

MSR 5100

En konseptuell studie av fenomenet «*kunnskapsdeling*» på kombinerte arbeidsplasser



Høyskolen Kristiania

Oslo, vår 2022

«Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Etter to år som student i Master i Strategisk HR ved Høyskolen Kristiania markerer denne oppgaven slutten på studietiden. Disse to studieårene har i stor grad vært preget av en global pandemi, med mye hjemmeskole og lite fysisk interaksjon sammen med medstudenter og forelesere. Likevel sitter jeg igjen med mange gode og lærerike erfaringer etter å ha brukt mye tid på lesesalen sammen med mine morsomme og kloke medstudenter.

Masterstudiet har vært krevende, men også givende og morsomt, i tillegg til at det har gitt meg faglig påfyll og kunnskap som jeg tar med meg videre i arbeidslivet. Å skrive en konseptuell generaliserende studie som denne masteroppgaven, har gitt meg svært god innsikt i en tematikk som handler om veien videre ut av pandemien. Dette har gjort meg bedre rustet for veien videre og en gitt en større forståelse for at verden stadig vil være i endring.

Med dette vil jeg også takke min veileder Jon-Arild Johannessen som har bidratt med mange fornuftige og kloke ord, som jeg har fått svært stor nytte av gjennom perioden med denne oppgaven. Videre setter jeg stor pris på familie og venner som i stor grad har bidratt med oppmuntring i tiden med en stor og viktig oppgave som skal leveres. Dette både med motivasjon, men også deling av sine perspektiver og synspunkter og for å hjelpe meg med å lykkes med masteroppgaven.

Høyskolen Kristiania som institusjon har bidratt med svært flinke og interessante forelesere, i tillegg til at skolen har gjort en god jobb med å tilrettelegge for studentene i en annerledes og krevende tid. Å tilpasse på best mulig måte for studentene når verden er litt sudd på hodet har de fått til, slik at man har hatt muligheten til å få til det man har ønsket å utrette med studietiden.

Oslo, 9.juni 2022

Abstrakt

Problem: Kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser kan påvirkes av begrenset sosial interaksjon

Problemstilling: Hva kan hemme eller fremme kunnskapsdeling på en fleksibel arbeidsplass?

Fremgangsmåte og metode: Oppgavens metodologiske grunnlag er konseptuell generalisering og gjennom denne strategien er det abstrahert litteratur rundt problematikken, og det er til sammen tolv hypoteser. Disse er satt sammen med utgangspunkt i tre typologier knyttet til overordnet problemstilling og to. Det er også utarbeidet konseptuelle modeller for å sette dette i sammenheng.

Hensikt: Oppgaven er ment som et bidrag til den samfunnsvitenskapelige litteraturen som en mini-teori, det kan bygges videre på. Dette med hensikten å belyse nye fenomener som er kommet som resultater av Covid-19 pandemien. Herunder nye måter å organisere arbeidstokken på, i form av kombinerte arbeidsplasser og hvordan dette påvirker deling av kunnskap.

Hovedfunn:

- Ulike former for digitale kommunikasjonsmidler har stor innvirkning på kunnskapsdeling
- Taus kunnskap er svært vanskelig å få til når sosial interaksjon blir redusert
- Tillit er en grunnleggende faktor som må være til stede for kunnskapsdeling, og tillit påvirkes i stor grad av redusert sosial interaksjon.
- Sosiale utvekslingsteori bygger på tillit, og er avgjørende for kunnskapsdeling
- Sosiale relasjoner etableres gjennom tillit

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Abstrakt	3
1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for problemstilling	7
1.2 Avgrensninger og begrepsavklaringer.....	9
1.2.1 Avgrensninger	9
1.2.2 Begrepsavklaringer	9
1.3 Struktur	10
2 Metodologisk grunnlag: Konseptuell generalisering	11
3 Forskningsspørsmål 1	13
3.1 Litteraturgjennomgang	15
3.1.1 Kunnskap.....	15
3.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap	15
3.1.3 Taus kunnskap.....	16
3.1.4 Kunnskapsdeling.....	17
3.1.5 SEKI-Modellen	18
3.1.6 Kommunikasjonsformer for kunnskapsdeling	20
3.1.7 Digitale kommunikasjonsmidler	21
3.1.8 Digitale team og kunnskapsdeling	21
3.2 Diskusjon.....	22
3.3 Delkonklusjon.....	28
3.3.1 Typologi: Forskningsspørsmål 1	29
3.3.2 Revidert konseptuell modell: forskningsspørsmål 1	30
3.4 Implikasjoner forskningsspørsmål 1.....	31
3.4.1 Teoretiske implikasjoner.....	31
3.4.2 Praktiske implikasjoner	31
4 Forskningsspørsmål 2	32
4.1 Litteraturgjennomgang	33
4.1.1 Tillit.....	33
4.1.2 Tillit i form av sosiale relasjoner	34
4.1.3 Tillit og kunnskapsdeling	36
4.1.4 Tillit i digitale team.....	38
4.1.5 Sosial utvekslingsteori	39
4.2 Diskusjon.....	42
4.3 Delkonklusjon.....	48
4.4 Typologi: Forskningsspørsmål 2	49

4.5	Revidert konseptuell modell.....	50
4.6	Teoretiske implikasjoner	50
4.7	Praktiske implikasjoner	51
5	Konklusjon.....	52
5.1	Typologi og revidert konseptuell av overordnet problemstilling.....	54
6	Implikasjoner.....	56
6.1	Praktiske implikasjoner	56
6.2	Teoretiske implikasjoner	56
6.3	Kritikk til egen oppgave	57
6.4	Forslag til videre forskning	57
7	Litteraturliste.....	59

Figur 1: Konseptuell modell av problemstilling og forskningsspørsmål

Figur 2: Konseptuell modell av forskningsspørsmål 1

Figur 3: SEKI-Modellen

Figur 4: Typologi ut ifra funn i forskningsspørsmål 1

Figur 5: Revidert konseptuell modell av forskningsspørsmål 1

Figur 6: Konseptuell modell av forskningsspørsmål 2

Figur 7: Typologi ut ifra funn i forskningsspørsmål 2

Figur 8: Revidert konseptuell modell av forskningsspørsmål 2

Figur 9: Typologi ut ifra konklusjon overordnet problemstilling og forskningsspørsmål

Figur 10: Revidert konseptuell modell av forskningsspørsmål og problemstilling

1 Innledning

Etter Covid-19 pandemien står man nå ovenfor et mulig paradigmeskifte i forhold til arbeidslivets nye rammer. Selv om man ikke enda har sett alle konsekvensene som pandemien har ført med seg tyder mye på at fremtiden ikke innebærer det å gå tilbake til det samme arbeidslivet som før. I forhold til veien videre er det tilsynelatende allerede skjedd store endringer. Blant annet har flere år med påbud eller oppfordringer om hjemmekontor for bedrifters ansatte gjort at de fleste arbeidsgivere de siste årene har måttet endre på måten de strukturerer arbeidsplassmodellen. Dette i motsetning den tradisjonelle løsningen der de fleste har sittet fysisk tilstede på kontoret (Cifs 2021, 8; OsloMet 2022).

Ny teknologi har ført til at de fleste arbeidsplasser i større eller mindre grad er blitt mer digitale i løpet av de senere årene, men det har likevel vært vanlig å i all hovedsak operere med fysisk tilstedeværelse (Bathelt og Turi 2011). Covid-19 pandemien førte derimot til at man i løpet av svært kort tid har måttet gå over til å benytte en heldigital arbeidsplass. Nå som vi går ut av pandemien, er de fleste blitt godt vant med å sitte på hjemmekontor samt å benytte digitale kommunikasjonsmidler i det daglige, og dette fører til endringer i folks vaner (Cifs 2021, 18).

En rapport utarbeidet av Cifs (2021) med tittelen «*fremtidens hybride arbeidsplass*», viser til kombinerte arbeidsplasser som et resultat av en mer digital hverdag i kjølvannet av pandemien. Rapporten hevder at det har vært et skifte der de ansatte tilsynelatende stiller høyere krav til å kunne ha en mer fleksibel arbeidsplassløsning enn før. Dette i form av en kombinasjon av hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse. Dette fenomenet er kjent i litteraturen som en såkalt «kombinert arbeidsplass» eller en «hybrid arbeidsplass». Felles for denne løsningen innebærer at ansatte står mer fritt til å velge hvor og når de jobber (Cifs 2021, 17).

Det hevdes at ansatte kan oppleve høyere grad av autonomi når de får mulighet til å velge og at enkelte aktiviteter ikke nødvendigvis påvirkes i noen grad av hvor man jobber fra (Yang, Kim, og Hong 2021). I en kunnskapsøkonomi der arbeidsmarkedet nå preges av økt konkurranse om de menneskelige ressursene, må organisasjoner tilpasse seg endringene i ansattes behov og ønsker, for å kunne være en attraktiv arbeidsplass, som både klarer å tiltrekke seg og beholde ansatte (Cifs 2021, 6).

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Bruken av kombinerte kontorløsninger kan skape både fordeler og ulemper, og vil derfor reise forskjellige nye problemstillinger i arbeidslivet (Cifs 2021, 6). For eksempel blir det sosiale aspektet ved organisasjonslivet ansett som en svært viktig del av jobbhverdagen og hevdes å kunne være positivt på mange måter, som for eksempel bedre arbeidsmiljø og trivsel. I følge Nonaka og Takeuchi referert i Filstad (2016, 121) anses sosialisering blant kolleger også som en viktig faktor for at kunnskap skal deles.

Kombinerte arbeidsplasser der man veksler mellom hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse, skaper en forutsetning om at ansatte befinner seg mindre fysisk til stede på kontoret enn før. Når man ikke sitter sammen på kontoret like ofte, kan det gås ut ifra at den kombinerte kontorløsningen derfor fører til redusert grad av fysisk sosial interaksjon mellom kolleger i løpet av en arbeidsuke (Cifs 2021, 9).

Eksisterende litteratur om kunnskapsdeling og nærliggende temaer dreier seg i all hovedsak om *enten* digitale team *eller* tradisjonelle arbeidsplasser, og belyser problemstillinger som baserer seg på forhold som har oppstått ut ifra dette. Dette fører til et «gap» i litteraturen, da den nye hverdagen vil være en *kombinasjon* av digitale team og tradisjonelle arbeidsplasser. De mulige konsekvensene dette har på kunnskapsdeling virker å være uklare.

Oppgavens formål er derfor å være et bidrag til litteraturen for å belyse en aktuell problemstilling som reiser seg i forhold til kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser. Dette ved å trekke assosiasjoner til ulike situasjoner man antageligvis vil stå overfor i forbindelse med bruk av en kombinert arbeidsplass. Med bakgrunn i dette vil oppgaven basere seg på å besvare følgende problemstilling;

«Hva kan hemme eller fremme kunnskapsdeling på en kombinert arbeidsplass?»

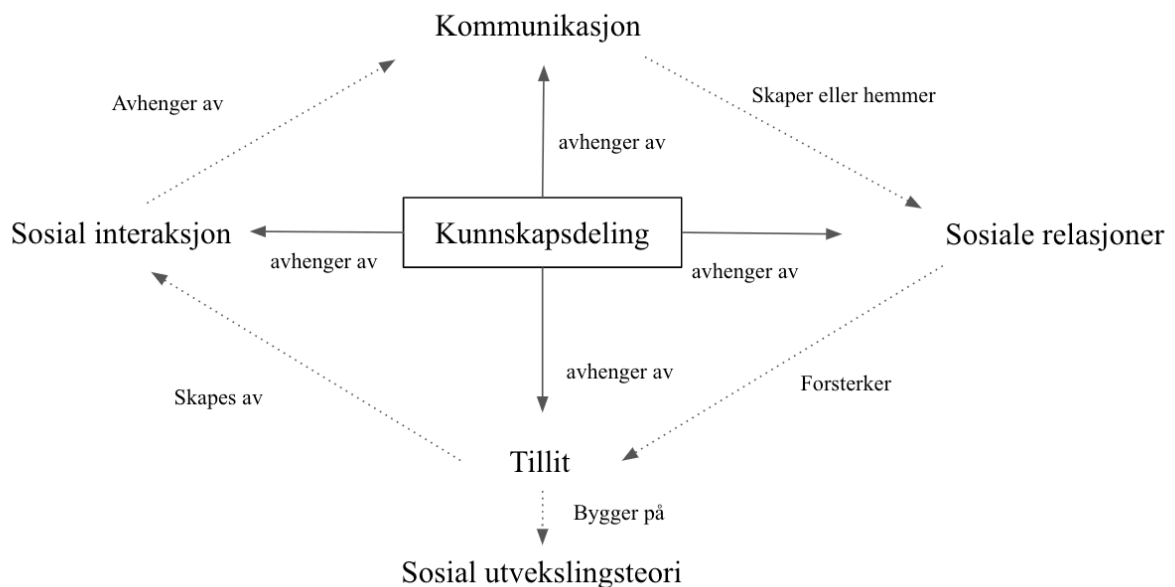
Etter å ha undersøkt tematikken «kunnskapsdeling» i litteraturen er det funnet enkelte fenomener som virker å være relevante for problemstillingen. For eksempel blir sosial interaksjon, kommunikasjon, sosiale relasjoner og tillit sett på som hensiktsmessige temaer i forbindelse med kunnskapsdeling.

Det spekuleres ut ifra dette i om redusert sosial interaksjon kan påvirke kunnskapsdeling. For at organisasjoner skal kunne tilpasse seg den nye hverdagen med hensyn til kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser, er det viktig å belyse hvilke mulige konsekvenser dette kan føre med seg. Tatt dette i betraktning vil det derfor være hensiktsmessig å besvare følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan redusert sosial interaksjon påvirke kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan redusert sosial interaksjon påvirke tillit i forbindelse med kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser?

Det er utarbeidet en konseptuell modell som er ment som en visuell representasjon av de ovennevnte fenomenene og hvordan disse kan relateres til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette med antagelsen om at de gitte fenomenene kan ha en form for sammenheng når de utspiller seg i praksis og at de antageligvis vil kunne påvirke hverandre (Adriaenssen og Johannessen 2015). Dette synliggjøres gjennom abstraksjon og det antas at sosial interaksjon kan være avhengig av kommunikasjon, kommunikasjon skaper eller hemmer sosiale relasjoner, sosiale relasjoner forsterker tillit, tillit bygger på teorien om sosial utveksling, til slutt at tillit kan skapes av sosial interaksjon. Dette er illustrert i figur 1:



Figur 1. Konseptuell modell av forskningsspørsmål og problemstilling

1.2 Avgrensninger og begrepsavklaringer

Følgelig vil det være nødvendig å presisere de gjeldende avgrensninger og begrepsavklaringer for oppgaven videre. Dette for å spisse oppgaven mot relevante tema og belyse gjeldende definisjoner som vil benyttes videre i oppgaven. Det forutsettes også at leseren har kjennskap innenfor relevant tematikk.

1.2.1 Avgrensninger

Det vil være hensiktsmessig å sette enkelte avgrensninger for oppgaven, da temaet kunnskap og kunnskapsdeling er bredt og kan være avhengig av flere faktorer. Med utgangspunkt i dette og tidsperspektivet på oppgaven, vil følgende avgrensninger ligge til grunn. Oppgavens overordnede perspektiv vil være med utgangspunkt i å belyse kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser sett fra et perspektiv som berører de mellommenneskelige og sosiale aspektene.

Oppgavens fokus rettes mot kunnskapsdeling og vil implisitt ha hovedfokuset rettet mot taus kunnskap, da det er denne kunnskapen som tilsynelatende krever mest sosial interaksjon. Med mindre det står spesifikt at det dreier seg om eksplisitt kunnskap, vil oppgaven utover dette rette seg primært mot deling av den tause kunnskapen. Ved abstraksjon av litteraturen er det ikke tatt høyde for geografisk område eller størrelse på bedrift. Dette fordi det er hensiktsmessig å samle flest mulige synspunkter for å se etter mulige sammenhenger.

1.2.2 Begrepsavklaringer

Kombinert arbeidsplass

Kombinert arbeidsplass defineres som en kontorløsning der ansatte i løpet av en arbeidsuke varierer mellom å være fysisk til stede på kontor noen dager og andre dager benytter hjemmekontor (Cifs 2021, 6). Det legges også til grunn at dette er en fleksibel løsning for ansatte, der man i stor grad står fritt til å velge hvilke dager man er hjemme og hvilke dager man er til stede fysisk. Dagene man er hjemme kommuniserer man ved bruk av digitale kommunikasjonsformer. Ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi gjør det mulig for ansatte å jobbe sanntidsbasert uavhengig av lokasjon (Halford 2005; Lahti og Nenonen 2021; Valk og Planojevic 2021).

Digitale arbeidsplasser og team

Digitale team er grupper med individer som jobber sammen mot samme mål, mens de er uavhengig av en felles fysisk og geografisk lokalisert arbeidsplass. Globalisering har gjort det mer vanlig med digitale team (Pathak 2015). Digitale arbeidsplasser har til felles at de i svært begrenset grad eller ingen grad avhenger av fysisk interaksjon, men baserer seg i størst grad av samhandling gjennom digitale kommunikasjonsmidler. Det er ofte også geografisk spredning mellom medlemmene (Breuer mfl. 2020; Gilson mfl. 2015).

Sosial interaksjon

Sosial interaksjon generelt handler om hvordan man kommuniserer, interagerer og samhandler. Både gjennom fysisk tilstedeværelse, men også gjennom ulike digitale kommunikasjonsmidler (Surma mfl. 2021). Det vil gjennomgående i oppgaven trekkes et skille mellom fysisk og digital sosial interaksjon, og fremover vil dette kun omtales som fysisk interaksjon eller digital interaksjon. Dette fordi det er viktig underveis i oppgaven å tydeliggjøre om det dreier seg om interaksjon gjennom fysisk tilstedeværelse, her kontor, eller interaksjon gjennom digitale kommunikasjonskanaler, her hjemmekontor.

1.3 Struktur

Kapittel 1 har hittil beskrevet oppgavens bakgrunn, og ut ifra dette er oppgavens overordnede problemstilling blitt presentert sammen med to forskningsspørsmål. Kapittel 2 vil videre redegjøre oppgavens metodiske grunnlag og sammen med dette beskrive valg som er tatt for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre belyser kapittel 3 forskningsspørsmål 1, som handler om hvordan redusert sosial interaksjon kan påvirke kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser. Her vil det utredes om hvilke ulike former for kunnskap og kunnskapsdeling. Men også fenomenene sosial interaksjon og kommunikasjon. Kapittel 4 tar for seg forskningsspørsmål 2, hvor det vil redegjøres om hvordan redusert sosial interaksjon kan påvirke tillit i forbindelse med kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser. Herunder beskrives fenomenene sosiale relasjoner, tillit, sosial utviklingsteori, og hvordan dette henger sammen med kunnskapsdeling. I kapittel 5 presenteres oppgavens konklusjon og dermed besvarelsen på problemstillingen. Dette kapittelet belyser faktorer som kan hemme eller fremme kunnskapsdeling. Avslutningsvis vil kapittel 6 gjøre rede for ulike praktiske og teoretiske implikasjoner som har oppstått under oppgaveskrivingen, samt kritikk til eget arbeid.

