

Rena

Britt Helen Skoglund (Kandidat 420)

Jon Martin Valhaugstrand (Kandidat 423)

Masteroppgave

Det fysiske rommets betydning for kunnskap i organisasjonen

- En hverdag i Activity Based Workplace

Knowledge sharing and the physical environment

- A day at work in Activity Based Workplace

Master i økonomi og ledelse med spesialisering i økonomistyring

2019

Forord

Denne studien er en gruppebasert masteroppgave gjennom deltidsstudiet master i økonomi og ledelse med fordypning i økonomistyring ved Høgskolen i Innlandet som startet høsten 2015. Dette har vært et fireårig løp, hvor det siste året er gått til å skrive denne oppgaven.

Det er krevende å kombinere jobb, studier og familieliv, men vi er veldig fornøyde med å ha gjennomført dette. Det er spennende og lærerikt å gjennomføre en slik studie, og vi håper at dette er en masteroppgave som også andre vil synes er relevant.

Vi ønsker å takke Eidsiva Bredbånd AS for å velvillig dele en arbeidsdag sammen med oss. Informantene våre takkes spesielt for å stille opp på intervju og dele generøst av deres erfaringer og kunnskaper med oss.

Takk til veilederen vår - Kjell Tryggestad for faglige samtaler, hjelp og støtte– og de andre foreleserne og veilederne på Høgskolen i Innlandet. En takk sendes også til våre medstudenter som har kommet med nyttige innspill på samlingene gjennom masteravhandlingsarbeidet.

Takk også til de rundt oss som har måttet høre på våre gleder og frustrasjoner, takk til de som har lest korrektur og kommet med andre innspill og takk til familie som har vært ekstra fleksible med henting i barnehage og barnepass.

Britt Helen Skoglund

Jon Martin Valhaugstrand

Skjåk, 01.05.2019

Hamar, 01.05.2019

Innhold

FORORD	2
NORSK SAMMENDRAG	6
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	7
1. INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 PROBLEMSTILLING	10
1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	11
1.4 BIDRAG	11
1.5 FORSKNINGSKONTEKST.....	12
2. TEORETISK RAMMEVERK	13
2.1 ACTIVITY BASED WORKPLACE	13
2.2 KUNNSKAP.....	14
2.3 BA – ET STED DER KUNNSKAP DELES	17
2.4 SECI MODELLEN	19
2.5 KUNNSKAPSHJELPERE.....	21
2.6 KNOWLEDGE MANAGEMENT	24
2.7 AUTONOMI OG TILLIT	26
2.8 DET FYSISKE ROMMET - TING	28
2.9 OPPSUMMERING AV TEORI	28
3. METODE	31
3.1 INNLEDNING.....	31
3.1.1 Argumentasjon.....	33
3.2 FORSKNINGSDSIGN.....	33

3.3	FORSKNINGSSTRATEGI	34
3.4	DATAINNSAMLING	35
3.4.1	<i>Gjennomføring av intervjuer</i>	37
3.5	DATAANALYSE.....	38
3.6	VURDERING.....	39
3.6.1	<i>Troverdighet og bekreftbarhet</i>	39
3.6.2	<i>Overførbarhet</i>	41
3.6.3	<i>Pålitelighet</i>	41
3.7	ETISKE REFLEKSJONER	42
3.8	UTVALG	45
3.9	BEGRENSNINGER	48
4.	RESULTATER	50
4.1	KONTEKST OG BESKRIVELSE	50
4.2	KUNNSKAPSDELING	55
4.3	FYSISK OG TEKNISK INFRASTRUKTUR SOM FREMMER KUNNSKAPSDELING	58
4.4	TILRETTELEGGING FOR SOSIALT SAMSPILL.....	62
5.	ANALYSE	67
5.1	KUNNSKAPSDELING	67
5.2	FYSISK OG TEKNISK INFRASTRUKTUR SOM FREMMER KUNNSKAPSDELING	71
5.3	SAMHANDLING OG SOSIALISERING	74
6.	KONKLUSJON	79
6.1	TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER	79
6.2	VIDERE FORSKNING.....	80
	LITTERATURLISTE	82
	VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE	90

VEDLEGG 2 INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING	93
VEDLEGG 3 MELDESKJEMA FRA NSD	95
VEDLEGG 4 SITAT SOM ER ANVENDT I TEKSTEN	97

Figuroversikt

Figur 1: SECI modellen	19
Figur 2: Eksempel på togkupé i rosa sone	52
Figur 3: Eksempel på sosial sone med informasjonsskjerm.....	53
Figur 4: Eksempel på arbeidssone med arbeidsstasjoner avdelt med skillevegger....	54
Figur 5: Illustrasjon i loungeområdet.....	55
Figur 6: Grunntanke læring og utvikling i Eidsiva Bredbånd.....	58

Tabelloversikt

Tabell 1: Studiens informanter	47
--------------------------------------	----

Norsk sammendrag

Dette er en masteroppgave i form av en kvalitativ studie med intervju og observasjoner i bedriften Eidsiva Bredbånd på Lillehammer. Studien besvarer følgende problemstilling:

Hvordan påvirkes kunnskapsdeling av den fysiske organiseringen på arbeidsplassen?

Kunnskap anses av mange som det eneste varige konkurransefortrinn. Denne studien ser på hvordan den fysiske organiseringen påvirker kunnskapsdelingen. Studien gir dermed et bidrag til hva som påvirker kunnskapsdeling, kunnskapsledelse og gir et bidrag i valget når en organisasjon skal organisere seg – enten det er et nybygg eller om det er omstrukturering av eksisterende kontorfasiliteter.

Eidsiva Bredbånd ble valgt som informasjonskilde da de har over lengre tid jobbet med Activity Based Workplace (ABW) og er kjent i regionen for deres arbeide med dette. Informantene ble valgt tilfeldig i organisasjonen og ble intervjuet i løpet av en dag i hovedkontoret til Eidsiva Bredbånd på Lillehammer. Vi har kategorisert dataene i tre hovedkategorier; kunnskapsdeling, fysisk og teknisk infrastruktur som fremmer kunnskapsdeling og samhandling og sosialisering. Denne kategoriseringen brukte vi for å se på hvilken måte Eidsiva Bredbånd har organisert seg på en som fremmer eller hemmer kunnskapsdeling.

Hovedfunnene viser at fysisk organisering kan hemme eller fremme kunnskapsdeling i en organisasjon, men at kunnskapsdelingen også er avhengig av andre faktorer som fokus fra ledelsen, kultur for kunnskapsdeling, og tillitt internt i organisasjonen. Fysisk organisering er en viktig faktor, men bare en av flere. Helt konkret viser funnene at Eidsiva Bredbånd har organisert seg på en slik måte at de nyter godt av høy grad av kunnskapsdeling – dette er et funn vi mener er overførbart til andre organisasjoner.

Studien bidrar til å forklare hvordan den fysiske organiseringen påvirker kunnskapsdelingen og derved organisasjonens prestasjoner. Studien øker forståelsen for ABW og kan bidra til beslutninger hva angår organisasjoners fysiske organisering og vil kunne gi økt innsikt i hvordan en kan tilrettelegge for kunnskapsdeling. Forskning på det fysiske rommet og dets påvirkning på mennesker kan utfordre hvordan organisasjoner er satt sammen i dag og på den måten revurdere det gamle organisasjonskartet.

Engelsk sammendrag (abstract)

This is a master thesis as a qualitative study with interviews and observations in Eidsiva Bredbånd in Lillehammer, Norway. The following question is answered:

How does the physical organization of the workplace affect knowledge sharing?

Knowledge is by many considered to be the only lasting competitive advantage. This research examines how the physical organization is affecting the sharing of knowledge and thus contributing in theory on knowledge sharing, and knowledge management and gives input to organizations considering a new form of physical workplace – be it a new building or restructuring existing facilities.

Eidsiva Bredbånd was chosen as source of information due to their work with Activity Based Workplace (ABW) over a long period of time and they are renowned for this work in the region. The informants were randomly selected and they were interviewed during the course of one day in the main office of Eidsiva Bredbånd in Lillehammer. The results are categorized in three main categories; knowledge sharing, physical and technical infrastructure enhancing knowledge sharing and interaction and socialization. These categories were used to analyze how Eidsiva Bredbånd has chosen to organize itself and if their physical workspace promotes or inhibits knowledge sharing.

The main findings suggest that how the physical organization is arranged play a vital role in knowledge sharing, but knowledge sharing is also dependent on other factors such as involvement from leadership, a culture for knowledge sharing, and trust within the organization - making physical organization an important factor, but not the only one. Specifically, this research shows that Eidsiva Bredbånd is organized in such a way that they have a high degree of knowledge sharing -these findings are transferable to other organizations.

The study contributes to explaining how the physical organization impacts knowledge sharing and thereby the achievements of the organization. Understanding ABW is further explored and may contribute to decisions regarding the physical environment and insight in how knowledge sharing is facilitated. Research on the physical space and its impact on humans can challenge the view on organizations and how they are organized today.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Hvilken betydning har den fysiske utformingen for kunnskap i organisasjonen? Dette spørsmålet er bakgrunnen for denne studien og har ført til at vi nå ser på kunnskap og hvordan kunnskap påvirkes av det fysiske kontorlandskapet. Opprinnelig ønsket vi å se på i hvilken grad lønnsomhet påvirkes av et spesifikt kontorlandskap, men lønnsomhet består av så mange forskjellige forhold at det ville ha vært tilnærmet umulig for oss å konkludere. Det er mange studier som forteller om hvordan sykefravær, tilfredshet, turn-over, rekruttering og kostnader per kvadratmeter påvirkes av valg av kontorlandskap. Men vi opplevde ikke at de sa nok om lønnsomhet- det gjør ikke vi heller i denne studien, men mange akademikere mener at kunnskap er den viktigste ressursen (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Spender & Grant, 1996), og det eneste varige konkurransefortrinnet (Stewart, 1997; Nonaka & Takeuchi, 1995) og på denne måten kan vi si noe om en bedrifts lønnsomhet gjennom økt konkurransefortrinn oppnådd gjennom økt kunnskap.

“There is no doubt whatever about the influence of Architecture and structure upon human character and action. We make our buildings and afterwards they make us. They regulate the course of our lives.”

-Sir Winston Churchill, (referert i Brand, 1994).

Arkitektur har siden starten på sivilisasjon vært et sentralt element i vårt samfunn. Selv om menneskene ikke nødvendigvis utformet byggverk for annet enn å innfri fysiske behov, har byggverkene, og etter hvert alt i menneskers miljø, påvirket hvordan vi mennesker lever og arbeider, om vi så har vært bevisst det eller ikke. Afrikanske jordhytter bygges for å være et oppholdsrom, men uten vinduer og lys påvirker dette hvordan menneskene bruker husene sine. Kirkene utformes fra den tradisjonelle basilikaen blant annet for å få lys inn i kirkerommet og skape et stort rom for gudstro. Moderne arkitektur av blant annet flyplasser og veier lages på en slik måte at brukerne ikke opplever kø, farlige situasjoner i kryss og eventuelt at personbiler skal nedprioriteres slik at innbyggerne blir oppfordret til å reise kollektivt (H-A, 2018). Elton Mayo forsøkte å undersøke hvilken effekt forandringer i det fysiske arbeidsmiljø/omgivelser hadde på produktivitet i undersøkelsen som avdekket den såkalte Hawthorneffekten og fortsatt i de senere årene er det mye som tenkes og skrives om tradisjonelle kontorlandskaper, åpne kontorlandskaper og andre typer organisering av den fysiske arbeidsplassen (Sonnenfeld,

1985; jobbsmartere.no, 2016; karrierestart.no, 2016; dn.no, 2018; forskerforum.no, 2015; arkitektur-n.no, u.å; arkitektnytt.no, 2018).

Activity Based Workplace (ABW) er en av de relativt mer moderne måtene å tenke på rundt organisering av arbeidsplassen i motsetning til tradisjonelt kontorlandskap med cellekontor og det åpne kontorlandskapet med hot-desks – hvor hot desks er betegnelsen på at du ikke har en egen plass som er din, men må ta de plassene som er ledige (arkitektur-n.no, u.å; bloomberg.com, 2014; teknikpappan.wordpress.com, 2016). Det handler om mer enn bare møbler - ABW er mulig grunnet teknologi og er tilpasset for å forbedre arbeidsprosesser og behovet for fleksibilitet (veldhoencompany.com, u.å; markedsforum.com, 2017; worspace.com, 2017). Man lager forskjellige soner for ulike aktiviteter slik at arbeidsprosessene optimaliseres. Google er kjent for sine “lekne” kontorfasiliteter med ulike soner (tu.no, 2015), men også andre aktører slik som Eidsiva Bredbånd, Posten Norge og Sparebank1 Hedmark har organisert enkelte av sine kontorer rundt ABW. Det finnes soner organisert som kaféer, barer, togkupeer, lekeplasser, parker ute, restauranter, bibliotek, tradisjonelle kontor, campingvogner, telefonbokser m.m. Det er kun fantasien og behovet til den enkelte organisasjon som setter begrensninger, men det er viktig at reglene som settes for sonene følges. Hvis en ansatt eksempelvis setter seg på biblioteket og dette er definert som en stille sone, må både den som setter seg der og de andre ansatte følge reglene for at effekten skal kunne oppnås. Disse sonene kan ha noen praktiske utfordringer ved seg ved at eksempelvis i små lokaler kan føre til at sonene er nærmere hverandre som igjen kan medføre utfordringer hva gjelder støy eller lukt. ABW er ikke utelukkende ansett som noe positivt, og det blir trukket frem aspekter som forskjellige behov hos den enkelte, utfordringer vedrørende teknologi og at ABW kun er et nytt begrep på et gammelt konsept (forskerforum.no, 2015). Enkelte mennesker er også negative til konseptet skal en tro kommentarfeltet når en artikkel skrives om soneinndelt kontorlandskap, selv om en skal være kritisk til hvorvidt det er en representativ holdning som presenteres i kommentarfelt på internett.

Gjennom de ulike emnene vi har hatt på studiet master i økonomi og ledelse har vi vært innom ulike vinklinger og perspektiver på ledelse. Vi har lært om ledelsesstrategier og ledelsestyper. Men når det gjelder omgivelser rundt ledelse har vi ikke fordypet oss i hva dette kan ha å si. Kunnskap, og en bedrifts evne til å nyttiggjøre seg av kunnskap, er et av en bedrifts varige konkurransefortrinn (Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. 2000). Kunnskap besitter den enkelte ansatte og også organisasjonen som helhet, men for at kunnskap skal kunne benyttes best mulig må kunnskapen deles. Interaksjon og samspill mellom mennesker gir verdi, men

ofte så har man noen innsatsfaktorer som spiller en større eller mindre rolle gjennom prosessen og for resultatet og en slik faktor kan være omgivelsene og arenaene der man fysisk arbeider sammen. At noen organisasjoner tar bedre valg enn andre handler i stor grad om informasjon og hvordan organisasjonen deler informasjon. I et tradisjonelt kontorlandskap lager omgivelsene barrierer for informasjon og hvordan denne informasjonen filtreres gjennom kommandolinjen, men med ABW vil menneskene i organisasjonen kunne omgås på en annen, mer uformell måte og informasjonen kan flyte friere. Derfor ønsket vi å se nærmere på denne faktoren, og bestemte oss for en retning av måter å organisere arbeidet på – nemlig Activity Based Workplace.

Arbeidsmetoder og arbeidsverktøy endrer seg over tid i de aller fleste bransjer. I industribedrifter har man utviklet arbeidsmetodene fra mye manuell tilvirking, til samlebåndarbeid med både maskiner og menneskelig arbeidskraft over til en mer teknologisk utvikling der roboter og maskiner i større grad har erstattet det arbeidet som tidligere sysselsatte mange mennesker. En slik utvikling er veldig synlig, både i en organisasjons fysiske omgivelser og i arbeidsstøkkens organisering.

Utviklingen er kanskje ikke like synlig i alle bransjer, selv om det har vært like store endringer. Teknologi og IT har spilt en stor rolle i utviklingen for de som arbeider i ulike kontoryrker, fra penn og papir og endeløse hyllemeterer med permer til pc og dataprogrammer for å løse arbeidsoppgavene. I dag kan økonomisjefen eller salgsansvarlig likegodt sitte på hytta å jobbe eller regnskapsmedarbeideren kan bilagsføre på trikken på vei til å hente barn i barnehagen. Disse teknologiske mulighetene åpner opp for større fleksibilitet og dermed flere muligheter til å kommunisere med andre mennesker og utveksle ideer og kunnskap.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i vår tro på teorien om at kunnskap er en vesentlig kilde til konkurransefortrinn i en organisasjon og at den fysiske verden påvirker oss mennesker har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirkes kunnskapsdeling av den fysiske organiseringen på arbeidsplassen?

1.3 Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmål vi ønsker å besvare i denne studien er:

- Hvordan kan organiseringen av kontorlandskapet fremme kunnskapsdeling?
- Kan organiseringen av kontorlandskapet skape et positivt bidrag for organisasjonen?
- Hva slags påvirkning har den fysiske organiseringen på de sosiale forhold mellom ansatte?

Vi ønsker å se nærmere på hva de fysiske lokalitetene har å si for kunnskapsdelingen i en organisasjon. Kunnskap kan oppstå og deles i mange former, gjennom sosial kontakt mellom mennesker, virtuelt over internett eller i en ubevisst observering av andre menneskers utførelse av arbeidsoppgaver. Ulike måter å organisere seg på og andre arenaer med andre mennesker vil kunne fremme kunnskapsdelingen og dermed øke kompetansen i organisasjonen. Denne økte kompetansen hos enkeltindivider vil øke organisasjonens kunnskap og kompetanse og hjelpe denne i å ta bedre beslutninger, bedre kundeoppfølging, dekke kundens behov bedre og dermed øke lønnsomhetene i organisasjon. Ved hjelp av teori og observasjon kan vi si noe om hva som er positivt for å fremme kunnskapsdelingen i en organisasjon og på den måten kunne påvirke en organisasjons valg av kontorløsning.

1.4 Bidrag

Vi ønsker å bidra med forskning på hvordan den fysiske utformingen på arbeidsplassen påvirker en organisasjons prestasjoner gjennom hvordan informasjonen flyter i en organisasjon og om dette fører til bedre kunnskap i organisasjonen. Mye av forskningen som handler om ABW og ny organisering beskriver hvordan ABW og organiseringen implementeres (Kämpf-Dern & Konkol, 2017), hvilken påvirkning det har på de ansatte, hvordan trivselen er hos de ansatte og hvordan dette påvirker rekruttering og sykefravær og organisasjonens renommé (Skogland, 2017). Vi har derimot ikke klart å finne forskning som sier noe konkret om hvordan organisasjonens prestasjoner påvirkes direkte. Reduksjon i sykefravær og økt rekruttering kan komme av prosessen ved overgang til ABW og nyhetsverdien det fortsatt innehar. Dette fordi det er nytt og spennende og noe som fortsatt svært få organisasjoner har, men informasjonsflyt og kunnskapsdeling vil være en direkte og varig endring som følge av overgang til ABW. Vi ønsker med denne studien å kunne si noe konkret om hvordan organisasjonens kunnskapsdeling påvirkes av ABW og dermed indirekte

si noe om organisasjonens konkurransefortrinn. Dette vil ha praktiske implikasjoner gjennom at vi kan gi innspill til hvilke forhold som en organisasjon må tenke på ved valg av kontorløsning som fremmer kunnskapsdeling.

1.5 Forskningskontekst

Studien vil bli gjennomført etter en kvalitativ tilnærming og datainnsamlingen vil omfatte intervjuer av personer som arbeider i en organisasjon som praktiserer ABW som arbeidsmetode. Observasjoner gjort i samme organisasjon er en komplementerende datainnsamlingsmetode som er ment å utfylle intervjuene og bidra til å fange opp nonverbale forhold.

For å kunne se hvordan kunnskapsdeling foregår i praksis ønsker vi å benytte en bedrift som kontekst. Da får vi et reelt virkelighetsbilde av hvordan det fungerer i praksis og kan relatere det opp mot teorien. Dersom vi eventuelt bare hadde hatt en teoribasert studie hadde vi mistet muligheten til å undersøke hvordan teorien faktisk fungerer i praksis og det hadde dermed kunne blitt en feilkilde. Praksis kan være ulik i ulike organisasjoner selv om man benytter samme type teoriutgangspunkt, slik at vi ser nytteverdien av å kunne besøke flere organisasjoner for å ha et sammenligningsgrunnlag. Dette blir tatt med som et innspill til videre forskning.

Ved å velge en bedrift som kontekst for å belyse problemstilling og forskningsspørsmål gir det oss muligheten til å foreta intervjuer med de ansatte som har sin arbeidshverdag midt oppe i det vi ønsker å undersøke. Vi vil også kunne studere og observere ved bedriftsbesøket og ta med oss de inntrykk vi får for å diskutere dette i lys av teorien som finnes.

Studiens teoretiske utgangspunkt vil følge i kapittel 2. I kapittel 3 vil det bli redegjort for metodevalg, sammen med forskningsdesign og en nærmere beskrivelse av utvalgsprosessen og datainnsamlingen som er gjort. I det fjerde kapittelet følger så en beskrivelse av bedriften som er valgt som kontekst og presentasjon av resultater fra studien. Disse analyseres i kapittel 5 basert på det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis har vi konklusjon og forslag til videre forskning i kapittel 6.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi først presentere Activity Based Workplace som konsept. Deretter følger gjennomgang av relevant teori innenfor studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi begynner med kunnskap, og beskrivelse av *ba* – et sted der kunnskap deles. Så følger teoretisk rammeverk som SECI-modellen, kunnskapshjelpere og Knowledge Management. Videre til teori om autonomi, tillit og det fysiske rommet – ting. Tilslutt oppsummeres teorien.

2.1 Activity Based Workplace

Activity Based Workplace ble først introdusert som begrep av Stone og Luchetti (1985). ABW handler om å tilpasse kontorfasilitetene til de ulike behovene som de ansatte har. Dette innebærer å ha forskjellige rom eller soner som er ulikt utført og med ulik innredning. Månsson & Nyberg (2014) sitert av Sahlström & Severin (2015) beskriver også ABW som en organisering der de ansatte ikke har faste kontor eller arbeidsstasjoner men det skal være tilstrekkelig utvalg av arbeidsstasjoner som møter medarbeidernes behov gjennom arbeidsdagen for å utføre arbeidsoppgavene (Sahlström & Severin, 2015).

Organisasjoner kan ha flere soner hvorav en sone er med åpent kontorlandskap en annen sone er telefonrom, møterom, båser og pausesoner som lunchkrok, men det er organisasjonens fantasi og behov som setter begrensinger på hva ABW skal inkludere. Det er relativt vanlig å ha soner som har en regel om et lavere støynivå for oppgaver som krever høy grad av konsentrasjon eller nøyaktighet, og soner som er utformet for gruppearbeid eller samarbeid av en eller annen form. Mange har også en mellomting mellom disse med ulike møbleringer og inndelinger (Knutas & Grahm, 2017; Sahlström & Severin, 2015).

