskapsoverføring.

**Oppmuntrende lederstil:** Ledere bør ha et fokus på å oppmuntre ansatte og komme med positiv tilbakemelding - også i tilfeller der man for eksempel må avvise en idé fra en ansatt. I tillegg er

---

<sup>14</sup> I eksemplet som gis av (Grant 2013) var aktuelle pengesummer man kunne gi i “tips” ca. \$3 (ca. 18NOK). Beløpet ble inkludert i den ansattes lønning.

det viktig at tilbakemeldinger fra ledelsen ikke fremstår som manipulerende, men at de er informative og konstruktive.

**Autonomi:** Å inkludere brukere i beslutningsprosesser og videreutvikling av ideer som legges ut på PÅI er en måte å gi vanlige ansatte større grad av autonomi, og kan bidra til å styrke og skape et varig engasjement blant individer for å delta på PÅI.

**Identifisering og utnyttelse av gatekeepere:** Organisasjoner kan utnytte gatekeepere som en ressurs, ved at disse personene kan øke og opprettholde andre individers motivasjon for å overføre kunnskap gjennom PÅI.

**Informativ promotering:** Promotering er en viktig aktivitet for å skape økt bevissthet om PÅI ovenfor potensielle nye og aktive brukere. Informasjonen som formidles gjennom promotering bør være forståelig, formidle nytteverdien av plattformen og ikke fremstå som kontrollerende.

### 6.3 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

---

Konseptet om organisatorisk modenhet er bygget på antagelser om mulige sammenhenger. Det er derfor nødvendig å ytterligere teste antagelsene empirisk for å bekrefte konseptets gyldighet. Retningslinjene som beskrives ovenfor er i tillegg svært generelle. Og det er nødvendig med mer forskning på hvordan disse retningslinjene kan håndheves i praksis gjennom konkrete tiltak.

Ettersom produktgenskapers antatte effekt på ulike motivasjonsorienteringene kun er undersøkt av Battistella og Nonino (2012) bør dette temaet utforskes videre og potensielt testes gjennom spørreundersøkelser blant brukere av PÅI. Det samme gjelder for de nye funnene som denne studien har avdekket. At promotering kan påvirke individers motivasjon og muligens de ulike motivasjonsorienteringene er også et interessant funn som bør følges opp av videre forskning. Spesielt da vi antar at formidling er av stor betydning på en PÅI, hvor mye av kommunikasjonen foregår skriftlig. Oppdagelsen om at enkelte organisasjoner benytter gatekeepere på plattformer er også noe vi anser som et spennende funn. Hvordan slike roller kan utnyttes for å påvirke individers deltakelse på plattformer kan være et mulig tema for videre forskning.

## 6.4 KONKLUSJON

---

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan innovasjonsmellomledd og deres kunder, kan øke og opprettholde individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Studien har avdekket at utforming og bruk av produktegenskaper er av betydning for brukeres motivasjon. Disse funnene kan være av nytte for innovasjonsmellomledd - basert på kjennskap til hvordan produktegenskaper kan øke og opprettholde individers motivasjon kan produktegenskaper videreutvikles, fremheves eller ekskluderes. Funnene indikerer imidlertid at sammenhengen mellom produktegenskaper og individers motivasjon kan være betinget av kulturelle faktorer. At PÅI kun er et verktøy hvor utfallet i stor grad avhenger av organisasjonskultur, synes derfor å fremstå som et viktig budskap.

Som et svar på oppgavens problemstilling har vi utviklet konseptet *organisatorisk modenhet*. Konseptet innebærer at en rekke kulturelle forhold i organisasjoner som anvender PÅI bør ligge til rette for at individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI skal kunne økes og opprettholdes. Konseptet ansees som et teoretisk bidrag til forskning som omhandler individers motivasjon for kunnskapsoverføring gjennom PÅI. Innovasjonsmellomledd kan i tillegg gi råd til sine kunder basert på retningslinjene som inngår i konseptet. For organisasjoner som implementerer PÅI kan konseptet gi en pekepinn på hvordan man kan stimulere til økt brukermotivasjon og varig engasjement på PÅI.