2 Metodologisk grunnlag: Konseptuell generalisering

Oppgavens metodologiske grunnlag er konseptuell generalisering. Ifølge Bunge referert i Johannessen (2015) kan forskning kan skilles gjennom to hovedkategorier «konseptuell generalisering» og «empirisk generalisering». Konseptuell generalisering handler om å forske i eksisterende litteratur på empiriske funn gjort av andre. Dette for å skape sin egen konseptualiserende forskningsprosess gjennom å forsøke å gjenkjenne mønster og mulige sammenhenger. Forskjellen på denne formen for forskning i forhold til empirisk generalisering vil være når man forsker på et fenomen eller en problemstilling som fremkommer tydelig i empiriske data, og videre generaliserer dette i lys av forskerens egne funn (Adriaenssen og Johannessen 2015).

I denne oppgaven vil konseptuell generalisering brukes for å sette de innledningsvis nevnte fenomenene i lys av sammenhenger og mønstre i forbindelse med gitt tematikk og problemstilling. Bakgrunnen for valget om å benytte konseptuell generalisering som en gjennomgående strategi for oppgaven begrunnes i at det finnes store mengder litteratur om temaet kunnskapsdeling på ulike arenaer, både digitale og tradisjonelle, og det anses derfor som hensiktsmessig å finne mulige sammenhenger og mønstre fra de ulike arenaer for å assosiere dette i konteksten «kombinert arbeidsplass» (Adriaenssen og Johannessen 2015).

Hvis dette lykkes vil det kunne være et lite, men likevel et fremtidsrettet bidrag til forskningen innen samfunnsvitenskapen, da det fremdeles er mange nye problemstillinger det ikke finnes tilstrekkelig forskning på i kjølvannet av pandemien. Verden beveger seg nå ut av en pandemi, og det er viktig å tenke nytt i tiden fremover.

Problemstillingen og de to forskningsspørsmålene er illustrert innledningsvis i konseptuelle modeller, for å abstrahere de mulige sammenhengene. Disse er laget for å vise et perspektiv på hvordan ting *kan være*, men er basert på antakelser og er ikke ment for å skildre den fysiske virkelighet (Adriaenssen og Johannessen 2015). Det er ut ifra disse utarbeidet reviderte konseptuelle modeller i delkonklusjonene og i konklusjonen, som abstraherer både funn og hypotesene fra typologiene i en mer illustrerende form.

Det er også utarbeidet en typologi til hvert av oppgavens forskningsspørsmål og til hovedkonklusjonen som besvares i oppgaven. Det er videre også utviklet fire hypoteser til hver av typologiene. Dette er ment som et bidrag i form av miniteori relatert til problemstillingen. Bunge sitert i (Johannessen 2013) referer til teori som «systemet av proposisjoner», denne definisjonen legges her til grunn.

Litteraturen som benyttes i oppgaven er nøye vurdert som relevant og det er i forarbeidet til oppgaven brukt mye tid på litteratursøk og leting etter gode kilder. I undersøkelsene av tematikken ble jeg som forfatter fort oppmerksom på at både kunnskapsdeling og spesielt det ene fenomenet «tillit» har et svært stort omfang av litteratur. Det er derfor satt enkelte begrensninger i form av hvor dypt det er gått inn på hvert av temaene, og derfor er oppgaven spisset mot å få en god nok overordnet forståelse for å kunne besvare problemstillingen og de to forskningsspørsmålene. Det vil si at det er underveis gjort valg og begrensninger gjennom ekskludering av litteratur for å spisse oppgaven mot å kunne besvare problemstillingen. Videre er det også i stor grad benyttet tid på å forstå og bruke litteraturen, og ikke kun referer til den.

Samtidig som det er viktig å understreke at leseren og forfatteren sitter med ulike perspektiver, synspunkter, og kunnskap om tematikken (Adriaenssen og Johannessen 2015). Forfatterens perspektiv og bakgrunn er i stor grad basert på tilegnet kunnskap ifra masterstudiet i strategisk HR, og vil med dette også forsøke å gi et blikk fra en HR-side av problemstillingen. Derfor anses en del av oppgaven som et ønske om å mulighet til å gi leseren ny og forståelig kunnskap om temaet kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser.

3 Forskningsspørsmål 1

Det hevdes at kunnskapsdeling blir viktigere i tiden fremover, og for at bedrifter skal kunne oppnå konkurransefortrinn og klare seg i fremtiden må kunnskapsdeling skje gjennom flyt av ideer og erfaringer blant ansatte (Staples og Webster 2008). En viktig faktor for dette er at medlemmene i organisasjoner er motiverte og tar aktivt del i kunnskapsdeling internt. Kunnskapsdeling er komplekst, og det er ikke gitt at kunnskap flyter selv om arbeidsplasser forsøker å tilrettelegge for dette (Argote mfl. 2000; Cabrera, Collins, og Salgado 2006).

Kunnskapsdeling påvirkes av flere faktorer, både menneskelige og teknologiske (Ciborra og Patriotta 1998). Selv om moderne teknologi for kommunikasjon og informasjonsdeling er utviklet for å bidra til kunnskapsdeling, vil menneskelige faktorer spille en stor rolle for at kunnskapsdeling skal skje. Opplevelsen av kommunikasjon, sosiale relasjoner, åpenhet, samarbeidet mellom ansatte og kvaliteten på budskapet som deles ha mye å si for kunnskapsdeling (Cabrera, Collins, og Salgado 2006; Tiwana og Bush 2001). Når arbeidsplasser blir mer digitale, mister man også muligheten til å «se seg over skulderen» når man trenger en kollega å sparre med (Morrison-Smith og Ruiz 2020).

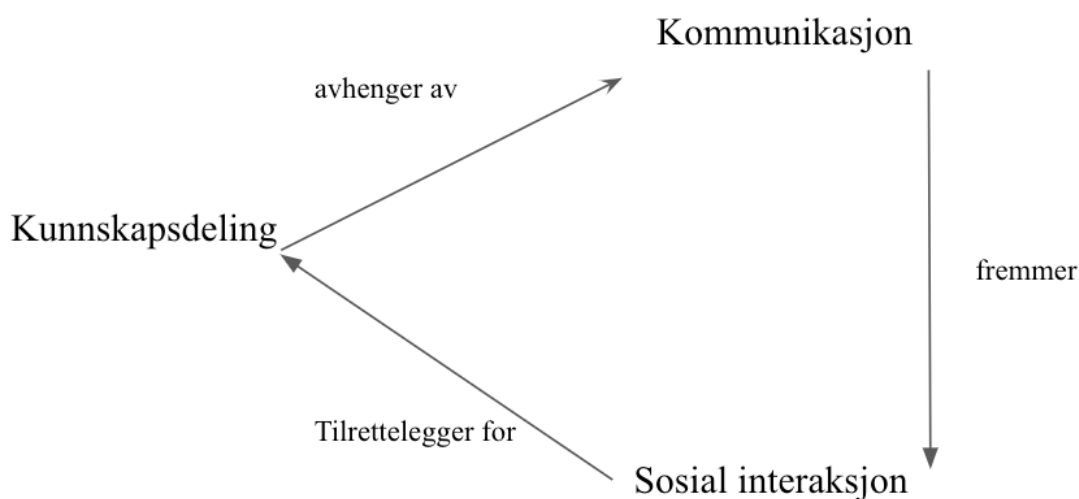
Digitalisering hevdes å også kunne påvirke de sosiale forholdene da mindre fysisk tilstedeværelse fører til færre muligheter til uformelle møter (Tiwana og Bush 2001). Men faktum er at svært mye av kunnskapsdeling i det daglige skjer gjennom andre måter å kommunisere på. Dette har skutt fart som et resultat av innovasjon og nye teknologiske løsninger for mer effektiv deling av kunnskap (Neches mfl. 1991). Til dels foregår stor del kommunikasjon på arbeidsplasser og derav kunnskapsdeling derfor gjennom digitale kommunikasjonsmidler.

Vi går inn i en ny hverdag etter pandemien, og de sosiale begrensningene under pandemien har medført endringer i arbeidslivet fra slik vi tidligere kjente det. Utgangspunktet for å dele kunnskap er at dette best skjer i sosiale sammenhenger, men når deler av jobbhverdagen fremover preges av mer digitalisering og mindre fysisk interaksjon er det viktig å belyse hvordan dette kan påvirke kunnskapsdeling. Ettersom det hevdes at kunnskap deles best gjennom sosialt samvær, er det viktig å stille spørsmål om hva som kan skje med kunnskapsdeling når fysisk sosial interaksjon begrenses og teknologiske kommunikasjonsmidler benyttes i større grad (Filstad 2003, 77; Tiwana og Bush 2001).

Derfor presenteres forskningsspørsmål 1 som:

Hvordan kan begrenset sosial interaksjon påvirke kunnskapsdeling på fleksible arbeidsplasser?

Forskningsspørsmål 1 er videre basert på en antagelse om at det finnes en mulig sammenheng mellom at kunnskapsdeling kan avhenge av kommunikasjon, som igjen kan fremme sosial interaksjon, som videre kan legge til rette for kunnskapsdeling. Dette er illustrert i en konseptuell modell av forskningsspørsmål 1 i figur 2.



Figur 2: Konseptuell modell av forskningsspørsmål 1.

Strukturen i forskningsspørsmål 1 vil basere seg på en gjennomgang av relevant litteratur. Herunder vil det utredes hva kunnskap er, ulike typer kunnskap og hvordan kunnskap deles. Det vil belyses perspektiver fra både den digitale og tradisjonelle arena. I diskusjonsdelen vil det trekkes sammenhenger mellom litteraturen og hvordan dette kan assosieres med tenkte situasjoner man kan stå ovenfor når man benytter kombinerte arbeidsplasser.

3.1 Litteraturgjennomgang

3.1.1 Kunnskap

For å forstå kunnskap, og bakgrunnen for hvor viktig kunnskap er i arbeidslivet er det hensiktsmessig å understreke at vi befinner oss i et informasjon- og kunnskapssamfunn, og ikke lenger i et industrisamfunn. I industrisamfunnet var materielle ressurser som arbeidskraft, naturressurser eller kapital ansett som de viktigste ressursene. Etersom vi har beveget oss over i et kunnskapssamfunn er immaterielle ressurser som kunnskapsarbeidere blitt sentralt (Gotvassli 2020, 19–22).

De ansatte, sammen med kunnskap og læring, er blitt sentrale som bedriftens viktigste ressurser. Dette kalles ofte for kunnskapsøkonomi eller ressursbasert økonomi, fordi det er mennesket som er den viktigste ressursen i arbeidslivet (Gotvassli 2020, 20). Kunnskapsøkonomi defineres av OECD referert i Gotvassli (2020,20) som en økonomi direkte basert på produksjon, distribusjon, ved bruk av kunnskap og informasjon. Kunnskap hevdes å kunne være et premiss for samfunnets og organisasjoners konkurransevne og fremtidige økonomisk vekst.

Kunnskap er et begrep uten en helt presis definisjon, og ut ifra dette finnes det derfor flere måter å beskrive kunnskap på. I denne oppgaven vil først og fremst kunnskapsbegrepet ses på som en helhet. Dette beskrives av Lai (2021, 47) som at kunnskap først og fremst består av et individs personlige totale informasjonsbase. Kunnskap er personlig og består av både det vi som individer *vet at vi vet*, og det man *tror at vi vet* (Lai 2021, 45; Staples og Webster 2008). Den totale kunnskapsbasen til et individ består derfor av både av det som kalles taus og eksplisitt kunnskap (Lai 2021, 47).

3.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Det trekkes gjerne et skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, for få en bedre forståelse kompleksiteten av egenskapene til ulike kunnskapsformer. Polanyi sitert i Filstad (2010) var en av de første til å introdusere begrepet taus kunnskap. Denne formen for kunnskap kan ikke konkret uttrykkes eller overføres til andre via kun tale og språk (Lai 2021, 76).

Polanyi sitert i Lai (2021,76) sitt uttrykk benyttes ofte for å beskrive at «*mennesker vet mer enn de kan fortelle eller uttrykke*». Dette i motsetning til eksplisitt kunnskap, som kan uttrykkes gjennom språk og ord, derfor anses denne kunnskapen lettere å dele med andre. Gjennom for eksempel tale, skriftlige dokumenter som bøker og rapporter, data og lignende (Filstad 2016, 114).

Mens den eksplisitte kunnskapen er mulig å forenkle til objektiv informasjon, er den tause kunnskapen ofte ubevisst for den som innehar den. I organisasjonssammenheng kan dette forstås som personlig kunnskap som for eksempel innsikt, ferdigheter, erfaringer og dømmekraft som bidrar til at man kan løse problemstillinger man møter i jobben. Denne kunnskapen gjør at man «*bare vet hvordan man gjør det*», uten å helt kunne forklare hvordan eller hvorfor. Det er dette som gjør denne typen så vanskelig å bevisst dele videre eller å overføre til mer objektive former (Chua 2001; Filstad 2003, 76).

3.1.3 Taus kunnskap

Ettersom oppgavens overordnede perspektiv retter seg mot deling av taus kunnskap vil dette derfor beskrives mer utdypende. Det er en gjennomgående konsensus i litteraturen om at taus kunnskap bør deles gjennom fysisk interaksjon. Blant annet er Nonaka og Takeuchi referert i Filstad (2016, 121) noen av de fremste til å hevde at taus kunnskap bør deles gjennom for eksempel sosialt samvær, uformelle settinger og nettverk.

Ifølge Lai (2021, 47) deles taus kunnskap best gjennom mulighet til å jobbe tett med kunnskapskilden, dette handler om muligheten til å først og fremst observere og imitere, men også at man i praksis kan prøve, feile og erfare. Det er også viktig å kunne få en tilbakemelding fra den som lærer bort kunnskapen. Videre mener Mohajan (2017) at utfordringer ved kunnskapsdeling kan oppstå dersom det er avstand mellom den som deler og den som skal lære, og det derfor kreves ansikt til ansikt interaksjon.

At det kreves fysisk interaksjon støttes av flere, og spesielt gjennomgående i litteraturen om «taus kunnskapsdeling» virker det som at: tilstedeværelse gjennom ansikt-til-ansikt interaksjon, personlig kontakt, regelmessig fysisk interaksjon og tillit mellom partene er vesentlig for deling av taus kunnskap (Athanassiou og Nigh 2000; Goffin og Koners 2011; Scott 2000). Tematikken tillit vil gås nærmere inn på i forskningsspørsmål 2.

I organisatorisk sammenheng vil man som medarbeider anvende den tause kunnskapen ubevisst i jobbsammenhenger og gjør det enda viktigere for den som skal lære å være tilstede for observasjon (Hadjimichael og Tsoukas 2019). Videre hevder også Baumard sitert i Filstad (2003, 80) at taus kunnskap også sitter i organisasjonskultur og at for å tilegne seg denne må man være tilstede og sosialiseres. Dette korresponderer med Lai (2021, 49) som sier at medarbeidere utvikler mer taus kunnskap over tid, når de har fått relevant erfaring og kunnskapspåfyll gjennom sosialisering med kolleger.

3.1.4 Kunnskapsdeling

Deling av kunnskap kan beskrives som en utveksling der en part følgelig overfører sin kunnskap til en annen part. Dette kan gjelde på individ, gruppe, eller organisasjonsnivå. Grant (1996) hevder at kunnskap i stor grad er personlig og lagret i individer. Med andre ord kan kunnskapsdeling i stor grad bli en frivillig atferd, der man ikke vet hva man kan forvente å få tilbake (Staples og Webster 2008).

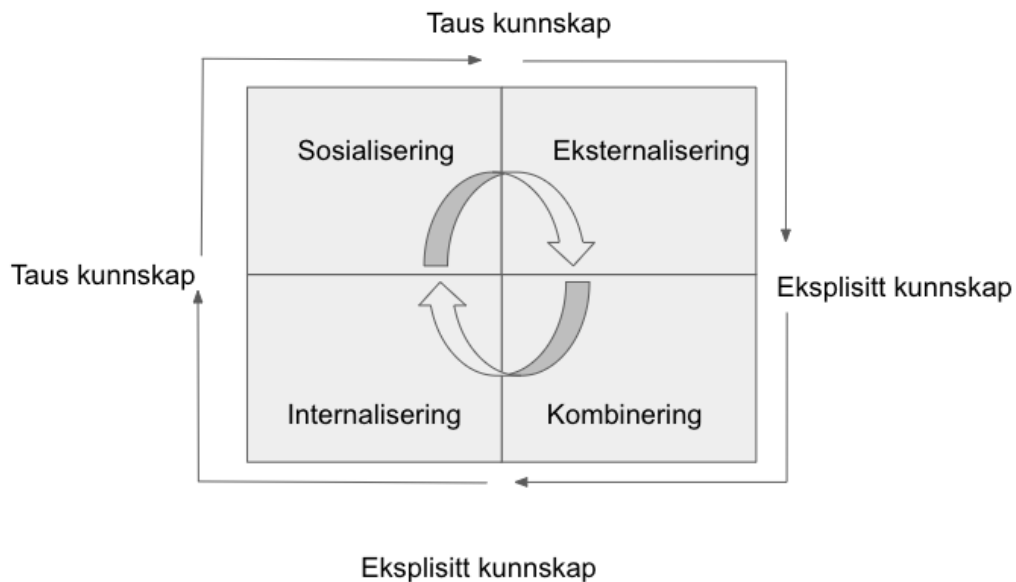
Derfor er deling av spesielt taus kunnskap i stor grad en utveksling som innehaveren bestemmer seg for om man vil delta i eller ikke. Dette er ikke nødvendigvis på grunn av at de ansatte ønsker å holde på egen kunnskap, men at det hevdes at ansatte kan kvie seg for å dele kunnskap fordi de er redde for å «miste ansikt», som følge av en frykt for at kunnskapen de deler kan få kritikk, er feil eller misvisende, ikke relevant nok og feil (Ardichvili, Page, og Wentling 2003; McLure og Faraj 2000).

Derfor er en viktig faktor for suksess at menneskene i organisasjonen er motivert til å dele til fellesskapet, og det hevdes at dersom ansatte ser på kunnskapen som et felles gode, så flyter kunnskapen bedre. Det vil si at å dele sin egen kunnskap og sensitiv informasjon kan oppleves som en risiko av de ansatte og derfor vil tillit være en viktig faktor for kunnskapsdeling (Filstad 2010). Dette støttes også av (Hsu og Chang 2014) som sier at når individer stoler på at deres kunnskap vil bli brukt på rettmessig vis, kan de bli mer motivert og engasjerte i kunnskapsdeling.

3.1.5 SEKI-Modellen

Videre er imidlertid det som gjør deling av kunnskap enda mer komplekst at det ikke alltid nødvendigvis er åpenbart om en gitt kunnskap er taus eller eksplisitt. I praksis er det ikke alltid mulig å trekke et klart skille for å forstå hvilken kunnskapsform det dreier seg om, og det er ikke alltid et enten eller forhold, da kunnskapsformer er i kontinuerlig interaksjon (Kogut og Zander 1993; Filstad 2016, 121).

SEKI-modellen, først presentert av Nonaka og Takeuchi referert i Filstad (2003,79), benyttes ofte som en modell for å forstå forholdet mellom form for kunnskap og kunnskapsdeling i organisasjoner bedre. Denne modellen skildrer fire former for kunnskapsdeling og baserer seg på at kunnskap skapes gjennom kontinuerlig samhandling mellom både taus og eksplisitt kunnskap. Dette skjer gjennom sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering (Filstad 2016, 122).