ABW skal tilfredsstille ulike behov til de ansatte i løpet av dagen eller uken og skal også kunne føre til et lavere arealbehov, da de ansatte ikke har en fast plass og dermed frigjør areal hver dag. Utformingen skal også være tilstrekkelig tilrettelagt for den grad av samarbeid og samhandling som de ansatte behøver i sitt arbeid. Et viktig fokus hos flere organisasjoner som implementerer denne formen for organisering er å stimulere til en større grad av samarbeid, utvikling, kunnskapsdeling, flatere struktur og generelt større åpenhet i organisasjonen (Knutas & Grahm, 2017; Skogland, 2017).

Når det kommer til fysisk utforming av kontorlandskapet vil ABW stimulere til å ikke gå i det samme sporet og vil dermed få de ansatte til å være mer kreative – du må tenke igjennom hva du skal gjøre den dagen og må ta et valg om hvilke soner du skal oppsøke - omgivelsene dine gir clues til å tenke kreativt. En grunnpilar i utformingen er at alle skal kunne bruke alle arbeidsstasjoner og man legger opp til en «clean desk» filosofi som legger til grunn at alle medarbeiderne skal rydde arbeidsstasjonen ved dagens slutt og eventuelt ved lengre fravær i løpet av en arbeidsdag. Gjennom en slik organisering er det naturlig at det aller meste av dokumentasjon og informasjon er elektronisk, slik at medarbeiderne bare trenger en pc som de setter opp på arbeidsstasjonen for å få tilgang til det de trenger for å utføre sitt arbeid (Knutas & Grahm, 2017; Sahlström & Severin, 2015).

Når det ikke finnes faste plasser og dedikerte områder for seksjoner eller fagpersonell vil det være enklere og mer naturlig å snakke på tvers av fag – dette vil føre til at informasjon utveksles mellom personer som ikke ellers ville ha snakket sammen. Nye mennesker i andre deler av organisasjonen, fagmessig, men også i hierarkiet, vil kunne påvirke hverandre og få hverandre til å tenke nytt. Samtidig vil de ulike få innblikk i hverandres jobb og dermed i større grad kunne forstå organisasjonens utfordringer (Arundell, et al., 2018; Sahlström & Severin, 2015).

Studier viser at ansatte på arbeidsplasser med ABW organisering opplever tilfredshet med hvordan den fysiske organiseringen på arbeidsplassen er, og at denne organiseringen tilbyr større muligheter for samarbeid. Det kan også virke inn positivt på de ansattes arbeidshverdag ved at det innbyr til mindre stillesitting og mer sosial kontakt som kan gi et bedre arbeidsmiljø. De ansatte kan bli mer kjent med hverandre og skape relasjoner som gjør at jobben også blir en sosial arena (Arundell, et al., 2018).

2.2 Kunnskap

Strauss (1993) definerer en organisasjon som et sett med kollektivt koordinerte handlinger. For at organisasjonens individer skal kunne gjennomføre koordinerte handlinger må det utveksles informasjon eller kunnskap. Karlsen og Gottschalk (2008) forteller oss at data som blir satt i en sammenheng som gir mening blir informasjon. Det finnes mange typer kunnskap og det er flere teorier som definerer informasjon og kunnskap som to forskjellige fenomener (Schneider, 2007; Nonaka & Takeuchi: 2004, Nonaka, 1994). Denne studien benytter seg av Nonaka (1994) sin definisjon av kunnskap – det et menneske vet - altså noe som utvikler seg

og påvirkes av verden i rundt den enkelte. Kunnskap kan deles inn i taus og eksplisitt kunnskap og på individ, gruppe og organisasjonsnivå (De Long & Fahey, 2000).

Kunnskap er ansett som den viktigste strategiske ressursen i en organisasjon, men det kreves et fokus på å skape, dele og utnytte den individuelle og kollektive kunnskapen. Ipe (2003) peker på at teknologi og systemer har hatt et stort fokus i kunnskapsdelingen, men at det er blitt viktigere med et menneskelig perspektiv og at det er samhandlingen eller kontakten mellom menneskene som er det kritiske til kunnskapsdeling. Han fremhever viktigheten av at kunnskapen er individuell, men at individene må samles i grupper og som organisasjon, slik at organisasjonen kan dra nytte av kunnskapen. Kunnskap har alltid blitt delt i en organisasjon og en har tidligere tenkt at dette skjedde naturlig, men en forstår at dette ikke alltid blir like godt gjennomført og at kunnskapsdeling er en kompleks prosess (Hendriks, 1999; Lessard & Zaheer, 1996).

En organisasjons evne til å utnytte kunnskap er i stor grad avhengig av sine ansatte i form av at de skaper, deler og bruker kunnskapen – og å utnytte kunnskapen er kun mulig hvis individene kan dele sin kunnskap med andre (Nonaka & Takeuchi, 1995). Kunnskapen er det menneskene som besitter og kun gjennom interaksjon mellom menneskene vil organisasjonen kunne bli påvirket av kunnskapen og dra nytte av den (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ipe (2003) skiller mellom rapportering og deling som to forskjellige ting. Rapportering er standardisert og rutinebeskrevet informasjonsutveksling, mens deling er en frivillig og ustrukturert avgivelse av kunnskap til andre. Kunnskapsdeling krever to parter – en som innehar kunnskapen og en som mottar kunnskapen. Det er når kunnskapen deles at kunnskapen beveger seg fra et individuelt nivå mot et organisatorisk nivå. Konkurransefortrinn og suksess er et resultat av mennesker med ulik kunnskap som samarbeider mot et felles mål (Tenkasi, 1995).

Ipe (2003) skriver om tacit (implisitt) og explicit (eksplisitt) kunnskap - og påpeker at selv om kunnskap er eksplisitt og således enkel å dele betyr ikke dette at kunnskapen blir delt på en god måte og Weiss (1999) gjør en distinksjon mellom rasjonalisert kunnskap (rationalized knowledge) og integrert kunnskap (embedded knowledge) hvor førstnevnte er eksplisitt kunnskap som er gjort tilgjengelig for mange, og integrert kunnskap er eksplisitt kunnskap som krever kontekst, profesjonell tilhørighet eller annet som ekskluderer mennesker fra kunnskapen.

Ipe (2003) bringer opp et annet aspekt ved kunnskapsdeling – nemlig verdien av kunnskap – og oppfattelsen av verdien av kunnskap. Dette påvirker hva som deles, hvordan det deles og hvem dette deles med. Kunnskap som har høy verdi og som er relatert til den enkeltes jobb vil påvirke graden av deling da kunnskapen kan påvirke lønn, status og maktforhold (Armbrecht et al., 2001; Alvesson, 1993; Empson, 2001; Weiss, 1999).

Ipe (2003) beskriver motivasjon for kunnskapsdeling og hvorfor en skal ville dele kunnskapen med andre. Denne motivasjonen er knyttet til to forhold – eksterne og interne forhold (Stenmark, 2001) hvor interne forhold er kunnskapens makt og gjensidighet og eksterne forhold er relasjonen til den en deler kunnskapen med, og belønningen knyttet til kunnskapsdelingen. Hvis kunnskap oppfattes som en maktskaper vil dette oppfordre til å ikke dele kunnskap med andre (Davenport, 1997; Gupta & Govindarajan, 2000). Kunnskap kan brukes til både kontroll og forsvar og vil ikke deles med personer som anses som sine utfordrere (Pfeffer, 1980). Gjensidighet eller graden av hvor mye kunnskap som deles tilbake fra personer en deler kunnskap med, og om verdien av delingen returneres påvirker miljøet for kunnskapsdeling i en organisasjon (Schulz, 2001).

Relasjonen til den en deler kunnskap med påvirker motivasjonen for å dele og Ipe (2003) forteller oss at det er to kritiske forhold; tillitt til den en deler kunnskap med og statusen og makten til mottakeren. Huber (1982) fant ut at personer med lav status og makt tenderer til å dele kunnskap med personer med mer makt og status, og personer med høy makt og status tenderer til å dele kunnskap med sine likemenn. Kunnskap som deles oppover i organisasjonen filtreres av den som deles videre slik at den ikke virker negativ på ham selv (O'Reilly, 1978; Read, 1962). Den siste motivatoren for deling er belønning og dette handler om hvorvidt den som deler oppfatter en form for belønning eller straff for å dele kunnskapen.

I teksten til Ipe (2003) redegjør han for at muligheten for å dele kunnskap må være tilstede og at denne muligheten kan være enten formell eller uformell – formelle som i team, systemer for deling eller andre strukturerte arenaer og uformelle som inkluderer relasjoner eller sosiale nettverk (Brown & Duguid, 1991; Nahapiet & Ghoshal, 1998). En viktig forskjell på disse to mulighetene er at ved formelle muligheter er kunnskapen som deles gjerne eksplisitt, men kan deles med mange personer raskt og enkelt (Nonaka & Takeuchi, 1995; Rulke & Zaheer, 2000). Uformelle muligheter gir derimot mest informasjon (Pan & Scarbrough, 1999; Truran, 1998).

Latour (1986) skriver om viktigheten av å overbevise mottakere om sannheten, eller fakta. Desto flere bevis senderen har på et faktum, desto vanskeligere blir det for mottakeren å ikke tro på det, se bort fra det, eller ikke ta det til etterretning. Kunnskap deles og desto mer kunnskap en kan dele, desto mer kan denne kunnskapen utvikles av andre gjennom sammenlikning og korrigerings (Latour,1986).

2.3 *Ba* – et sted der kunnskap deles

Ba er et begrep som betyr sted og som ble introdusert av Kitaro Nishida i en artikkel i 1990 og har blitt bearbeidet av Nonaka og Konno (1998) for å kunne benyttes i deres modell for skapelse av kunnskap (Nonaka, Konno 1998). *Ba* blir definert som et sted som danner grunnlag for utvikling og deling av kunnskap og samler fysiske, virtuelle og mentale rom for dette formålet ifølge von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000). *Ba* er et konsept eller en ide om et delt sted for emergerende relasjoner (Nonaka, Konno, 1998). Dette stedet kan være tilstedeværende i flere former:

- fysisk slik som et kontorlandskap
- virtuelt, som mail
- mentalt, som ideer
- en kombinasjon av overnevnte.

Ba er mer enn vanlig interaksjon fordi det tar innover seg konseptet om å dele kunnskap og er slikt sett også en tilstand. Nonaka og Konno (1998) definerer på denne måten *ba* som et grunnlag for å skape kunnskap. Kunnskap er ikke det samme som informasjon. Informasjon kan utveksles uavhengige av *ba* og er håndfast. Kunnskap er ikke håndfast, men *ba* kan være en arena der informasjon gjennom tolkning og interaksjon mellom mennesker blir til kunnskap, og man kan videreutvikle den eksisterende kunnskap gjennom at man får informasjon i et *ba* om hvordan kontekst og forutsetninger utvikler seg (Nonaka, Toyama, & Nagata, 2000; Nonaka, Konno, 1998). Nonaka og Konno (1998) presenterer en ide om en “*Phenomenal*” *place* – stedet hvor kunnskap kan oppstå i individer, grupper, team, møter, kundekontakt og e-mailgrupper og det er fire typer *ba*; kilde-*ba*, dialog-*ba*, systemsetting-*ba* og utprøving-*ba* (Stokken & Eikli, 2010). Disse *ba* -ene samsvarer med SECI-modellen som blir presentert senere i kapittelet.

Kilde- *ba* er for å utvikle tillitt, omsorg og engasjement og skal skape samhold mellom de ansatte. For å skape et kilde-*ba* må organisasjonen utvikle en visjon og en kultur som bidrar til dette (Nonaka & Konno, 1998).

Dialog-*ba* er stedet hvor taus kunnskap blir til eksplisitt kunnskap, jamfør SECI-modellen. Dette skjer gjennom dialog, og for å bli optimal bør dialogen skje mellom ulike fag (Nonaka & Konno, 1998).

Systemsetting-*ba* kombinerer gammel kunnskap med ny og medlemmene reflekterer over kunnskap de har fått. Det er kunnskapsdeling med eksplisitt til eksplisitt kunnskap (Nonaka & Konno, 1998).

Utproving- *ba* gjør eksplisitt kunnskap til implisitt kunnskap – og gjør kunnskapen til din egen (Nonaka & Konno, 1998).

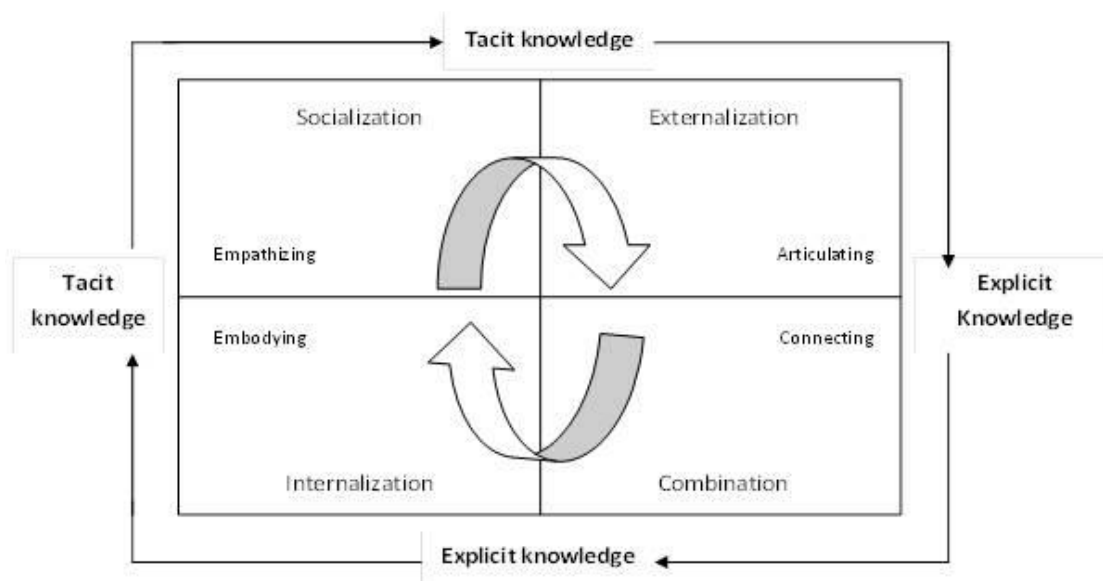
I en organisasjon skapes kunnskap gjennom interaksjon mellom individene og gruppene – aktørene av *ba* – *ba* er derimot ikke begrenset til eksempelvis ansatte i firmaet, men alle som er aktører som berører organisasjonen. Det finnes flere *ba* – og disse kan være knyttet til et større *ba* – kalt *basho*. Nonaka og Konno (1998) forklarer at slik team er *ba* for individer er organisasjonen *ba* for teamene og markedet er *ba* for organisasjonen. Når alle disse *ba*-ene skaper et *basho* vil dette forsterke kunnskapsprosessene. For å kunne delta i et *ba* innebærer det at individene løslater seg fra sine egne begrensninger og perspektiver – dette er kritisk for å kunne oppnå “magisk syntese” mellom rasjonalitet og intuisjon – en kombinasjon som skaper kreativitet. *Ba* er skapt gjennom rammen av tid og sted; kunnskap er i motsetning til fysiske ressurser ikke av verdi hvis kunnskapen ikke er delt på riktig tid og sted – det er derfor viktig å kunne knytte kunnskapen til kunnskapsressursene for å kunne nyttiggjøre seg av denne. *Ba* er en plattform for ressurskonsentrasjonen av organisasjonens kunnskap. *Ba* samler kunnskap og integrerer denne.

Ba kan oppstå i bevisste kontrollerte former, slik at man tilrettelegger for utvikling og kunnskapsdeling. Her er man altså bevisst på hva som skal skje og man kan da styre prosessen og legge til rette for en best mulig prosess. Det kan for eksempel være et kurs eller seminar i organisasjonen der man har som mål å arbeide med en konkret sak eller lære noe nytt som man mener at organisasjonen ikke har god nok kunnskap om. Selv om man gjerne har en agenda for kurset, med hva man skal igjennom og hvilke læringsmål som legges til grunn kan man ofte ende opp med et litt annet resultat enn planlagt selv om man har en plan om å styre

prosessen. Her kan et *ba* være selve kurset med alle deltakere og foredragsholdere som kanskje møtes på en fysisk lokasjon, men det kan også oppstå flere og mindre *ba* mer spontant som ved at for eksempel to kursdeltakere snakker sammen under lunsjen og utveksler erfaringer og dermed danner kunnskap sammen eller ved at en kursdeltaker spør foreleseren spørsmål som skaper diskusjon og engasjement som gir kunnskap utover det som opprinnelig var planlagt. Et kurs kan ses på som et kortvarig *ba* som avsluttes i det kurset er ferdig, men det kan lede til nydannelse av flere *ba* ved at noen kursdeltakere blir kjent med hverandre og fortsetter å ha et samarbeid i tiden etterpå. Så selv om man har et kontrollert og planlagt *ba* kan menneskers nysgjerrighet og sosialiseringsbehov gjøre at det kan endre seg noe og at flere *ba* kan oppstå spontant og videreutvikle seg (Nonaka, et al., 2000).

I et *ba* så skapes og utvikles kunnskapen av deltakerne, som nevnt trenger ikke dette være et fysisk sted men deltakerne har en eller annen form for interaksjon som gjør at de deler noe ut fra en felles plattform. Et *ba* utvikler seg også konstant, slik som alt annet. Informasjon, forutsetninger og kontekst endrer seg fortløpende rundt det man kaller eksisterende kunnskap, og dermed utvikler også kunnskapen seg. Det betyr ikke at den kunnskapen man har blir verdiløs, men man supplerer med ny kunnskap og sammen gir det mer grundig og omfattende kunnskap når man har en utvikling over tid.

2.4 SECI modellen



Figur 1. SECI (researchgate.net, 2019)

SECI modellen presentert av Nonaka og Takeuchi er en firefelts modell som går i en evig runddans. Her omdannes taus kunnskap til eksplisitt gjennom fire prosesser som fortsetter og fortsetter slik at kunnskap hele tiden utvikles. Kunnskap blir skapt gjennom ulike individers samhandling i følge Nonaka og Takeuchi og det er nettopp ulike former for samhandling som er tema i SECI-modellen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

S står for socialization der man går fra taus til taus kunnskap gjennom sosial samhandling mellom individer. Dette er en overføring av kunnskap som er vanskelig å måle, beskrive eller i det hele tatt å synliggjøre. Sosial interaksjon kan gjerne beskrives som relativt uformelt, men det kan være både på fritiden og i arbeidstiden. Denne overføringen av kunnskap er ikke begrenset til å skje kun mellom kolleger men kan skje mellom alle mennesker. I en samtale kan man snappe opp ny kunnskap, selv om man ikke nødvendigvis er i en opplærings situasjon. Individer som utveksler erfaring overfører kunnskap til hverandre. Et viktig punkt er den kunnskapen man kan opparbeide seg uten bruk av ord, bare ved å observere og være sammen med andre. Når individer er sammen leser man hverandres kroppsspråk, væremåte og bevegelser enten ubevisst eller mer bevisst. Man kan observere hvordan andre gjør arbeidsoppgaver eller løser problemer og lagrer denne observasjonen i minnet slik at man selv kan bruke det selv (Nonaka & Takeuchi, 1995).

E står for Externalization der taus kunnskap blir til eksplisitt kunnskap gjennom eksternalisering som vi tolker til å bety at man samler kunnskapen i en slik form at man kan overføre den eller dele den med andre individer. Kunnskapen er i dette steget taus hos et individ men gjennom å overføre det til andre blir kunnskapen eksplisitt (Nonaka & Takeuchi, 1995).

C står for Combination og kunnskapen blir her overført fra eksplisitt til eksplisitt tilstand. Det handler om å kombinere kunnskap fra ulike hold til ny eller videreutviklet kunnskap. Dette kan også gjøres på flere måter. Et eksempel kan være at man er på et kurs og får ny kunnskap der og bruker kurskompendiet sammen med de eksisterende prosedyrer eller manualer man har på arbeidsplassen til å lage en ny versjon. Da kombinerer man ulike typer kunnskap gjennom å kanskje sammenligne dem, vurdere dem opp mot hverandre og tilpasse det til egen organisasjon for å utnytte det beste potensialet av kunnskapen og få det så relevant som mulig (Nonaka & Takeuchi, 1995).

I står for Internalization og her blir den eksplisitte kunnskapen taus. Umiddelbart kan dette synes å være en prosess der kunnskapen gjemmes hos det enkelte individ, men det handler mer om at hvert individ internaliserer kunnskapen og dermed tar til seg kunnskapen. Kunnskapen utvikles videre i spiralen og man kan videreføre denne tilegnede tause kunnskapen gjennom sosialisering til andre individer (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.5 Kunnskapshjelpere

Kunnskapshjelpere er et begrepsapparat som er lansert av von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) som har som formål å bidra til å skape kunnskap. Disse er utarbeidet som støtte for ledere som skal lede en kunnskapsskapende prosess, men vil også være nyttige for medarbeidere i deres daglige arbeid. Noen av hjelperne er mest orientert om å skape kunnskapen mens andre stimulerer også til kunnskapsdeling som er den delen av teorien vi ønsker å legge mest vekt på. Videre følger en kort utgreiing om hver enkelt av de fem kunnskapshjelperne der vi legger mest vekt på de som fremmer deling av kunnskapen (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000).

Hjelper 1: Å formulere en kunnskapsvisjon

Alle organisasjoner må planlegge fremtiden i en eller annen grad, og med i denne planleggingen må også den kunnskap og kompetanse som behøves i fremtiden være. Ingen kan spå fremtiden, men de organisasjoner som har utarbeidet en visjon og plan for å møte fremtidens utvikling av produkter, tjenester og omgivelser kan ha et fortrinn. Den eksisterende kunnskap og kompetanse som er i en organisasjon har man oversikt over, og utformingen av en kunnskapsvisjon vil klarlegge hvilken kunnskap som man tror behøves i fremtiden og man kan da planlegge hvordan man skal kunne opparbeide denne kunnskapen. Hjelper nummer 1 er mest rettet mot ledere da det er vanskelig for hver enkelt medarbeider å kunne ha oversikt over hvilken kunnskap som behøves i organisasjonen som helhet (von Krogh, et al., 2000).

Hjelper 2: Å lede samtaler

En samtale kan være med på å omdanne kunnskap som beskrevet i SECI modellen. Kunnskapen kan omdannes fra taus til taus gjennom en samtale som nødvendigvis ikke har kunnskapsdeling som et formål men det oppstår allikevel gjennom samhandlingen mellom mennesker. Er samtalen i en mer opplærende eller faglig kontekst kan kunnskapsomdannelsen

være fra taus til eksplisitt kunnskap ved at den som innehar kunnskapen bevisst overføre den til noen andre (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Samtaler er også grunnlaget for en stor del av kommunikasjonen i en organisasjon, der ansatte kommuniserer om problemer som oppstår, løsninger på disse, arbeidsoppgavers innhold og utføring av arbeidsoppgaver for å nevne noe. Selv om en nyansatt medarbeider kan ha kunnskap i form av utdanning før ansettelsen vil man lære å bruke denne kunnskapen og eventuelle særegenheter og spesialiteter i organisasjonen man begynner å arbeide i. Mye av denne kunnskapen kommer fra samtaler, både med leder, den som gjennomfører opplæringen og andre kolleger. Denne hjelperen er i utgangspunktet formulert slik at den skal være til hjelp for ledere å lære å lede samtaler som fremmer til kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. Dette kan gjøres ved å vektlegge en bevissthet for hvordan kunnskap skal deles i samtaler, da i opplæringssituasjoner og faglige workshops for eksempel. Her kan man sikre at alle deltar i samtalen, at alle forstår samtalen og at man legger til rette for utvikling og idemyldring (von Krogh, et al., 2000).