## LITTERATURLISTE

---

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1): 107-136.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "The Social Psychology of Creativity"*. Boulder, CO, USA: Westview Press.
- Ambile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 3 (3): 185-201.
- Antikainen, M. & Väättäjä, H. (2008). Innovating is fun – motivations to participate in online open innovation communities. I: Huizingh, K. R. E., Torkkeli, M., Conn, S. & Bitran, I. (red.) *Proceedings of the First ISPIM Innovation Symposium Singapore: Managing Innovation in a Connected World*. Singapore.
- Antikainen, M. J., Mäkipää, M. & Ahonen, M. (2010). Motivating and Supporting Collaboration in Open Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13 (1): 100-119.
- Antikainen, M. J. & Väättäjä, H. K. (2010). Rewarding in open innovation communities – how to motivate members. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (4): 440–456.
- Ardichvili, A., Page, W. & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1): 64-77.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1): 150-169.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10): 2045-2068.
- Bakici, T., Almirall, E. & Wareham, J. (2011). Motives for Participation in On-Line Open Innovation Platforms. *DRUID Working Paper*, 11 (14).
- Battistella, C. & Nonino, F. (2012). The Motivational Drivers In Open Innovation Web-Based Platforms: An Explorative Study. I: Marco, M. D., Te'eni, D., Albano, V. & Za, S. (red.) *Information Systems: Crossroads for Organization, Management, Accounting and Engineering*, s. 367-376. Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bock, G. W. & Kim, Y. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An exploratory Study of attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15 (2): 14-21.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. & Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29 (1): 87-111.
- Burgess, D. (2005). What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside Their Work Unit? *Journal of Business Communication*, 42 (4): 324-348.
- Cameron, J., Banko, K. M. & Pierce, W. D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: the myth continues. *The Behavior Analyst*, 24: 1-44.
- Chang, T. J., Yeh, S. P. & Yeh, I. J. (2007). The effects of joint reward system in new product development. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4): 276-297.
- Chen, C.-J. & Hung, S.-W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & Management*, 47 (4): 226-236.

- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. USA: Harvard Business School Press.
- 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.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-153.
- Connelly, C. E. & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (5/6): 294-301.
- Darr, E. D., Argote, L. & Epple, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41 (11): 1750-1762.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18 (1): 105-115.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4): 580-590.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6): 627-668.
- Diener, K. & Piller, F. (2009). The Market for Open Innovation. Increasing the efficiency and effectiveness of the innovation process. A market study of intermediaries facilitating the integration of external actors and information from the firms periphery in the innovation process: Technology and innovation management group. RWTH Aachen University.
- Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2002). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case *Strategic Management Journal*, 21: 345-367.
- Faraj, S. & Wasko, M. M. (2001). The Web of Knowledge: An Investigation of Knowledge Exchange in Networks of Practice. *Florida State University Working Paper*.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. & Reinholdt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48 (6): 871-893.
- Foss, N. J., Husted, K. & Michailova, S. (2010). Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions. *Journal of Management Studies*, 47 (3): 455-482.
- Frey, B. S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Brookfield, USA Edward Elgar Publishing Limited.
- Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15 (5): 589-611.
- Graebner, M. E., Martin, J. A. & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10 (3): 276-284.
- Grant, A. (2013). Givers take all: The hidden dimension of corporate culture. *MIS Quarterly*.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue: Knowledge and the Firm(Winter, 1996)): 109-122.
- Haas, M. R. & Hansen, M. T. (2007). Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal*, 28 (11): 1133-1153.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2): 250-279.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1): 82-111.
- Harder, M. (2008). How do rewards and management styles influence the motivation to share knowledge? *SMG Working Paper* (6).

- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H. & Kim, Y.-G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33 (2): 356-366.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35: 715–728.
- Hung, S.-Y., Durcikova, A., Lai, H.-M. & Lin, W.-M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69 (6): 415-427.
- Hung, W., Jonassen, D. H., Liu, R. I. J. M. S., J. G. van & . Mahwah, N. E. (2008). Problem-based learning. I: Spector, J. M., van Merriënboer, J. G., Merrill, M. D. & Driscoll, M. (red.) *Handbook of research on educational communications and technology*, s. 485-506. mahwah: New Jersey: Erlbaum.
- Janssen, M. & Mendys-Kamphorst, E. (2004). The price of a price: On the crowding out and in of social norms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 55: 377-395
- Jeppesen, L. & Frederiksen, L. (2006). Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments. *Organization Science*, 17 (1): 45–63.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8 utg. England: Pearson Education.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y. & Wei, K. K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29 (1): 113-143.
- Kim, S. & Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66 (3): 370-385.
- Kittur, A., Chi, E. & Bongwon, S. (2008). Crowdsourcing user studies with mechanical turk. I: *Proceedings of the Twenty-Sixth Annual SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, s. 453–456. New York, USA: ACM.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3(383-397).
- Kohn, A. S. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71 (5): 54-63.
- Kruglanski, A. W., Friedman, I. & Zeevi, G. (1971). The effects of extrinsic incentive on some qualitative aspects of task performance. *Journal of Personality* 39 (4): 606–617.
- Lazear, E. (1999). Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions. *Journal of Labor Economics*, 17: 199-236.
- Lee, J.-H., Kim, Y.-G. & Kim, M.-Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal*, 19 (3): 48–60.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lepper, M. R. & Greene, D. (1978). *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*. Hillsdale, NY: Erlbaum.
- Lewis, G. & Zalan, T. (2004). Writing About Methods in Qualitative Research: Towards a More Transparent Approach. I: Piekari, R. & Welch, C. (red.) *Handbook Of Qualitative Research Methods For International Business*, s. 506-528. UK og USA: Edward Elgar Publishing.
- Lin, H. F. (2007a). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2): 135-149.
- Lin, H. F. (2007b). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4): 315-332.
- Lin, M.-J. J., Hung, S.-W. & Chen, C.-J. (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 25 (4): 929-939.
- Lindenberg, S. (2001). Intrinsic motivation in a new light. *Kyklos*, 54 (2-3): 317–342.

- Ling, K., Beenen, G., Ludford, P., Wang, X., Chang, K., Li, X., Cosley, D., Frankowski, D., Terveen, L., Rashid, A. M., et al. (2005). Using Social Psychology to Motivate Contributions to Online Communities. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10 (4).
- Liu, Y. & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31 (1): 44-52.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29 (3): 388-403.
- Lucas, H. C. & Spitler, V. K. (1999). Technology use and performance: A field study of broker workstations. *Decision Sciences*, 30 (2): 291-311.
- Millen, D. R. & Patterson, J. F. (2002). Stimulating Social Engagement in a Community Network. I: *Proceedings of the 2002 ACM conference on Computer supported cooperative work*, s. 306-313. New York, USA: Association for Computing Machinery.
- Minbaeva, D. B., Mäkelä, K. & Rabbiosi, L. (2012). Linking HRM and individual knowledge transfer via individual-level mechanisms. *Human Resource Management*, 51 (3): 387-405.
- O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40 (3): 154-174.
- Orlikowski, W. J. (1993). Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation. *Information Society*, 9 (3): 237-251.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11 (5): 538-550.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A. & Bartol, K. M. (2007). A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance. *Organization Science*, 18 (1): 71-88.
- Runco, M. A. (1994). *Problem Finding, Problem Solving, and Creativity*. USA: Ablex Publishing Corporation.
- Ryan, R. M. (1982). Control and Information in the Intrapersonal Sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (3): 450-461.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemp Educ Psychol*, 25 (1): 54-67.
- Ryen, A. (2002). kapittel 6: Det naturalistiske intervjuet. I: *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Smith, D. (2010). *Exploring innovation* 2utg. Berkshire, England: McGraw Hill Education.
- Stenmark, D. (2001). Leveraging Tacit Organisational Knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17 (3): 9-24.
- Ståhlbröst, A. & Bergvall-Kåreborn, B. (2011). Exploring users motivation in innovation communities. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 14 (4): 298-314.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44 (5): 996-1004.
- Tucker, M. L., Meyer, G. D. & Westerman, J. W. (1996). Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. *Journal of Business Communication*, 33 (1): 51-69.
- Vallerand, R. J. & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study. *Journal of Personality*, 60 (3): 599-620.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge.: The MIT Press.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20 (2): 115-131.
- 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.
- Wiertz, C. & de Ruyter, K. (2007). Beyond the Call of Duty: Why Customers Contribute to Firm-hosted Commercial Online Communities. *Organization Studies*, 28 (3): 347-376.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4 utg. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Yu, J., Jiang, Z. & Chan, H. C. (2010). The Influence of Socio-Technological Mechanisms on Individual Motivation towards Knowledge Contribution in Problem-Solving Virtual Communities. *Professional Communication, IEEE Transactions on*, 54 (2): 152 - 167.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53 (1): 107–128.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K.-K. & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30 (5): 425-436.