Figur 3: SEKI-Modellen

Nonaka og Takeuchi referert i Filstad (2003,79) hevder at det blir som en kontinuerlig spiral av læring der de ulike formene ikke alene- men sammen, bidrar til målet som er å gjøre den tause kunnskapen om til eksplisitt kunnskap, og til kollektiv informasjon i organisasjonen. Kunnskapsdeling kan med dette forstås som en felles sosial prosess mellom individer, som innebærer læring av hverandre, og ikke at det kun foregår hos enkelt individer, der man lærer seg ting selv (Filstad 2003, 80). Dette illustreres i figur 3.

Det er ulike egenskaper ved de ulike formene for kunnskapsdeling. Først og fremst handler *sosialisering* om at den tause kunnskapen deles best i sosiale sammenhenger blant individer (Filstad 2016, 122). Det vil si at man deler taus kunnskap med hensikt om å skape ny taus kunnskap hos andre. Her indikeres det at mulighet til observasjon og tilbakemelding, og ut ifra dette skape erfaringer, er viktige faktorer for å forstå hvordan den som innehar kunnskapen tenker og føler. Dette skjer gjerne gjennom uformelle settinger på jobb (Filstad 2003, 79)

Videre er hensikten at den tause kunnskapen skal tydeliggjøres gjennom *eksternalisering*, herunder, fra å være taus og subjektiv til en mer eksplisitt og objektiv form. Det er dette som er sammenhengen mellom sosialisering og eksternalisering, at man forsøker å gjøre den tause kunnskapen mer forståelig og eksplisitt. Desto fler den gjøres tilgjengelig for, jo mer eksplisitt blir den. Dette krever at den som innehar kunnskapen frivillig bidrar til fordel for andre i organisasjonen og hever seg over egne interesser (Filstad 2003, 79; 2016, 122).

Kombinering handler om å gjøre eksplisitt kunnskap til en mer kompleks eksplisitt kunnskap. Denne formen for kunnskapsdeling skjer gjerne gjennom at de ansatte kommuniserer sin eksplisitte kunnskap ut i organisasjonen gjennom ulike kommunikasjonsformer, samt å systematisere og samle dette inn i organisasjonens baser og systemer for kunnskap. Kombinering kan typisk skje via hensiktsmessige måter som eksempelvis opplæring av ansatte, kursing, informasjonsskriv og intranett. Selv om denne formen for kunnskap er lettere å dele, er det viktig å gjøre dette til tilgjengelig informasjon for ansatte, da ny informasjon i det store bildet kan skape mer kunnskap hos individer (Filstad 2003, 80; 2016, 122).

Den siste formen for kunnskapsdeling er *internalisering*. Internalisering handler om å gjøre eksplisitt kunnskap om til ny taus kunnskap. Her benytter Nonaka og Takeuchi referert i Filstad (2003,80) begrepet «*learning by doing*». Dette vil si at når individer tilegner seg denne tilgjengelige og eksplisitte kunnskapen kan man gjennom ubevisste kognitive handlinger skape egen tolkning av eksisterende kunnskap, gjøre denne kunnskapen om til ny og individuell taus kunnskap. Det er her det viktige med spiralen kommer inn, da neste steg i prosessen blir at denne individuelle tause kunnskapen, igjen må gjøres eksplisitt og tilgjengelig for flere (Davidekova og Hvorecky 2017; Filstad 2003, 80).

Kort oppsummert skjer kunnskapsdeling som et resultat av de fire ovennevnte, gjennom kontinuerlig interaksjon av taus og eksplisitt kunnskap. Dette skjer igjen og igjen. Effektiviteten av den gjentakende prosessen kan være vanskelig å måle, men i hvilken grad mottaker har lært og i hvilken grad man får benyttet kunnskapen videre kan være en indikator på effekten (Filstad 2003, 80; Hadjimichael og Tsoukas 2019; Ko, Kirsch, og King 2005).

3.1.6 Kommunikasjonsformer for kunnskapsdeling

Hittil har oppgaven hatt et overveiende fokus rettet mot at deling av kunnskap avhenger av fysisk sosial interaksjon, men det finnes flere måter å dele kunnskap på, enten gjennom fysisk interaksjon eller teknologi (Bloodgood og Salisbury 2001). Det er naturligvis også positive og negative aspekter med de ulike metodene. I praksis er det i de fleste organisasjoner blitt svært vanlig å i stor grad benytte digitale kommunikasjonsverktøy i arbeidshverdagen (Davidekova og Hvorecky 2017; Goodermote 2020).

Det er dermed hensiktsmessig å belyse hvordan de ulike formene kan bidra til kunnskapsdeling. Da det hevdes at hvilken form for kommunikasjonsmiddel som brukes til å formidle, antageligvis vil kunne påvirke hvilken kunnskap som deles (Chua 2001). Det vil i praksis handle om hvilken kommunikasjonsform de ansatte i en organisasjon benytter seg av når de deler, interagerer og kommuniserer med hverandre. Dette innebærer både digitale og fysiske metoder.

Fysiske metoder vil for eksempel være ansikt-til-ansikt kommunikasjon og skjer vanligvis gjennom formelle og uformelle møter eller samtaler. Digitale metoder vil innebære alt fra e-post til mer avanserte måter å kommunisere på som gjennom videosamtaler. Herunder er det ofte også snakk om bruk av typiske sosiale medier som er nettbaserte applikasjoner. Disse har til hovedformål å muliggjøre deltakelse, samtale, skapelse og sosialisering blant et fellesskap av brukere (Chua 2001; Panahi, Watson, og Partridge 2012). Dette dreier seg ofte om kjente merkenavn som Zoom, Sype, Google-meet og lignende (Goodermote 2020).

3.1.7 Digitale kommunikasjonsmidler

Teknologi kan være en av de mest effektive måtene å dele kunnskap og informasjon på, selv om det da implisitt ofte er snakk om deling av mer eksplisitt kunnskap. Det utvikles samtidig stadig mer avanserte kommunikasjonsmidler, som gir bedre mulighet for opplevelse av høyere grad av sosial interaksjon (Goodermote 2020).

Det hevdes at egenskapene til et gitt digitalt kommunikasjonsmiddel i forhold til dets kapasitet til å dele ulike former for kunnskap kan variere. Dette kan vurderes ut ifra i hvilken grad det evner; å gi tilbakemelding- både hurtighet og i hvilket omfang, språkbruk- herunder mulighet til å kommunisere gjennom tale, og til slutt hvilke verbale signaler det kan gi mottaker-inklusive om det mulighet til å tyde kroppsspråk, tonefall og ansiktsuttrykk (Kogut og Zander 1993).

Dersom et digitalt kommunikasjonsmiddel dekker de overnevnte egenskapene omtales det gjerne som et «rikt kommunikasjonsmiddel». Desto i større grad kommunikasjonsmiddelet dekker de nevnte egenskapene, desto beste muligheter for kunnskapsdeling. Det hevdes videre at den rikeste metoden å dele kunnskap på derfor er gjennom fysisk interaksjon eller via et rikt digitalt kommunikasjonsmiddel (Chua 2001; Davidekova og Hvorecky 2017; Kogut og Zander 1993). På denne måten kan det å benytte videosamtaler fremfor chat og e-post når kunnskap skal deles, kan føre til mer kunnskapsdeling. Med andre ord kan teknologi bidra til at sosial interaksjon oppleves som mer ansikt-til-ansikt interaksjon, utenat personer nødvendigvis befinner seg i det samme rom.

3.1.8 Digitale team og kunnskapsdeling

Det vil videre være interessant å se til litteratur om deling av kunnskap fra team som er heldigitale, for å se hvordan kunnskap deles uten noen grad av fysisk sosial interaksjon. Flere multinasjonale selskaper har benyttet seg av helt digitale team i en årrekke, og typisk for denne organiseringen er at den benyttes med hensikt om å sette sammen nøkkelpersoner fra ulike deler eller forskjellige geografiske områder av organisasjonen (Goodermote 2020). Det skildres både positive og negative aspekter ved dette.

Blant annet antydes det at disse teamene kan fremme kunnskapsdeling ved å senke barrierene som er til stede ved å måtte koordinere team gjennom fysisk interaksjon, i praksis vil dette kunne eksempelvis være påvirket av sanntid og lokasjon. Det vil si at kunnskap på denne måten kan flyte og deles på tvers av landegrenser, og tidssoner (Kauppila, Rajala, og Jyrämä 2011).

Derimot er det også mye i litteraturen om kunnskapsdeling i digitale team som tyder på at de fleste typer distanse mellom ansatte likevel kan være en barriere for eksempelvis deling av den tause kunnskapen, da den ikke deles like lett gjennom kun digital kommunikasjon (Johannessen, Olaisen, og Olsen 2001; Kauppila, Rajala, og Jyrämä 2011).

Selv om det utvikles stadig flere teknologiske hjelpemidler virker det å være et felles perspektiv ut ifra litteraturen som tilsier at det fremdeles er svært vanskelig å dele taus kunnskap gjennom kun bruk av digitale kommunikasjonsformer. Taus kunnskap bør som nevnt deles ved fysisk interaksjon fremfor digital, men det hevdes også i disse tilfellene at jo rikere kommunikasjonsform kan bidra til å forenkle kunnskapsdeling. (Panahi, Watson, og Partridge 2013).

3.2 Diskusjon

Utgangspunktet for forskningsspørsmålet er at bedrifter fremover tilsynelatende kommer til å benytte en kombinert kontorløsning. Det er rimelig å anta at denne løsningen kan skape visse utfordringer for en arbeidsgiver, i form av at den ofte forutsettes av en viss fleksibilitet for de ansatte (Cifs 2021, 9). Det vil si at ansatte sannsynligvis i stor grad kommer til å ha friheten til å velge selv hvilke dager man er på kontoret og hvilke dager man sitter hjemme.

Et aspekt ved dette er at det også antageligvis også vil kunne foregå i yttergrader, der noen velger å være mest hjemme og noen velger å være mest på kontoret (X. Chen, Carpenter, og Su 2021). For å sette dette i kontekst videre i diskusjonsdelen forutsettes det at de fleste ansatte vil ønske å fordele en normal arbeidsuke med noen dager hjemme og noen dager på kontoret. Det forutsettes dermed også at dette kan resultere i at det ikke vil være like stor grad av fysisk tilstedeværelse mellom ansatte i løpet av en uke som på arbeidsplassen som tidligere (Cifs 2021, 9).

Selv om store deler av verden satt spredt rundt omkring på hvert sitt hjemmekontor under pandemien, er det viktig å påpeke at digitale team eller virksomheter ikke er å regne som noe nytt som oppstod i mars 2020 (Goodermote 2020). De fleste bedrifter er generelt allerede godt vant med omfattende bruk av digitale kommunikasjonsverktøy i hverdagen, og spesielt nå i etterkant av pandemien. Videre er det det er viktig å påpeke at med et kombinert kontor så er det ikke tilfellet at det er *enten eller*, slik som det er ved heldigitale team eller team som kun er fysisk til stede.

For å sette kunnskapsdeling ved kombinerte arbeidsplasser i ny sammenheng i et generelt organisatorisk perspektiv, ses det hen til SEKI-modellen som tidligere er beskrevet (Filstad 2003,79-80). Det vil diskuteres hvordan kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser kan foregå ved kombinasjonen av fysisk interaksjon med digital interaksjon, og hvordan dette kan påvirke de ulike formene for kunnskapsdeling som SEKI-modellen skildrer.

Ut ifra litteraturgjennomgangen er det en gjennomgående konsensus om at taus kunnskap bør deles gjennom fysisk interaksjon, og dette understreker også viktigheten av å se på mulige endringer en kombinert arbeidsplass kan føre med seg i forhold til den tause kunnskapsdelingen. Først og fremst er det hensiktsmessig å se tilbake til de tradisjonelle perspektivene som i all hovedsak sier at taus kunnskap bør deles gjennom fysisk interaksjon og i sosiale sammenhenger.

Ser man tilbake til *sosialisering* og *eksternalisering* i SEKI-modellen, vil det være rimelig å anta at det først og fremst er her det antageligvis vil kunne oppstå en barriere i forhold til deling av taus kunnskap. I formen *sosialisering* er det som tidligere nevnt snakk om å skape og formidle taus kunnskap til ny taus kunnskap gjennom sosial interaksjon. Det vil derfor startes med å diskuteres formen *sosialisering* med utgangspunkt i SEKI-modellen, og hvordan dette kan påvirkes av kombinerte arbeidsplasser.

Det også gjort gjeldende at man i stor grad bør forsøke å dele taus kunnskap i sosiale sammenhenger. Ved bruk av en kombinert kontorløsning kan man oppleve færre av muligheter for å benytte de fysiske sosiale sammenhengene, til å dele kunnskap, ettersom man ikke er til stede like ofte som før. Samtidig hevdes det også at kunnskapsdeling ikke alltid er hensiktsmessig å fremtvinge, men foregår best i uformelle sammenhenger. Det som i tillegg til dette tilsynelatende gjør den tause kunnskapen så vanskelig å dele er at den er individuell og at

det er vanskelig å uttrykke. Den virker subjektiv og til dels svevende, som gjør at utgangspunktet for deling av taus kunnskap kan være utfordrende allerede ved tradisjonelle kontorløsninger, hvor man er fysisk til stede.

Det er også gjort gjeldende at det tilsynelatende kan være svært vanskelig å måle og studere effektiviteten av taus kunnskapsdeling (Hadjimichael og Tsoukas 2019). Det er belyst at taus kunnskap påvirkes av mange ulike individuelle og kognitive aspekter, og det argumenteres for at man rett og slett ikke vil kunne måle en persons tenkte budskap mot en annens oppfatning av dette gitte budskapet. Man kan ikke være helt sikkert på at budskapet kommer frem med sitt rette formål, da personens tolkning vil spille inn på dette og påvirke den videre bruk av kunnskapen. Dette er trolig gjeldende både ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon i tillegg til digitalt.

Det må videre diskuteres hvorvidt påstandene om at form for kommunikasjonsmiddel som benyttes kan ha en innvirkning på kunnskapsdelingen. Det aller rikeste kommunikasjonsmiddelet, hevdes å være ansikt-til-ansikt interaksjon, etterfulgt av rike digitale kommunikasjonsmidler som for eksempel videosamtaler (Kogut og Zander 1993). Dette begrunnes i kommunikasjonsformens muligheter for å gi øyeblikkelig tilbakemelding, altså i hvor stor grad man kan tyde kroppsspråk og andre signaler som blant annet tonefall. Ser man dette i sammenheng med de tidligere nevnte moderne kommunikasjonsmidlene, er det tilsynelatende opptil flere sosiale medier som til en viss grad kan gi den samme opplevelsen.

Sosiale medier har som hovedhensikt å forsøke å skape sosial interaksjon og en opplevelse av samvær selv om man ikke sitter i samme rom. Det tydes på at dersom forholdene ligger til rette for det, så kan rike kommunikasjonsmidler antageligvis bidra til større grad av taus kunnskapsdeling enn ved å bruke mindre rike medier.

En mulig innvirkning på kunnskapsdelingen på kombinerte arbeidsplasser ut ifra dette perspektivet kan antageligvis bety at kunnskapsdelingsaktiviteter med hensikt om å dele taus kunnskap bør legges opp strategisk. Dette i forhold til at de dagene der ansatte sitter på hjemmekontor og interagerer med hverandre digitalt, kan det være rimelig å anta at det kan være vanskeligere å dele den tause kunnskapen. Men det er derimot viktig å være klar over at på dagene der man er til stede på kontoret kan kunnskapen flyte bedre.

I de senere år er det utviklet mer avanserte teknologiske hjelpemidler for kommunikasjon, men fleksibiliteten rundt kombinerte arbeidsplasser kan likevel føre til at det kan være vanskelig å vite hvem som er tilgjengelig og hvor de befinner seg (Goodermote 2020). Dette vil si at selv om de ansatte er pålogget i arbeidstiden kan det tenkes at det ikke oppleves like lett å huke tak i en kollega for å få en rask avklaring, diskutere en problemstilling eller å ta en kort prat. I stedet kan dette antageligvis føre til at møter må bookes og tid må settes av. Dette kan igjen føre til at det som tidligere var uformell og tilfeldig interaksjon kan føre til formell og planlagt interaksjon.

De hverdagslige og uformelle sosiale interaksjonene blir sett på som en betydningsfull kilde til muligheter for kunnskapsdeling, da dette hevdes å i størst grad skje i sosiale sammenhenger og gjennom samvær med andre. Dette vil si at kombinerte kontorløsninger, kan føre til mindre fysisk interaksjon enn tidligere, som igjen kan antas å ha innvirkning på eksempelvis deling av taus kunnskap i organisasjoner. Organisasjonens ansatte og deres kunnskap hevdes å være noen av bedriftens viktigste immaterielle ressurser og kan føre til konkurransefortrinn, dette gjøres gjeldende i både ved fysiske og digitale kontorløsninger (Barney 2001; Staples og Webster 2008).

Selv om man kan se på det som hensiktsmessig å legge til rette for kunnskapsdeling på ulike dager, er det viktig å huske på at ettersom en kombinert løsning er en fleksibel løsning, så kan det oppstå utfordringer knyttet til å korrespondere, koordinere og komme i kontakt med den eller de ansatte som har kunnskapen. En annen utfordring i forhold til dette kan være at man ikke alltid vet hvem som innehar kunnskapen man trenger.

Derfor kan dette skape utfordringer ved den uformelle kunnskapsdelingen der man får kunnskap og hører erfaringer og historier man kanskje egentlig ikke trodde man trengte. Dersom det skal legges til rette for kunnskapsdeling ved å være samtidig på kontoret sammen med eventuelle kunnskapskilder for å lære bort, forsvinner noe av fleksibilitet og frivillighets aspektet. Satt på spissen kan man lære mye av en videosamtale der senderen er motivert og har et ønske om å lære bort, fremfor å sitte fysisk på kontoret med noen som egentlig ikke ønsker å dele, da kunnskapsdeling baserer seg i høy grad på frivillighet.

Det vil si at for at taus kunnskap best skal kunne skje også på hjemmekontor, kan det være hensiktsmessig at man i størst grad forsøke å kommunisere med rike kommunikasjonsmidler. Som videosamtaler, der man kan se hverandre i øyeblikket når man snakker sammen. Disse er tilpasset nettopp for å kunne interagere (Chua 2001). Derimot når man velger å benytte mindre rike medier som å skrive til hverandre på chat eller e-post, har man ingen mulighet til å se hverandres signaler, høre tonefall og det kan skape forsinkelser i forhold til tilbakemelding.

Når man ser på *eksternalisering*, vil mange av de samme aspektene som ved *sosialisering* kunne antas å være nærliggende. Når det i utgangspunktet kan bli vanskeligere å dele taus kunnskap på generell basis, vil det også bli vanskeligere å dele denne utover til desto flere i organisasjonen. Dette kan være på grunn av at man antageligvis ser færre antall kolleger i løpet av en uke, og den naturlige uformelle spredningen av erfaringer og historier kanskje ikke når frem til like mange som før. I tillegg bør rike kommunikasjonsmidler benyttes for å i størst grad kunne uttrykke sin tause kunnskap over til mer eksplisitt form (Kogut og Zander 1993). Videre kan etablering av digitale kunnskapssystemer i organisasjoner gjøre det lettere for ansatte å få tilgang til eksisterende informasjon (Kauppila, Rajala, og Jyrämä 2011).