Like viktig som de lederstyrte samtalene er de spontane og uformelle samtalene mellom medarbeidere i organisasjonen. Man skal ikke undervurdere mengden kunnskap som overføres mellom individer gjennom samtaler og samhandling. I en arbeidsprosess lærer man av hverandre ved å observere det den andre gjør og det man diskuterer i en problemløsningssituasjon. Derfor er denne hjelperen også aktuell for medarbeidere i en organisasjon å være bevisst på, ikke bare ledere. På en arbeidsplass som har en fysisk organisering som for eksempel ABW vil det være muligheter for at man kan overhøre en samtale mellom kolleger man lærer noe av, eller man kan benytte sine kollegers kunnskap til å utvikle sin egen ved å spørre om hjelp og utveksle erfaringer mens man jobber. Det kan derfor være nyttig å tenke over den kompetansen kollegene har og tilegne seg selv mer kompetanse gjennom samtaler og samhandling med disse kollegene. Selv om man kan være på ulikt kompetansenivå kan man lære av hverandre og den som formidler sin kunnskap kan bli mer bevisst på egen kunnskap og benyttelse av denne gjennom å dele den videre til andre kolleger (von Krogh, et al., 2000).

Hjelper 3: Å mobilisere kunnskapsaktivister

En kunnskapsaktivist er en person som har en rolle som går ut på å bidra til utvikling og deling av kunnskap. Denne rollen kan være ulikt definert ut fra kontekst, men et eksempel kan være

et prosjekt som dreier seg om utvikling i organisasjonen. Da vil kunnskapsaktivisten være den som bidrar til å skape og samle kunnskap fra ulike aktører som trengs for utviklingen – en slags koordinerende rolle. Det kan være en lederoppgave å utpeke en kunnskapsaktivist, men det kan også være noen som trer inn i en slik rolle automatisk uten at det er definert på forhånd. Kunnskapsaktivister kan være en leder, mellomleder eller en medarbeider som passer til oppgaven. Uansett bør det være viktig at man har egenskaper som er viktig for å skape kunnskap, denne rollen handler ikke om å kontrollere kunnskapen og vurdere om den er rett eller feil. En kunnskapsaktivist bør ha nettverksbyggende egenskaper som vil være nyttig dersom man for eksempel samler ansatte fra ulike avdelinger i organisasjonen til å være med på å skape ny kunnskap. Man kan på mange måter si at en kunnskapsaktivist lager et *ba* for at andre aktører kan utvikle kunnskap der. Oppgaven med å mobilisere kunnskapsaktivister kan som sagt være en lederoppgave, men det finnes medarbeidere som naturlig har en personlighet og iboende egenskaper som gjør at de er konstant nyskapende og utviklende, som da kan gjøre dem til en naturlig kunnskapsaktivist uansett kontekst (von Krogh, et al., 2000).

Hjelper 4: Å skape den riktige konteksten

Når man tenker kontekst for å skape kunnskap og dele den kan dette dreie seg både om det fysiske rommet, tilrettelegging for sosial samhandling og en planlagt opplæringssituasjon. Uansett så vil en slik kontekst ha som formål å legge til rette for best mulige forutsetninger for å skape og dele kunnskap. Oppbyggingen av en slik kontekst kan starte helt fra organisasjonsstrukturens oppbygging og strategivalg i organisasjonen, men vi fokuserer her på konteksten for den faktiske situasjonen der kunnskap skapes og deles. Begrepet *ba* er relevant for en slik kontekst, da et *ba* er stedet der kunnskap skapes. Som nevnt trenger ikke dette å være et fysisk sted som et kurslokale i organisasjonen, men kan like gjerne være et virtuelt sted som en epost eller chatutveksling mellom kolleger der den ene har et problem eller spørsmål og den andre bidrar med sin kunnskap og kompetanse til å løse dette. Et *ba* kan oppstå i en kontekst som er opprettet med læring og kunnskap som formål, som på et kurs eller annen planlagt opplæring men det kan også være i en kontekst som har oppstått naturlig og uten et bevisst formål ved at ansatte gjør problemløsning og lærer av hverandre gjennom samhandling og samarbeid. Så det å skape den rette konteksten behøver ikke nødvendigvis være en lederoppgave å legge til rette for, det kan like gjerne oppstå spontant mellom kolleger. Som medarbeider kan man benytte denne hjelperen gjennom å selv oppsøke kunnskap hos kolleger. Med en fysisk organisering som ABW kan dette gjøres ved at man setter seg sammen med personer som innehar kunnskapen man søker. (von Krogh, et al., 2000).

Hjelper 5: Å gjøre den lokale kunnskapen global

Et formål med denne hjelperen kan oppfattes i hovedsak å være tilpasset de organisasjoner som er av en slik størrelse at de har anledning til å etablere seg i utlandet der det for eksempel er best tilgang på den kunnskapen man trenger eller at det er andre forhold ved globalisering som gjør at organisasjonen kan skaffe seg et fortrinn. Hjelperen inneholder metoder (von Krogh, et al., 2000)

Allikevel kan dette formålet også tilpasses på den måten at man ser på hele organisasjonen som en egen verden, og formålet blir å globalisere kunnskapen innad i organisasjonen fra de lokale avdelingene. Man kan se på det som at når man deler eller utveksler kunnskap og informasjon slik at alle i organisasjonen er kjent med den har man globalisert den i organisasjonen. Et eksempel på kunnskap som kan globaliseres er håndbøker, manualer og instruksjoner for arbeidsprosesser som kan deles med alle for å spre kunnskapen. Denne hjelperen vurderes å være mest aktuell som et lederverktøy (von Krogh, et al., 2000).

2.6 Knowledge management

Knowledge management (KM) er et begrep som på norsk kan forstås som kunnskapsledelse eller kompetanseledelse. I praksis går det ut på hvordan man best mulig kan skape, utvikle og utnytte kunnskap i sin organisasjon og gjerne da som et konkurransefortrinn. (von Krogh, et al., 2000) På norsk så er kunnskap en del av det som inngår i begrepet kompetanse, sammen med ferdigheter, evner og holdninger slik at begrepene kunnskap og kompetanse har forskjellig innhold. Disse begrepene brukes litt om hverandre i norsk dagligtale, mens i begrepet knowledge management kan ordet knowledge forstås mer i retning av kompetanse på norsk enn bare kunnskap isolert sett (Lai, 2013).

Innenfor KM finnes det blant annet fokus på at kunnskap deles mellom mennesker i mer uformelle eller spontane nettverk, slik at ledere bør legge til rette for slike nettverk. Et annet fokus er å skaffe en oversikt over den kompetansen som finnes i organisasjonen, kategorisere den og gjøre den tilgjengelig for alle medarbeidere. (Lai, 2013) Uansett hvordan man skal lede eller utvikle kunnskap så er det medarbeiderne som er nøkkelen. Det hjelper ikke å ha alskens strategier, visjoner, planer og kursopplegg dersom ikke kunnskapen blir adaptert av medarbeiderne og tatt i bruk etterpå (von Krogh, et al., 2000).

Den menneskelige faktoren for å lykkes med å utvikle kunnskap har stor betydning. Noen personer takler dårlig endringer, og det trenger nødvendigvis ikke å bety at de har en lav grad av autonomi, de er bare tilstrekkelig tilfredse med slik ting er i dag. Dersom det ikke er noe stort ønske om forandring og endring kan prosesser med å implementere endringer eller ny kunnskap i organisasjonen være vanskeligere å gjennomføre fordi den menneskelige faktoren blir en barriere. KM som verktøy eller fremgangsmåte for kunnskapsdeling og skapning blir av von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) kritisert for å ha noen fallgruver som gjør at det kan være vanskelig å lykkes. Kort går disse ut på at man legger stor vekt på å kategorisere kunnskapen i blant annet manualer, dokumenter og lignende som kanskje mer kan ses på som en måte å samle informasjon på enn å dele kunnskap, i tillegg til at det å skape metoder eller verktøy for å samle kunnskapen og dele den videre kan begrense den naturlige utvekslingen av kunnskap (von Krogh, et al., 2000).

Samtidig så lanserer von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) premisser som man kan fokusere på for å unngå å havne i fallgruver når kunnskap skapes. Disse premissene går blant annet ut på å legge til rette for måten kunnskap skapes naturlig på, gjennom samhandling mellom mennesker i ulike former som for eksempel de ulike fasene i SECI modellen. Videre illustrerer von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) deling og utvikling av kunnskap med en organisasjon som heter Phonak som ligger i Sveits som har gjort suksess ved utvikling av produktet høreapparater. De har også fokus på å unngå fallgruver og barrierer for utvikling av kunnskap, noen av disse presenteres videre kort da de synes å være vesentlige opp mot hvordan KM og kunnskapsdeling generelt kan utføres. Selskapet har blant annet en flat struktur som betegnes som et klasseløst samfunn og de ansatte er tett involvert i produktutvikling og endringsprosesser. Et spennende fokus Phonak har er den fysiske utformingen av deres hovedkontor som er designet for å legge til rette for å utnytte kunnskaper og ferdigheter på best mulig måte. Bygget beskrives som å ha åpne arealer som skal innby til samhandling mellom mennesker, restauranter tiltenkt som møtesteder for relasjonsbygging og en felles pause daglig for alle ansatte. Selskapet har også ansatte i andre land, og ser derfor på den totale organisasjonen som et eget makrosamfunn, det etableres team eller nettverk på tvers av landegrensene som deler kunnskap og erfaringer slik at man hele tiden tenker best mulig utnyttelse helhetlig. Denne illustrasjonen av hvordan en organisasjon gjennom alt fra fysisk organisering til organisasjon tenker på hvordan man best mulig kan utnytte og skape kunnskap kan bidra til at andre kan adaptere og tilpasse lignende organisering til sin organisasjon (von Krogh, et al., 2000).

2.7 Autonomi og tillit

Autonomi er et begrep som ofte blir brukt innenfor ledelsesteori, men det har også en relevans for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. Autonomi kan forstås i en arbeidssammenheng som den enkeltes muligheter til å gjøre egne valg og personlige tilpasninger innenfor en gitt ramme. Motpolen til autonomi er heteronomi som forstås som at den enkelte i en arbeidssammenheng er under en stor grad av kontroll uten personlig valgfrihet (Lai, 2013).

Lai (2013) hevder at autonomi kan ses på som et grunnleggende psykologisk behov, og dersom de ansatte har en oppfatning av at de er tilfredse med det nivået av autonomi de har gjør at de kan få en høyere motivasjon i arbeidet og bruke sin kompetanse. Behovet for autonomi er en individuell følelse på den måten at ulike mennesker opplever tilstrekkelig grad av autonomi på ulike trinn av en skala. Deci og Ryan (1985) sitert av Lai (2013) viser til tre ulike kategorier innenfor autonomibehov. Man har de autonomiorienterte medarbeiderne som motiveres av høy grad av autonomi noe som kan gi god påvirkning på hvordan de bruker sin kompetanse og kunnskap, og dermed kan være bidragsyttere til å dele kunnskap med kolleger fordi de kan ha et fokus på utfordringer, utvikling og å lykkes. Kontrollorienterte medarbeidere er en annen kategori som kan ha et mindre behov for autonomi men som er mer opptatt av å overholde og oppfylle krav og tidsfrister. Dette gjør at de ønsker å utføre arbeidsoppgavene med et tilfredsstillende resultat uten nødvendigvis å ha en stor personlig påvirkning på fremgangsmåten. Denne kategorien kan også fremme kunnskapsdeling ved at de motiverer kolleger og deler av sin kunnskap for at alle skal nå krav og frister for hele avdelingen eller organisasjonen. Den tredje og siste kategorien kalles for avmaktsorienterte medarbeidere som har et lavt behov for autonomi. Denne gruppen kan oppleve usikkerhet og utrygghet dersom de får arbeidsoppgaver som tilbyr en høy grad av autonomi. Et særlig kjennetegn kan være liten tiltro til egen kompetanse ifølge Lai (2013), og på bakgrunn av dette kan det være naturlig å tro at kunnskapsdeling ikke er tilstede i stor grad i denne gruppen (Lai, 2013).

Skillet mellom kategoriene ovenfor kan være flytende, og det er ikke nødvendigvis «galt» å ha et lavt behov for autonomi. En organisasjon trenger gjerne en god blanding av ansatte som har ulike personligheter og kunnskapsnivå for å komplementere hverandre. Hvilken type arbeidsoppgaver som skal løses er også vesentlig for hvor mye autonomi man kan tilby. Det er ikke alle oppgaver som kan gi noe særlig muligheter for tilpasninger eller valgfrihet når det gjelder utførelse, og dersom en person med et høyt behov for autonomi har en arbeidshverdag

med for mange slike oppgaver kan dette føre til at personen blir demotivert og opplever at man ikke er til nytte (Lai, 2013).

En opplevelse av gjensidig avhengighet er også vesentlig både for autonomi og motivasjon isolert sett. Har man en eierskapsfølelse til organisasjonens resultater og føler at man har vært med på å oppnå disse føler man seg til nytte, og denne nyttefølelsen er viktig for å opprettholde følelsen av tilstrekkelig autonomi. Gjensidig tillit bringer med seg at den enkelte medarbeider føler at man er gitt tillitt fra leder slik at man kan selv utføre arbeidsoppgaver på ønsket måte utfra de rammer som er definert (Lai, 2013).

Tillit er ikke bare viktig for autonomi men også for kunnskapsdeling. Man kan se på kunnskapsdeling som et bytte der man gir av sin kunnskap og får annen kunnskap tilbake, selv om dette nødvendigvis ikke er jevnt fordelt i alle situasjoner. Har man en viss grad av eierskap til organisasjonen ønsker man også en kollektiv måloppnåelse, at alle skal gjøre det bra som kan fremme ønske om å dele av sin kunnskap. Kunnskapsdeling kan også være personlig orientert ved at man kan føle at ens status eller omdømme blir styrket når man deler og fremmer kunnskap i organisasjonen, og dette kan igjen gi en følelse av å vekke tillit og øke autonomi (Hermanrud, 2016).

I følge Hermanrud (2016) kan man skille mellom to typer tillit når det gjelder kunnskapsdeling. Den tilliten som kan karakteriseres som affektiv kjennetegnes med at omtanke og omsorg for kolleger er motivasjonen for at man ønsker å dele kunnskapen, det er et ønske om å lykkes sammen og at alle skal være gode. Kognitiv tillit kjennetegnes derimot med å ha tillit til at den kunnskapen som andre deler er korrekt og pålitelig. Denne tilliten må være tilstede for at man har tiltro nok til kompetansenivået hos den som deler kunnskapen slik at man faktisk tar kunnskapen til benyttelse (Hermanrud, 2016).

Det finnes flere ting ledere og ansatte kan gjøre for å legge til rette for at tillit skapes mellom individer i organisasjonen, men tillit kan ikke fremtvinges – den må opparbeides. Et viktig stikkord som nevnes fra Hermanrud (2016) er relasjoner og felleskap. Dersom to mennesker etablerer en relasjon kan dette gi grobunn for tillit ved at man lærer hvilken kompetanse den andre personen besitter, og det derfor er en lavere terskel for å søke hjelp og ta imot kunnskapen når man har opparbeidet en kognitiv tillit gjennom relasjonen. Hermanrud (2016) har studert ansatte som i stor grad har digital kontakt med hverandre gjennom et nettverk som har jevnlig møter online. Et funn som fremkommer i den studien er at opparbeidelse av tillit

tar lengere tid når man ikke har fysisk samvær med hverandre. Når det er mange deltakere i et slikt online nettverk vil det begrense noe av muligheten for å bygge relasjoner som gjør at tilliten som trengs for å dele og ta imot kunnskap ikke opparbeides like fort og sterkt. Dette gjør at den fysiske kontakten fortsatt er viktig, kanskje som en kontrast til den stadige digitaliseringen og globaliseringen som det fokuseres på. Dette er interessant opp mot organisering på arbeidsplassen, der man med en fysisk organisering som innbyr til samarbeid og kontakt mellom de ansatte også legger til rette for å skape relasjoner som tillitsbygger for kunnskapsdeling (Hermanrud, 2016).

2.8 Det fysiske rommet - ting

Det er mange akademikere som er enige om at det fysiske miljøet og tingene som fyller det påvirker menneskene som benytter seg av det og omgir seg med det (Bresnen & Harty, 2010). Det fysiske rommet betyr noe og kommuniserer med omverdenen (Tryggestad & Georg, 2011) og det er over tid blitt et økende fokus på hvordan den fysiske utformingen påvirker organisasjonen (Marrewijk & Yanow, 2010; Ashkanasy, Sander & Baer, 2015). Latour (2008a) beskriver hvordan design er noe annet enn å skape, men heller å ta noe som allerede er der og gjøre det bedre – en gradvis forbedring. På samme måte som at en bygning fremstår som håpløst statisk, men som alle vet påvirkes; av menneskene som bruker det, slitasje over tid og til slutt vil bygget opphøre å eksistere – enten av sin opprinnelige form eller som et bygg i seg selv (Latour, 2008b). Latour (2004) fremhever konseptet ting, og eksemplifiserer dette med Islands parlament – Allting. Et sted hvor mennesker samles om ting som skiller dem for å bli enige. Kontorlandskap, bygninger og andre fysiske objekter trenger ikke å være gitte forutsetninger som bare er der (matter of fact), men de er også objekter som påvirker hvordan vi mennesker lever og objektene kan settes sammen på en slik måte at den påvirker oss mennesker på en måte som er ønsket (matter of concern) (Latour, 2008a).

2.9 Oppsummering av teori

Activity Based Workplace handler om å tilpasse kontorfasilitetene slik at medarbeiderne har tilgang til ulike soner som er tilpasset de ulike arbeidsoppgavene som gjennomføres i organisasjonen (Sahlström & Severin, 2015). Det er kun fantasien til organisasjonen som setter begrensninger i hvordan en kan tilpasse ulike soner til menneskene og arbeidsoppgavene, og det er et poeng at en benytter seg av hot-desk prinsippet, da oppgavene kan endre seg i løpet

av dagen eller uken og da må medarbeideren ha mulighet til å flytte på seg. Det er viktig at medarbeiderne følger reglene for de ulike sonene, slik at en opprettholder funksjonaliteten til sonen.

Det er flere ulike definisjoner på kunnskap og i denne studien benytter vi Nonaka (1994) sin definisjon på kunnskap: Det et menneske vet. Kunnskap er av mange ansett som den viktigste strategiske ressursen (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Spender & Grant, 1996), men det kreves innsats for å skape, dele og utnytte denne. Det er flere forhold som enten fremmer eller hemmer graden av kunnskapsdelingen, slik som om kunnskapen er eksplisitt eller implisitt kunnskap, og om relasjonene mellom aktørene i organisasjonen. Det er når kunnskap deles at kunnskapen kan utnyttes (Nonaka & Takeuchi, 1995), kunnskapen må deles i en ustrukturert og frivillig form og ikke i form av rapportering for at organisasjonen skal kunne utnytte denne best (Ipe, 2003).

Ba er et konsept eller en ide om et delt sted for emergerende relasjoner. *Ba* kan være fysisk, virtuelt, mentalt eller en kombinasjon av disse. *Ba* kan settes sammen av forskjellige mindre *ba* – kalt *basho*. Det finnes fire typer *ba*: kilde-*ba*, dialog-*ba*, systemsetting-*ba* og utprøving-*ba* (Stokken & Eikli, 2010).

SECI - modellen presentert av Nonaka og Takeuchi (1995) er en firefelts modell som går i en evig runddans. Denne samsvarer med de fire typene av *ba*. SECI-modellen består av Socialization, Externalization, Combination og Internalization og hvor en først skal møte andre mennesker (socialization), lære av disse (Externalization), kombinere gammel kunnskap med ny kunnskap (Combination) og gjøre den nye kunnskapen til sin egen (Internalization).

Kunnskapshjelpere er et begrepsapparat som er lansert av von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) som har som formål å bidra til å skape og dele kunnskap. Det er fem kunnskapshjelpere: Å formulere en kunnskapsvisjon, å lede samtaler, å mobilisere kunnskapsaktivister, å skape den riktige konteksten, å gjøre den lokale kunnskapen global.

Lai (2013) nyanserer begrepet kunnskap til å være en del av kompetanse sammen med ferdigheter, evner og holdninger. I sammenheng med Knowledge Management (KM) eller kompetanseledelse er det, det videre begrepet kompetanse som må legges til grunn (Lai, 2013) KM legger vekt på menneskene og ledelsen av disse for å utvikle kunnskap og at det

bør legges til rette for å skape spontane og uformelle nettverk. Menneskene må adaptere kunnskapen for at organisasjonen skal kunne utnytte kunnskapen (von Krogh, et al., 2000).

Tillitt og autonomi er viktig for en organisasjons evne til å ha motiverte medarbeidere. Høy grad av opplevd autonomi og tillitt øker motivasjonen (Lai, 2013). Det er tre kategorier av medarbeidere og deres behov for autonomi; autonomiorienterte medarbeidere, kontrollorienterte medarbeidere og avmaktorienterte medarbeidere. En organisasjon kan ha behov for alle kategoriene, men en må være bevisst at medarbeidere i de ulike kategoriene kan ha ulike behov som krever ulik tilrettelegging (Lai, 2013).

Det fysiske rommet og miljøet påvirker menneskene som omgir seg med det (Bresnen & Harty, 2010). Ting betyr noe, og kontorer og bygninger – ting - går fra en *matter of fact* til *matter of concern* når tingene påvirker menneskene (Latour, 2008a). Mennesker samler seg om ting fordi det er noe som skiller dem.

3. Metode

Dette metodekapittelet vil beskrive valg av metode, metodisk tilnærming, forklaring og grunnlag for hvilken tilnærming studien bygger på. Det vil også bli redegjort for hvordan utvalget ble til og hvordan datainnsamling og bearbeiding ble gjennomført. Studien blir også vurdert med kriterier som omfatter overførbarhet, troverdighet, pålitelighet og bekreftbarhet sammen med forskerrollen og etiske forhold. Utvalget presenteres nærmere og kapittelet avsluttes med studiens begrensninger.

3.1 Innledning

Kunnskap kan oppstå på flere måter, det kan være noen som lurer på noe, stiller et spørsmål eller undersøker noe for å vite mer om det. Epistemologiske spørsmål er basert på hvordan man oppnår kunnskap. Gjennom en forskningsprosess må man samle en eller annen form for data, og dette må analyseres slik at det blir kunnskap – altså at man oppnår kunnskap (Madsbu, 2011).

En forskningsprosess kan gjennomføres på mange måter, avhengig av hva man ønsker å undersøke og hvordan man ønsker å gjøre selve undersøkelsene. Det er to hovedtyper av metodevalg, kvalitativ metode eller kvantitativ metode. Disse metodene kan også kombineres dersom det er hensiktsmessig for det man ønsker å undersøke (Mehmetoglu, 2004).