# VEDLEGG

---

---

## VEDLEGG NR. 1: INTERVJUGUIDE

---

### **Innledning:**

*Vi forklarer kort hva formålet med intervjuene er:*

Prosjektet vårt går ut på at vi undersøker hvordan man kan påvirke brukerengasjementet på web-baserte innovasjonsplattformer. Gjennom intervjuer med ansatte i Induct ønsker vi å få en større innsikt i fordeler og flaskehalsen knyttet til brukerengasjement på web-baserte innovasjonsplattformer. Vi bruker ordet plattform. Når vi bruker dette sikter vi til plattformene som er basert på deres løsninger. Vi er først og fremst interessert i den første delen av innovasjonsprosessen (idéutveksling) og de som deltar i dette.

### **1) Bakgrunnsinformasjon**

- Kan du si litt om din stilling i Induct, og hvilke arbeidsoppgaver du har i selskapet?  
(Grunnen til at vi spør om dette er fordi vi lettere skal kunne forstå ditt perspektiv og kunne stille spørsmål ut i fra dette. Vi kommer ikke til å oppgi din stilling eller navn i oppgaven).

### **Hoveddel:**

#### **2) Motivasjon for deltakelse på plattform**

- Når en organisasjon har implementert en plattform, hvilke virkemidler kan de benytte for å få personer til å bruke den?
- I de tilfellene hvor manglende deltakelse er en utfordring, hva tror du kan være mulige årsaker til dette?
- Av det du har nevnt nå, hva tror du er den mest utbredte, eller viktigste årsaken til at manglende deltakelse på plattformer er en utfordring?

Dersom informanten svarer at deltakelse varierer fra kunde til kunde, spør vi om følgende:

- Kan du komme på noen fellestrekk ved de organisasjonene/bedriftene der brukerengasjementet er lavt?

- Hvis du tenker på et tilfelle der brukerengasjementet er spesielt høyt. Er det noe denne organisasjonen gjør som du tror bidrar til at mange bruker plattformen?
- I de tilfellene hvor brukerengasjement er en utfordring, tror du det hovedsakelig dreier seg om at personer ikke kan bruke plattformen (altså at det f.eks. er teknisk utfordrende) eller at de ikke vil (f.eks. at de ikke ønsker å dele informasjon)?

### 3) **Kundeforhold** (disse spørsmålene stilles kun til ansatte som jobber med kunder):

- Er det slik at du tidlig i et kundeforhold kan forutsi, eller få en følelse av om plattformen kommer til å fungere i den aktuelle organisasjonen eller ikke?
- Hvilke indikasjoner eller “ting” ved organisasjonen kan det være som gjør at man kan si noe om hvordan en plattform vil fungere på forhånd?
- Hender det at noen kunder ønsker å avslutte bruken av plattformen? Hvis ja, hva er den vanligste årsaken til at kunder ønsker å avslutte samarbeidet med dere?

### 4) **Produktegenskaper:**

Vi har lest på nettsiden deres at plattformene kan ha ulike funksjoner: f.eks. at man kan dele ideer/utfordringer, kommentarfunksjon, sende meldinger osv.

- Hvilke produktetegenskaper ved deres softwareløsning tror du kan bidra til å motivere brukere til å bruke plattformen? (Med produktetegenskaper mener vi hvordan plattformen er utformet, og ulike funksjoner som plattformen har).
- Hvilke av disse funksjonene tror du er mest populære blant brukerne? Evt. Hvorfor tror du brukerne liker disse funksjonene?

### 5) **Belønningssystemer:**

Det står på nettsiden at anerkjennelse av de ansatte, belønninger og kompensasjonsmodeller er viktig. Det står også at man har anledning til å belønne f.eks. ”månedens/årets innovatør” og at man kan identifisere talenter.