Derimot er det også hensiktsmessig å vurdere hvordan kombinerte arbeidsplasser kan påvirke deling av den eksplisitte kunnskapen. Hvis vi ser tilbake til SEKI-modellen, vil det da være snakk om hovedsakelig *kombinering og internalisering*. Kombinering handler om tydeliggjøring av eksplisitt kunnskap. Ettersom det hevdes at teknologi kan gjøre kunnskapsdeling lettere og mer tilgjengelig, argumenteres det for at en mer digital hverdag ikke nødvendigvis er en ulempe i disse tilfellene.

Riktig bruk av kommunikasjonsteknologi vil kunne bidra til å spre kunnskap ut i organisasjonen. Dersom det er snakk om eksplisitt kunnskap i form av data, tall og tekst som er lett å tyde i objektiv form, kan det være hensiktsmessig å dele dette utover i organisasjonen i form av mindre rike medier. Videre kan etablering av digitale kunnskapssystemer i organisasjoner gjøre det lettere for en større del av ansatte å få tilgang til eksisterende informasjon (Kauppila, Rajala, og Jyrämä 2011).

Videre kan det argumenteres for at det i enkelte situasjoner muligens kan være lettere og mer effektivt å dele den eksplisitte formen for kunnskap, gjennom mindre rike kanaler, enn å forsøke å dele alt gjennom rikere medier, her eksempelvis fysiske eller videobaserte digitale møter.

Dette kan begrunnes med at noen typer budskap antageligvis kan være lettere å dele ved bruk av kommunikasjonsmetoder der det er mindre mulighet for å gi tilbakemelding, eller uttrykke kroppsspråk og signaler. Denne formen for deling vil kunne innebære mindre støy mellom budskapet som formidles og det som mottas, og på denne måten skape mindre rom for avvik i kommunikasjonen (Davidekova og Hvorecky 2017). Dette spesielt med tanke på utfordringene rundt fleksibiliteten som kombinert kontorløsning kan føre med seg, kan det kanskje være lettere å sende ut et eksplisitt budskap via en mail eller en melding, dersom man engang ikke vet når man ser personen fysisk neste gang. Kunnskapsdeling er også generelt sett på som frivillige handlinger.

Det vil si at dette antageligvis vil innebære at enkelte eksplisitte budskap muligens kan være enklere å dele, og gjøres raskere tilgjengelig for de ansatte gjennom kommunikasjonsmidler tilpasset denne formen for deling. Det vil si at kombinerte kontorløsninger vil kunne gjøre det enklere for større deler av organisasjonen til å få tak i kunnskapen andre besitter, det kan altså argumenteres for at digitale kommunikasjonsmidler kan gjøre «kombinering» lettere. Spesielt i sammenhenger der man uansett sitter hjemme og det ikke foreligger mulighet for sosial interaksjon. Samtidig kan dette gå begge veier, da det kan i noen tilfeller kan være enklere å unngå dette ved å kunne kommunisere direkte mellom partene. Dette vil i stor grad være avhengig av budskapet som kan deles.

Å benytte ulike former for kommunikasjonsmidler tilpasset budskapet som skal formidles, kan det argumenteres for at kan skape et aspekt av fleksibilitet i forhold til deling av eksplisitt kunnskap når man sitter fysisk til stede på kontoret. I noen situasjoner vil det for eksempel kunne være enklere å kommunisere det eksplisitte budskap direkte til mottakeren ved fysisk interaksjon da dette kan åpne for at man lettere kan forsikre seg om at de er kommet frem på riktig måte. På en annen side kan man også kommunisere et eksplisitt budskap gjennom mindre rike kommunikasjonsmidler, selv om man sitter fysisk sammen på kontoret.

Avslutningsvis er det viktig å argumentere for at den siste formen for kunnskapsdeling, *Internalisering*, også kan påvirkes av ulike måter man velger å kommunisere på. Dersom de ansatte raskere får tilgang på informasjon, jo raskere er det rimelig å anta at man raskere kan gjøre dette om til sin egen kunnskap, etter den er «bearbeidet» av mottakeren.

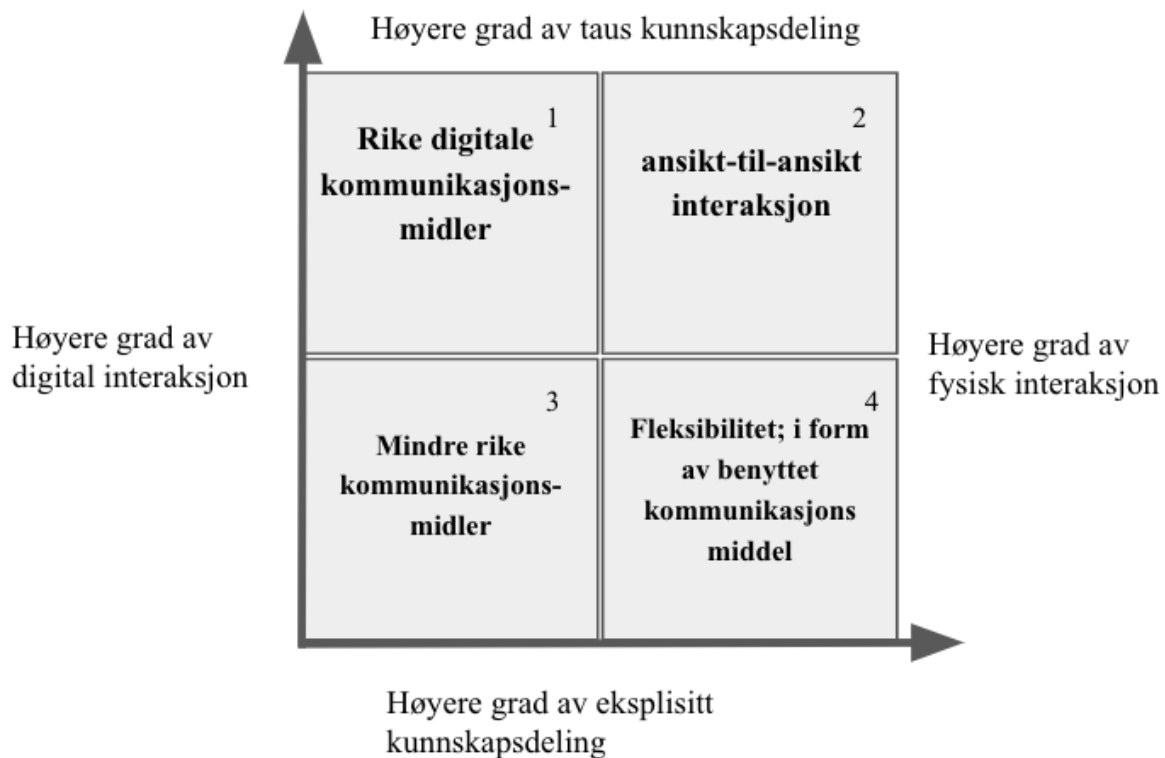
3.3 Delkonklusjon

Det kan postuleres at de sosiale begrensingene som kombinerte arbeidsplasser fører med seg, vil kunne føre til at arbeidsukene bør legges til rette for å være mer situasjonsbasert i forhold til kunnskapsdeling. Det er argumentert for at sosial interaksjon skjer gjennom ulike former for av digitale eller fysiske kommunikasjonsmidler. De ulike situasjonene, altså at man sitter hjemme eller på kontoret, vil påvirke kommunikasjonsformen man velger å benytte og bør være tilpasset budskapet som skal deles. Dette med bakgrunn i at det er argumentert for at fysiske kommunikasjonsmidler kan fremme deling av taus kunnskap og at digitale kommunikasjonsmidler kan fremme deling av eksplisitt kunnskap.

Dersom man befinner seg på hjemmekontor, og det skal formidles taus kunnskap, bør det i størst mulig grad benyttes rike digitale kommunikasjonsmidler. Dette fordi rike kommunikasjonsmidler kan formodes å kunne dele taus kunnskap bedre enn mindre rike kommunikasjonsmidler. Det er videre argumentert for at digitale kommunikasjonsmidler likevel ikke fremmer deling taus kunnskap like mye som fysisk kommunikasjon deler taus kunnskap. Her kommer det situasjonsbaserte aspektet inn i bildet og derfor bør man forsøke å tilrettelegge for deling av taus kunnskap på dager man er på kontoret. Dette fordi fysiske kommunikasjonsformer i større grad kan fremme deling av taus kunnskap.

Videre er det også ansett som hensiktsmessig å i noen situasjoner benytte digitale kommunikasjonsmidler ved deling av eksplisitt kunnskap, da det ofte kan dreie seg om informasjon som skal nå ut til flere. I situasjoner der man sitter hjemme og skal dele eksplisitt kunnskap, kan det være like greit å benytte et digitalt kommunikasjonsmiddel. Til slutt er det også argumentert for at ved deling av eksplisitt kunnskap de dagene man sitter på kontoret kan åpne for fleksibilitet i forhold til hvilken type kommunikasjonsmiddel man benytter for formidling av et budskap. Selv om dette kan virke «enkelt» er det viktig å huske på at det ikke alltid er gitt hvilken kunnskap som deles, og at disse i tillegg er i kontinuerlig samhandling med hverandre.

3.3.1 Typologi: Forskningsspørsmål 1



Figur 4: Typologi ut ifra funn i forskningsspørsmål 1

Typologien illustrerer delkonklusjonen til forskningsspørsmål 1 og de ulike sammenhengene det er kommet frem gjennom abstraksjon av funn i litteraturgjennomgangen og diskusjonsdelen. Hensikten med denne typologien er å belyse i hvilke situasjoner, man bør benytte ulike former for kommunikasjonsmidler, for best mulig deling av ulike typer kunnskap. Det er ut ifra dette utviklet følgende fire hypoteser:

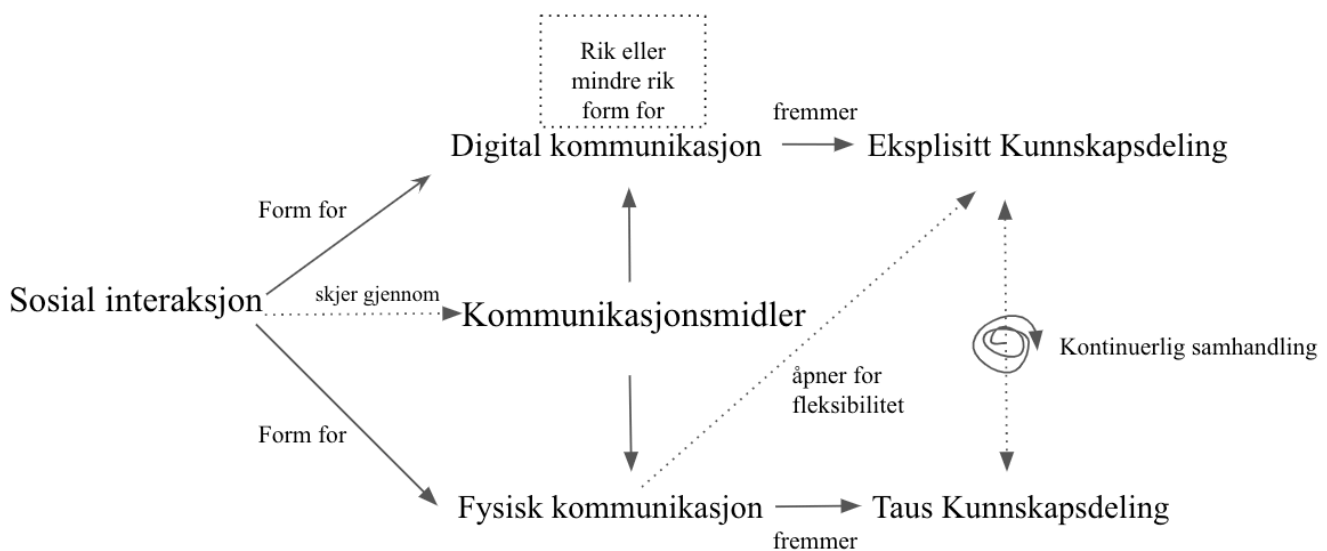
H1: Jo høyere grad av digital interaksjon, desto rikere digitale kommunikasjonsmidler bør benyttes, for større sannsynlighet for høyere grad av taus kunnskapsdeling.

H2: Jo høyere grad av fysisk interaksjon, sammen med ansikt-til-ansikt interaksjon, desto større sannsynlighet for høyere grad av taus kunnskapsdeling.

H3: Jo høyere grad av digital interaksjon, sammen med bruk av mindre rike kommunikasjonsmidler, desto større sannsynlighet for høyere grad av deling av eksplisitt kunnskap.

H4: Jo høyere grad av fysisk interaksjon, desto mer fleksibilitet i form av benyttet kommunikasjonsmiddel, desto større sannsynlighet for høyere grad av deling av eksplisitt kunnskap.

3.3.2 Revidert konseptuell modell: forskningsspørsmål 1



Figur 5: Revidert konseptuell modell av forskningsspørsmål 1

For å illustrere funnene i delkonklusjonen ytterligere er disse abstrahert i form av en revidert konseptuell modell av forskningsspørsmål 1. Innledningsvis i forskningsspørsmålet ble det gjort en antagelse om at kunnskapsdeling avhenger av kommunikasjon, som fremmer sosial interaksjon, som igjen tilrettelegger for kunnskapsdeling. Sett i nye sammenhenger ut ifra funn i delkonklusjonen viser modellen at sosial interaksjon skjer gjennom ulike former for kommunikasjonsmidler, som igjen fremmer ulike former for kunnskapsdeling. De ulike egenskapene til kommunikasjonsmiddelet som benyttes vil fremme taus eller eksplisitt kunnskapsdeling, eller skaper fleksibilitet. Det er også understreket at eksplisitt og taus kunnskap er i kontinuerlig samhandling.

3.4 Implikasjoner forskningsspørsmål 1

Det foreligger ulike implikasjoner som bør hensyntas ved forskningsspørsmål 1. Både teoretiske og praktiske implikasjoner man bør overveie.

3.4.1 Teoretiske implikasjoner

Det meste av eksisterende litteratur hører fremdeles til fra tiden før pandemien, derfor eksisterer det enda ikke så mye etablert og publisert litteratur rundt tematikken som handler om de faktiske følgene av pandemien. Etersom pandemien antageligvis har ført med seg endringer vi ikke har sett utspille seg i sin fulle grad. Litteraturgjennomgangen belyser også hovedsakelig tematikken «fysiske team» eller «heldigitale team». Derfor er det viktig å ha i bakhodet at diskusjon og funn som er gjort kan være annerledes dersom det hadde vært mer litteratur på fenomenet «kombinerte arbeidsplasser».

3.4.2 Praktiske implikasjoner

Deling og opplevelse av taus kunnskap er det redegjort for at kan være vanskelig å måle, da taus kunnskapsdeling virker å være en ganske «undefinerbar variabel». Det vil si at et individs oppfatning i praksis kan bety noe helt annet for et annet individ.

4 Forskningsspørsmål 2

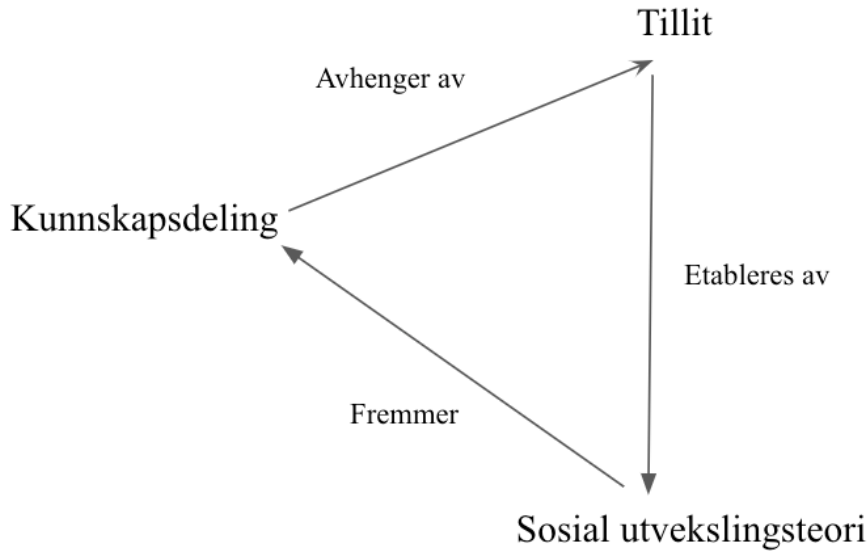
Det er hittil belyst hvor viktig sosial interaksjon kan være for ulike former av kunnskapsdeling på arbeidsplassen. Ut ifra konklusjonen i forskningsspørsmål 1 hevdes det at kunnskapsdeling kan påvirkes av ulike faktorer som etablering av kombinerte arbeidsplasser fører med seg. Det vil videre være viktig å se mot andre årsaker som også kan påvirke kunnskapsdeling ved bruk av kombinerte arbeidsplasser. Det er mye som tilsier at tillit blant medarbeidere kan være spesielt viktig dersom man skal lykkes med kunnskapsdeling (Filstad 2010).

Ut ifra litteraturen rundt tematikken omkring tillit er det rimelig å kunne anta at tillit i utgangspunktet har positiv innvirkning på kunnskapsdeling, også ved økt bruk av digitale hjelpemidler og hjemmekontor. Innledningsvis i oppgaven er det også gjort en antagelse om at tillit i stor grad kan bygge på såkalt «sosial utviklingsteori». Tillit kan anses som en nøkkelvariabel for samhold og samarbeid i team, og spesielt kunnskapsteam der man er avhengig av å gi hverandre informasjonen som man besitter, at man diskuterer problemstillinger, og at man gir eller deler tilbakemeldinger. Sosial interaksjon er alene ikke nok til å gi kunnskapsdeling (C.-J. Chen og Hung 2010).

Et nærliggende spørsmål ut fra dette kan være at hvis man ses mindre i løpet av en uke, kan de sosiale relasjonene føles gode nok til å forsterke tillit? I forhold til den overordnede problemstillingen og fenomenene som innledningsvis er beskrevet vil det videre være hensiktsmessig å belyse hvordan redusert sosial interaksjon kan påvirke fenomenet tillit, gjennom følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan redusert sosial interaksjon påvirke tillit i forbindelse med kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser?

Dette forskningsspørsmålet er basert på en antakelse om at kunnskapsdeling avhenger av tillit, og at tillit forsterkes av teorien om sosiale utvekslinger. Sosiale utvekslinger antas å igjen kunne fremme kunnskapsdeling. Disse mulige sammenhengene illustreres gjennom en konseptuell modell, figur 6.



Figur 6: Konseptuell modell av forskningsspørsmål 2

Strukturen i forskningsspørsmål 2 vil basere seg på et utgangspunkt om at det er et stort volum av litteratur rundt tematikken tillit. Herunder også tillits påvirkning på ulike faktorer som: teams effektivitet, kultur, kommunikasjon, jobbtilfredshet og andre nærliggende temaer. Dette forskningsspørsmålet vil derfor være spisset inn mot litteratur om tillit og tillits påvirkning på kunnskapsdeling. Både i form av litteratur om tillit i forbindelse med vanlige team, men også digitale team. Det vil også belyses sosial kapital og sosial utvekslingsteori, satt i sammenheng med tillit og kunnskapsdeling. I diskusjonsdelen er dette satt i sammenheng med bruk av kombinerte arbeidsplasser.