I grove trekk kan kvantitativ metode forklares som en undersøkelse av et stort datagrunnlag med et større antall informanter. Undersøkelsene foretas ved hjelp av statistiske metoder. Man ønsker gjerne å undersøke sammenhenger mellom årsak og virkning, eller å kunne generalisere i stor grad de resultater man søker etter (Nadim, 2015).

Det er vanlig å ha en eller flere hypoteser i forkant av undersøkelsen der man ut fra den informasjonen som foreligger og gjeldende teori setter opp ulike forventede eller mulige utfall som da bekreftes eller avkreftes av selve undersøkelsen. Paradigmet Positivism beskriver som en forskningsmetode der fokuset er en studie av menneskers handlinger og handlingsmønstre ved bruk av vitenskapelige metoder (Mehmetoglu, 2004).

I en kvantitativ studie går framgangen gjennom forskningsprosessene lineært slik at man har et forskningsdesign før man går i gang med datainnsamlingen og etter den er gjennomført så begynner man med analysen av dataene (Mehmetoglu, 2004).

Teoretisk sett er ikke kvalitativ metode så fokusert på at resultatene skal kunne generaliseres, men det finnes debatter innenfor metodelitteratur som viser til at kvalitativ forskning kan generaliseres, men muligens på en noe annen måte ved for eksempel utarbeide et forslag som er åpent for å avkrefte eller bekrefte med videre forskning (Nadim, 2015).

Tradisjonelt sett ønsker man gjerne å studere nærmere et fenomen eller en hendelse når man benytter den kvalitative metoden. Antall informanter er også mer begrenset ved bruk av en kvalitativ tilnærming, man legger vekt på å studere hver enkelt informant og finne særtrekk, sammenhenger eller andre spesifikke ting avhengig av undersøkelsens formål enn å generalisere funnene. Paradigmet Interpretivisme bygger på at meningen i menneskers handlinger ligger i handlingen selv, og forskning ut fra dette ståstedet fokuserer på å forståelsen av handlinger som er typisk for en kvalitativ studie (Mehmetoglu, 2004).

Man har ikke den lineære forskningsprosessen i kvalitative studier, prosessen går ikke trinnvis med avslutning for hvert trinn. Derimot går prosessen i en gjentakende sirkel slik at man kan gjøre endringer eller tilpasninger i prosessen. Selv om man kan ha planlagt et design, datainnsamlingsmetode og analyse av resultater kan dette forandre seg undervegs i større grad i en kvalitativ studie, og man kan si at denne formen er mer fleksibel men kan også være mindre konkret og usammenhengende (Mehmetoglu, 2004).

Selv om metodene er ulike ekskluderer de ikke hverandre, Mehmetoglu (2004) mener de komplementerer hverandre fordi de er avhengige av hverandres teoriutvikling og testing av den utviklede teorien. Gjennom kvalitativ forskning utarbeider man teorier, men for å kunne ha belegg for at disse teoriene faktisk beviser noe kan man utprøve teorien gjennom en kvantitativ undersøkelse for å se om det er korrelasjoner og i hvilken grad man kan generalisere. På samme måte er kvantitativ forskning avhengig av at det finnes noen teorier man kan prøve ut gjennom denne type undersøkelser (Mehmetoglu, 2004).

Mehmetoglu (2004) mener at man må få oversikt over hvilke paradigmer som allerede eksisterer fordi disse paradigmene har betydning for fremgangsmåten for forskningsprosessen. Valg av metode blir dermed mer underordnet i begynnelsen, man skaffer seg først en oversikt som deretter vil danne grunnlag for valg av metode og denne oversikten vil derfor bidra til å kunne holde en stø kurs gjennom forskningen og å være konsekvent gjennom hele prosessen (Mehmetoglu, 2004).

3.1.1 Argumentasjon

Hvis du vil vite hvordan oppfatter virkeligheten - spør dem (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved å velge en kvalitativ tilnærming kan vi snakke med mennesker som arbeider i en organisasjon, og dermed deler kunnskap med kolleger og andre både bevisst og ubevisst gjennom sosialt samspill og interaksjoner. Forskningsintervjuet er en form for samtale som ihht Kvale og Brinkmann (2009) må være relevant for de som blir intervjuet. Problemstillingen vår legger opp til at vi skal finne eventuelle forhold ved den fysiske organiseringen som fremmer eller hemmer kunnskapsdeling og forskningsintervjuet gir oss muligheten til å kunne gå inn på ulike temaer og se nærmere på emner som blir tatt opp av informanten selv for slik å få et mer nyansert bilde av temaet. Vi vurderer kvalitativ tilnærming som best for denne studien på grunnlag av vår problemstilling og at vårt ønske er å kunne se på dybden i enkelte individers oppfatning av arbeidshverdagen og den fysiske organiseringens påvirkning på dette. Vi ønsker også at vår analyse og konklusjon skal være beskrivende kontra statistisk.

3.2 Forskningsdesign

De aller fleste forskningsprosesser inneholder et forskningsdesign, en datainnsamling og en analyse av datamaterialet ifølge Mehmetoglu (2004). Disse fasene kan foregå etter hverandre eller i en gjentakende sirkel som beskrevet tidligere. En kvantitativ studie har en fastlagt lineær struktur og plan som ser ryddig og konsekvent ut der prosessene går i rekkefølge og den ene avløser den andres slutt. Man kan lage et forskningsdesign, ta et opphold i studiet også fortsette datainnsamlingen stort sett uten problemer fordi prosessene er ikke gjensidige avhengige av hverandre, de bare fortsetter etter den ene er avsluttet. Men det kan være mindre fleksibelt ved at det er mindre rom for å gjøre endringer i designet når man har kommet i dataanalysefasen fordi løpet er lagt på forhånd. Selvsagt kan man starte på nytt men det betyr gjerne at man må gjøre endringer fordi forutsetningene har forandret seg. I en kvalitativ studie foregår fasene sirkulært som betyr at strukturen ikke er så organisert og velskissert, det er større rom for å gjøre endringer men det er allikevel en viss struktur. Man tilpasser design og valg underveis fleksibelt men kan også komme i en mer negativ spiral der man bare fortsetter rundt og aldri blir ferdig fordi man gjør tilpasninger hele tiden derfor er det viktig å kunne holde seg til en viss struktur fra begynnelsen.

Forskningsdesignet legger føringer for hvordan studiet skal utvikle seg og gjennomføres. Det finnes flere ulike design som blant annet kausalt, deskriptivt og eksplorativt.

Kausal tilnærming bygger på forklaring av sammenhenger, hvorfor ulike hendelser leder til ulike årsaker og påvirkninger. Man kan ha et ønske om å undersøke hvorfor et utfall av en hendelse ble som det ble og analyserer da hva som skjedde og hvordan ting hang sammen og påvirket hverandre (Mehmetoglu, 2004).

Et deskriptivt design har som formål å beskrive. Problemstillingen eller forskningsspørsmålene inneholder ord som hvem, hva, hvorfor, når, hvordan eller hvilke (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wangnerud, 2012).

Eksplorativ tilnærming passer til de studiene som forsker i et felt der det ikke finnes så mye teori fra før, eller der det er mange ubesvarte forskningsspørsmål og åpne kunnskapshull. Man ønsker gjerne å bidra med ny forskning i større eller mindre skala, det kan være å lansere en ny teorimodell, et nytt begrep eller å komme med bidrag som kan være kritisk eller spørrende til eksisterende teori fordi man utfyller manglende kunnskap (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2009).

Slik vi planlegger vår studie til et deskriptivt forskningsdesign passe best. Vi ønsker å se på hvordan de fysiske lokalitetene og omgivelser påvirker kunnskapsdeling, og dermed blir dette en beskrivende studie. Eksplorativt forskningsdesign kunne passet delvis fordi det er ikke veldig mye teori på området rundt kombinasjonen ABW og kunnskapsdeling i kontekst med hverandre men vårt bidrag har ikke noe formål om å bidra med ny utvikling av teorier, dermed vurderer vi retningen til å være mer deskriptiv.

3.3 Forskningsstrategi

Begrepsskillet mellom forskningsmetode, forskningsstrategi og forskningsdesign opplever vi som noe flytende innenfor deler av den metodiske litteraturen, men i denne studien ønsker vi å skille de der designet beskrev tilnærmingen til undersøkelsen og strategien vil her være mer konkretisert om hvordan vi ønsker å gå til verks.

Vårt formål er fenomenet kunnskapsdeling, og hvordan fysisk organisering påvirker dette. Vi har altså et begrenset fenomen noe som kan passe både innenfor etnografi og casestudie. Etnografi har som særtrekk at feltstudier er en stor del av datainnsamlingen for å undersøke et

fenomen eventuelt komplettert med intervjuer og andre innsamlingsmetoder. Vi tolker det dithen at en etnografisk basert strategi omfatter et feltarbeid som går over tid, gjerne i flere omganger noe som ikke passer tidsbegrensningen for vår studie. En casestudie er også undersøkelse av et fenomen men kanskje mer begrenset til tid og rom, noe som kan passe til vår avgrensning ved studien (Mehmetoglu, 2004).

Videre innenfor casestudier finnes det flere typer, der vi vurderer instrumental casestudie å være passende for vår studie. Bakgrunnen for denne vurderingen er at denne typologien har som formål å gi ny innsikt i allerede etablert teori, gjerne ut fra et fenomen som er mindre kjent innenfor teorien som vi vurderer at ABW som fysisk organisering er innenfor fagområdet kunnskapsdeling. Caset kan være bedriften vi studerer isolert sett begrenset av tid og rom, men fokuset er at vi bruker caset og dermed bedriften som en kontekst for å illustrere fenomenet som i denne sammenheng blir ABW som organisering og metode. Som nevnt mener vi at et deskriptivt forskningsdesign passer best for studien og det videreføres med en deskriptiv casestudie som bygger på et teoretisk utgangspunkt (George & Bennett, 2005; Mehmetoglu, 2004).

3.4 Datainnsamling

Vår datainnsamling foregikk ved et besøk hos bedriften der vi var i lokalene i en utvidet arbeidsdag. Innsamlingsmetodene var intervjuer og observasjoner.

I planleggingsfasen av datainnsamlingen hadde vi sett for oss at intervjudataene kom til å være hovedfokuset. Det er de fortsatt, men observasjonene har tatt mer plass enn vi så for oss i planleggingen. Allerede fra vi ankom lokalene ble vår interesse fanget av hvordan de fysiske omgivelsene var organisert og hvordan de ansatte brukte de ulike sonene og innretningene i lokalene. Vi hadde ikke planlagt noen strukturert observasjon ved å ha noe skjema med registrering av observasjoner men begynte relativt umiddelbart med å notere ned interessante observasjoner og hva slags bruk det var av de ulike sonene. Vi tok også noen runder i lokalet utover dagen for å se eventuelle endringer i bruk av soner og hvordan folk forflyttet seg gjennom arbeidsdagen. Vi vil derfor si at observasjonene var relativt ustrukturert og foregikk i en naturlig setting (Mehmetoglu, 2004).

Forskeren kan være deltakende i ulik grad når man observerer ute i felten. I en komplett deltakende situasjon vil forskeren være i en naturlig setting og fullt ut kunne delta i aktiviteter

i teorien men det finnes forhold som skaper begrensninger for dette i praksis. Dersom en forsker skal regnes fullt ut som en deltaker vil observasjonene måtte foregå over lang tid slik at man opparbeider seg relasjoner og blir en naturlig del av miljøet og dersom man deltar fullt ut kan det også være vanskelig å observere fordi man er opptatt av aktivitetene. Motpolen til komplett deltaker er komplett observatør, og i her er forskeren helt utenfor aktivitetene og har ingen rolle i situasjonen. En begrensning i denne situasjonen er at forskeren er systematisk orientert fra sitt ståsted utenfra og kan miste observasjoner som man kunne fått gjennom samspill og deltakelse (Aase & Fossåskaret, 2014).

Vi vil vurdere vår opplevelse i felten som en mellomting mellom observatør og deltaker. Gjennom dagen hadde vi vår base i en togkupe som var en del av den fysiske organiseringen, her gjorde vi intervjuene men hadde samtidig utsikt til foajeen og en del av lokalene slik at vi hele tiden observerte. Ved å ha denne lokasjonen kunne vi også observere endringer gjennom dagen og hvordan menneskestrømmene forandret seg fra arbeidshagens begynnelse, via lunsjpausen til arbeidshagens slutt. Vi hadde også tilgang på sonene i lokalene og de samme fasiliteter som de ansatte noe som gjorde at vi så på oss selv som deltakere i ABW-flyten. Vår interaksjon med de ansatte var begrenset til intervjuer og små fraser gjennom observasjonene slik at vi var ikke fullt ut deltakende i arbeidssituasjonen men vi gjennomførte våre oppgaver for dagen i akkurat samme omgivelser som de ansatte. Vi tok også noen bilder i lokalene for å bedre kunne illustrere utformingen utover skriftlige beskrivelser som vil bli presentert i resultatkapittelet.

Den største delen av datamaterialet vårt ble samlet inn gjennom intervjuer. Vi bestemte oss tidlig for at vi ønsket å ha intervjuene etter en semi-strukturert modell. Det valget ble gjort for å kunne ha en intervjuguide med tema og spørsmål som grunnmur for samtalen, slik at vi sikret oss svar på de samme sentrale spørsmål fra alle informantene men samtidig å kunne gi rom for at samtalen utviklet seg naturlig og vi kunne innhente informasjon som kunne vise seg relevante utover intervjuguiden. Gjennom en slik oppbygging er tanken at man skal gjennomføre intervjuet mer i retning av en samtale og på den måten gi informanten muligheten til å komme med informasjon og innspill samtidig som man sikrer retningen gjennom intervjuet. Intervjuguiden er også et hjelpemiddel for å huske på å stille de samme sentrale spørsmålene til alle informanter slik at man får et grunnlag å drøfte resultater ut fra. Dersom samtalen sporer litt av eller stopper litt opp kan intervjuguiden være et hjelpemiddel til å komme på rett spor å fortsette intervjuet (Mehmetoglu, 2004).

Intervju og observasjoner er våre hovedkilder til data i denne studien. Vi benyttet i tillegg også noe sekundærdata fra Eidsiva Bredbånd for å støtte opp om våre innsamlede data. Dette var Eidsivas Bredbånds Culture Audit for 2018 som er en utgivelse av selskapet selv der de redegjør for hvordan de organiserer arbeidshverdagen for de ansatte gjennom overskrifter som blant annet kommunikasjon, annerkjennelse og omtanke. Under disse overskriftene er det beskrivelser av hva bedriften gjør for at det skal være en «great place to work»© med blant annet ansattgoder, kurs, opplæring og sosiale arrangementer. Vi har brukt denne utgivelsen for å lære mer om særtrekk informantene kom med gjennom intervjuene og for å finne faktaopplysninger om selskap og organisering (Eidsiva, 2018).

3.4.1 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en utvidet arbeidsdag i bedriftens lokaler der vi kombinerte observasjoner og intervjuer. I forkant hadde vi kommunisert at vi ønsket å intervju medarbeidere og ledere. Selv om det er en bedrift med mange ansatte har de en flat struktur slik at antallet ledere er forholdsvis begrenset. Vi intervjuet medarbeidere på kundesenteret og medarbeidere som var ansvarlige for prosjekter og teknisk utvikling. Vårt ønske var å intervju noen som hadde personalansvar men det viste seg tilslutt å ikke være noen som var tilgjengelige denne dagen. Vi besøkte bedriften i en hektisk periode der de var inne i en større endring av et av deres produkter og hadde ansatt en gruppe nye medarbeidere som var i sitt opplæringsløp slik at flere ledere var opptatt med dette. Allikevel fikk vi informasjon i forkant av intervjuene av en leder som svarte på bakgrunnsprosmål som antall ansatte og forklarte oss litt om bakgrunnen og prosessen med innføring av ABW.

I forkant av intervjuene hadde vi utarbeidet et informasjonsskriv med beskrivelse av prosjektet og betingelser for intervjuet som informantene fikk utdelt. Vi hadde også et samtykkeskjema som informantene signerte på som oppbevares til studien er avsluttet for så å bli makulert. All deltakelse er frivillig, og vi opplyste om vår kontaktinformasjon slik at dersom de skulle ha noen spørsmål eller kommentarer i etterkant av intervjuene var de frie til å ta kontakt med oss. (Vedlegg 2).

Intervjuene begynte med at vi fortalte litt om oss selv og studiet for å skape en liten relasjon før selve intervjuet begynte. Intervjuene hadde en varighet på mellom 30 minutter og en time, og alle ble avholdt på samme sted i lokalet i en såkalt togkupe der vi hadde to sofaer med et bord mellom i en del av en sone der de andre ansatte arbeidet med sine arbeidsoppgaver. Vårt

inntrykk var at informantene ble trygge av at vi var i deres vante omgivelser og rammen rundt intervjuene ble uformell og vennlig slik at alle samtalene fløt lett. Vi fulgte intervjuguiden under alle intervjuene, men de ulike informantene la ulik vekt på hvor mye de snakket om forskjellige temaer og spørsmål. Noen svarte relativt kort og konkret på hvert enkelt spørsmål vi stilte mens andre snakket mer fritt og faktisk besvarte flere av våre spørsmål gjennom samtaledialogen uten at vi trengte å stille spørsmålene. Til slutt på alle intervjuene ble det stilt et åpent spørsmål om de hadde noe mer å dele som vi ikke hadde spurt om. Vi takket pent for deres tid og deltakelse.

3.5 Dataanalyse

I følge Mehmetoglu (2004) kan man bruke de fleste måter for datainnsamling og analysemetoder innenfor casestudier avhengig av hva som vil passe best for undersøkelsen og hvilken type datamateriale som skal analyseres. Vi repeterer også at forskningsprosessen ved kvalitativ tilnærming er i mindre grad lineær slik at aksjoner nødvendigvis ikke foregår etter hverandre. Analysen kan man si begynte underveis i intervjuene og observasjonene med at vi bearbeidet inntrykk og samtaler med informantene samtidig som at vi snakket sammen om hvordan vi opplevde besøket i bedriften. Selve analysen av det skriftlige datamaterialet foregikk etter innsamlingen, derfor blir disse to underkapitlene presentert på denne måten selv om prosessene i noen grad pågikk samtidig (Mehmetoglu, 2004).

Alle intervjuene ble transkribert, noe som resulterte i en stor datamengde. Vi hadde derfor stor nytte av å kode eller indeksere intervjuresultatene. Måten vi gjorde dette på var å lage en egen fargekode for ulike tema fra intervjuguiden og markere dette i de transkriberte dokumentene. Da kunne vi lett systematisere intervjudeler og sitater sammen for å se på i hvor stor grad informantene hadde svart sammenfallende eller fravikende på de ulike spørsmålene og om vi eventuelt oppnådde et punkt der intervjuene ikke tilførte noe nytt utover eksisterende datafangst. Gjennom denne systematiseringen fikk vi en repetisjon på intervjuene, og kunne markere sitater vi ønsket å ta med videre i resultatdelen av studien.

Vi benyttet også en fargekode for viktige punkt i de transkriberte dokumentene for å få frem spesielle sitater eller noe informantene nevnte som vi la spesielt merke til som skilte seg ut. Poenget var å bruke denne fargekoden lite slik at vi kunne peke ut særegenhetene og diskutere disse å se om de var relevante for å ta med i studien. Ved å behandle alle intervjudataene gjennom en slik kodeprosess oppnådde en reduksjon av data der vi systematisk gikk gjennom

materialet for å forsikre oss om at viktige funn ble med videre og at mengden ble mer håndterlig.

Videre for å presentere resultater og analysere disse i de neste kapitlene har vi benyttet fremgangsmåter presentert av Mehmetoglu (2004) som mener at en casebasert analyse er halvstrukturert og kan inneholde fremgangsmåter både fra empiribasert forskningsmetode og etnografisk metode. Vi har valgt å fokusere særlig på et trinn innenfor etnografisk analyse som omhandler å fremheve funnene. Her har vi plukket ut de mest interessante sitater og observasjoner vi mener har relevans for tema og problemstilling og satt disse inn i teksten som er oppdelt i tema (Mehmetoglu, 2004).

3.6 Vurdering

Mehmetoglu (2004) mener at validitet, reliabilitet og objektivitet er de viktigste kriteriene for å kunne vurdere og evaluere forskning ut fra den positivistiske epistemologien. Videre viser han til at det finnes kritikk mot kvalitativ forskning for at denne formen ikke kan kunne vurderes opp mot disse kriteriene og viser til at det er utarbeidet flere andre perspektiver innenfor positivistisk epistemologi som har ulike begreper som beskriver vurderingskriterier. Vi velger å bruke benevnelsene troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet som er utarbeidet ut fra positivistisk tenkning tilpasset kvalitativ metode (Mehmetoglu, 2004).

3.6.1 Troverdighet og bekreftbarhet

Troverdighet er et vurderingskriterium som skal vurdere i hvor stor grad man har klart å skape tillitt til studiens funn og resultater. Hvorvidt resultatene gjenspeiler den faktiske virkeligheten er også med på å sette troverdigheten. I en kvantitativ begrepsorientering vil dette tilsvare intern validitet. Bekreftbarhet vil tilsvare objektivitet og har som formål å vurdere at blant annet informasjonen vi har fått i intervjuene er tolket og oppfattet på den måten som er ment fra informantenes side (Mehmetoglu, 2004).

Spørsmålene i intervjuguiden er skrevet etter at vi hadde foretatt litteraturstudie innenfor teorien, og hadde nær ferdigstilt vårt teorikapittel. Vi hadde dermed skaffet oss en oversikt over relevant teori innenfor tema som ga oss et faglig grunnlag til å utarbeide spørsmål som hadde som formål å belyse vår problemstilling. Teori og videre fremgangsmåte for datainnsamling ble også diskutert med fagpersoner og medstudenter for å kunne få andres

synspunkt på retningen for studien. Alle informantene ga uttrykk for å være godt kjent med ABW-filosofien som ble benyttet i bedriften slik at vi hadde ikke noe inntrykk av at de ikke forstod begreper som vi brukte (Mehmetoglu, 2004).

Datainnsamlingen i denne studien er gjennomført ved at vi begge var fysisk tilstede i bedriften for å observere og gjennomføre intervju. Dette sikrer at vi fikk et troverdig inntrykk ved å selv oppleve lokalitetene med egne øyne i stedet for å bare se på bilder og snakke med ansatte over telefon eller Skype. Vi kunne da observere bruk av de fysiske lokalene i praksis gjennom dagen, både blant de som satt og arbeidet for seg selv og blant nyansatte som var i en opplæringsprosess og dermed aktivt drev med kunnskapsdeling. Ved å være fysisk tilstede i intervjuene hadde vi også muligheten til å observere informantenes kroppsspråk, mimikk og andre nonverbale uttrykkelser. Vi er svært fornøyd med å gjennomføre datainnsamlingen på denne måten da vi virkelig tror at vi kunne gått glipp av relevant informasjon dersom vi ikke hadde hatt tilgang på de observasjonene vi gjorde og intervju på samme lokasjon. Ved intervju via telefon hadde vi ikke hatt muligheter for å oppfatte informantenes kroppsspråk, dette kan man til en viss grad gjøre ved et Skype intervju men vi mener at vi fikk de mest optimale forhold for intervju og observasjoner ved å fysisk være tilstede på lokasjonen.