- Er det vanlig at organisasjonen benytter slike belønningssystemer for å øke brukerengasjement?
- Hvis nei, hva tror du er grunnen til at organisasjoner ikke benytter belønninger for å motivere?

- Hvis ja, hvilke belønningssystemer som du kjenner til er mest vanlige å bruke?
- Hva med månedens innovatør, hvordan fungerer dette?
- Hvis, ja: hvem får belønning? De som deler mest (i kvantum) eller den som har den beste ideen sett fra ledelsens ståsted eller ut i fra andre kriterier?
- I de tilfellene hvor dette har vært brukt, har det hatt noen effekt på brukerengasjement?
- Hvis effekten var positiv, var den langvarig?(Utdypning: holdt brukerengasjementet seg på samme nivå over flere måneder?)

#### 6) Tjenester:

Hvis en organisasjon sliter med å få folk til å delta på plattformen, hvilke råd kan Induct gi dem?

#### Avslutning

7) Hva er etter din mening de viktigste kriteriene for at en organisasjon skal ha nytte av en innovasjonsplattform, generelt sett?

8) -Kan du nevne noen av de de viktigste utfordringene når en organisasjon skal implementere en plattform?

- Hva med senere i prosessen, når plattformen er implementert og har vært brukt en stund, hva er etter din erfaring de største utfordringene da?

9) Er det noe du mener Induct kunne gjort annerledes for å øke motivasjonen blant brukere av plattformer som er basert på deres løsninger?

10) Er det noe du vil legge til? Er det for eksempel noe vi ikke har tatt opp så langt som du mener er relevant for dette temaet (motivasjon for deltakelse på plattformene)?

## VEDLEGG NR. 2: INFORMASJONSSKRIV

---

Følgende tekst ble sendt på e-post til informantene som deltok i undersøkelsen, cirka en uke før undersøkelsen fant sted:

Hei,

I forbindelse med intervjuene vi skal gjennomføre hos dere, vil vi gjerne gi litt praktisk informasjon i forkant.

Vi er to studenter som tar en mastergrad i Entreprenørskap og innovasjon på Handelshøyskolen ved UMB. I vår masteroppgave undersøker vi hvordan man kan påvirke brukerengasjementet på web-baserte innovasjonsplattformer.

**Intervjuenes formål:** Gjennom intervjuer med ansatte i Induct ønsker vi å få en større innsikt i fordeler og flaskehalsen knyttet til brukerengasjement på web-baserte innovasjonsplattformer. Vi vil kombinere opplysningene som fremkommer gjennom intervjuene med relevant teori for å besvare oppgavens problemstilling.

**Bruk av båndopptaker:** Vi kommer til å spørre om tillatelse til å ta opp intervjuene på lydbånd. Det er kun vi og vår veileder som vil ha tilgang til dette datamaterialet, og lydopptakene vil bli slettet etter at prosjektet er avsluttet.