4.1 Litteraturgjennomgang

4.1.1 Tillit

Det finnes flere definisjoner på tillit og de fleste bygger på hverandre. I all hovedsak handler tillit i organisatoriske sammenhenger om et to-parts eller team forhold, gjerne mellom kolleger der en part viser tillit og mens en annen mottar. Det vil si at man har troen på at en person eller et team er pålitelig, og gjør en god innsats i samsvar med forventede forpliktelser, er ærlige i forhandlinger, og ikke drar fordel av en annen ved mulighet til egen vinning (Gefen, Karahanna, og Straub 2003; Morrison-Smith og Ruiz 2020).

På et mer individuelt nivå kan det videre beskrives som en mer psykologisk tilstand som antyder en persons forventning til at en annen person eller et teammedlem ikke opptrer ut fra egeninteresse på bekostning av andres velferd, som igjen gjør at et individ øker villigheten til å vise sårbarhet (Morrison-Smith og Ruiz 2020). Disse definisjonene antyder at tillit er en forventning om at de man velger å stole på, vil gjøre det samme tilbake og man viser vilje til å stole på at den andre part vil oppfylle denne sosiale forpliktelsen (Gefen, Karahanna, og Straub 2003; Morrison-Smith og Ruiz 2020).

Det har tidligere vært belyst at noen mennesker kan være motvillige til å dele sin kunnskap, og at kunnskapsdeling i stor grad er en frivillig handling. Dette kan handle om at det ikke er etablert nok tillit mellom individene som kunnskap skal deles imellom. Etersom oppgaven baserer seg på mulige endringer som skjer ved redusert sosial interaksjon, er det hensiktsmessig å belyse tillitsforhold ut ifra et mer mellommenneskelig perspektiv, da dette henger svært tett sammen med kunnskapsdeling.

4.1.2 Tillit i form av sosiale relasjoner

I følge Filstad (2010) er tillit ofte mer utbredt gjennom uformelle sosiale relasjoner enn ved formelle sosiale relasjoner. Disse uformelle sosiale relasjonene baserer seg gjerne på at personer typisk finner de personene man identifiserer seg med og føler seg lik. Dette kan igjen føre til at man stoler mer på de man identifiserer seg med, som igjen kan føre til at man opplever tillit til den og de personene. Betydningen av sosial identifisering er i denne sammenheng viktig, da kunnskapsdeling i all hovedsak baserer seg på frivillighet, som kan påvirke hvem vi foretrekker å jobbe og samarbeide med.

Det er i følge Filstad (2008) en sammenheng med at de kollegaene vi identifiserer oss med, ofte er de vi ønsker å samarbeide med, har tillit til og stoler på. De aller fleste er medlem av flere uformelle arbeidsmiljøer og fellesskap på jobb, med ulike formål og interesser. Felles for disse er gjerne at uformelle fellesskap vurderes som nyttige for individer og er i større eller mindre grad en stor del av dagliglivet på jobben. Dette fordi de uformelle sosiale relasjonene man er del av i en organisasjon, vil ha stor betydning for deling og videreutvikling av kunnskap, og hvilken type kunnskap som deles (Filstad 2008; 2010).

Selv om det hevdes at tillit best deles gjennom gode sosiale relasjoner, er det ikke alltid nødvendigvis slik at de vi interagerer mest med sosialt, er de man automatisk har mest tillit til. Levin (2004) hevder at når nivået av tillit forblir konstant over lenger tid, kan mer svake relasjoner, altså de vi ikke omgås sosialt med i det daglige, antydes å kunne føre til mer verdfull kunnskapsdeling enn ved sterke bånd, de vi omgås med sosialt i det daglige. Det vil si at ansatte ifølge Levin (2004) kan få nyttig kunnskap av både sterke og svakere sosiale relasjoner, dersom det foreligger tillit.

Dette henholdsvis fordi personer vi omgås med sosialt i hverdagen ofte kan ha lignende typer kunnskap, ettersom man ofte omgås de samme personene, og derfor vil man være i besittelse av de samme type ideene, erfaringene, tankemønstre og konsepter som befinner seg i disse arbeidsmiljøene (Filstad 2010; Levin mfl. 2004). Imidlertid vil denne antagelsen si at individer man har en svakere sosial relasjon til, sannsynlig omgås andre arbeidsmiljøer og nettverk, og kan gjennom dette være en kilde til ny kunnskap. Dette vil si at svakere relasjoner kan være like nyttig som så vel som sterke relasjoner, for å øke sin kunnskap (Levin mfl. 2004).

På denne måten kan det argumenteres for at selv om mennesker har en tendens til å trekke mot sine sterke relasjoner ved søken etter løsning på et gitt problem, kan det være fordeler ved å trekke mot de man ikke har like sterk relasjon til. Med bakgrunn i denne synsvinkelen kan en få utbytte av å prøve å opprette relasjoner utenfor de som er mest lik en selv. Mye tyder derfor på at ansatte som jobber sammen over lenger perioder har en større tendens til å oppleve høyere grad av kunnskapsdeling. Uansett er nøkkelen for kunnskapsdeling i følge Levin (2004) at båndene som knyttes må skje gjennom etablert tillit og pålitelige relasjoner.

Det er også slik at motpolen til tillit er mistillit og på denne måten kan tillit hemmes av ulike interne arbeidsmiljøer. Denne typen mistillit kan oppstå i arbeidsmiljøer, men også mindre grupper og fellesskap av såkalte subkulturer (Nordhaug og Brandi 2004, 203). Det er viktig å synliggjøre at i slike arbeidsmiljøer eller fellesskap er det av stor betydning hvilken type kunnskap som deles, og dette henger sammen med at ikke all kunnskapsdeling i organisasjoner nødvendigvis er positiv. Det er nemlig ikke gitt at alle kolleger som deler kunnskap, deler i henhold til organisatoriske mål. I en ytterkant kan det også deles kunnskap som er direkte til skadeliggjøring for miljøer og ledelse (Filstad 2008) .

Videre er det viktig å understreke at kunnskapsdeling og læring skjer uformelt i organisasjonen hele tiden, og det er ikke mulig å kontrollere eller styre til hvilken konsekvens dette blir. Det er altså mulig å tilegne seg feil kunnskap, som gjør det viktig at kunnskapsdeling skjer i de rette arenaer og miljøer. Ut ifra dette er det sentralt å prøve å forsterke den gode kunnskapsdelingen gjennom å forsøke å opprette eller opprettholde sterk læringskultur. Her forutsettes det også nødvendig etablering av tillit mellom medarbeidere (Filstad 2008; 2010).

4.1.2.1 Sosial kapital

I en organisasjonsnettverks kontekst spiller tillit en viktig rolle i forhold til sosial kapital, som kort forklart i denne sammenheng handler om nettverkets sosiale forhold mellom mennesker i en organisasjon. I sammenheng mellom tillit og sosiale relasjoner er det viktig å belyse at dette også må ses i en større kontekst, da desto større sosial kapital en organisasjon besitter, desto større nettverk er det å komme i kontakt med. Dette kan føre til at man kan tilegne seg ressurser som kunnskap og informasjon fra flere arenaer. Ifølge prinsippene med sosial kapital er det snakk om at man ser på ressurser som et mer felles gode, fremfor at det tilhører enkelte individer (Striukova og Rayna 2008).

På digitale arena kan kunnskapsdeling ta lenger tid og være mer komplisert enn ved fysisk tilstedeværelse. Spesielt den tause kunnskapen er vanskelig å overføre, og dette vil kunne bli en større utfordring digitalt, grunnet mangel på direkte fysisk interaksjon. Satt i sammenheng med sosial kapital, vil dette si at det kan det blir mer utfordrende å skape høy grad av sosial kapital desto mer digital deling som forekommer (Striukova og Rayna 2008).

4.1.3 Tillit og kunnskapsdeling

For å forstå forholdet mellom sosiale relasjoner, kunnskap og tillit bedre er det viktig å belyse at tillit mellom mennesker i stor grad handler om det må foreligge frivillighet fra en part til å velge å vise seg sårbar overfor en annen part, basert på forventningen om at den andre vil utføre en bestemt handling som er viktig for den som viser tillit. Dette uavhengig av evnen til å overvåke eller kontrollere forhold ved den andre parten (Mayer, Davis, og Schoorman 1995). Det refereres til forhold mellom medlemmer i organisasjoner, som team og grupper. Dette inkluderer igjen også alle type forhold mellom disse medlemmene, altså eksempelvis: vennskap, konflikter, kommunikasjon, samhold og affekt (Martins, Gilson, og Maynard 2004). Dette er

en viktig faktor som kan påvirke individers beslutning om å dele kunnskap i organisasjoner (Hsu og Chang 2014).

Tillit mellom mennesker hevdes å være en sentral faktor for at det skal kunne oppstå effektiv kunnskapsdeling og samarbeid, og en fremtredende faktor for at det skal kunne utøves vellykkede kunnskapsdelingsaktiviteter (C.-J. Chen og Hung 2010). Det hevdes at i praksis så kan dette bety at tillitsforholdet mellom mennesker avhenger av at man har troen på at andres handlinger ikke vil innebære opportunisme (Chowdhury 2005).

Chowdhury (2005) benytter et relevant eksempel og viser til at dersom man har en helt ny idé og velger å dele denne med et eller flere teammedlemmer, er man villig til å også risikere eierskapet til ideen. Det vil si at man stoler nok på noen til at sannsynligheten for at andre individer vil utføre handlinger som er fordelaktig eller i det minste ikke skadelig, er høy nok til at man ønsker å engasjere seg i denne form for samarbeid med personen. Dette underbygges også av Mellinger (1956) som hevder at motsetningen til etablert tillit, er når personer som har noe de ønsker å dele, blir motivert til å skjule dette, fordi det mangler mellommenneskelig tillit.

Sosial interaksjon må fremdeles være til stede for at kunnskapsdeling skal skje. Derimot er det også viktig å påpeke at tillit er nødvendig for å skape god sosial interaksjon. Dette fordi det kan redusere ugunstige kommunikasjonsbarrierer og frykten for at fremtidige handlinger fra andre skal være mot sin hensikt. Dette vil si at tillit mellom mennesker kan være et nøkkelaspekt for bedre sosial interaksjon (Chiu, Hsu, og Wang 2006; Gefen, Karahanna, og Straub 2003).

Tillit påvirker også usikkerhet i team betydelig, og effekten av usikkerhet kan gå utover kunnskapsdeling. Dette vil si at tillit må være til stede for å redusere oppfatningen av usikkerhet ved kunnskapsdelingsaktiviteter. Som nevnt er kunnskapsdeling frivillig og ansatte vegrer seg ofte for å dele den, hvis det ikke er etablert tillit (Hsu og Chang 2014). Dette støttes av at ansattes oppfattede tillit mellom mennesker, enten til kolleger eller overordnet, er positivt korrelert med kunnskapsdelingsatferd på arbeidsplassen (Wu mfl. 2009). Dette er også sammenfallende med Davenport referert i Wu et al. (2009) som hevder at sosialt samhandlingsmiljø forsterker den positive assosiasjonen mellom tillit til kolleger og kunnskapsdeling.

4.1.4 Tillit i digitale team

I digitale team gjøres det gjeldende at det er lik form for organisering av ansatte gjennom team og fellesskap, som ved tradisjonelle team, bare i form av mer digitale team. Det vil si lignende arbeidsmiljøer, team eller grupper for sosialisering og kunnskapsdeling. Medlemskap i uformelle grupper er også viktig i disse situasjonene, selv om man ikke omgås fysisk (Ardichvili, Page, og Wentling 2003). Det er tidligere nevnt at det finnes et bredt spekter av forskning på tillit i litteraturen, og det finnes også et bredt spekter av forskning på tillit og betydningen av tillit for kunnskapsdeling i digitale team (Alsharo, Gregg, og Ramirez 2017; Staples og Webster 2008).

Årsakene til at tillit hevdes å være desto mer viktig i digitale team er mange. Tillit er en av de viktigste forutsetningene for deling av kunnskap, samtidig som deling av kunnskap også er en viktig forutsetning for tillit (Muethel, Siebdrat, og Hoegl 2012; Staples og Webster 2008). Selv om det hevdes at individer har en naturlig tendens til å stole på andre, kan dette nemlig endre seg i visse situasjoner og under gitte omstendigheter (Panteli og Sockalingam 2005). Blant annet pekes den geografiske distansen på som en mulig barriere for tillit, ettersom man kan i større grad kan oppleve at teamet er mer distansert.

Dette hevdes å være fordi teknologi ikke alene bidrar til å skape gode relasjoner mellom mennesker (Jarvenpaa, Knoll, og Leidner 1998). En mulig konsekvens er at digital teamstruktur fremfor tradisjonell teamstruktur kan hevdes å medføre at forpliktelsene overfor teamet kan bli mindre. Det vil si at man i mer digitale arenaer blir mer forpliktet til seg selv og sitt, men ikke like mye til de andre medlemmene. Dette vil si mangel på lojalitet, lite felles visjon, og erfaring resulterer i manglende tillit mellom medlemmene, altså mindre grad av sosial kapital. Det hevdes også at sannsynligheten for at mistillit kan dannes er større i digitale team enn i tradisjonelle team (Striukova og Rayna 2008).

Tillit hevdes å måtte være til stede for kunnskapsdeling og fordi at man gjerne stoler mer på de man har blitt kjent med gjennom uformelle arbeidsmiljø og fellesskap man er blitt deltaker i. Dette skjer gjerne over tid og nettverk bygges også på tvers av digitale-team. Man henvender seg heller til disse enn «alle andre» når man står ovenfor utfordringer eller problemstillinger (Tschannen-Moran og Hoy 2000).

Uten tillit kan kommunikasjon bli forvrengt og begrenset, og utfordringer og problemer blir vanskeligere å løse. I litteraturen gjøres det gjeldende at også i digitale team kan det også oppstå team der ikke all kunnskapsdeling er positivt. Samtidig kan det også i digitale team oppstå tett knyttede miljøer, som gjør at kunnskapsdelingen begrenses til «de som er med». Da kan det være vanskeligere å komme i kontakt med riktig arena for kunnskapsdeling (Alsharo, Gregg, og Ramirez 2017; Ardichvili, Page, og Wentling 2003; Tschannen-Moran og Hoy 2000).

Det understrekes også at det også i digitale team er gjeldende at ansatte kan bli demotivert til å dele kunnskap dersom man ikke har tillit til mottakeren. Dette hevdes å være grunnet at det kan være en svakere struktur i teamene som kan gjøre at man ikke føler like sterke bånd til de ansatte. Digitale team opprettes ofte med bakgrunn i å samle ekspertise fra ulike bakgrunner og med ulike perspektiver. Det blir derfor ansett som en stor barriere for å knytte bånd og dele kunnskap dersom tillit ikke er tilstede (C.-J. Chen og Hung 2010).

4.1.5 Sosial utvekslingsteori

For å forstå forholdet mellom tillit og kunnskapsdeling bedre er det viktig å belyse temaet sosial utvekslingsteori. Dette blir betraktet som en av mekanismene som styrer mange sosiale utvekslingsforhold, som typisk er preget av frivillighet og motivasjon, men også usikkerhet, sårbarhet og avhengighet i forhold til hva utfallet av situasjonen kan bli. Dette er sammenfallende med det som tidligere er nevnt om at tillit har sterk innflytelse på individuell atferd i situasjoner som involverer at man ikke kan være sikker på utfallet (Hsu og Chang 2014).

Sosial utvekslingsteori er en av de mest brukte modellene for å forklare mellommenneskelig interaksjon i sosialpsykologi (Chernyak-Hai og Rabenu 2018). Sosial utvekslingsteori refererer til frivillige handlinger som er motivert av forventningen om å få noe tilbake, eller å få det samme tilbake. I følge Blau sitert i Wu mfl. (2009) handler utvekslingen om å direkte eller indirekte gi og ta, med en for en forventning om at når man gir, kan man få tilbake ved en annen anledning, uten å vite hva dette vil være.

Det blir en sosial kontrakt, der man har et utvekslingsforhold til hverandre. I organisasjonssammenheng vil dette være udefinerbart, i forhold til at man aldri vet hva man kan forvente tilbake. Det handler ikke om å gi en tjeneste for å få en tjeneste tilbake, men heller som et mer langvarig forhold der man gir og tar uten å ha gitte forventninger om hva man får tilbake. Det kan være både implisitt, som for eksempel aksept, prestisje, ære, respekt vennskap

og omsorg. Men også mer eksplisitt som eksempelvis råd og assistanse. Disse er ikke styrt av objektive regler eller avtaler (Lin mfl. 2010; Staples og Webster 2008).

Kunnskap er som tidligere forklart en utveksling i form av at en part velger å frivillig dele noe man selv har, enten eksplisitt eller taus, med en annen part. Man kan sammenligne dette med et mer bedriftsøkonomisk perspektiv, der man kjøper og selger, bare at det er snakk om immaterielle sosiale kostnader og fordeler som respekt, ære, vennskap og omsorg (Chernyak-Hai og Rabenu 2018). Spesielt den tause kunnskapen som ikke er så lett å overføre i utgangspunktet, kan være spesielt sårbar overfor grad av sosiale utvekslingsforhold.

I slike tilfeller kan sosial utvekslingsteori uttrykke hvorfor og når, og i hvilke tilfeller individer bestemmer seg for å dele (Staples og Webster 2008). Dette hevdes å handle om ansattes opplevelse av tillit til enten kolleger eller overordnet. Dersom det foreligger et sosialt utvekslingsforhold, kan dette positivt assosieres med tillit og kunnskapsdeling mellom disse partene. Det vil si at gode sosiale relasjoner antageligvis kan ha stor innvirkning på sosiale utvekslingsforhold, tillit og kunnskapsdeling (Wu mfl. 2009).

Kunnskap blir ansett som svært verdifullt og deling av kunnskap i bedriftene er ikke alltid så lett. Følelsesforhold hos de som besitter kunnskapen, kan føre til at dersom man ikke får noe nyttig eller noen fordeler tilbake eller at man anser det som en stor risiko å dele, så finnes det ikke heller noen motivasjon for å dele kunnskapen. Det er her mellommenneskelig tillit og sosial utveksling kommer inn i bildet, og blir en avgjørende faktor for når ansatte bestemmer seg for å dele kunnskap på (Wu mfl. 2009).

Ifølge teorien om sosial utveksling, kan individer anse det som positivt og etablerte utvekslingsforhold til andre, med andre ord å gi noe frivillig først, men ut ifra en forventning om fremtidig avkastning når det gjelder å få noe tilbake. Det hevdes av Blau sitert i Wu mfl. (2009 at desto høyere grad av tillit, som oppfattes av både giver og mottaker, desto sterkere vil det sosiale utvekslingsforholdet bli mellom dem.

Videre vil dette si at gode sosiale relasjoner i form av for eksempel arbeidsmiljøer, kan forsterke forholdet mellom tillit og kunnskapsdeling i form av at det hevdes at høyere grad av sosial utveksling også kan ha en sammenheng med opplevelsen av gode relasjoner. Dette fordres ifølge Wu mfl. (2009) av et sosialt interaksjonsmiljø der man skaper normer om økt forventninger til kunnskapsdelingsatferd.

Det hevdes videre at individer som befinner seg i settinger der det foreligger lite interaksjon, eller at man ikke oppfatter gjensidige relasjoner som kan opprettholdes på en betydningsfull måte over lenger tid, vil det være sannsynlig at individer deler mindre kunnskap. På den anen side vil godt etablerte sosiale relasjoner sammen med mulighet for sosial interaksjon fremme muligheten for at ansatte deler kunnskap (Wu mfl. 2009).