Vi snakket også mye sammen i løpet av dagen og i ettertid om hvordan vi oppfattet de ulike sonene, bruk av dem og tolkning av intervjuresultater. En metode som styrker troverdigheten er å la informantene bekrefte resultat ved en gjennomgang i etterkant av intervjuene og la andre forskere tolke dataene for å se om man kommer til samme resultat. Vi hadde sett på en slik gjennomgang som nyttig, men det lot seg ikke gjennomføre med vår tidsbegrensning. Allikevel mener vi at ved å være to til å observere, delta i intervjuene og å samtale om funn og analysering etterpå har vi fått arbeidet med datamaterialet i flere omganger med noe tid mellom slik at det har fått tid til å modnes som er med på å styrke troverdigheten (Mehmetoglu, 2004).

I intervjuene var det ingen situasjoner der vi følte at vi ikke forstod informantenes mening, men i noen få tilfeller ba vi dem utbrodere sine svar noe dersom vi følte at det de sa ikke var direkte svar på spørsmålet. De fleste intervjuene fikk et uformelt samtalepreg med god stemning noe som vi tolker dithen at informantene var komfortable med situasjonen og dermed svarte oppriktig på spørsmålene etter beste evne.

3.6.2 Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg om funn og resultater i en studie ville vært de samme i en annen kontekst eller situasjon. I en kvantitativ begrepsorientering vil dette tilsvare ekstern validitet. I en kvalitativ undersøkelse er det dybden som blir undersøkt, ikke bredden. Dermed er det relativt få informanter som bidrar til resultat og omstendighetene rundt informanter og caseobjekt blir derfor en faktor av resultatet. For å kunne teste overførbarheten bør det caset man skal teste overførbarheten mot ha tilsvarende omstendigheter og forutsetninger i sin kontekst (Nadim, 2015).

Vår case har en ABW-bedrift som kontekst, dersom vi skulle overført studiet til en annen kontekst som hadde svært annerledes forutsetninger er det sannsynlighet for at overførbarheten ikke hadde vært like god da vi mener at omstendigheter og forutsetninger spiller en stor rolle i kvalitativ tilnærming. Det er heller ingen fasit på ABW-organisering, det kan være ulike tilpasninger innenfor dette konseptet slik at to organisasjoner som begge utad formidler at de er organisert med en Activity Based Workplace utforming trenger ikke nødvendigvis være like. Det er mange faktorer som spiller inn på organiseringen, og dermed kan de fysiske forholdene ha ulik grad av tilrettelegging og fremming av kunnskapsdeling (Johannessen, et al., 2009).

Vi mener likevel at studien inneholder en viss grad av generelle funn som vil være sammenlignbare og overførbare til bedrifter som er ABW-organisert, i tillegg til organiseringer som har noen likhetstrekk som for eksempel åpent landskap. Noen av våre funn og resultater mener vi inneholder en sammenheng mellom fysisk organisering og kunnskapsdeling, mens andre inneholder ikke den samme korrelasjonen i like stor grad og vil derfor ha en større grad av overførbarhet til andre kontekster.

3.6.3 Pålitelighet

Hvilken metode, datainnsamlingsmetoder og analysemetoder som blir brukt i en studie er med å sette graden av pålitelighet. I en kvantitativ begrepsorientering er dette tilsvarende reliabilitet som gjerne testes med ulike verktøy. Ved å score høyt på pålitelighet skal en annen forsker kunne duplisere forskningen, men dette er tilnærmet umulig innenfor kvalitativ orientering ifølge Johannessen et al. (2009). For kvalitative studier er det derimot utarbeidet en metode som kalles revideringsteknikken som kan benyttes ifølge Lincoln og Guba (1985) gjengitt av

Mehmetoglu (2004). Med denne teknikken kan man vurdere og evaluere valg av metode, datainnsamling og analyse, og hvordan disse valgene er begrunnet.

Vi mener det vil være vanskelig for en annen forsker å duplisere vår studie som teorien ovenfor støtter, selv om vi har benyttet en semi-strukturert intervjuguide har de fleste intervjuer hatt et samtalepreg og det har dermed kommet funn gjennom disse samtale. Observasjonene ute i bedriften er også våre egne inntrykk som kan ha oppfattet ting andre ikke ville gjort og vise versa. Selv om alle intervju er transkribert med en stor datamengde som resultat er kodingen og tolkningene våre egne, og det er heller ikke sikkert at en annen forsker ville tolket alt på nøyaktig samme måte. Med dette mener vi det er vanskelig å argumentere for at en annen forsker ville kunne kommet frem til samme resultat og konklusjon som oss.

Men vi mener at vår redegjørelse for de valg av metode som er gjort og beskrivelse av datainnsamling er med på å styrke påliteligheten. Vi har også etter beste evne forsøkt å lage en inngående beskrivelse av bedriften som kontekst både skriftlig og med bilder, denne beskrivelsen er med på å gi leseren forståelse bak de undersøkelser og funn vi har gjort for å styrke påliteligheten. Veien til utvalget vårt ble til gjennom å vurdere flere bedrifter med å søke opp informasjon om dem på internett, bedriften vi valgte som kontekst er en bedrift vi ikke har noe forhold til fra før og har heller ingen kjennskap til noen som jobber der. Den ligger ikke i nærområdet av våre bosteder og vi har således ingen tilknytning som gir oss forutinntatthet.

Vår erfaring som forskere er begrenset, noe vi kommer nærmere inn på i de etiske refleksjoner som følger. Dette gjør at vi ikke har utarbeidet intervjuguider og foretatt intervjuer så mange ganger før, men vi har benyttet teori og lest oss opp på intervjugjennomføring i forkant for å skape det beste grunnlag for datainnsamling ut fra våre forutsetninger. Vi snakket også sammen før intervjuene om hvordan vi skulle gjennomføre dem og fant stor støtte i intervjuguiden for å sikre at vi kom innom alle temaene som vi hadde tenkt. Som nevnt skjedde det ved flere anledninger at informantene svarte på spørsmål vi hadde tenkt å stille naturlig gjennom samtalen noe som ga oss økt sikkerhet i at spørsmålene var relevante.

3.7 Etiske refleksjoner

I enhver forskningsprosess bør forskeren kontinuerlig gjennom planlegging og gjennomføring av forskningsprosessen vurdere etiske problemstillinger som kan oppstå. Som forsker har man

et ansvar for resultatet som publiseres og dets innhold. I en studie som innebærer innhenting av opplysninger fra personer bør man særlig tenke over de etiske sidene ved forskningsprosjektet. Aase og Fossåskaret (2014) understreker at de som deltar som informanter i et forskningsprosjekt skal være informert om hensikten med innsamling av opplysninger og frivilligheten ved å delta.

I vår studie samler vi ikke inn sensitive personopplysninger om våre informanter, men vi gjorde opptak av intervjuene noe som krever innmelding av studien til NSD - Personvernombudet for forskning. Innmelding ble gjort før intervjuene var avtalt. Alle lydfiler, samtykkeerklæringer, transkriberte intervjuer og andre dokumenter knyttet til intervjuene er lagret og oppbevart uten tilgang for andre og blir slettet senest 20.06.2019 etter studiens avslutning. Vi har vært bevisste på å kun samle inn informasjon om informantene som vi ser på som relevant for vår studie. Spørsmål som informantens alder og utdanning har vi ikke stilt fordi vi mener at slike opplysninger ikke er strengt nødvendig for å besvare problemstillingen. Vi spurte om hvor lenge informantene hadde arbeidet i bedriften, noe vi mener var vesentlig fordi vi da kunne se om de hadde arbeidet der før ABW ble innført og ha litt mer kjennskap til hvor lenge de hadde hatt erfaring med å jobbe i et ABW miljø. Vi spurte også om informantene hadde personalansvar eller lederansvar fordi vi mener det er med på å kartlegge i hvilken grad de er med på å tilrettelegge og motivere for kunnskapsdeling og opplæring, det ble ikke spesifikt spurt om stillingstittel, kun ansvarsnivå. Når vi observerte i lokalene tok vi samtidig noen bilder som brukes for å illustrere konteksten utover skriftlig beskrivelser og var da nøye med at ingen personer skulle være med på bildene, og heller ikke at det skulle være andre gjenstander synlig som kunne identifisere personer.

Alle informantene fikk et informasjonsskriv om studien i tillegg til at vi fortalte litt om oss selv og bakgrunnen for intervjuene. Informantene skrev under på en samtykkeerklæring og vi understreket deltagelsens frivillighet. Vi hadde i forkant av besøket orientert vår kontaktperson at vi ønsket å snakke med medarbeidere og leder som tidligere nevnt, slik at vårt besøk var informert om til de ansatte og de selv hadde gjort valget om å la seg intervju med å melde sin interesse enten til vår kontaktperson i bedriften, men alle ansatte hadde også mulighet til å kontakte oss direkte i løpet av dagen vi intervjuet. Det var altså ingen form for pålegg fra deres arbeidsgiver om å delta. Vi har forsøkt så godt vi kan å hele tiden tenke på informantens anonymitet, under intervjuene ga vi hver informant et nummer som følger dem gjennom studien. Når vi transkriberte intervjuene fulgte informantnummeret med videre der, og vi passet på å ikke skrive informantens navn selv om de skulle komme til å nevne det i intervjuet.

I prosessen med å analysere og diskutere datamaterialet har vi oss mellom brukt informantnummert for å omtale hvem vi har snakket om i stedet for personenes navn. Gjennom tabellen som viser utvalget har vi presentert den informasjon vi mener er nødvendig for å vise kontekst, men uten at det skal være gjenkjennelig hvem informantene er. Sitatene som følger videre kan bære preg av informantenes personlige meninger, tanker og refleksjoner men vi har valgt å ikke ta med sitater som omhandler opplysninger som kan være personidentifiserbare. Bedriften i seg selv er ikke anonymisert ut fra bedriftens eget ønske. Samlet sett mener vi at vi har gjort det vi kan for å ivareta informantenes interesser når det gjelder innhenting av informasjon til studien og fremstilling av resultater.

Som nevnt tidligere har vi begrenset erfaring med større selvstendige forskningsprosjekter noe som har ført til at vi har vært bevisst på vår egen forskerrolle gjennom hele prosessen. Vi har vært åpne og lydhøre for innspill, kritikk og forslag fra alle vi har diskutert studien med og vi har vært ydmyke ovenfor bedriftens og informantenes kunnskap og erfaring. Vi har vurdert ulike valg av metoder når det gjelder datainnsamling og analyse, samt at vi også har vurdert hvordan vi skulle fremstille resultatene. Slike valg kontinuerlig gjennom prosessen gjør at man tenker hva man kunne gjort annerledes og hvorfor man mener en metode gir flere fordeler enn den andre. Vi mener at ved å fokusere på å ha en prosess der vi er åpne for muligheter og gjør vurderinger også bidrar til at vi gjør etiske refleksjoner underveis (Øverenget, 2014).

Samfunnsansvaret er også noe man bør vektlegge som forsker, i næringslivet stilles det stadig større krav til gjennomsiktighet og innsyn hos organisasjoner knyttet til etiske, lovmessige og andre problemstillinger og verdisyn (Carson & Kosberg, 2003). I studien har det også vært åpenhet om metodevalg, datainnsamlingsmetoder og analysemetoder som vi mener er med på å sikre gjennomsiktigheten da vi ikke har unnlatt å dele noe av prosessen. Vi vurdert hvorvidt våre beskrivelser og formuleringer vi kunne være negative for involverte informanter og deres arbeidsgiver, og om alt som presenteres i studien kan forsvares offentlig. Vi mener at det komplette arbeidet og prosessen for å fremstille det er gjort med en nysgjerrig og undersøkende holdning som tåler offentlighetens lys (Kvalnes, 2008).

Vi har også vært bevisste på være objektive gjennom datainnsamlingen. Vi hadde ikke noe kjennskap til bedriften utover vanlig allmennkunnskap og hadde heller ingen relasjon til noen av informantene eller andre som arbeidet der. Vår presentasjon av bedriften som kontekst er forsøkt fremlagt nøytral men vi påpeker at vårt inntrykk baserer seg på våre opplevelser under besøket. Teorien vi har brukt til å utforme spørsmålene og teorikapittelet har vi lest og vurdert,

og vi hadde ikke særlig stor kjennskap til ABW før vi startet studien. Vi har begge arbeidserfaring fra flere arbeidsplasser noe som gir oss personlig erfaring med kunnskapsdeling dog ikke i en ABW kontekst. Vår gjennomgang av teori kan ha vært med på å forme vår oppfatning av denne formen for fysisk organisering, og preget vårt inntrykk av resultatene og videre tolkning. Vi har allikevel forsøkt å være nøytrale og konstruktivt kritiske til teorien vi har lest. Intervjuguiden er som tidligere nevnt laget ut fra en semistrukturert modell som gjør at samtalen skal ha rom for at informantene skal kunne snakke fritt og få formidlet sine synspunkt. Spørsmålene er forsøkt utformet til å være tydelige og klare, men ikke ledende. Alle intervjuene ble avsluttet med et åpent spørsmål der informantene kunne komme med det de hadde på hjertet om vårt tema og om det var ting vi ikke hadde spurt om som de ønsket å snakke om. Gjennom prosessen og det komplette resultat mener vi at vi har forsøkt å være objektive og nøytrale i vår forskerrolle (Mehmetoglu, 2004).

3.8 Utvalg

Proessen med å konkretisere et utvalg begynte tidlig. Vi bestemte oss for ABW som overordnet kontekst for å belyse teorien i studien, og begynte relativt umiddelbart med å søke opp bedrifter som hadde innført dette for å hente inspirasjon. Vi fant noen bedrifter som virket interessante og hadde en liste med 3-4 bedrifter. Videre i prosjektet snevret vi inn teoriområdet vårt fra å fokusere på beslutningsprosesser og kunnskap til å fokusere på kunnskap alene. Dette var fordi vi ønsket å kunne gå dypere ned i temaet og med tanke på omfanget og forutsetningene for studien var det vanskelig å få to teorimomenter til å passe inn. Vi ønsket i utgangspunktet å intervju ledere i to bedrifter men med konkretiseringen og innsnevringen av studien samt begrensinger på tidsbruk og avstand valgte vi å konsentrere oss om en bedrift med intervju av ansatte både på leder og medarbeidernivå. Eidsiva Bredbånd var en bedrift som vi ble oppmerksomme på helt i starten av prosessen fordi de hadde en beskrivelse av hvordan de hadde organisert ABW og de fysiske omgivelsene på nettsiden sin som viste at de var svært bevisste på dette valget av fysisk organisering. Vi kontaktet bedriften på epost med en beskrivelse av studiet og at vi svært gjerne ønsket å intervju ansatte hos dem. Dette var de positive til og vi gjorde en avtale om å tilbringe en dag hos bedriften for intervjuer og observasjoner. Det finnes ulike utvalgsstrategier man kan benytte for å velge ut personer man skal intervju, vår tidsbegrensning legger opp til at det blir vanskelig å gjennomføre for eksempel et utvalg med maksimal variasjon med formål å finne alle ytterpunkter som har ulike svar og ståsteder. Det ble en grad av bekvemmelighetsstrategi i utvelgelsen fordi vi måtte

begrense intervjuene til en dag så det var kun de som var på jobb og var tilgjengelige denne dagen som kunne bli en del av utvalget. Vi plukket ikke selv informanter fra gruppen av ansatte, derfor ble også utvalget noe tilfeldig da det var styrt av frivillighet for å delta. Det er også en grad av kriteriestrategi i utvalget da vi opprinnelig ønsket å ha med både medarbeidere og ledere som vi ikke lyktes å oppnå, men vi fikk med ansatte som hadde jobbet der før innføring av ABW som kan ses på som et kriterium. Ut fra utvalgets sammensetning vil vi si at utvalgsstrategien ble en kombinert utvelging, noe som Mehmetoglu (2004) gir støtte for at blir oftest praktisert innenfor kvalitativ forskning.

Vi formidlet i forkant at vi ønsket å intervju både medarbeidere og ledere som hadde personalansvar. De ansatte i bedriften hadde fått informasjon om at vi kom og de som var interessert i å delta på intervju kunne melde seg til det. Det var noen som hadde meldt fra at de ønsket og stille, mens resten meldte sin interesse samme dag. Vi hadde ikke fått vite på forhånd hvor mange som hadde meldt sin interesse i forkant. Antall informanter ble begrenset av tiden vi hadde til rådighet og hvor mange av de ansatte som hadde tid i løpet av dagen så vi endte opp med syv personer noe som er et akseptabelt antall i en studentoppgave ifølge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2009). Vårt ønske var å intervju både medarbeidere og ledere for å få perspektiv fra begge ståsteder, vi hadde en løs avtale med en leder men det ble dessverre ikke mulig å intervju noen i lederposisjon. Dette utdyper vi mer i underkapittelet begrensninger.

Tabellen nedenfor beskriver bakgrunnsinformasjon om informantene som vi mener kan være til nytte for leseren for å danne seg et bilde av konteksten.

Tabell 1: Studiens informanter

Informant nummer	Ansiennitet	Arbeidet i bedriften før ABW?	Personalansvar?	Arbeidsoppgaver rettet mot:
Informant 1	7 måneder	Nei	Nei	Kunder
Informant 2	11 måneder	Nei	Nei	Kunder
Informant 3	3 år	Nei	Nei	Kunder og internt
Informant 4	3 år	Nei	Nei	Eksterne selskaper
Informant 5	4 år	Nei	Nei	Internt
Informant 6	6 år	Ja	Nei, men noe opplæringsansvar	Kunder
Informant 7	15 år	Ja	Nei, men noe fagkoordinering	Internt

Alle informantene er en del av en avdeling i bedriften og har naturlige samarbeidspartnere enten i form av fag eller i form av linjeledere. En annen kilde vi hadde til generell informasjon var vår kontaktperson som var ansvarlig for kultur og derunder også organisering av ABW.

Vi har ikke med informasjon om utvalgets kjønn, alder, utdanning og lignende. Dette fordi vi ikke ser noen naturlige forskjeller på oppfattelsen av virkeligheten i dette caset relatert til slik informasjon, og gjennom intervjuene ble det heller ikke avdekket noe som skulle tilsi at det eksisterte forskjeller på kjønn og alder.

3.9 Begrensninger

Prosessen med å gjennomføre denne studien har hatt noen praktiske begrensninger. Med 50% studiebelastning og andre forpliktelser i arbeidslivet utenom så stiller det seg vanskelig å kunne reise på bedriftsbesøk i andre landsdeler og i utlandet som praktiserer ABW. Derfor ble vårt søk etter bedrifter som kunne passe som kontekst til studien begrenset til Østlandet slik at vi kunne gjennomføre bedriftsbesøk og intervjuer med et dagsbesøk eller bare en overnatting. Dette gjør at vi ekskluderer flere bedrifter som benytter dette konseptet i ulik grad, kanskje særlig utenfor Norges grenser der man kan finne bedrifter av en større størrelse når det gjelder antall ansatte og produksjon. Allikevel føler vi at bedriften vi fant har fungert som en god beskrivende kontekst.

En følgende begrensning av dette er at vi kun har besøkt en bedrift og hentet alle våre informanter fra denne. Det medfører at informantene arbeider i det samme ABW-baserte lokalet med de samme fasilitetene som ikke gir sammenligningsgrunnlag for andre måter å organisere ABW på. Ved å besøke flere bedrifter kunne vi ha observert og diskutert hvordan kunnskapsdeling foregikk i lokaler som hadde ulike fysiske utforminger innenfor ABW konseptet. I startfasen av studien var planen å besøke to bedrifter som brukte ABW, men på grunn av tid og omfang ble det etter hvert begrenset til en bedrift.

Når vi var på bedriftsbesøk og skulle gjennomføre intervjuene hadde vi ønsket oss en blanding av ledere og medarbeidere for å kunne belyse eventuelle ulikheter mellom disse to hierarkiske nivåene i bedriften når det kom til bruk av ABW i praksis og deling av kunnskap. Bedriften har en relativt flat struktur, som gir utslag i at antallet ledere ikke er så stort i forhold til antall totalt ansatte. Vårt besøk kom også i en tid der de nylig hadde ansatt flere personer for et prosjekt som var under oppbygging, derfor var det ikke så mange ledere tilgjengelig. Vi hadde en løs avtale med en leder som skulle i et møte på en annen lokasjon men vi lyktes ikke å få intervju med vedkommende i løpet av tiden vi var der. Derfor består vårt utvalg av medarbeidere som ikke har lederansvar, men på grunn av at de arbeider innenfor ulike fagfelt og har ulik grad av ansiennitet føler vi at det er en grad av variasjon allikevel blant utvalget selv om vi gjerne skulle hatt med et lederspesspektiv.

Antall informanter i studien er syv. Utvalgsstørrelser varierer innenfor kvalitative studier, og det er vanskelig å finne noen fasit på hvor mange det bør være men et ønskelig omfang er å intervjuer så mange at man når et grenseverdipunkt der informantene ikke kommer med noen

ny informasjon utover det som allerede har fremkommet fra tidligere informanter. Vi føler at hoveddelen av våre spørsmål nådde grenseverdipunktet relativt tidlig, da informantene hadde mye av de samme oppfatninger og meninger om ABW som konsept og de svarte mye likt på spørsmål om kunnskapsdeling. Det var imidlertid enkelte ulikheter som vi mener gikk på personlige preferanser som kan ha en stor grad av variasjon, og dermed kan det ta lang tid før man kommer til grensepunktet der man finner flere med de samme personlige preferansene. Begrensninger i en studentoppgave som dette er tiden man har til rådighet som nevnt tidligere, og vi fikk da syv intervjuer ut av dagen vi var der. Dette er innenfor det man kan se på som akseptabelt i en studentoppgave ifølge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2009) som mener at et vanlig utvalg kan omfatte 10-15 informanter mens studier som har en klar tidsbegrensning kan man sette grensen til 5-10 informanter dersom det ikke er mulig å få til flere med den tid som er til rådighet for å gjennomføre intervjuer, transkribere datamaterialet og foreta analyser av funn. Vi mener derfor at utvalget vårt er representativt nok for å beskrive konteksten og vi nådde grensepunkt til en viss grad. Vi ser imidlertid at det er en sannsynlighet for at det kunne ha kommet frem funn vi ikke har fanget opp ved å ha et større antall informanter, da særlig ledere med personalansvar (Johannessen, et al., 2009).

4. Resultater

I dette resultatkapittelet legger vi frem de innsamlede dataene fra intervju og observasjoner illustrert med noen bilder. Vi supplerer også med noe sekundærdata fra Eidsivas Bredbånds Culture Audit 2018 (Eidsiva, 2018). Dette datamaterialet vil vi bruke for å belyse problemstilling og forskningsspørsmål i analysekapittelet som følger.

4.1 Kontekst og beskrivelse

Dette delkapittelet vil inneholde en beskrivelse av bedriften som vi bruker som beskrivende kontekst for å danne en bedre forståelse for presentasjonen av resultatene videre i kapittelet.