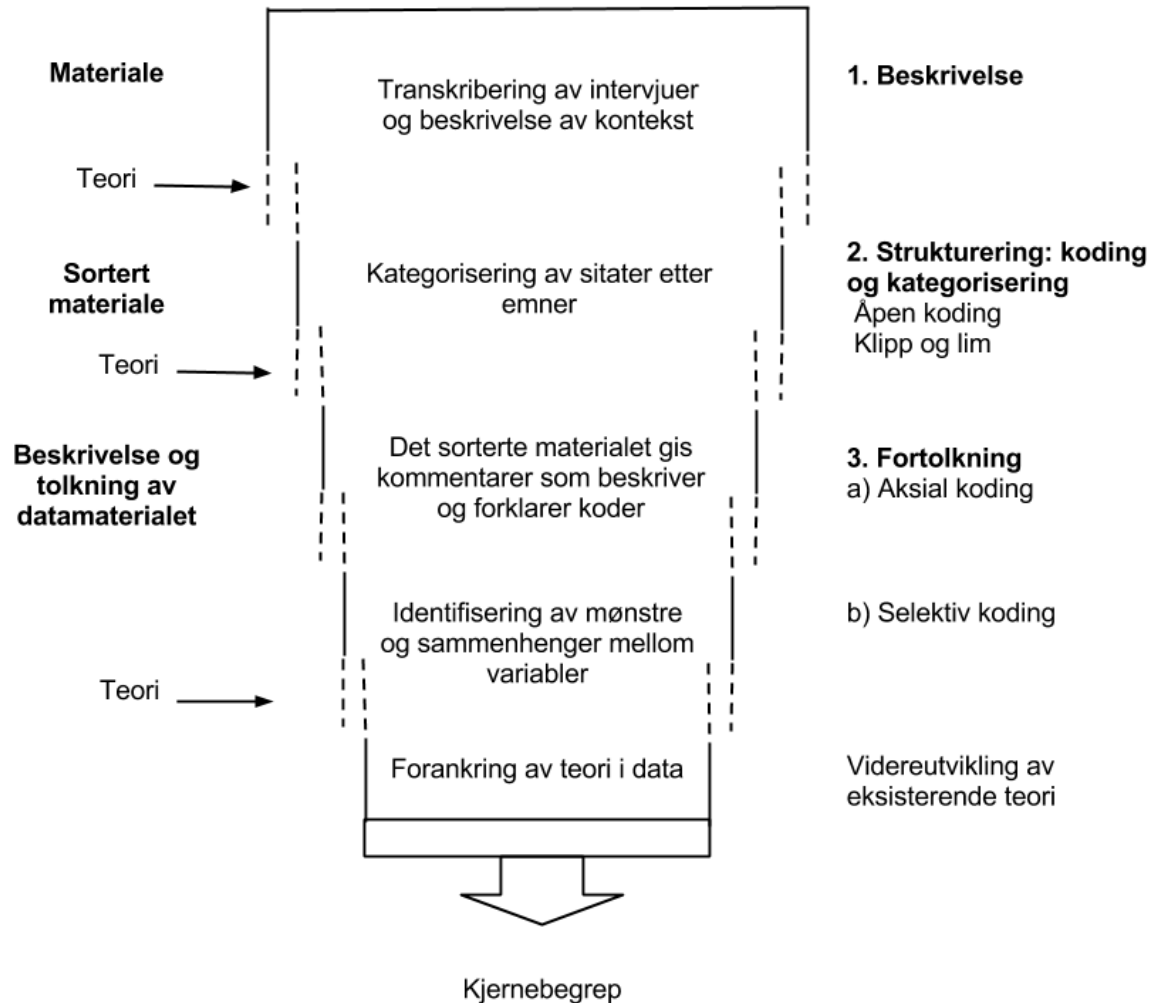
**Anonymisering:** Personene som intervjues vil ikke bli oppgitt ved navn i oppgaven, og det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner ut i fra de opplysningene som blir oppgitt. I selve oppgaven vil vi ikke gjengi intervjuene i sin helhet, men kun inkludere utvalgte sitater.

**Frivillig deltakelse:** Det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge prosjektet pågår uten at man må oppgi grunn.

Dersom du skulle ha noen spørsmål om prosjektet eller intervjuene, kan du kontakte oss på e-postadresse: [siri.gunnheim@gmail.com](mailto:siri.gunnheim@gmail.com) eller telefon: 94495387.

## VEDLEGG NR. 3: BESKRIVELSE AV ANALYSEPROSESSEN

Figuren nedenfor gir oversikt over hvordan vi har bearbeidet og tolket datamaterialet fra undersøkelsen i Induct Software AS.



FIGUR 7.1 BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATAMATERIALET<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Figuren er utarbeidet med utgangspunkt i en fremstillingen hentet fra Lewis og Zalan (2004 s.517).

#### VEDLEGG NR.4: EKSEMPEL PÅ TOLKNING

---

På neste side fremlegges et eksempel på hvordan prosessen beskrevet i figur 7.1 har foregått i praksis. Som påpekt i kapittel 4.6 er analyse av kvalitative data gjerne sirkulær prosess, uten klart definerte start- og stoppunkter. Dette har også vært tilfellet med eksemplene som beskrives i figuren på neste side - selvom de ulike fasene i analyseprosessen fremstilles kronologisk. Eksempelvis ble det andre sitatet som oppgis i figur 7.2 plassert i kategorien ”autonomi” etter at vi hadde foretatt aksial koding.

FIGUR 7.2 EKSEMPEL PÅ TOLKNING