I organisatoriske sammenhenger er arbeidsmiljø og sosiale relasjoner en del av sosialiseringprosessen, og blir en kilde til kunnskap og informasjon som kreves for effektivitet og jobbtilfredshet. Videre blir dette et grunnlag for støtte og nettverksbygging. Derfor er det viktig å utvikle disse positive relasjonene for at det skal oppstå et best mulig forhold mellom de ansatte.

Imidlertid må disse forholdene underveis også kunne tåle forhold som konflikter og uoverensstemmelser som kan oppstå i dynamiske og uforutsigbare team (Chernyak-Hai og Rabenu 2018). Det hevdes derfor at det er en positiv sammenheng mellom tillit og kunnskapsdeling i samsvar med sosial utvekslingsteori, på alle typer arbeidsplasser. Det vil si kombinerte, digitale og fleksible (Staples og Webster 2008).

I digitale team er sosiale relasjoner også basert på denne subjektive måten av kost-nytte i form av utvekslinger. Moderne digitale arbeidsplasser kan ifølge Rabenu (2018) tilby flere alternativer til de tradisjonelle utvekslingsforholdene som gjør dette mer komplekst. Sosial utveksling kan motivere deltakere i digitale team til å dele mer kunnskap, slik at man igjen har noe verdifullt å utveksle med andre teammedlemmer. Dette ser man blant annet i læreevne blant digitale teammedlemmer, der sosiale utvekslingsmekanismer oppmuntrer til gjensidig avhengige relasjoner for utveksling av nødvendige ressurser, informasjon eller kunnskap.

Dette kan føre til at medlemmer i digitale team har en persepsjon om at de er i sosiale utvekslingsforhold, selv om man er medlem av digitale og ikke fysiske interaksjoner (Lin mfl. 2010; Moore og Cunningham 1999). Når det kommer til tillit er det sannsynligvis større grad av medarbeidere som stoler på hverandre, enn de som ikke utviser tillit, dette gjelder også i digitale team når man står ovenfor samarbeider og andre handlinger, som generer et sterkt teamengasjement (Lin mfl. 2010)

Ifølge sosial utvekslingsteori er tillit en faktor som er positivt assosiert med grad og mengde av grad av kunnskapsdeling. Nettopp fordi sosial utvekslingsteori forklarer menneskets oppførsel i sosiale utvekslinger, der man gjør eller gir andre individer en frivillig tjeneste med generell forventning om fremtidig avkastning. Det forutsettes også at dette blir et relativt langvarig utvekslingsforhold, i motsetning til kun engangsutvekslinger. Dette dreier seg gjerne om deling av kunnskap i flere sammenhenger (C.-J. Chen og Hung 2010).

Sosial utveksling avhenger i svært stor grad av tillit fordi det inneholder obligasjoner som ikke kan fremtvinges. Det vil si at dersom man forsøker å sette opp mer bindende «kontrakter» for samarbeid, kan dette redusere graden av frivillighet som sosial utveksling og tillit som kunnskapsdeling baserer seg på (Malhotra og Murnighan 2002). Normen for gjensidighet og tillit er derfor to av de viktigste driverne for kunnskapsdeling. Derfor er det viktig å se på disse forholdene sammen, da begge handler om deling av kunnskap på hver sin måte (C.-J. Chen og Hung 2010).

4.2 Diskusjon

I oppgaven er det lagt til grunn at sosiale interaksjoner kan begrenses når man benytter seg av kombinerte arbeidsplasser. Det vil i denne diskusjonsdelen derfor belyses hvordan tillit i forbindelse med kunnskapsdeling påvirkes av dette. Først og fremst er det ut ifra hypotesene fra forskningsspørsmål 1 gjort gjeldende en antagelse om at kunnskapsdeling, og spesielt den tause, kan bli mer vanskelig desto mer bruk av hjemmekontor, som en følge mindre fysisk sosial interaksjon.

Av litteraturgjennomgangen kommer det frem at tillit er en nøkkel til kunnskapsdeling uavhengig av type arbeidsplasser, tett etterfulgt av sosiale utvekslingsforhold (C.-J. Chen og Hung 2010). Det kommer også frem at det ofte kan oppstå utfordringer knyttet til tillitsbygging

i digitale team, da ulike barrierer kan oppstå grunnet avstand mellom teammedlemmer. Det er derfor viktig å reflektere rundt hvordan de samme utfordringene kan oppstå i team som benytter kombinerte arbeidsplasser. Dette fordi man da praktiserer med fysisk tilstedeværelse sammen med hjemmekontor, og det vil kunne skape mer avstand mellom teammedlemmer, i form av at man ikke sitter sammen fysisk. Med dette som utgangspunkt vil det videre reflekteres rundt ulike forhold som vil påvirke kunnskapsdeling ved kombinerte arbeidsplasser.

Det må foreligge en viss grad av tillit for at kunnskapsdeling skal skje, derfor vil det være fordelaktig å se tilbake til hvordan tillit oppstår (C.-J. Chen og Hung 2010). I følge Filstad (2010) kan de sosiale relasjonene være et utgangspunkt for mange typer bånd mellom ansatte. Det hevdes at dette både kan ha en positiv og negativ effekt på kunnskapsdeling. Mennesker har som nevnt en tendens til å i utgangspunktet stole på andre, og derfor kan man heller ikke alltid kontrollere hvilke impulser andre gir oss. Dette kan også gjøres gjeldende ved kunnskapsdeling på arbeidsplassen.

Det kan ikke alltid tas for gitt at kunnskapen andre deler er korrekt. Selv om det i utgangspunktet er positivt at man har tillit til andre, og stoler på at kollegers kunnskap er korrekt, er det ikke gitt at man lærer noe riktig. Selv om kollegaens hensikt ikke er ment til å ødelegge eller for å handle fordelaktig til egen vinning. Dette er understreket i litteraturen som viktigheten av å finne de gode arenaene for kunnskapsdeling på arbeidsplassen, altså å finne de riktige kildene til kunnskapsdeling (Filstad 2008). Det argumenteres for at dette kan bli en utfordring ved bruk av kombinerte arbeidsplasser. Her kan det trekkes paralleller til forskningsspørsmål 1 der det ble belyst at begrenset sosial interaksjon reduserer mulighetene til de uformelle møtene. De uformelle møtene er også gjerne der sosiale relasjoner og tillit oppstår, som da kan bli vanskeligere å skape når man ikke ses like ofte.

I litteraturen anses forpliktelse overfor teammedlemmer som en faktor som kan påvirke muligheten til å etablere tillit. Mye tyder på at en digital teamstruktur kan føre til at mennesker føler at det er mindre forpliktelser mellom hverandre enn ved tradisjonell teamstruktur, og vil kunne ha effekt på tillitsforholdet (Striukova og Rayna 2008). Dette kan man anta at kan forekomme ved mer bruk av digitale kommunikasjonsmidler, som det igjen er rimelig å anta at er overførbart til kombinerte arbeidsplasser der hverdagen blir med digital. Det er hevdet ut ifra forskningsspørsmål 1 at ulike former for kommunikasjonsmidler i stor grad kan påvirke kunnskapsdeling, og det er derfor rimelig å anta at kan ha en innvirkning på tillitsforhold. Dette

fordi måten man interagerer gjennom for eksempel digitale kommunikasjonsmidler er mindre rikt enn ved fysisk interaksjon.

Det vil derfor være hensiktsmessig å trekke mulig å trekke paralleller mellom deling av taus kunnskap og tillitsforhold. Det understrekes også at tillit bidrar til kunnskapsdeling, men at også kunnskapsdeling er en påvirkende faktor for at ansatte kan oppleve tillit. I forskningsspørsmål 1 ble det blant annet konkludert med at man bør benytte rike kommunikasjonsmidler for å dele taus kunnskap, og dette kan sammenlignes med etablering og utvikling av gode tillitsforhold. Det vil også kunne være rimelig å anta at bruken av rike medier også i tilfellet der man ønsker å etablere tillit, kan føre til større sannsynlighet for dette enn ved bruk av mindre rike medier.

Argumentet for dette er at rike medier kan føre til færre misforståelser, gjennom at man ved muligheten til å kommunisere direkte i mindre grad vil oppfatte budskap feil når man snakker sammen ansikt-til-ansikt. Når man kommuniserer sammen på digitale arenaer, er det større rom og sannsynlighet for feiltolkning og misoppfatninger. Dette kan igjen også skape usikkerhet blant individer, som er en av de nevnte årsakene til at tillit kan bli vanskeligere å etablere (Tschannen-Moran og Hoy 2000). Det vil derfor være rimelig å anta at usikkerhet kan være en faktor som kan skape utfordringer i forbindelse med etablering av tillit og derfor også kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser.

Her er det nærliggende å anta at det på dager med hjemmekontor kan oppstå usikkerhet og misforståelser, fordi man ikke nødvendigvis alltid benytter seg av rike kommunikasjonsmidler som kan gjøre at man får muligheten til å stille spørsmål ved det som ble formidlet. Chernyak-Hai og Rabenu (2018) nevner at tillitsforholdene må tåle for eksempel usikkerhet, uoverensstemmelser og konflikter. I og med at det å oppleve avstand kan påvirke sosiale relasjoner vil det være rimelig å anta at dette kan være en faktor som kan skape utfordringer i forbindelse med kombinerte arbeidsplasser.

Derimot er det i forskningsspørsmål 1 beskrevet at desto rikere kommunikasjonsmidler, jo bedre utgangspunkt er det for å nettopp unngå situasjoner der man misforstår hverandre. Det kan også være rimelig å anta at jo lenger og bedre relasjoner man har med hverandre, jo mindre av denne typen misforståelser kan oppstå. En nærliggende antagelse er derfor at da Covid-19 pandemien brøt ut så hadde nok mange kolleger en god relasjon til hverandre, i tillegg til å være

medlem av flere sosiale nettverk og praksisfellesskap, som kan ha redusert usikkerhetene som kan oppstå ved bruk av hjemmekontor.

For å sette dette i et perspektiv sammen med tillit og kommunikasjon, er det da videre nærliggende å anta at foruten disse relasjonene ville den plutselige hjemmekontor-situasjonen ha utløst en mengde misforståelser. Dette er viktige momenter å ta hensyn til når en organisasjon skal vurdere å innføre en kombinert arbeidsplass, altså at man tar stilling til hvordan de faktiske relasjonene mellom menneskene internt i bedriften er.

Negative faktorer som usikkerhet, uoverensstemmelser og konflikter vil derfor antageligvis kunne påvirke også de etablerte tillitsforholdene blant ansatte ved at man ikke ses like ofte som før (Chernyak-Hai og Rabenu 2018). Det vil si at når man til stadighet kommuniserer sammen på digitale arenaer, er det større rom og sannsynlighet for feiltolkning og misoppfatninger. Dette kan igjen også skape usikkerhet blant individer, som er en de nevnte årsakene til at tillit kan bli vanskeligere å etablere (Hsu og Chang 2014).

Disse faktorene vil typisk kunne vært positivt påvirket av mer sosialt samvær gjennom å føle tilknytning fremfor avstand til kolleger. Tilknytning kan tenkes å komme ut av mer kollegiale vennskap og omsorg blant kolleger (Staples og Webster 2008). Mulighetene til dette kunne vært flere dersom man hadde sittet sammen på kontoret, og gjort sosiale ting som lunsjpauser, kaffeprater, felles sosiale arrangementer og lignende.

Kombinerte arbeidsplasser dreier seg derimot ikke om en enten eller situasjon, og man har derfor muligheter for å skape og beholde gode sosiale relasjoner gjennom fysisk samvær på kontoret enkelte dager i uken. Deretter kan man utvikle og beholde de sosiale relasjonene man opplever som nyttig gjennom digitale møter og kunnskapsaktiviteter.

Selv om det kan bli begrensede muligheter for samhandling med de man gjerne ønsker å samhandle med, kan tillit her gjøre det lettere å tørre å ta kontakt. Hvis man får til å etablere gode sosiale relasjoner interagerer man ofte med de samme kollegene både på kontor og digitalt, og det kan forsterke tillitsforholdet videre og det sosiale utvekslingsforholdet på sikt. Det er de gode og varige relasjonene med høy grad av tillit som tilsynelatende er de som kan føre til den beste formen for kunnskapsdeling (Filstad 2008).

Det er ikke nødvendigvis å være en enten eller situasjon som det er argumentert for hittil i denne diskusjonsdelen. Tidligere er det gått inn på at det nødvendigvis ikke er hyppigheten av, eller muligheter til fysisk interaksjon som har noe å si for hverken hvem som blir de beste relasjonene eller hvem som kan bidra med den viktigste kunnskapen (Levin mfl. 2004). Det er gjort rede for at selv om tillit kan fremmes av hyppig og kontinuerlig kommunikasjon og interaksjon med andre ansatte, er det også mulig å bygge tillit til kolleger som man ikke snakker med like ofte.

Effektiv kunnskapsdeling kan derfor forekomme uavhengig av om det er sterke eller svake bånd, så lenge tilliten er etablert mellom individene (Levin mfl. 2004). I følge Filstad (2010) kan gode tillitsforhold, også forekomme selv om det ikke er like hyppig interaksjon, men gjennom kontinuerlig men god kommunikasjon. Dette understrekes av at det i litteraturen også er vist til at sterke bånd, ikke alltid avhenger av hvor ofte man kommuniserer. Dette kan antas å ofte kunne være kollegiale og vennskapelige relasjoner på jobb, som er viktig, men kanskje ikke de beste kildene til å løse enhver problemstilling man står ovenfor.

Dette kan begrunnes i at tillit er en forutsetning for kunnskapsdeling, men at kunnskapsdeling også kan fremme tillit. Det kan i praksis bety at når man opplever tillit så deler man kunnskap, men at når andre deler kunnskap så kan dette også føre til at man opplever tillit. Her kommer man inn på de mer psykologiske faktorene hos individer som skaper utveksling, altså sosial utvekslingsteori (Hsu og Chang 2014). Risikoen man tar ved å stole på andre og dele kunnskap oppleves tilsynelatende som høyere ved kunnskapsdeling på digitale arenaer. Dette er begrunnet i frykt for å miste ansikt og at man kan dele noe som kan være feil, grunnet at det er større terskel for å etablere gode tillitsforhold.

Sosial utvekslingsteori forutsettes av tillit når kunnskap skal deles, fordi man stoler på at man får noe tilbake en gang i fremtiden. Som nevnt handler sosial utveksling om hvordan individer oppfører seg i utvekslingssituasjoner (Chernyak-Hai og Rabenu 2018). Dette er i stor grad preget av at man opplever tillit til den man skal utveksle med. Stoler man ikke nok på personen som skal motta, vil man heller ikke ønske å dele, da man ikke kan være sikker på at man får noe tilbake.

Det er ikke godt å si hvilken direkte effekt digitalisering har på sosial utveksling, men det er nærliggende å anta at dersom det blir vanskeligere å etablere tillit, kan det indirekte bli vanskeligere å etablere sosiale utvekslingsforhold. Likevel argumenteres det for at sosial utveksling ikke påvirkes i like stor grad av selve fenomenet «sosial interaksjon», som tillit påvirkes av det. Sosial utveksling handler derfor om at når man faktisk står ovenfor en situasjon der det kan være en forventning om å utveksle, og man bestemmer seg for om man ønsker eller ikke. Det vil si at mottakeren, allerede har kommunisert til deg at man gjerne ønsker «å få noe». Eller at man selv oppfatter at man står i en situasjon der man kan gi noe. I kombinasjonen hjemmekontor eller digitalt kontor kan man da se for seg at så lenge man kan kommunisere godt og at tillit er etablert mellom arbeidstakere, er det likevel sannsynlig at sosiale utvekslingsforhold kan forekomme.

Disse faktorene er det viktig å være oppmerksom på ved etablering eller videreutvikling av kombinerte arbeidsplasser. Barrierer for tillit kan bli barrierer for de sosiale utvekslingsforholdene som man ønsker at skal være til stede mellom ansatte. Derimot argumenteres det ut ifra litteraturgjennomgangen for at når man i større grad benytter digitale kommunikasjonsmidler har dette en mer direkte innvirkning på tillit enn det har direkte på sosiale utvekslingsforhold. Dette virker å kunne begrunnes i at sosiale utvekslingsforhold i større grad påvirkes av tillitsforhold enn fysisk interaksjon. Dette betyr ikke at det indikeres at kommunikasjonsform *ikke* kan ha noen innvirkning på sosiale utvekslingsforhold, men at det kan berøres mer indirekte gjennom barrierene som digital interaksjon kan ha på tillitsforholdene.

Derimot er det også nevnt i litteraturen at moderne arbeidsplasser kan skape nye muligheter for sosiale utvekslingsforhold gjennom motivasjon til å lære og dele (Chernyak-Hai og Rabenu 2018). Dette er det også rimelig å kunne anta at kan være positivt for bedriftens sosiale kapital. Fordi nettverk kan ha mye å si også for sosiale utvekslingsforhold utover i større deler av organisasjonen, altså et mer organisatorisk nivå som kan skape mer flyt i kunnskapsdelingen. Det er nevnt at dersom ansatte ser på kunnskap som et felles gode, kan den sosiale kapitalen øke. I form av kombinerte arbeidsplasser vil det være viktig å tilrettelegge for at deltakere både fysisk til stede og de som kommuniserer digitalt, kan ta del i oppfatningen om at kunnskap skal deles mellom ansatte.

Noen ganger kan det være nyttig å søke mer ekspertise gjennom flere nettverk i bedriften. Altså dersom man klarer å ha en høy grad av sosial kapital i bedriften, kan det være lettere for ansatte å finne kunnskap gjennom disse nettverkene. Da anses ikke lenger kunnskapen som noe eget og individuelt, men det fremmes av et større eierskap på tvers av hele organisasjonen. Det positive ved en kombinert arbeidsplass er at man får muligheten til å bli medlem i og undersøke disse nettverkene, både gjennom sosial og digital interaksjon. Det er ikke nødvendigvis alle kunnskapsaktiviteter som krever fysisk tilstedeværelse for å kunne utøves, da noen typer informasjon kan være lettere å dele med hverandre gjennom digitale arena.