Bedriften som vi benytter som kontekst for vår studie er Eidsiva Bredbånd som har lokaler på Lillehammer. Deres næringsvirksomhet dreier seg om leveranse av bredbånd til både privatpersoner og bedrifter i tillegg til at de tilbyr tjenester innenfor TV og telefoni (Eidsiva, 2019). I bedriften har de praktisert ABW siden 2014, og utvidet lokalene flere ganger etter hvert som antall ansatte har økt. De grunngir valg av fysisk organisering med at ABW konseptet gir en tilrettelegging av både lokalene men også de tekniske innretningene ut fra de behovene hver enkelt medarbeider har til å utføre sine arbeidsoppgaver best mulig og at alle skal ha en større grad av autonomi (Eidsiva, 2018; Eidsiva, 2019).

Bedriften har et stort fokus på at de ansatte skal trives på jobb og skape gode arbeidsforhold. Ved nyansettelser blir det utdelt en brosjyre om ABW slik at man blir kjent med konseptet fra begynnelsen. Det er fokus på sosial interaksjon med fest to ganger i året i tillegg til flere jevnlig fellessamlinger og arrangementer. De ansatte får flere goder som blant annet forsikringer, trening og subsidiert kantine. Utvikling står også sterkt med eget lederutviklingsprogram og flere kurs som avholdes internt i bedriften. De har utarbeidet en modell for læring og utvikling som vektlegger at hoveddelen av læring og utvikling skal skje i det daglige arbeidet og internt i bedriften (Eidsiva, 2018).

På tidspunktet da datainnsamlingen ble foretatt var det ca. 150 personer ansatt i bedriften. Lokalene er organisert i tre soner; rosa, grønn og blå som er sentrert rundt en lounge ved inngangen der det er sittegrupper, kaffemaskin, tekjøkken, garderobe, toaletter og et område med skap der hver enkelt ansatt har et skap til sin pc og andre rekvisita. Hver enkelt sone består av ulike typer møblering, det er store fellesbord med mange arbeidsstasjoner, små

cellekontorer, sofagrupper og en stillesone som heter biblioteket som inneholder arbeidsstasjoner og hyllerader med bøker og tidsskrifter.

Den teknologiske utformingen og utstyrsnivået var også noe ulikt, på enkelte cellekontor var det kun to eller tre stoler for samtaler uten mulighet for å koble opp pc eller andre teknologiske hjelpemidler. På de fleste arbeidsstasjonene ellers var utstyret tilkoblingskabler og to skjermer. Enkelte stasjoner hadde en skjerm. På cellekontorene med arbeidsstasjoner var det plass til enten en eller to personer som kunne arbeide sammen. Det var også et stort prosjektbord i en av sonene som ble brukt til større prosjektarbeid og opplæringssituasjoner. Det fantes flere møterom fordelt på sonene men disse var også en del av ABW konseptet slik at hvem som helst kunne bruke de. Bedriften hadde et sentralt plassert møterom som måtte bookes i kalender og på tidspunktet for vårt besøk var et fellesbord reservert for et pågående prosjekt men ellers var alle øvrige arbeidsplasser uten reservasjon. Dersom man skal i et møte som har en varighet på en time eller mer skal man pakke sammen fra arbeidsstasjonen og gjøre den ledig slik at den eventuelt kan benyttes av andre som ønsker det.

Fellessonene med sofa og stolgrupper var i varierende størrelser og de fleste hadde oppsett med projektor slik at man kunne avholde møter eller ha felles informasjon for en gruppe ansatte. På disse sonene blir det også satt opp ulike foredrag og presentasjoner som de ansatte kan delta på, dagen vi var på besøk ble det avholdt et foredrag om ernæring av en ekstern foredragsholder på en av sonene. I loungen ved inngangen var det ingen bemannet resepsjon men det var satt opp en skjerm der besøkende kunne taste inn navn på hvem av de ansatte man ønsket å snakke med, så ble det elektronisk beskjed til den aktuelle ansatte og den besøkende fikk utskrevet en besøkslapp. I loungen stod også lokalenes eneste kaffemaskin, den var plassert der bevisst for å skape et felles samlingssted på tvers av sonene, ellers rundt i loungen var det ulike sittegrupper.

Datainnsamlingen bestod av en utvidet arbeidsdag hos bedriften der vi observerte, fotograferte og intervjuet. Vi fikk virkelig oppleve ABW i praksis da vi benyttet oss av fasilitetene på samme måte som de ansatte. Vi hadde vår base på rosa sone i en såkalt togkupé som var et bord med to sofaer som hadde sitteplass til 4, vegger på tre sider som var kledd med lydisolerende stoffplater. Hit kom informantene for å ha intervjuer med oss og vi hadde oversikt over loungen med kaffeområdet slik at vi kunne observere dynamikken og flyten på arbeidsplassen. Vi gikk også rundt på de ulike sonene flere ganger i løpet av dagen for å

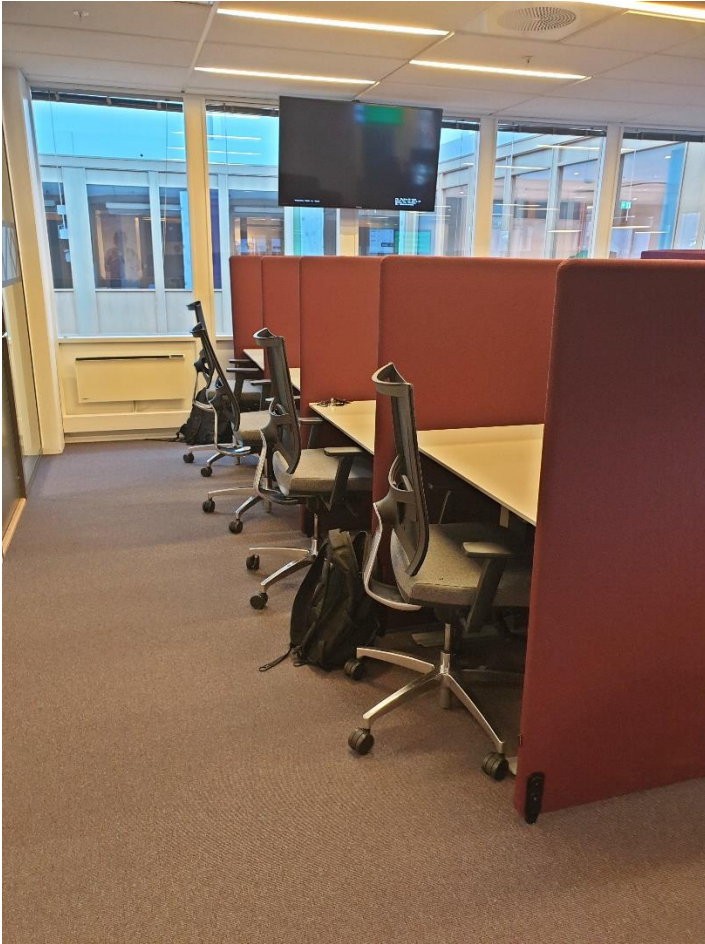
observere hvordan bruken forandret seg etter hvert som det kom flere ansatte på jobb utover dagen da de som jobbet ettermiddagsskift kom på jobb klokken 12.



Figur 2: Eksempel på toggkupé i rosa sone



Figur 3: Eksempel på sosial sone med informasjonsskjerm



Figur 4: Eksempel på arbeidssone med arbeidsstasjoner avdelt med skillevegger.



Figur 5: Illustrasjon i loungeområdet.

4.2 Kunnskapsdeling

“Det blir mye jobbing på tvers”. – Informant 1

I dette delkapittelet vil vi beskrive hvordan vi observerte hvordan kunnskapsdeling kunne foregå i lokalene og trekke frem hva informantene mente om kunnskapsdeling på arbeidsplassen.

De ulike sonene har ulik grad av innbydelse til sosialt samspill. Man hadde små cellekontorer bare med stoler for samtaler, sofa og stolsoner og arbeidsbord der mange kunne sitte sammen blant annet. Vi opplevde at alle våre informanter ga uttrykk for at de stilte spørsmål selv eller ble stilt spørsmål av andre daglig. En informant beskrev en situasjon der en opplærings situasjon spontant oppstod som følge av spørsmål;

“Det kan være noen som spør om hjelp; kan du komme å se på en sak her? Så sitter jeg på den ene siden av bordet også sitter vedkommende på den andre siden av bordet også går jeg rundt snakker om det. Da opplever jeg veldig ofte at det kanskje kan være

en annen kollega som også hører på også plutselig så har vi en liten opplærings-session der”. - Informant 6

At organisasjonen ønsker å ha kunnskapsdeling eller forsøker å legge opp til kunnskapsdeling betyr ikke at den nødvendigvis oppnår dette. Alle informantene snakker om at kunnskap deles, men det vi får et inntrykk av at det også er en kultur for å dele kunnskap.

“Først lærer du gjennom opplæring med en person og så sitter du alene og hvis du lurere på noe så spør du andre - så du lærer mest av andre”. - Informant 2

“Jeg samarbeider ganske mye med de forskjellige avdelingene – i hvert fall med noen av de - og det er på ulik måte. Alt er knyttet opp mot spesifikke oppgaver eller prosjekter så det blir naturlig å møte til det - eventuelt så er det bare å gå bort til de”. - Informant 4

Det informant 2 og 4 nevner her er kjernen i det alle informantene trekker frem i sine besvarelser – alle er enige om at det er enkelt og også akseptabelt å sette seg ned med andre for å få løst sitt eget problem eller oppgave eller prosjekt. Den enkelte tar et valg for om en setter seg i en sone som ikke oppfordrer til å samarbeide med andre når en kommer på jobb og kan endre denne sonen i løpet av dagen. Det blir gitt et inntrykk av at en selv har tatt valget om at andre kan snakke til en og dermed oppleves det heller ikke som frustrasjon eller irritasjon når andre tar kontakt.

“Hvis du i dag vet at du skal jobbe med et problem så ser du personen som kan ting du trenger å vite noe om så setter du deg der og da har du kanskje løst mye av problemet ditt den dagen fordi du sitter der du sitter”. – Informant 3

“Istedenfor at du slipper å løpe rundt og finne folk - så kan du sette deg ned - hvis du har behov for leveranserelaterte svar så setter du deg gjerne der hvor noen har de svarene. Så kan man sitte der den dagen og spørre gjennom hele dagen og det føler jeg at det er ganske stor takhøyde for også”. - Informant 4

“Det kan også være at vis man skal sitte med litt sånn tyngre saker så vet vi om noen som har mye erfaring med det, så kan vi sitte sammen”. – Informant 6

“Vi har ikke noe høy terskel for å spørre hverandre. Er det noe vi står fast på så bare spør vi, det er bare slik det er liksom uten at jeg har tenkt noe mer over det. (...) Jeg

har ikke noe problem å gå å spørre om hjelp, og det tror jeg ikke andre har ovenfor meg heller, jeg håper nå ikke det i alle fall”. - Informant 7

Informantene forteller om at de tar et valg på starten av dagen basert på hvilke arbeidsoppgaver de skal løse.

“Flere telefonsamtaler - mindre telefonsamtaler og da fungerer disse båsene veldig godt”. – Informant 4

“Ja, det gjør jeg (tar et bevisst valg på plassering)- fram til lunch eller etter lunch og bare prøver å justere på det så man ikke sitter på nesten samme plass dag etter dag likevel, men det kommer jo an på oppgaver en har”. – Informant 5

“Om det er noen du vet du skal samarbeide mye med en dag eller at du skal gjøre noe spesielt så har du og mulighet for at du kan sitte to og to på et rom”. - Informant 7

Det informant 4,5 og 7 sier her ble observert i løpet av vår dag i bedriften. Det var relativt stor utskifting av mennesker på arbeidsplassene og vi kunne observere mennesker som tidligere på dagen satt på grønn sone senere satt på blå sone.

Enkelte fremhever noen mindre naturlige samarbeidspartnere i intervjuene, men som likevel blir ansett som noe positivt.

“Hvis jeg sliter med epost så har jeg en kar jeg vet han takler den”. - Informant 1

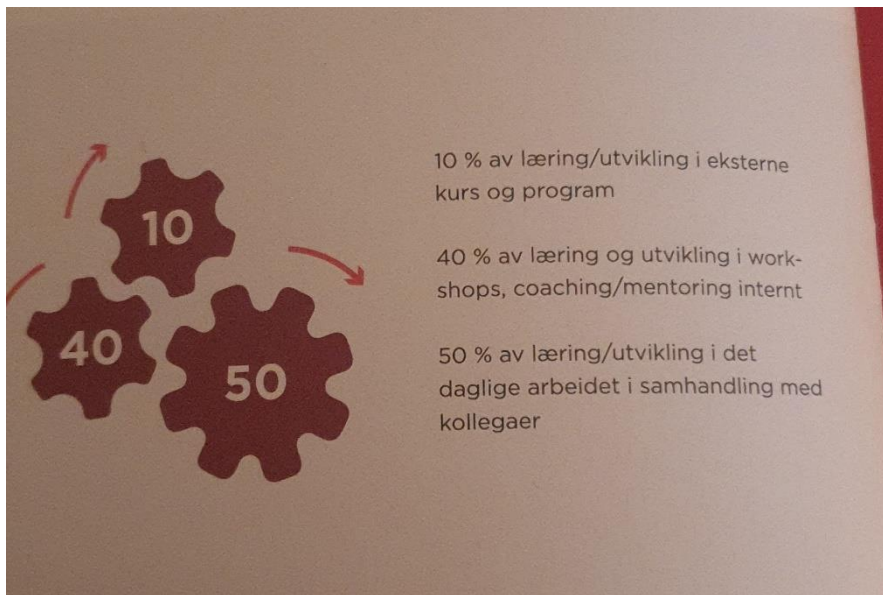
“Jo, jeg vil si det det er folk som jobber på andre avdelinger som du nødvendigvis ikke har noe med, men som fortsatt er gode sparringspartnere som kan se problemstillingen”. – Informant 5

Informant 1 og 5 forteller oss at gjennom både fadderordning og hospitering, samt det at man hele tiden blir eksponert for ukjente kolleger, fører til at mange av de ansatte kjenner til andre som ikke nødvendigvis har en kunnskap som er relatert til din funksjon, men som like fullt har gode innspill og tanker som kan hjelpe den enkelte med sine utfordringer.

“Da jeg startet var salg noe eget og teknisk var noe eget - i den perioden så var det ikke mye samhold - vi omgikk ikke hverandre så mye fordi teknisk var teknisk og salg var salg. Det ble en avdelingsjustering på det i 2017 slik at salg, teknisk og leveranse gikk under et felles team, og det har gjort at vi kommuniserer mer med hverandre og

er blitt mer kjent med hverandre. og det er den endringen jeg har lagt merke til”. – Informant 3

Bedriften har utarbeidet en modell fritt etter Jenkins som heter «Grunntanke læring og utvikling i Eidsiva Bredbånd» som vi gjengir nedenfor:



Figur 6. Modell hentet fra Eidsiva Culture Audit 2018 side 18 (Eidsiva, 2018).

Denne modellen viser at bedriften har fokus på at halvparten av all læring og utvikling skal foregå gjennom at man har samarbeid og interaksjon med kolleger og 40% skal foregå internt i bedriften. Dette formidler at de har en filosofi om at kunnskap og kompetanse skapes og utvikles i bedriften og arenaene dette skjer på kan da regnes som et *ba* (Nonaka & Takeuchi, 1995).

4.3 Fysisk og teknisk infrastruktur som fremmer kunnskapsdeling

Dette kapittelet presenterer våre funn som omhandler fysisk og teknisk infrastruktur som benyttes for å fremme kunnskapsdeling og utvikling i bedriften. Bedriften er veldig opptatt av å dele informasjon og kunnskap med tekniske hjelpemidler og har blant annet informasjonstavler i lokalet sitt hvor de informerer om alt fra besøk og nyansatte til kontrakter som er landet, utskrevne informasjonsblad i resepsjonen som eksempelvis informerer om

ABW, administrerende direktør sender ut to fellesmailer i uken til de ansatte og informerer om uken som har vært og uken som kommer. Bedriften er opptatt av å informere og engasjere sine ansatte og ønsker og legger opp til dialog. Bedriften trekker frem et eksempel hvor de ansatte fikk bestemme sin egen turnusordning. Bedriften benytter seg av Office 365 og alle avdelinger har egne team og avdelingsmøter. Bedriften benytter seg av en chattefunksjon som heter Microsoft Teams og er organisert mellom team og avdelinger, også i hele bedriften. I alle ledermøtene får de ansatte melde seg på som interessert og en blir valgt ut til å delta – dette er en ordning for å øke transparensen i bedriften. Kravet er at vedkommende må svare på et spørreskjema som deles med alle andre slik at bedriften kan oppnå læring.

“(I den forrige jobben uten ABW) jeg visste alltid hvor sjefen var - var han ikke der så var han borte. Det er enklere å finne folk når det ikke er ABW”. – Informant 1

“Nå får vi beskjed før ting skjer, så vi har på en måte blitt mye mer involvert. Nå er det også sånn at teamlederne får være med på møter innad i firma om ting som skal skje slik at det alltid er en representant som kan ta med ting videre, sånn var det heller ikke før”. – Informant 6

Informant 1 trekker frem noe som flere nevnte i intervjuene. En var aldri helt sikker på hvor andre var. Dette ble ikke trukket frem som et stort problem, men noe en måtte være klar over. Selv om en hadde sett en person tidligere på dagen kunne det være at han hadde flyttet seg.

“Ok jeg er på blå. så vet de at jeg er der”. – Informant 1

“Hvis jeg blir opptatt i 10 minutter fordi jeg nå hjelpe de nye ansatte så skriver jeg at jeg blir opptatt i 10 minutter”. – Informant 1

Informant 1 forteller at ved bruk av chattefunksjonen kunne man lett oppdatere de andre i teamet sitt hvor en var og slik redusere frustrasjon eller tid brukt til å lete etter andre.

“Kan hende jeg finner på en løsning som kan fungere- hvis jeg er hjemme fra jobb så kanskje jeg sender en melding til jobb hvis jeg har pc hjemme og ordner det hjemmefra hvis det haster”. – Informant 1

Informant 1 valgte å påpeke hvor lett det var å dele informasjon han satt med også når han var ferdig på jobb. Dette med hjelp av chattefunksjoner og bærbar pc.

“Fordi istedenfor å måtte avtale et møte så kan du en dag sette deg et sted og eventuelt flytte deg og snakke sammen med andre enn å arrangere møter på møter på møter”. - Informant 3

Det informant 3 påpeker er at det er svært lett å slippe å organisere møter, men heller dele informasjonen der du er.

“Jeg er glad at jeg kan være oppdatert på hva som skjer her - i form av at den åpne informasjonsdelingen gjør at alle kan ha en mening om det og hvis det kommer en type informasjon ut til felleskapet og noen mener noe om det som kunne vært en forbedring så er det helt åpent for det og det setter jeg stor pris på”. – Informant 3

Informant 3 trekker frem muligheten til å sette seg inn i saker før en eventuell beslutning er tatt fordi det informeres om hva som skjer på de ulike stedene i bedriften. Informanten forteller om at det er åpent å være uenig i prosesser og beslutninger.

“(...) og særlig de som sitter på kundesenteret kan holde seg oppdatert om hva som skjer i rundt i bedriften og ikke bare på kundesenteret”. – Informant 3

“Vi som satt på kundesenteret, så kunne vi for eksempel ha hatt en prisendring, men vi hadde ikke fått noe informasjon om det før kunden ringte inn og sa at jeg har fått et brev om ny pris. (...) Men jeg merker stor forskjell nå for nå er avdelingene samkjørt i hva de planlegger å gjøre.” – Informant 6

Informasjonen som deles på fellesarealer eller plattformer benyttet av flere får spredt intern informasjon til andre slik at disse får en større oversikt over hva som beveger seg på andre steder. En informant eksemplifiserte dette ved en prisendring som tidligere hadde gått utenom kundesenteret og som dermed hadde ført til en del frustrasjon i kontakt med kunder, men som med dagens rutiner vedrørende informasjonsdeling ikke er mulig å unngå.

“Det blir jo litt det som går på folkemunne - det folk snakker om - hvis det er mange som har problemer med tv 'en siste uken så er det ikke sånn at nødvendigvis det blir flagget ut til hele organisasjonen. så da er det litt hva man oppfatter selv og så er det litt hva som er relevant å vite for meg og”. - Informant 4

“Vi har mailgrupper – f.eks. kundesenter har en mailgruppe - og der kan det komme info som jeg egentlig burde hatt, men som ikke kommer til meg - og det kan være flere

årsaker. I et tilfelle hadde avsender trodd at den hadde gått ut til flere enn den hadde gjort” –Informant 4

Det informant 4 nevner her er noe som flere nevnte, at mye av informasjonen som ble delt, ble delt på ulike plattformer og måter slik at det meste sirkler ut i organisasjonen samt at et stort nettverk blant ulike avdelinger og team reduserer sannsynligheten for at det ikke blir fanget opp av alle.

“Det er jo det at du har enkelt tilgang til informasjon fra andre avdelinger basert på hvor du setter deg selv”. – Informant 4

“Det er mye enklere å prate med folk og terskelen for å spørre og oppsøke informasjon og kompetansen er mer tilgjengelig også er det og enklere for andre å gjøre det mot meg”. – Informant 5

“så får man avklart det (spørsmålet) og slipper å kalle inn møte og må vente på svar på mail - man får gjort mye av å bare gå rundt i gangene -du røsker tak iden du har et spørsmål til og nå er du ledig så nå har jeg deg - det er alt ifra om det er en kundebehandler eller en direktør”. - Informant 5

Hvor du får du mest informasjon fra? *“Hovedsakelig epost og i samtale eller dialog med andre”. – Informant 5*

“Vi har teams - chattegruppe - der er det deling der ledere, teamledere eller avdelingsledere eller direktører som kommer med informasjon da, da er det det som er riktig så har man egne kanaler hvor det er mer chitchat kan man si, men man har informasjonsdeling i faste kjente kanaler kan man si og så har vi informasjonsskjermer i rundt, men det er mindre jobbrelatert men mer om kurs, og informasjon om helseforsikringer og sånne ting som går mer utenfor oppgaven man driver med. For arbeidsoppgave/kompetansekanaler har vi teams”. – Informant 5

En potensiell svakhet med ABW nevner en informant:

“Hvis man er sjenerte eller introvert så tror jeg ABW kan være litt negativt også i og med at du kan velge å ignorere alle hele tiden”. – Informant 1

Dette er en påstand som kan være riktig, men den kan være riktig uansett kontororganisering, men den åpne kulturen og ABW i seg selv, kan gjøre dette vanskeligere sammenliknet med andre fysiske organiseringer.

“Det eneste som kan være litt problematisk er med tilpasning av stoler og pulter og at det kunne ha vært litt bedre. man har jo hev og senk pulter overalt og gode skjermer, men det er ikke alltid at det er det som er riktig for deg selv. Den stolen som er god for 100 stk. er ikke nødvendigvis den riktige for deg og det du sliter med. Så det er sånne der detaljer som det”. – Informant 5

“Jeg er litt avhengig av å ha to skjermer. Om man begynner å se dårlig er det bedre å ha to litt større skjermer enn en liten. Også blir det for tungt når du holder på med å bytte mellom forskjellige bilder du er inne på for å gjøre ting, så er det ikke bra å sitte med en liten pc-skjerm, du må ha flere skjermer å spille på”. - Informant 7

Disse informantene bringer opp problemstillingen med at individuell tilpasning kan være problematisk. De fleste informantene har også spesielt nevnt at de foretrekker arbeidsstasjoner med to skjermer fremfor å sitte på en stasjon med en skjerm eller i soner som bare har et bord der man bruker skjermen som er på den bærbare pc 'en. Ut fra våre observasjoner var det ikke alle arbeidsstasjoner som var utstyrt med to skjermer selv om de fleste hadde det.

4.4 Tilrettelegging for sosialt samspill

“For her er alle sine plasser sine hjemmebaner”. - Informant 3

Dette kapittelet presenterer våre funn hva gjelder sosiale forhold i bedriften. Alle informantene trekker frem et uformelt og avslappet arbeidsforhold på arbeidsplassen. Bedriften har et introduksjonsprogram for nye tilsatte. I rekrutteringssammenheng er bedriften tydelig på at de har ABW og at dette er en viktig del av arbeidsdagen, dette for å unngå at personer blir tilsatt som ikke ønsker å jobbe under slike forhold. Den enkelte som blir rekruttert skal treffe administrerende direktør i løpet av kort tid i den nye stillingen og får en kontaktperson som skal følge og lære vedkommende systemer og rutiner i den første tiden. I tillegg skal den nytilsatte få mulighet til å hospitere i alle avdelinger for å få en forståelse av hva de andre gjør i organisasjonen. Det blir informert om den nytilsatte på mail og informasjonsskjermer, hvor

det beskrives bakgrunn, kompetanse, bilde, alder og fadder samt eventuelle fritidsinteresser slik at det blir enklere å ta kontakt. I tillegg blir den nytilsatte presentert på første allmøte.

Organisasjonen har enkelte arrangementer i løpet av et år for å skape samhold. Disse arrangementene er for hele organisasjonen, men også avdelingsvis.

“På stafettbirken stilte vi med ti lag. Slike ting og andre ting som engasjerer er viktig og vi snakker mye om det når vi sitter ute her. Så da går det mye i den type prat som engasjerer som vi er med på via bedriften”. – Informant 7

“Men hvordan enkeltmennesker velger er ulikt, men ABW påvirker slik at det blir mer naturlig mellom hverandre”. - Informant 3

Alle informantene snakker om det gode miljøet som bedriften har, men informant 3 påpeker noe viktig – nemlig at enkeltpersoner velger ulikt. Det fine med ABW i så henseende er at det finnes en fleksibilitet som gir mulighet til de enkelte å velge ulikt og informant 3 mener at de ulike valgene blir mer naturlige å ta med ABW, siden ABW legger opp til disse valgene.

“Det er et veldig godt miljø - trives godt på kontoret selv - det er en grunn til at jeg kommer hit selv om jeg kan være hjemme”. - Informant 4

Flere av informantene har ikke benyttet seg av hjemmekontor og som informant 4 påpeker så foretrekker vedkommende å komme på jobben istedenfor å ha hjemmekontor som de fleste i bedriften har mulighet til.

Informant 5 hadde en noe spesiell hendelse på sin første arbeidsdag.

“Det kan man jo si at noe av det første jeg opplevde var at jeg møtte administrerende direktør og en på KS som lå og lekeslås og det var det første jeg møtte på hilserunden min - det bryter opp littegrann”. - Informant 5

Noe som informant 4 underbygger:

“Det er totalt sett en uformell tone på huset her - du kan liksom fleipe litt med direktøren - det er ikke et problem det”. - Informant 4

Vi observerte ikke lekeslåsning i løpet av vår observasjon, men vi fikk inntrykk av en avslappet tone og folk var positive. Vi observerte også plakater som hang på ulike steder som påpekte

viktigheten av å si hei og hadet til sine kolleger ved arbeidsdagens start og slutt sammen med oppfordring om å gi DAGlig ROS illustrert med kua Dagros.

Det er flere hendelser i løpet av en arbeidsdag som er med og bidrar til et uformelt og lekent samspill. Flere informanter nevner at teamene innimellom “kaprer” en plass som de vanligvis ikke bruker. Dette for å tvinge andre mennesker til å flytte på seg.

“Alle er velkomne samme hvem du er”. - Informant 1

Som informant 1 viser ble ikke denne kapringen oppfattet som noe negativt, men mer som en påminnelse til alle om at en ikke skal sitte på samme plasser over lengre tid og at sirkulasjon er en del av ABW.

Flere informanter trekker frem fleksibiliteten som et stort gode. Flexibiliteten til å sette deg der du vil, med hvem du vil og om du ønsker å ha hjemmekontor eller ikke. Flere av informantene har ikke brukt hjemmekontor, men trekker likevel dette frem som et gode.

“Jeg foretrekker å dra hit, jeg snakket med mine foreldre om det i går om at det er mye bedre fordi vi har ABW på jobb - så kan jeg sette meg med de jeg vil”. - Informant 1

Det informant 1 nevner blir nevnt av mange informanter – det å kunne sette seg med hvem en vil. Det vil ikke være positivt å dele plass med en person som en ikke klarer å omgås, men ABW legger opp til at en i stor grad kan slippe dette.

“Det meste er lettere med ABW”. – Informant 1

“og noen ganger setter jeg meg på grønn for å være med de andre teamene. Slik at jeg ikke hele tiden sitter med mine egne”. – Informant 2

De fleste bytter plasser og flere mener de har et større nettverk enn de ville ha hatt enn med andre kontorløsninger. En informant sa han ofte traff personer han trodde var nye i bedriften, men som faktisk har jobbet der i lengre tid. Dette underbygger det at en blir kjent med flere mennesker.

Informantene trekker frem det at de i noen tilfeller kan slippe sykemelding siden arbeidsplassen kan tilpasse seg dine forhold og behov, både med bruk av hjemmekontor og med muligheten for å kunne sitte på et cellekontor i roligere omgivelser.

“Jeg synes det beste er å være her sammen med mine kolleger men på dager der man kanskje er litt ikke helt i slaget, i stedet for å ta en sykedag så kan man jobbe hjemmefra når man er såpass frisk at det går an å svare på litt epost. Det synes jeg egentlig har vært veldig fint, da vet de at jeg faktisk kan gjøre en innsats og det er bedre å gjøre noe enn å ikke gjøre noe (...) man kan jo fort måle vis folk ikke gjør jobben sin fordi det måles jo hvor mange samtaler man tar og hva man driver med på jobb så det er ikke noe fare. Man kan finne ut av det for å si det sånn”. – Informant 6

“Det gir muligheten til å slippe å ta sykemelding”. – Informant 3

Informant 3 tenker spesifikt på en hendelse som skjedde da vi besøkte bedriften. En person var blitt syk, men kunne jobbe i et mindre kontor, men var avhengig av at informant 3 tok noen av arbeidsoppgavene hans. Den syke kollegaen sa selv at han ikke trengte sykemelding siden han kunne jobbe på cellekontor, men ikke kunne sitte ute i det åpne landskapet da det ville bli for krevende for ham i den tilstanden han var i denne dagen.

En informant trekker frem muligheten til å kunne bearbeide en tøff samtale der og da siden lokalene legger opp til både spill og muligheten til å gå bort fra plassen.

“Får jeg en samtale som er litt tøff er det greit å ha en liten utblåsning eller en humoristisk samtale med en kollega - dukker det opp ting som du ikke kan svare på så er det greit å bare spørre en kollega og slikt blir ferdig med det med en gang istedenfor å ta det opp igjen etter å ha funnet ut svaret”. – Informant 3

Informant 3 sier i dette sitatet både at en får bearbeidet tøffe samtaler, men også det at nærhet til andre gir muligheten til å gi et raskere og bedre svar. Dette kan føre til færre tøffe samtaler og en sterkere knytning til andre, da svaret er basert på et samarbeid.

Kontorfasilitetene påvirker menneskene da fleksibiliteten gjør samhandlingen mer naturlig slik som informant 1 påpeker:

“men det danner seg slags system på jobb - en slags økologi”. - Informant 1

Informant 1 påpeker noe viktig – enkelte funksjoner danner egne mindre systemer som ikke nødvendigvis er knyttet til resten av organisasjonen. Vi fikk inntrykk av at det var andre typer mennesker som jobbet i kundesenteret enn i de andre avdelingene, noe som kultursjefen underbygget også, da denne fortalte oss at kundesenteret gjerne var yngre og at bedriften var

opptatt av sitt samfunnsmessige ansvar med å gi mennesker som ikke har vært like skoleflinke eller med arbeidserfaring en mulighet til å prøve seg.

Det er flere som er opptatt av at det er godt å komme seg rundt i lokalet og at dette er med å bryte opp hverdagen.

“Jeg kjenner på det- jeg har masse energi, det jeg liker å flytte litt og gå litt - så er man ikke bundet til skjermer”. – Informant 1

“Det blir litt som om du aldri helt tar lunch. Det spørs litt på dagen- i dag har det vært pågående med jevnt trykk på telefonene - da kan det være at du har noe som har oppfølging på gjennom dagen og da sitter du ofte i lunchen og tenker på det eventuelt». – Informant 1

“Du vil naturlig sette deg med folk i din avdeling, men vi jobber aktiv med å prøve å ha en ABW sammensatt med forskjellige mennesker, men dagens oppgaver for den enkelte påvirker”. - Informant 3

“ABW blir brukt mer effektivt for å jobbe mot et felles mål”. - Informant 3

“Ikke mer enn at jeg synes det er en - nå har jeg aldri sittet i et kontor med faste plasser - så er litt vanskelig å sammenlikne, men jeg tror ikke jeg kunne ha tenkt meg det nå. Det tror jeg kunne ha blitt litt kjedelig - spesielt hvis du havner ved siden av noen du ikke liker. Desto verre”. - Informant 4

“Vi har loungen er samlingspunktet, der henter vi x antall kaffekopper i løpet av en dag og kan slå av en prat om løst og fast. Men det tror jeg og er egentlig bra da, for da får du gått litt, du får tenkt litt og samtidig kan du være sammen med noen andre”. - Informant 7

Som informant 1, 3, 4 og 7 uttrykker er de fleste i bevegelse flere ganger i løpet av arbeidsdagen. Vi observerte også at det stadig var bevegelse i lokalene, både rundt kaffemaskinen i loungen men også mellom de ulike sonene og arbeidsstasjonene.

5. Analyse

I dette kapittelet blir funn og resultater fra resultatkapittelet videre diskutert og analysert opp mot teorien fra teorikapittelet.

Activity Based Workplace er en godt integrert del av Eidsiva Bredbånd. Samtlige informanter ble spurt om de savnet soner eller arbeidsstasjoner, men ingen av de informantene vi snakket med hadde behov for soner som ikke allerede var dekket av organisasjonen. Poenget med ABW er at arbeidsplassen skal være tilpasset arbeidsoppgavene til de enkelte – og bortsett fra at enkelte soner var eldre enn andre og dermed hadde eldre teknologi som for eksempel bare en pc-skjerm, og at ikke alle stoler og pulter kunne tilpasses individuelle behov, var alle informantene tilfredse.

5.1 Kunnskapsdeling

Riktig bruk av begrepet kunnskap kan være vanskelig og blir ofte brukt som et samlebegrep for både data og informasjon, men vi mener at informantene og vår tolkning er i stor grad samsvarende med Nonaka (1994) sin definisjon som vi har valgt å forholde oss til i denne oppgaven: det et menneske vet – noe som utvikler seg og påvirkes av verden i rundt den enkelte.

Våre funn avdekker at det er høy kunnskap blant informantene i Eidsiva Bredbånd. Gjennom grundig rekrutteringsprosesser er de ansatte godt informert om ABW i bedriften og bedriftens mål og arbeidsmetoder. De ansatte blir tett fulgt opp av bedriften etter at de er rekruttert og har muligheter til kompetanseheving og karriere i organisasjonen. Det fremkommer tydelig et fokus på å dele kunnskap imellom de ulike informantene og de ulike funksjonene og denne kunnskapsdelingen foregår ikke på en formell og påtvungen måte gjennom rapportering eller møter, men gjennom frivillig utveksling av informasjon og kunnskap mellom menneskene i organisasjonen. Informantene gir inntrykk av at det er en kultur for å dele og å få kunnskap fra andre. Informantene trekker frem det positive i å kunne dele kunnskapen og ingen av informantene har gitt uttrykk for frustrasjon eller irritasjon av at andre kan begynne å snakke med dem eller forstyrre dem i arbeidsdagen - også når de ble spurt direkte - dette oppfatter vi er begrunnet i fleksibiliteten som den enkelte har til å trekke seg unna slike situasjoner, men også fordi neste gang er rollene snudd og det er den andre som innehar kunnskap som du ønsker å få delt. Dette må sees i sammenheng med oppfattelsen av verdien på kunnskapen som

deles. Informantene ga inntrykk av at det ofte er snakk om temaer som ikke handler om jobben, men at det ofte dreies over til jobbrelevante saker. En informant presiserte at rett etter innføringen av ABW satte de ansatte seg med de som ble oppfattet som venner, men at nå er det utviklet seg en større profesjonell tilnærming til hvem den enkelte sitter med. Sett i sammenheng med oppfattelse av verdien av kunnskap, kan det se ut som om organisasjonen har utviklet seg til å i større grad dele kunnskap som har høy verdi og at dette er en erfaring som har utviklet seg over tid da det har direkte konsekvenser på arbeidsprestasjoner.

Motivasjon for å dele

Eidsiva Bredbånd har lagt opp til både formelle og uformelle arenaer for å skape muligheter til å dele kunnskaper. Alle ansatte er en del av en avdeling eller team med sine egne plattformer for å dele kunnskap, samt mulighet til å være fysisk sammen. I tillegg har Eidsiva Bredbånd årlige arrangementer for de ansatte - både på bedriftsnivå - men også på avdelings- og teamnivå. I tillegg til ingen faste plasser og konstant eksponering for andre i organisasjonen har Eidsiva Bredbånd på denne måten lagt opp for mulighet til å dele kunnskap.

Ipe (2003) forteller oss at i tillegg til mulighet må det også foreligge en motivasjon hos den enkelte til å dele kunnskapen. Informantene gir uttrykk for at det er høy motivasjon for å dele kunnskap i Eidsiva Bredbånd. Denne motivasjonen skapes av to forhold – interne og eksterne forhold. Interne forhold er makt og gjensidighet; Kunnskap som representerer makt deles mindre enn annen kunnskap og det er ingenting i vår undersøkelse som tilsier at dette er annerledes i Eidsiva og vi kan ikke se noe som tyder på at dette er tatt tak i, i organisasjonen. Gjensidighet, eller graden av verdien av kunnskap som returneres av den enkelte, påvirker kunnskapsdelingen og for at det skal være en høy grad av kunnskapsdeling må den som deler oppleve gjensidighet (Schultz, 2001). Alle informantene trekker frem verdien av å dele og det kan virke som at det er en høy grad av gjensidighet. Dette vil være individuelt fra person til person, da det er naturlig å anta at ikke alle har informasjon å dele som oppfattes som like verdifullt for alle. Nesten alle informantene trekker frem at det er positivt at en kan sette seg med den en vil, eller ikke vil, dette kan være et uttrykk for at en ikke opplever gjensidighet i like stor grad med alle, og at de en ikke ønsker å sitt med er å anse som en forstyrrende faktor i stedet for å representere en kilde til kunnskap. Eksterne forhold er relasjonen til den en deler kunnskapen med og belønningen som kunnskapsdelingen gir. Ipe (2003) sier at relasjonen består av tillit til den en deler kunnskapen med og makten eller statusen en deler med. Informantene er alle enige i at det er et godt arbeidsmiljø og et sterkt fokus på gode relasjoner

i Eidsiva. En av informantene har i tillegg en rolle som tillitsvalgt og har ikke hatt noen saker som angår arbeidsmiljøet. Det er fokus på miljøet og det henger informasjonsplakater om arbeidsmiljøet og bedriften er en “great place to work©” bedrift. Eidsiva har et stort fokus på tillitt blant sine ansatte, noe som gjenspeiles i friheten og fleksibiliteten de får - den ene informanten fortalte det selv at all fleksibiliteten en får gjør at en blir mer fleksibel tilbake. Informantene uttrykker velvilje for å dele kunnskap og hjelpe andre kolleger noe som kan tyde på at det er etablert en affektiv tillit i bedriften. Som nevnt uttrykker informantene at de ikke opplever det som en forstyrrelse eller avbrytelse at de blir spurt om ting gjennom arbeidsdagen. Dersom dette hadde vært et irritasjonsmoment kunne det vært et tegn på at den affektive tilliten ikke hadde vært like sterk. Praksisen på arbeidsplassen var slik at man spurte om det passet med et spørsmål, enten ved en fysisk henvendelse eller en melding via Teams chat men like fullt kan det oppleves som forstyrrende for noen men det var det ingen som ga uttrykk for. De var heller glade for å bli spurt og at andre viste dem den tiltro til deres kompetanse. At informantene var så samstemte i svarene sine på temaet kunnskapsdeling uformelt gjennom en arbeidsdag viser oss at tillitsforholdene er tilstede og at den fysiske organiseringen lykkes i å legge til rette for samhandling (Hermanrud, 2016).

Makt og status utgjør den andre delen av relasjon (Huber, 1982) og selv om informantene forteller at opplevelsen av status kan være forskjellig fra person til person har Eidsiva Bredbånd en flat struktur og få mellomledere. Det er ingen åpenbare statussymboler i bedriften, slik som store kontorer eller andre fordeler som er forbeholdt noen spesielle og det er uttalt at alle har en viktig rolle i organisasjonen. I kontorlandskapet var det utstilt en vedstabel som skulle minne på den enkelte at alle vedkubbene var viktige for at vedstabelen skulle kunne stå - dette skulle være en påminnelse om at uansett funksjon eller rolle den ansatte har så er den nødvendig for å kunne holde organisasjonen oppe. Dette fjerner ikke nødvendigvis makt-ubalanse eller at noen har høyere status enn andre, men det kan være med å redusere disse faktorene og dermed forbedre relasjonene mellom de ansatte. Ipe (2003) redegjør for den siste faktoren i eksterne forhold, nemlig belønning. Dette er en subjektiv oppfattelse hos den som deler kunnskap hvorvidt det er en belønning eller straff forbundet med kunnskapsdelingen. Det kan være nyttig å se dette i sammenheng med verdien på kunnskap, da kunnskap med lite verdi for en selv, men stor verdi for andre, vil kunne gi en stor belønning i form av takknemlighet eller en form for gjeld til den som har delt kunnskapen uten at den som deler har gitt bort kunnskap med høy verdi for en selv. Belønning og straff for kunnskapsdeling ser vi eksempler på i form av at informantene sparer tid og opplever økt

effektivitet. En informant kan fortelle om en hendelse hvor kundesenteret ikke er blitt informert om en prisøkning og frustrasjonen som oppstår i forbindelse med dette. Det vi avdekker er ikke tegn på straff for å dele informasjon, men heller straff for å ikke dele informasjon. Dette samsvarer med det undersøkelsen opplever er den generelle holdningen til deling – en skal dele med de andre. Ser vi eksterne og interne forhold under ett fremkommer Eidsiva Bredbånd som dyktige på å skape muligheter for kunnskapsdelingen gjennom eksterne og interne forhold.

Informantene i studien snakker om eksplisitt kunnskap og mindre om taus kunnskap. Det er krevende i en slik oppgave å avdekke taus kunnskap, da det krever observasjon over tid. Eidsiva Bredbånd er klar over at det finnes taus kunnskap og forsøker å gjøre denne tilgjengelig gjennom sin fadderordning og dermed presse nye ansatte til å være sammen med en erfaren en og således overføre kunnskap. Dette samsvarer med SECI-modellen og Sosialisering der man overfører taus kunnskap til taus kunnskap gjennom sosial samhandling. Dette gjør seg gjeldende også ellers i organisasjonen, da en er gjennom den fysiske organiseringen av kontoret tvunget til å finne nye plasser hver dag og flytte soner i henhold til arbeidsoppgavene og dermed treffe andre mennesker – en aktivitet som fremtvinger mer sosial samhandling og dermed øker sannsynligheten for kunnskapsdeling. Denne sosialiseringen er kritisk for neste steg i SECI-modellen – nemlig eksternaliseringen, der den tause kunnskapen blir samlet opp til å kunne deles med andre og på denne måten blir eksplisitt kunnskap. Dette eksemplifiserte den ene informanten på en svært god måte da han fortalte om hvordan han hadde delt kontorplass med en faggruppe innenfor et fag som han skulle lære seg. Han klarte dermed å øke sin kunnskap om faget og fikk den nye jobben i organisasjonen – han sosialiserte seg med andre og eksponerte seg dermed for kunnskap, samlet kunnskap slik at han forstår denne, kombinerte sin kunnskap fra sin forrige stilling med kunnskap han har opparbeidet seg fra det nye faget og slik brukte han Combination i SECI-modellen. Dette samsvarer godt med de fire ulike *ba*-ene hvor informanten i dette tilfellet skapte alle *ba*-ene for å hjelpe seg videre i organisasjonen. En slik fremgangsmåte som SECI-modellen legger opp til krever en organisering som er fleksibel slik at de ulike kunnskapsdelerne kan møtes på sine premisser – altså når og hvor det passer den enkelte. SECI-modellen ville ha vært mer krevende å gjennomføre med en mer rigid kontorløsning hvor en ikke eksponeres for andre i samme grad som i ABW (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Eidsiva Bredbånd benytter seg av kanaler som er uavhengig den fysiske organiseringer av kontorlandskapet. De har informasjonsskjermer, informasjonsblad, mailgrupper og

chattegrupper. Denne formen for kunnskapsdeling er rasjonalisert og integrert kunnskap avhengig av hva en sammenlikner med. For den enkelte ansatte er det meste av denne kunnskapen som rasjonalisert å anse, men for andre vil det være integrert kunnskap. De ulike plattformene bør inneholde differensiert kunnskap slik at kunnskapen treffer beste mulig den gruppen den skal kommunisere med. Det kan være unaturlig å sende detaljert informasjon vedrørende ingeniørarbeid på informasjonsskjermen, da denne informasjonen vil kunne oppfattes som uforståelig for kundesenteret grunnet kontekst eller kompetanse og informasjon vedrørende nedetid på en server vil kunne være mindre relevant for økonomidirektøren. Våre observasjoner vedrørende informasjon ga uttrykk for at informasjonen ble delt med hensyn til mottakeren og at mest mulig rasjonalisert kunnskap ble delt på plattformer for massene og at integrert kunnskap ble delt direkte mot gruppene som forstod kontekst eller hadde annen profesjonell tilhørighet.