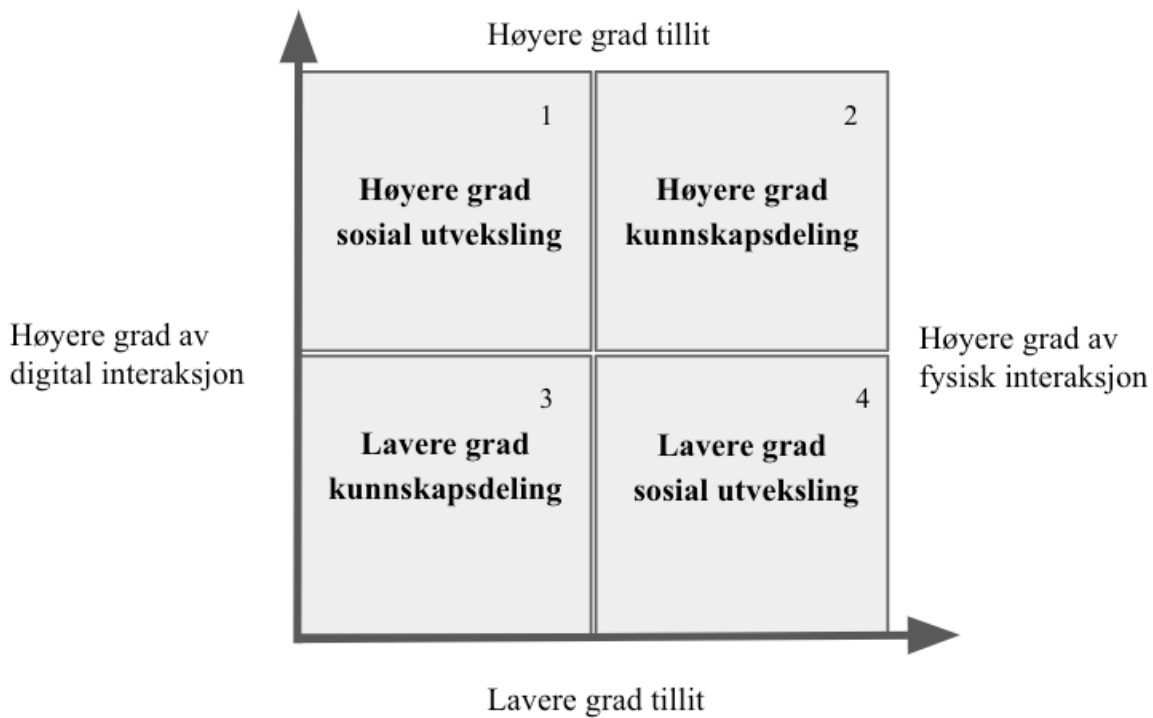
4.3 Delkonklusjon

De sosiale begrensningene som kombinerte arbeidsplasser kan føre med seg påvirker i stor grad tillit i forbindelse med kunnskapsdeling. Dette blant annet gjennom at det blir vanskeligere å etablere tillitsforhold mellom ansatte. Dette kan igjen påvirke sosiale utvekslingsforhold, som er en viktig påvirkende faktor for at individer frivillig ønsker å ta del i kunnskapsdeling.

Sosiale utvekslingsforhold avhenger i stor grad av tillit, som igjen kan igjen legge til rette for kunnskapsdeling. Dette kan forklares gjennom at i situasjoner der man sitter på hjemmekontor og kommuniserer digitalt, men likevel opplever at man har høy tillit til sine kolleger, kan man uansett ønske å dele kunnskapen sin videre. Dette vil si at kunnskapsdeling gjennom sosial utveksling kan skje, selv om man kommuniserer digitalt. Sett i ytterligere sammenheng kan man se for seg at man sitter sammen på kontoret og interagerer fysisk, men dersom man ikke føler tillit til sine kolleger, vil man heller ikke ønske å dele kunnskap videre. Det vil være en barriere for kunnskapsdeling fordi tillit ikke er etablert.

Det kan videre konkluderes med at digitale arena kan være en barriere for kunnskapsdeling, fordi det er vanskeligere å etablere tillit. Dette vil si at når man skal benytte kombinerte arbeidsplasser er det viktig å ta hensyn til at jo høyere grad av fysisk interaksjon mellom ansatte, jo lettere er det å etablere tillitsforhold, som er en svært viktig faktor for kunnskapsdeling. Det vil igjen si at dersom ansatte opplever at man ikke har tillit til kolleger, og samtidig sitter hjemme og kommuniserer digitalt, kan dette være en barriere for kunnskapsdeling.

4.4 Typologi: Forskningsspørsmål 2



Figur 7: Typologi ut ifra funn i forskningsspørsmål 2

Ut ifra funnene og sammenhengene i delkonklusjonen er det utarbeidet en typologi som illustrerer delkonklusjonen i forskningsspørsmål 2. Dette med hensikt å beskrive hvordan begrenset sosiale interaksjon kan påvirke tillit i forbindelse med kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser. Det er ut ifra funnene utarbeidet følgende fire hypoteser:

H1: Jo høyere grad av digital interaksjon, sammen med høy grad av tillit, desto større er sannsynligheten for at sosial utveksling vil forekomme.

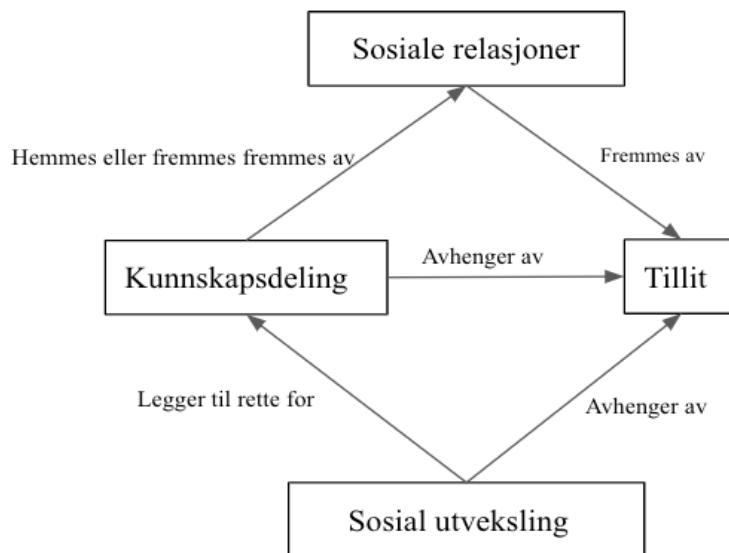
H2: Jo høyere grad av fysisk interaksjon, sammen med høy grad av tillit, desto større er sannsynligheten for at kunnskapsdeling vil forekomme

H3: Jo høyere grad av digital interaksjon, sammen med lavere grad av tillit, desto mindre sannsynlighet for at kunnskapsdeling vil forekomme

H4: Jo høyere grad av fysisk interaksjon, sammen med lavere grad av tillit, desto mindre er sannsynligheten for at sosial utveksling vil forekomme.

4.5 Revidert konseptuell modell

For å illustrere funnene i delkonklusjonen ytterligere er disse abstrahert i form av en revidert konseptuell modell av forskningsspørsmål 2. Forskningsspørsmålet baserte seg innledningsvis på en antagelse om kunnskapsdeling avhenger av tillit, og at tillit forsterkes av teorien om sosiale utvekslinger. Sosiale utvekslinger antas å igjen kunne fremme kunnskapsdeling. Sett i ny sammenheng ut ifra funnene i delkonklusjonen viser modellen at kunnskapsdeling kan hemmes eller fremmes av sosiale relasjoner, som igjen kan fremmes av tillit, tillit avhenger sosial utveksling, som igjen legger til rette for kunnskapsdeling.



Figur 8: revidert konseptuell modell av forskningsspørsmål 2.

4.6 Teoretiske implikasjoner

Litteraturen er abstrahert fra tematikken kunnskapsdeling og tillit generelt sett, og det er ikke tatt direkte hensyn til ulike typer former for tillit, så dersom man hadde gjort studiet på en eller flere former, og eventuelt på ulike former. Kunne resultatet mye mulig vært annerledes dersom man hadde gått mer nøye inn på de ulike formene som finnes i litteraturen.

Studien er som nevnt basert på mye enten eller, enten digitalt eller tradisjonelt, fremtidens kontor vil nok for de fleste arbeidsplasser operere med mer eller mindre av det ene eller andre. Derfor vil nok det å ha sett på “kun kontor” og “kun digitalt” vil kunne benyttes, men samtidig er det også grader av det ene og andre. Dette spesielt fordi man ser kollegene noen ganger, og andre ganger ikke. Det vil si at de fleste digitale team, ofte ikke ser hverandre fysisk i det hele tatt, derfor er det heller trukket assosiasjoner og hvordan man *kan se for seg* at det blir i analysedelen.

4.7 Praktiske implikasjoner

Det er også sett vekk fra tillit til organisasjonen som bedrift, teknologi, ledelse etc. Videre forskning, kan se på hvordan ulike former for tillit kan påvirke eller påvirkes av enda flere variabler enn kunnskapsdeling på fleksible arbeidsplasser.

5 Konklusjon

Oppgavens konklusjon besvarer den overordnede problemstillingen, herunder hva som kan hemme eller fremme kunnskapsdeling ved bruk av kombinerte arbeidsplasser. Utgangspunktet for oppgaven er basert på en antagelse om at kombinerte arbeidsplasser kan påvirkes av at sosial interaksjon kan begrenses. Det er flere ting som arbeidsgiver i tiden fremover bør ta hensyn til i forbindelse med dette.

Hittil er det gjennom besvarelse av forskningsspørsmål 1 og 2 utviklet totalt åtte hypoteser som skildrer ulike forhold som kan påvirke kunnskapsdeling. Disse er videre illustrert i konseptuelle modeller som viser ytterligere abstraksjon av sammenhengene mellom ulike fenomener. Dette ut ifra litteraturgjennomgang og tilhørende diskusjon til hvert av forskningsspørsmålene. Ut ifra sammenhenger og mønster som er funnet i litteraturen og delkonklusjonene gjennom oppgaven vil det nå redegjøres for hva som kan hemme og fremme kunnskapsdeling ved bruk av fleksible arbeidsplasser.

Innledningsvis ble problemstillingen og den mulige sammenhengen med forskningsspørsmålene illustrert i figur 1. Det ble her gjort antagelser om hvordan kunnskapsdeling kan avhenge av sosial interaksjon, kommunikasjon, sosiale relasjoner, tillit og sosiale utvekslings forhold. Underveis i oppgaven er det ut ifra disse funnet nye sammenhenger og mønster ut ifra som skaper ytterligere mening til de innledende fenomenene.

Det er blant annet kommet frem til at mest sannsynlig vil det kunne være forskjeller på kunnskapsdeling basert på om man befinner seg på hjemmekontor og kontor, som gjør hverdagen mer situasjonsavhengig. Det er også kommet frem til at deling av taus kunnskap i forhold til eksplisitt kunnskap er vanskeligere når fysisk sosial interaksjon blir begrenset. Men at dette kan få drahjelp fra såkalte rike kommunikasjonsmidler. For å belyse hva som mulig kan hemme og fremme kunnskapsdeling ved bruk av kombinerte arbeidsplasser er enkelte faktorer som virker å være mer viktige å hensynta enn andre for at kunnskap skal deles.

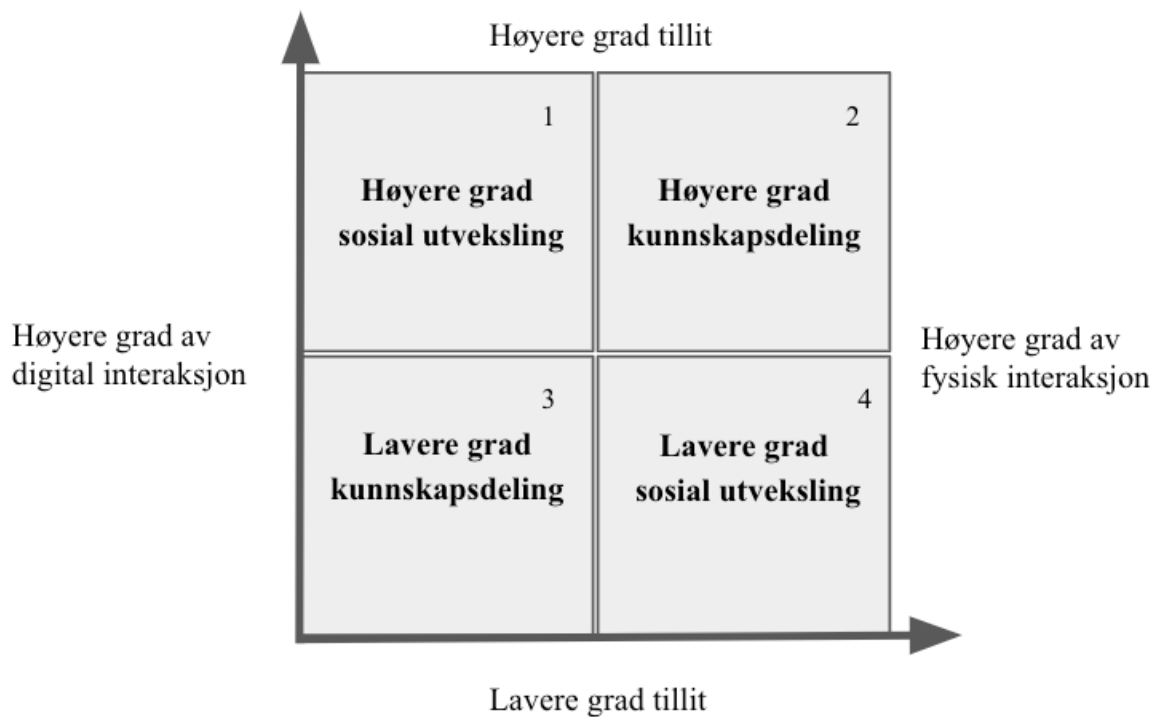
Først og fremst er det viktig å se på forholdene rundt sosial utveksling. Det er tydeliggjort hvor viktig gode sosiale utvekslingsforhold er for at kunnskapsdeling skal skje. Sosiale utvekslinger avhenger av et ønske om å dele, som igjen kan sies at sosiale utvekslinger avhenger av frivillighet. Sosiale utvekslinger forutsettes av at tillit foreligger, så tillit må etableres for at sosiale utvekslingsforhold skal være til stede. Dersom tillit er til stede så vil kunnskap kunne deles, selv om det ikke er høy grad av fysisk interaksjon. Det vil si at dersom man har gode sosiale utvekslingsforhold kan dette fremme kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser.

Videre er tillit en faktor som viser seg å også være svært viktig for kunnskapsdeling. Men i motsetning til sosiale utvekslingsforhold er tillit mellom medarbeidere mer sårbart i forhold til grad av fysisk interaksjon. Det viser seg å være vanskeligere å etablere og videreutvikle gode tillitsforhold når det er mindre fysisk interaksjon mellom kolleger. Det vil si at høy grad av sosial interaksjon sammen med tillit, kan fremme kunnskapsdeling.

Videre er ulike former for kommunikasjonsmidler mye gjennomgått i litteraturen. Felles for de ulike formene er å skape interaksjon mellom individer. Selv om ulike medier, kan bidra til høyere grad av kunnskapsdeling, er det slik at den mest foretrukne metoden er gjennomgående er kunnskapsdeling gjennom fysisk sosial interaksjon. Det vil si at mindre sosial interaksjon, sammen med mindre digitale medier, vil føre til mindre grad av kunnskapsdeling. Det vil si at dette er en faktor som kan hemme deling av taus kunnskap på kombinerte arbeidsplasser.

Samtidig er det slik at som at høyere fysisk sosial interaksjon, sammen med sosiale relasjoner, kan føre til lav grad av kunnskapsdeling. Dette handler om at det utelukkende er de gode og vel etablerte sosiale relasjonene, dog kan det være med svake bånd, som skaper kunnskapsdelingen. Disse gode baserer seg på sosiale utvekslingsforhold, tillit, og at det er gjennom dette kunnskap deles. Derfor kan sosiale relasjoner også hemme kunnskapsdeling på arbeidsplassen.

5.1 Typologi og revidert konseptuell av overordnet problemstilling



Figur 9: Typologi ut ifra konklusjon problemstilling

Disse forholdene er her vist i en typologi, med fire hypoteser om hva som kan hemme og fremme kunnskapsdeling på kombinerte arbeidsplasser:

H1: Jo høyere grad av digital interaksjon, sammen med sosiale utvekslingsforhold, desto større sannsynlighet for høyere grad av kunnskapsdeling.

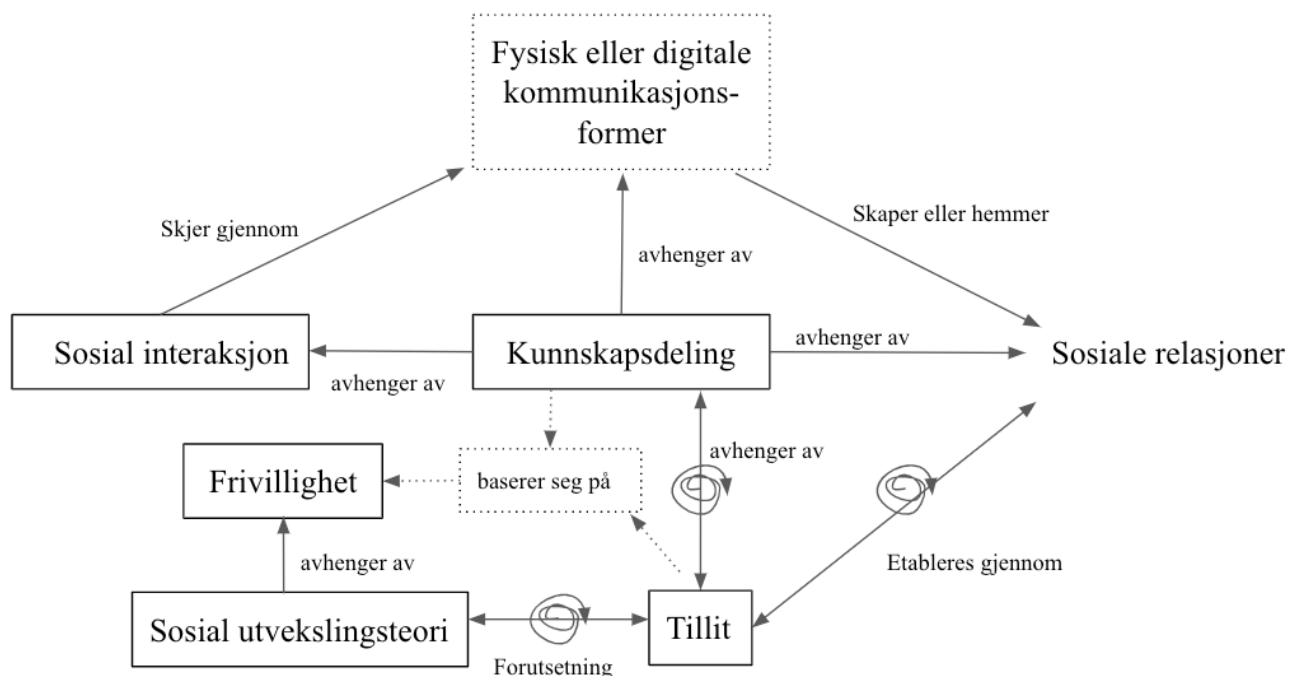
H2: Jo høyere grad av fysisk interaksjon, sammen med tillit, desto større sannsynlighet for høyere grad av kunnskapsdeling.

H3: Jo høyere grad av grad av digital interaksjon, sammen med digitale kommunikasjonsformer, desto større sannsynlighet for lavere grad av kunnskapsdeling.

H4: Jo høyere grad av fysisk interaksjon, sammen med dårlige relasjoner på arbeidsplassen, desto større sannsynlighet for lavere grad av kunnskapsdeling.

Videre er det gjennom konklusjonen hensiktsmessig å forsøke å ytterligere bringe forskningen videre. Et nytt fenomen som har vist seg å være en stor påvirkende variabel i litteraturen om kunnskapsdeling er fenomenet frivillighet. Dette påvirker i stor grad deling av kunnskap generelt, da det sies at dette i stor grad er en frivillig handling. Men også de sosiale utvekslingsforholdene og tillit mellom mennesker er svært påvirket av bakenforliggende frivillighet, altså at man ønsker å utføre en handling for å hjelpe en annen.

Sammen med de innledningsvis gitte fenomenene vil dette illustreres i en revidert konseptuell modell av problemstillingen. I den reviderte modellen er også de fenomenene som ble nevnt innledningsvis, vist i forhold til hvordan sammenhengene er etter å ha sett på litteraturen om kunnskapsdeling og trukket konklusjoner mot hvordan dette kan være på en kombinert arbeidsplass. Det belyses gjennom figur 10:



Figur 10: Revidert konseptuell modell av problemstilling og forskningsspørsmål

6 Implikasjoner

6.1 Praktiske implikasjoner

De raske endringene man ser i arbeidslivet i forhold til utvikling av nye fenomener kan skape ulike former for gap i litteraturen og dette kan føre til at eksisterende litteratur fort kan bli utdatert. For eksempel er i dette tilfellet eksisterende litteratur som omhandler tiden før pandemien, vanskelig å assosiere som reliabelt i forhold til de endringene som man ser at nå utfoldes. *Selv* om kombinerte løsninger isolert sett ikke er et helt nytt fenomen som har reist seg ut av pandemien, finnes det derimot ikke mye etablert litteratur om dette innenfor kunnskapsdeling og nærliggende temaer. Samtidig er det rimelig å anta at flere arbeidsplasser til et visst omfang mest sannsynlig har benyttet denne kombinerte løsningen i det daglige, uten å definere eller kalle det for kombinert løsning.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Det er benyttet et bredt spekter av både kvalitative og kvantitative studier i oppgaven. For å kunne se etter flest mulige sammenhenger og mønstre, er det gjennomgående i oppgaven forsøkt å trekke assosiasjoner ut ifra essensen fra ulike artikler. Dette vil si at det er færre «direkte sitater» fra enkeltstående forskere eller forfattere, men i stedet er det forsøkt å rette oppgaven mot det «flertallet» i litteraturen hevder. Dette igjen for å skape et overordnet blikk.

For å rette et kritisk blikk mot den etablerte litteraturen, må det nevnes at det meste av den benyttede tradisjonelle, men også den nyere litteraturen om kunnskapsdeling bygger på informasjon fra tiden der det for det første ikke var like høy grad av innovative teknologiske kommunikasjonsmidler og generelt bruken av IKT var mindre enn i dag. Ved å revidere og tenke på hva begrepet sosial interaksjon kan betegnes som i 2022, kan det tyde på at det ikke er like avhengig av den fysiske interaksjonen som før. Globalisering og teknologi gjør at verden blir mindre og vi er tilgjengelig for hverandre hele tiden. *Selv* om de fleste perspektiver i nyere litteratur også hevder at kunnskapsdeling best skjer ved fysisk interaksjon på tross av nye teknologiske hjelpemidler, kan det være lurt å ha i bakhodet at verden er i konstant endring.

6.3 Kritikk til egen oppgave

Opgaven er ment som å være et bidrag på flere måter og skape forståelse av konseptet kombinert arbeidsplass. Utfordringer med dette er for det første at forskningen i stor grad er fra før 2020, før dette konseptet i stor grad ble benyttet. Underveis i oppgaven er det også overveid mange forhold som relaterer seg til yttergrader. For eksempel er det innledningsvis nevnt at mye av litteraturen er hentet fra studier om *enten* digitale arena *eller* fysisk tilstedeværelse.

Betydningen dette har for oppgaven i praksis vil si at litteraturgjennomgangen abstraherer funn fra to ulike arenaer, for å trekke assosiasjoner til hvordan ting *kan* fungere på en kombinert arbeidsplass. Praktisk sett må man i oppgaven være klar over at mange av forholdene er funn abstrahert forskjellige sammenhenger, for å kunne assosiere dette med mulige situasjoner man kan stå overfor. Det er ikke gitt at det er slik det vil være i en normalsituasjon. Det vil si at oppgavens validitet må understrekes å kunne være preget av ulike forhold og ytterligere forskning er nødvendig for å forske på de hypotesene som er presentert.

Videre må det også understrekes at litteraturen er hentet fra en rekke ulike forskningsartikler og bøker. Mye av litteraturen er basert på for eksempel asiatisk arbeidsliv, det er store forskjeller hvordan organisasjoner rundt om i verden opererer og det er ikke nødvendigvis slik at dette direkte kan overføres til hvordan det vil være i et norsk arbeidsliv.

Som det også er nevnt i oppgavens litteraturdelen, er det viktig å huske på at individer har egne kognitive og personlige oppfatninger som skaper et individuelt utgangspunkt for «*hvordan ting er*». Det vil si at forfatterens, altså mine egne bakenforliggende kunnskaper og erfaringer, vil kunne sette sitt preg på oppgaven. Selv om litteraturen og diskusjonen er hentet fra pålitelige kilder vil alltid det som gjøres gjeldende baseres på egne oppfatninger og vil ikke nødvendigvis være slik en annen forsker ville tenkt, eller slik virkeligheten er.

6.4 Forslag til videre forskning

Det er gjort et forsøk på å utvikle en mini-teori som kan videre forskes på gjennom for eksempel en større kvantitativ studie. Ved for eksempel å benytte anonyme undersøkelser blant ansatte i for eksempel en norsk mellomstor til stor bedrift, kan man forske videre på de mellommenneskelige relasjonene. Det vil kunne være interessant å undersøke i hvilken grad kunnskapsdeling faktisk kan berøres av bruken av kombinert arbeidsplass.

De ulike fenomenene kan også undersøkes gjennom denne formen for undersøkelse, for å se om de sammenhengene som her menes at kan gjøres gjeldende, faktisk kan være reelt. I tillegg kan den videre forskningen rette seg i større grad mot å se på de faktiske, mer langsiktige, effektene av Covid-19 som ikke har utspilt seg enda, og således bygge videre på denne utredningen.

Det er også slik at man har «blitt tvunget» til å sitte på hjemmekontor under pandemien, og en viktig faktor her vil antageligvis være å ha i bakhodet at når ansatte er i den «krise» situasjonen, kan det føre til at man ønsker å bidra mer for fellesskapet og at terskelen for kunnskapsdeling kan være positivt påvirket. Det vil derfor kunne være interessant å fortsette forskningen også på «frivillighets»-aspektet.

7 Litteraturliste

- Adriaenssen, Daniel J., og Jon-Arild Johannessen. 2015. «Conceptual generalisation: Methodological reflections in social science a systemic viewpoint». *Kybernetes* 44 (4): 588–605. <https://doi.org/10.1108/K-01-2015-0033>.
- Alsharo, Mohammad, Dawn Gregg, og Ronald Ramirez. 2017. «Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge Sharing and Trust». *Information & Management* 54 (4): 479–90. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>.
- Ardichvili, Alexander, Vaughn Page, og Tim Wentling. 2003. «Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice». *Journal of Knowledge Management* 7 (1): 64–77. <https://doi.org/10.1108/13673270310463626>.
- Argote, Linda, Paul Ingram, John M Levine, og Richard L Moreland. 2000. «Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1): 1–8. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>.
- Athanassiou, Nicholas, og Douglas Nigh. 2000. «Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs». *Journal of International Business Studies* 31 (september): 471–87. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490917>.
- Barney, Jay B. 2001. «Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view». *Journal of Management* 27 (6): 643–50. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>.
- Bathelt, Harald, og Philip Turi. 2011. «Local, Global and Virtual Buzz: The Importance of Face-to-Face Contact in Economic Interaction and Possibilities to Go Beyond». *Geoforum* 42 (5): 520–29. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.04.007>.
- Bloodgood, James M, og Wm. David Salisbury. 2001. «Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies». *Decision Support Systems, Knowledge Management Support of Decision Making*, 31 (1): 55–69. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00119-6](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00119-6).
- Breuer, Christina, Joachim Hüffmeier, Frederike Hibben, og Guido Hertel. 2020. «Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams». *Human Relations* 73 (1): 3–34. <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>.
- Cabrera, Angel, William C. Collins, og Jesús F. Salgado. 2006. «Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing». *The International Journal of Human Resource Management* 17 (2): 245–64. <https://doi.org/10.1080/09585190500404614>.
- Chen, Chih-Jou, og Shiu-Wan Hung. 2010. «To Give or to Receive? Factors Influencing Members' Knowledge Sharing and Community Promotion in Professional Virtual Communities». *Information & Management* 47 (4): 226–36. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.03.001>.
- Chen, Xiaogang, Darrell Carpenter, og Libo Su. 2021. «How does a team's virtuality impact knowledge transfer effectiveness among its members?: A multi-mediator-moderator model». *Behaviour & Information Technology* 40 (6): 608–24. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1711455>.
- Chernyak-Hai, Lily, og Edna Rabenu. 2018. «The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant?» *Industrial and Organizational Psychology* 11 (3): 456–81. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>.
- Chiu, Chao-Min, Meng-Hsiang Hsu, og Eric T. G. Wang. 2006. «Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories». *Decision Support Systems* 42 (3): 1872–88. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>.

- Chowdhury, Sanjib. 2005. «The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing». *Journal of Managerial Issues* 17 (3): 310–26. <http://www.jstor.org/stable/40604504>.
- Chua, Alton. 2001. «Relationship Between The Types Of Knowledge Shared And Types Of Communication Channels Used». *Journal of Knowledge Management Practice* 2 (oktober): 1–3. <http://www.tlinc.com/articl26.htm>.
- Ciborra, Claudio U., og Gerardo Patriotta. 1998. «Groupware and Teamwork in R&D: Limits to Learning and Innovation». *R&D Management* 28 (1): 43–52. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00080>.
- Cifs. 2021. «Rapport: Fremtidens Hybride Arbejdsplads 2030». Danmark: Copenhagen Institute for Futures Studies. <https://cifs.dk/da/nyheder/kontorarbejde-i-en-digital-virkelighed-fremtidens-hybride-arbejdsplads-2030>.
- Davidekova, Monika, og Jozef Hvorecky. 2017. «ICT Collaboration Tools for Virtual Teams in Terms of the SECI Model». *International Journal of Engineering Pedagogy (IJEP)* 7 (1): 95–116. <https://doi.org/10.3991/ijep.v7i1.6502>.
- Filstad, Cathrine. 2003. *Nyansatte i organisasjoner: perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag.
- . 2008. «Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner». <https://old.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>.
- . 2010. «Suksesskriterier for etablering av en sterk læringskultur». <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/93362>.
- . 2016. *Organisasjonslæring fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Gefen, David, Elena Karahanna, og Detmar Straub. 2003a. «Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model». *MIS Quarterly* 27 (mars): 51–90. <https://doi.org/10.2307/30036519>.
- Gilson, Lucy L., M. Travis Maynard, Nicole C. Jones Young, Matti Vartiainen, og Marko Hakonen. 2015. «Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities». *Journal of Management* 41 (5): 1313–37. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>.
- Goffin, Keith, og Ursula Koners. 2011. «Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development». *Journal of Product Innovation Management* 28 (2): 300–318. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00798.x>.
- Goodermote, Christina. 2020. «Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: process and recommendations». *Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives* 10 (5): 399–401. <https://doi.org/10.1080/20009666.2020.1796055>.
- Gotvassli, Kjell Aage. 2020. *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskap*. 2. utg. Fagbokforlaget.
- Grant, Robert M. 1996. «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm». *Strategic Management Journal* 17 (S2): 109–22. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>.
- Hadjimichael, Demetris, og Haridimos Tsoukas. 2019. «Toward a Better Understanding of Tacit Knowledge in Organizations: Taking Stock and Moving Forward». *Academy of Management Annals* 13 (2): 672–703. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0084>.
- Halford, Susan. 2005. «Hybrid Workspace: Re-Spatialisations of Work, Organisation and Management». *New Technology, Work and Employment* 20 (1): 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>.
- Hsu, Meng-Hsiang, og Chun-Ming Chang. 2014. «Examining Interpersonal Trust as a Facilitator and Uncertainty as an Inhibitor of Intra-Organisational Knowledge Sharing». *Information Systems Journal* 24 (2): 119–42. <https://doi.org/10.1111/isj.12000>.

- Jarvenpaa, Sirkka, Kathleen Knoll, og Dorothy Leidner. 1998. «Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Teams». *J. of Management Information Systems* 14 (mars): 29–64. <https://doi.org/10.1080/07421222.1998.11518185>.
- Johannessen, Jon-Arild. 2013. «Innovation: a systemic perspective – developing a systemic innovation theory». *Kybernetes* 42 (8): 1195–1217. <https://doi.org/10.1108/K-04-2013-0069>.
- Johannessen, Jon-Arild, Johan Olaisen, og Bjørn Olsen. 2001. «Mismanagement of Tacit Knowledge: The Importance of Tacit Knowledge, the Danger of Information Technology, and What to Do about It». *International Journal of Information Management* 21 (1): 3–20. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(00\)00047-5](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(00)00047-5).
- Kauppila, Olli-Pekka, Risto Rajala, og Annukka Jyrämä. 2011. «Knowledge sharing through virtual teams across borders and boundaries». *Management Learning* 42 (4): 395–418. <https://doi.org/10.1177/1350507610389685>.
- Ko, Dong-Gil, Laurie Kirsch, og William King. 2005. «Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations». *MIS Quarterly* 29 (mars): 59–85. <https://doi.org/10.2307/25148668>.
- Kogut, Bruce, og Udo Zander. 1993. «Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation». *Journal of international business studies* 24 (4): 625–45. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248>.
- Lahti, Marko, og Suvi Nenonen. 2021. «Design Science and Co-Designing of Hybrid Workplaces». *Buildings* 11 (3): 129. <https://doi.org/10.3390/buildings11030129>.
- Lai, Linda. 2021. *Strategisk kompetanseledelse*. 4. Utgave. Norge: Fagbokforlaget.
- Levin, Daniel, Rob Cross, Lisa Abrams, og Eric Lesser. 2004. «Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination». *Creating Value with Knowledge*, januar. <https://doi.org/10.1093/0195165128.003.0003>.
- Lin, Chieh-Peng, Chou-Kang Chiu, Sheng-Wuu Joe, og Yuan-Hui Tsai. 2010. «Assessing Online Learning Ability From a Social Exchange Perspective: A Survey of Virtual Teams Within Business Organizations». *International Journal of Human-Computer Interaction* 26 (9): 849–67. <https://doi.org/10.1080/10447318.2010.496336>.
- Malhotra, Deepak, og J. Keith Murnighan. 2002. «The Effects of Contracts on Interpersonal Trust». *Administrative Science Quarterly* 47 (3): 534–59. <https://doi.org/10.2307/3094850>.
- Martins, Luis L., Lucy L. Gilson, og M. Travis Maynard. 2004. «Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?» *Journal of Management* 30 (6): 805–35. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, og F. David Schoorman. 1995. «An Integrative Model Of Organizational Trust». *Academy of Management Review* 20 (3): 709–34. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.
- McLure, Wasko, og Faraj. 2000. «“It Is What One Does”: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice». *The Journal of Strategic Information Systems* 9 (2): 155–73. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00045-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00045-7).
- Mellinger, Glen D. 1956. «Interpersonal trust as a factor in communication.» *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 52 (3): 304–9. <https://doi.org/10.1037/h0048100>.
- Mohajan, Haradhan. 2017. «Tacit Knowledge for the Development of Organizations». *ABC Journal of Advanced Research* 6 (april): 17–24. <https://doi.org/10.18034/abcjar.v6i1.66>.
- Moore, Kevin R., og William A. Cunningham. 1999. «Social exchange behavior in logistics relationships: a shipper perspective». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 29 (2): 103–21. <https://doi.org/10.1108/09600039910264696>.

- Morrison-Smith, Sarah, og Jaime Ruiz. 2020. «Challenges and Barriers in Virtual Teams: A Literature Review». *SN Applied Sciences* 2 (6): 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>.
- Muethel, Miriam, Frank Siebdrat, og Martin Hoegl. 2012. «When Do We Really Need Interpersonal Trust in Globally Dispersed New Product Development Teams?» *R&D Management* 42 (1): 31–46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00667.x>.
- Neches, Robert, Richard E. Fikes, Tim Finin, Thomas Gruber, Ramesh Patil, Ted Senator, og William R. Swartout. 1991. «Enabling Technology for Knowledge Sharing». *AI Magazine* 12 (3): 36–36. <https://doi.org/10.1609/aimag.v12i3.902>.
- Nordhaug, Odd, og Søren Brandi. 2004. *Strategisk kompetanseledelse teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- OsloMet, storbyuniversitetet. 2022. «Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser av bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid». 2022. <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsprosjekter/hjemmekontor-kartlegging>.
- Panahi, Sirous, Jason Watson, og Helen Partridge. 2012. «Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model». *World Academy of Science, Engineering and Technology* 64: 1095–1102. <http://www.waset.org/journals/waset/v64/v64-208.pdf>.
- . 2013. «Towards tacit knowledge sharing over social web tools». *Journal of Knowledge Management* 17 (3): 379–97. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0364>.
- Panteli, Niki, og Siva Sockalingam. 2005. «Trust and Conflict within Virtual Inter-Organizational Alliances: A Framework for Facilitating Knowledge Sharing». *Decision Support Systems* 39 (4): 599–617. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2004.03.003>.
- Pathak, Atul Arun. 2015. «Effective knowledge management boosts virtual teams: When the relevant ICT is in place, it's over to HR managers to make them work». *Human Resource Management International Digest* 23 (3): 26–28. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2015-0048>.
- Scott, Judy E. 2000. «Facilitating Interorganizational Learning with Information Technology». *Journal of Management Information Systems*, 17:2 17 (2): 81–113. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045648>.
- Staples, D. Sandy, og Jane Webster. 2008. «Exploring the Effects of Trust, Task Interdependence and Virtualness on Knowledge Sharing in Teams». *Information Systems Journal* 18 (6): 617–40. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>.
- Striukova, Ludmila, og Thierry Rayna. 2008. «The role of social capital in virtual teams and organisations: corporate value creation». *International Journal of Networking and Virtual Organisations* 5 (1): 103–19. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2008.016005>.
- Surma, Martyna Joanna, Richard Joseph Nunes, Caroline Rook, og Angela Loder. 2021. «Assessing Employee Engagement in a Post-COVID-19 Workplace Ecosystem». *Sustainability* 13 (20): 11443. <https://doi.org/10.3390/su132011443>.
- Tiwana, Amrit, og Ashley Bush. 2001. «A social exchange architecture for distributed Web communities». *Journal of Knowledge Management* 5 (3): 242–49. <https://doi.org/10.1108/13673270110401220>.
- Tschannen-Moran, Megan, og Wayne K. Hoy. 2000. «A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust». *Review of Educational Research* 70 (4): 547–93. <https://doi.org/10.3102/00346543070004547>.
- Valk, Reimara, og Gabriella Planojevic. 2021. «Addressing the knowledge divide: digital knowledge sharing and social learning of geographically dispersed employees during the COVID-19 pandemic». *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research* 9 (4): 591–621. <https://doi.org/10.1108/JGM-02-2021-0019>.

- Wu, Wei-Li, Chien-Hsin Lin, Bi-Fen Hsu, og Ryh-Song Yeh. 2009. «Interpersonal trust and knowledge sharing: Moderating effects of individual altruism and a social interaction environment». *Social Behavior and Personality: an international journal* 37 (1): 83–93. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.1.83>.
- Yang, Eunhwa, Yujin Kim, og Sungil Hong. 2021. «Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19». *Journal of Corporate Real Estate* ahead-of-print (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>.