5.2 Fysisk og teknisk infrastruktur som fremmer kunnskapsdeling

Samtlige av informantene nevner at de bruker tekniske hjelpemidler som Office 365 og Microsoft Teams - chat aktivt. Særlig chatten blir trukket frem i flere sammenhenger, der den blir brukt for å stille korte spørsmål, informere om hendelser eller for å lokalisere hvor andre er i bygget. Dersom man er i en arbeidssituasjon og står fast i en mindre problemstilling virker det enklere for informantene å sende en chat til noen man vet innehar kunnskapen slik at de kan svare ved anledning. I en slik situasjon skapes en arena for kunnskapsdeling ved at en person spør et konkret spørsmål. Her kan chatten være et *ba*- et sted for kunnskapsdeling (Nonaka, et al., 2000).

I situasjoner der det kan være en større feil på linjer eller annet som gjør at internettilkoblingen er nede over et større område som involverer mange personer så forteller en informant om at de kan sende en chat slik at informasjonen om feilen spres lynraskt. Dette gjør at andre kolleger slipper å søke etter hva som kan være feil og melde saken videre til teknisk avdeling, når noen allerede har avdekket problemet før dem. Dette er deling av informasjon, men også deling av kunnskap fordi den enkelte medarbeider får kunnskap om problemet og på den måten kan hjelpe kundene med sine henvendelser på en raskere og mer effektiv måte.

I opplæring av nyansatte får man en veileder eller fadder i den første opplæringstiden. En informant forklarer at man gjerne danner seg et nettverk av personer som man vet innehar

kunnskap om ulike ting gjennom den første perioden i bedriften. Veilederen har kjennskap til personer som har faglig kunnskap på forskjellige områder, og den nyansatte kan da skape relasjoner med disse ressurspersonene gjennom veilederen sin. Noen av informantene forteller også at de bevisst setter seg ved siden av personer de vet innehar en viss kompetanse dersom de vet at de skal jobbe med problemstillinger knyttet til deres fagområde for å ha tilgang til hjelp og støtte. Dette er en bevisst handling for å få tilgang på kunnskap og andres kompetanse ved å oppsøke en bestemt kontekst slik som kunnskapshjelper 4 (von Krogh, et al., 2000). Etter at perioden med opplæring er over og man skal stå mer på egne ben i arbeidssituasjonene kan det gi en følelse av trygghet å ha et nettverk med ressurspersoner som man vet kan hjelpe i stedet for å begynne å spørre rundt hos mange kolleger som man kanskje ikke har særlig kjennskap til og dermed bruke tid på å finne noen med rett kompetanse som kan hjelpe. Det å skaffe et slikt nettverk kan selvfølgelig gjøre at man kun involverer seg med disse personene, men det som informantene formidler er at de fleste utvider horisonten av relasjoner etter hvert ved at man sitter sammen med nye personer og danner nye relasjoner.

Eidsiva Bredbånds modell for grunntanker for læring og utvikling legger til grunn at 50% av læring og utvikling skal skje gjennom samhandling med kolleger uten at det er en oppsatt opplæringssituasjon eller workshop med læring og kunnskapsdeling som formål (Eidsiva, 2018). For å kunne oppnå dette må bevisst legges til rette for samhandling. Det kan tilrettelegges på flere måter, men en av de måtene som informantene trekker frem som mest effektiv er organiseringen av sonene med ulike møbleringer der flere kan sitte sammen i arbeidet. Det kan være de mindre cellekontorene med plass til to for et møte eller opplæring, eller det kan være de større bordene som flere kan sitte sammen på. En av informantene trekker frem en hendelse der en person spurte en annen om et spørsmål, også kastet en tredje seg med i samtalen og det hele utviklet seg til en opplæringssituasjon om noe konkret som oppstod der og da. Her kan man si at et *ba* ble skapt spontant, kunnskap ble delt i en situasjon, på et sted (Nonaka, et al., 2000). Selve samtalen fører til at kunnskap deles, noe som også er formålet i kunnskapshjelper 2 (von Krogh, et al., 2000). selv om dette ikke var noen lederstyrt samtale ble utviklingen av den spontane samtalen til deling av kunnskap. Dersom den fysiske organiseringen hadde vært annerledes slik at personen som først hadde et spørsmål måtte gått til en person som innehadde kunnskapen ville vedkommende fått svar på sitt problem, men det er ikke sikkert at andre hadde blitt involvert i situasjonen slik at kunnskapen kun hadde vært mellom de to og ikke delt til flere.

Flere av informantene forteller også at de snapper opp informasjon ved å sitte sammen med andre personer og overhøre samtaler de har med kunder eller andre kolleger. Selv om de ikke aktivt deltar i samtalen får de med seg elementer fra samtalen som kan være kunnskap de ikke var klar over fra før eller at elementer kan være med å videreutvikle den kunnskapen de allerede har ved å tilføre nye dimensjoner til den allerede kjente kunnskapen. Dette kan ses på som en form for overføring av taus til taus kunnskap som socialization i SECI modellen (Nonaka & Takeuchi, 1995) fordi kunnskapen blir ikke direkte formidlet men man fanger den opp i situasjonen som har oppstått. Man samhandler heller ikke direkte med personen som formidler kunnskapen, men har en grad av samhandling ved at man sitter sammen på en større arbeidsstasjon som er utviklet nettopp for formålet som er å legge til rette for læring og utvikling gjennom daglig arbeid. Tilegnelsen av denne kunnskapen gjennom å være en mer eller mindre passiv deltaker i samtaler kan også tyde på at de ansatte er bevisst på å følge litt med på hva som skjer rundt dem. Dette kan man sammenligne med kunnskapshjelper 2 (von Krogh, et al., 2000) som ikke bare fokuserer på de lederskapte samtalene, men også de mer spontane som skjer mellom de ansatte. Når man tenker over og er bevisst på hvordan man samhandler gjennom samtaler og samhandling kan hver enkelt fokusere på hvilken kunnskap man kan få ut av dette. Ved å være bevisst på hva som skjer i omgivelsene har man en holdning som gjør at man er mer oppmerksom og lettere kan fange opp elementer som bidrar til bygging av kunnskap. Det kan skje at man blir for opptatt av omgivelsene slik at man får en dårligere konsentrasjon for å gjennomføre arbeidsoppgavene. Ingen av informantene uttrykker i stor grad at de føler de blir forstyrret av andres samtaler og deres egne samtaler og samhandling når de sitter på fellesoner. Enkelte av informantene har arbeidsoppgaver som krever større grad av konsentrasjon og velger seg da bevisst roligere plasser eller egne cellekontor. Det uttrykkes ikke at de gjør disse valgene for at det er spesielt forstyrrende på større arbeidsstasjoner men de bevisst trekker seg litt unna enkelte dager, kanskje for å være føre var og signalisere ovenfor andre at de ønsker en mindre grad av samhandling på grunn av arbeidsoppgavene.

En viktig del av den fysiske infrastrukturen er møbleringen, informantene var godt tilfreds med utformingen av lokalene men noen av dem nevnte at det ikke var alle arbeidsstasjoner som hadde to skjerm. Det var et av kriteriene de gikk etter når de skulle finne seg en plass ved arbeidsdagens begynnelse. De som jobbet ettermiddagsskift og dermed ikke kom på jobb før klokken 12 hadde ikke like stort utvalg i ledige arbeidsstasjoner og kunne da måtte sitte et sted uten det optimale utstyrsoppsettet for å gjennomføre jobben sin. En informant nevnte også

individuell tilpassning av bord og stol som en liten utfordring. Det var godt tilrettelagt med hev og senkbare pulter og justerbare stoler men ved at man må tilpasse dette på nytt ved hver enkelt arbeidsdag gjør at man kanskje ikke får til den helt korrekte ergonomiske tilpasningen hver gang. Dette gjelder særlig for de som kan ha problemer med ryggen eller andre som trenger en tilpasset arbeidsstilling.

De større sosiale sonene som loungen og sofagruppene er fysisk utviklet for en mer organisert kunnskapsdeling. Flere informanter forteller om at det foregår ulike foredrag som det er mulig å delta på, og at det blir holdt møter på disse stedene der man får informasjon om nyheter eller endringer. I loungen blir det noen ganger arrangert møter, men dette er kanskje et sted der det oppstår mer uformelle samtaler gjennom dagen både ved arbeidsdagens start og utover dagen når medarbeidere trekker hit for å fylle kaffekoppen. Ved å tilby disse fellessonene sammen med en stor variasjon av ulike arbeidsstasjoner kan dette ses på som en bevisst handling for å legge til rette for de naturlige samhandlingene mellom mennesker som fremmer kunnskapsdeling spontant uten at det nødvendigvis er organisert (von Krogh, et al., 2000).

5.3 Samhandling og sosialisering

Som analysen hittil viser så er den sosiale samhandlingen og samspillet viktig for at kunnskap skal oppstå, deles og utvikles. For å få til denne sosiale samhandlingen må det legges til rette fra et ledernivå. Utformingen av lokalene er viktig, det samme er infrastrukturen som tidligere diskutert. Når arbeidsstasjoner er innbydende å arbeide på, og det er lett å ha samhandling med kolleger er dette fremmende for kunnskap og når man har hjelpemidler som den tekniske infrastrukturen får man en enda lavere terskel for å samhandle selv om det kan være virtuelt. Uansett hvor mye man legger til rette gjennom utforming og infrastruktur så kan man ikke fremtvinge kunnskapsdeling. Man kan på et vis fremtvinge samarbeid ved at ledere bestemmer team eller grupper som skal arbeide sammen, men det vil neppe gro frem naturlige situasjoner for kunnskapsdeling og samhandling når deltakerne selv ikke ønsker. Derfor er det viktig at ledelsen legger til rette det som kan tilrettelegges uten at det går inn i hver enkelt personliges sfære (Lai, 2013; von Krogh, et al., 2000).

Denne tilretteleggingen omfatter ikke bare den fysiske organiseringen, men også organisering av arbeidsoppgaver og delegering av ansvar slik at de ansatte får den grad av autonomi de trenger for å gjøre jobben og utvikle kunnskap for å dele den med andre. Etter at Eidsiva Bredbånd innførte ABW på arbeidsplassen har de fokusert på at alle skal få en større grad av

autonomi, fordi de mener at hver enkelt er hovedpersonen i egen arbeidshverdag (Eidsiva, 2018).

Det er også tydelig fokusert på samhold gjennom ulike elementer som blant annet en stor ku med navn Dagros på veggen i loungeområdet som oppfordrer til å gi DAGlig ROS, dette er et visuelt virkemiddel som er en påminnelse om å se hverandre som medmenneske. Ved å føle seg verdsatt og sett kan man få økt selvfølelse og være tryggere på egen kunnskap og ferdigheter som kan stimulere til økt tiltro både for å dele og å motta kunnskap (Hermanrud, 2016; Lai, 2013).

Eidsiva Bredbånd er tydelige helt fra stillingsutlysningene at ABW er en del av arbeidshverdagen, dette gir ingen tvil om hva man går til når man søker på en stilling hos dem. Som von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) nevner i studie av Phonak som eksempelbedrift er de også tydelige på å kommunisere hvordan organiseringen er. De går også så langt i å hevde at ansatte kan bli innkalt til en samtale for å avslutte arbeidsforholdet dersom vedkommende ikke fungerer i teamarbeid og organiseringen for øvrig. Eidsiva Bredbånd formidler ikke like sterke meninger men er tydelige på at denne typen organisering ikke passer for absolutt alle mennesker, derfor velger de å legge vekt på å formidle organiseringen fra stillingsutlysningen og ved at alle nyansatte får en brosjyre om ABW (von Krogh, et al., 2000).

Ingen av våre informanter uttrykker at de er misfornøyd med organiseringen, tvert om uttrykker alle positivitet over denne måten å arbeide på. De av informantene som arbeidet i bedriften før ABW ble implementert uttrykker tydelig at de var svært spente på hvordan ting kom til å bli, hvordan det kom til å se ut og mer konkrete ting som hvor de skulle gjøre av papirene sine og rekvisita som man ellers hadde på skrivebordet fast. Selv om de var spente nevner de ikke noe om at noen var uttalt negative til endring av fysisk organisering. Ansatte som er avmaktsorienterte med lav grad av autonomi og selvstendighet kan være utrygge på forandringer, både mindre endringer i arbeidssituasjon og oppgaver, og i større endringer som implementering av ABW. Ingen av informantene kommer med utsagn som passer spesielt inn i en slik beskrivelse (Arundell, et al., 2018; Lai, 2013).

De ansatte har i mindre grad uttrykt hvilke arbeidsoppgaver de utfører da dette ikke var en del av vår intervjuguide. Allikevel nevner flere av dem at de tar beslutninger og arbeider selvstendig, men alle sier at de i en eller annen form samhandler med kolleger hver eneste dag. Noen sier at de lufter vanskelige saker med kolleger for å få en form for bekreftelse på at det

de har tenkt er rett, selv om de kan ta beslutningen selv. Andre formidler at de i noen situasjoner kan ha kommet til å sitte ved siden av personer som arbeider innenfor et annet fagområde ved en tilfeldighet og gjennom samtaler i arbeidsdagen har de lært ting av hverandre eller kommet med innspill den andre skal ta videre for utvikling av system eller lignende. Ingen uttrykker at det er en stor terskel for å ta kontakt med andre, og dette sammen med funnet om at alle samhandler i ulik grad gjennom dagen peker i retning av at de ansatte eller i det minste informantene har en viss grad av autonomi fordi de tar initiativ til samhandling gjennom dagen. Det er forskjell på hvor stor grad de samhandler med andre, og dette kan komme av variasjoner i arbeidsoppgaver og erfaringsnivå men også ved at individer har ulik personlighet og dermed ulikt behov for å være sosial og samhandle med andre som kan sammenlignes med ulikt nivå for når man er fornøyd med frihet i arbeidet – autonomi (Lai, 2013).

Eidsiva Bredbånd bruker virkemidler som bonusordning, ekstra fridag i romjula og treningsrom på arbeidsplassen for å ta vare på sine ansatte og vise at de setter pris på dem. De markerer også verdensdagen for psykisk helse, og er en pådriver for sosiale arrangementer som fester og andre små og store tilstelninger (Eidsiva, 2018). I lokalene på arbeidsplassen er det uformell stemning rundt kaffemaskinen i loungen der det er bord med dagens aviser. Våre observasjoner viser at området i loungen var yrende ved arbeidsdagens start, det var mange ansatte som var i området og mange snakket sammen i mindre grupper. Etter om lag en halv time ble området mye roligere da folk trakk seg til arbeidsstasjonene sine, men det var et jevnt sig gjennom dagen med personer som kom for å fylle kaffekoppen, hente noe i skapet sitt eller andre gjøremål og stort sett slo man av en liten prat med andre i området. Det er også en liten sosial sone med et ishockey-spill plassert sentralt i lokalene, vi så ikke dette var i bruk under vårt besøk. En informant fortalte at teamet til vedkommende stadig planla å ta en liten felles pause og spille sammen med det ble ofte med tanken. De hadde gjennomført noen mindre sosiale samlinger som en «Mario-kart» turnering blant annet som informanten fremstilte som vellykket og et sosialt avbrekk fra hverdagen. Inntrykket informantene ga var at det var stor takhøyde for å ta mindre avbrekk av og til for å gjøre noe sosialt sammen som team eller i andre grupper. Plasseringen av sosiale soner og spillet viser at bedriften legger til rette for slike avbrekk. Opplevd autonomi kan være forskjellig, og belønningssystemer som bonus kan være negativt for autonomi og motivasjon hos den enkelte mens andre kan oppleve det som ekstra motiverende (Lai, 2013). Ingen av informantene nevnte noe spesifikt om bonusordning eller andre belønningssystemer, noe som kan tyde på at dette ikke er et stort fokus mellom

medarbeiderne. I sin Culture Audit presenterer Eidsiva Bredbånd bonusordningen, og presiserer at den gjelder for alle ansatte. Det kan bety at den er utformet på en slik måte at den oppleves som rettferdig og dermed ikke har et stort fokus eller påvirkning på autonomien hos den enkelte (Eidsiva, 2018).

Flere organisasjoner har ulike kontrollsystemer som måler de ansattes produktivitet og ytelse. Dette kan også være en negativ faktor på opplevd autonomi fordi den ansatte kan føle seg overvåket og kontrollert. Man kan føle at ledelsen ikke har tillit til den ansattes vurderinger og gjennomføringsevne, og det blir et konstant press for å møte målkrav (Lai, 2013). Våre spørsmål til informantene gikk ikke direkte på dette tema, men en informant var innom det mens vi snakket om muligheter for hjemmekontor. Flere ansatte satte pris på denne muligheten dersom man for eksempel var litt i dårlig form men kunne arbeide litt hjemmefra, men ut fra informantens beskrivelse ble man målt på produktivitet i noen arbeidsoppgaver som kundefølgende uten at denne kontrollen ble fremstilt som noe negativt. Også i situasjoner hos de som kan bli sett på som ressurspersoner som hadde mye erfaring og kompetanse og dermed også ble spurt en del spørsmål av andre gjennom dagen ble det nevnt av en informant at de kunne få noe mindre produktivitet. Dette ble heller ikke sett på som et problem opp mot kontrollsystemer så det kan tyde på at det grad av kontrollsystemer som er til stede i bedriften ikke oppfattes som truende for de ansattes autonomi eller som pressende gjennom en enkelt arbeidsdag (Lai, 2013).

Alle informantene trekker frem et godt forhold til ledelsen og setter pris på at de også er en del av den samme fysiske organiseringen. Da våre spørsmål ikke er direkte rettet på arbeidsoppgaver har vi ikke noen funn som kan betegne i hvilken grad man føler at arbeidsoppgaver er ansvarsgivende og at det foreligger et gjensidig ansvars og tillitsforhold mellom medarbeidere og ledere (Hermanrud, 2016; Lai, 2013). Allikevel beskriver informantene ansvar i ulik grad gjennom sine arbeidsoppgaver, de føler seg trygge på ansvaret de er tillagt men noen drøfter konklusjoner og beslutninger med kolleger for bekreftelse. Denne bekreftelsen kan bestå av å få verifisert fremgangsmåte og resultat fra andre, men også at den kompetanse eller faglige vurderinger som er gjort i en sak er korrekt. Dette vitner sterkt om et tillitsforhold til kolleger, og at de har tillit til deres faglige kompetanse. Når man opparbeidet seg kognitiv tillit til noen har man tiltro til deres kunnskap og kompetanse og denne tilliten uttrykker flere av informantene at de har til sine kolleger ved at de søker bekreftelse (Hermanrud, 2016).

Eidsiva Bredbånds hovedkontor er stort, lyst og fremstår som moderne. Det inneholder tilsynelatende det meste en trenger av teknologiske hjelpemidler og det første en møter er en hall med kaffe og frukt. Når en medarbeider kommer på jobb er det det sosiale området i resepsjonen som er det første en møter. Medarbeideren må denne ta en avgjørelse om hvor han skal sitte basert på hvilke arbeidsoppgaver han skal gjøre, og også kanskje basert på hvilke mennesker en møter når en kommer på jobb - bygningen er ikke lenger en *matter of fact*, men en *matter of concern* (Latour, 2008a). Mennesker møtes i hovedkontoret for å gjøre en jobb og bygningen har utviklet seg over tid fra tradisjonelt cellekontor til ABW, og ABW har utviklet seg etter innføringen også - hovedkontoret har blitt en ting (Latour, 2004). Menneskene blir påvirket av omgivelsene (Bresnen & Harty, 2010), og Eidsiva Bredbånd bruker ABW når de kommuniserer med omverdenen - både direkte og indirekte (Tryggestad & Georg, 2011).

6. Konklusjon

Kunnskapsdeling er en kompleks prosess som påvirkes av mange faktorer. Vår analyse har sett på hvordan kunnskapsdeling gjennomføres i bedriften Eidsiva Bredbånd som en beskrivende kontekst. Studien viser at kunnskapsdeling i en organisasjon kan påvirkes i stor grad av den fysiske organiseringen av arbeidsplassen, men avdekker også et behov for å administrere eller påvirke de ansatte for å øke motivasjonen for kunnskapsdeling gjennom økt tillitt og gode relasjoner til andre ansatte. Desto mindre interaksjon mellom menneskene, desto mindre kunnskapsdeling, men når omgivelsene legger opp til kunnskapsdeling må det fortsatt være et fokus på de ansatte for å få delt kunnskapen optimalt. Det er behov for en fleksibel kontorløsning som fremmer samhandling for å øke kunnskapsdelingen, men det kreves mer av organisasjonen i form av fokus fra ledelsen og kulturbygging – fysisk organisering i seg selv gjør ikke kunnskapsdelingen optimal.

Våre funn viser at ABW i Eidsiva Bredbånd bidrar til å fremme kunnskapsdeling, da kontoret er gått fra et *matter of fact* til en *matter of concern* og blitt et *ba* – et sted hvor kunnskap kan deles, dette fordi vi ser at informantene oppsøker mennesker for å dele kunnskap – noe som skjer uformelt og emergerende. Det som understøtter *ba*-et er organisasjonens fokus på mennesket i organisasjonen og at disse skaper, deler og bruker kunnskap. Funnene viser at en organisasjon som følger SECI-modellen og bruker relevante kunnskapshjelpere kombinert med en fysisk organisering som er fleksibel og fremmer interaksjon mellom ulike mennesker og ulike funksjoner kan oppleve god kunnskapsdeling i organisasjonen.

Analysen viser at teknologiutviklingen kan ha innvirkning på i hvor stor grad den fysiske organiseringen påvirker kunnskapsdelingen. Dette fordi at så lenge teknologien fungerer og kan nyttiggjøres skaper den muligheten til å samhandle med andre uavhengig av den fysiske organiseringen og i så måte reduserer påvirkningen som fysisk organisering har på kunnskapsdeling.

6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Organisasjoner er konstant under press om å bli bedre og å utvikle seg. Denne studien bidrar til å forklare hvordan den fysiske organiseringen påvirker kunnskapsdelingen og dermed enten

fremmer eller hemmer deling av kunnskap i organisasjonen. Studien viser også deler av kompleksiteten som er iboende den konstante prosessen med kunnskapsdeling.

Studien kan tilby organisasjoner som ønsker å legge til rette for kunnskapsdeling og utvikling en forståelse av hvilke faktorer det vil være viktig å vektlegge. Ulike soner for ulike typer arbeidsoppgaver er vesentlig for at de ansatte skal prestere optimalt og dermed være motivert for kunnskapsdeling. Studien viser at kunnskap ofte kan oppstå spontant gjennom sosial samhandling mellom medarbeiderne og derfor er det også viktig å tilrettelegge for en organisering som innbyr til samarbeid.

Studien gir et konkret bidrag i forståelsen av ABW og bidrar til å gjøre kunnskapen rundt ABW større, og på den måten gir et bedre beslutningsgrunnlag for organisasjoner som vurderer denne typen organisering. Den gir et bidrag til forståelsen av hvordan det fysiske rommet påvirker menneskene som omgir seg med det, og at bygget ikke bare er en *matter of fact*, men også en *matter of concern* og på den måten en aktør og en ting som organisasjoner må forholde seg til. Studien gir samtidig en større forståelse for hvordan kunnskapsdeling foregår og kan på den måten bidra til at organisasjoner blir bedre til dette og være relevant for organisasjoner som ønsker å vurdere sin fysiske organisering, særlig opp mot ABW som konsept.

Studien underbygger forskning på det fysiske rommet og dets påvirkning på mennesker og bidrar i forskningen på hvordan den fysiske utformingen påvirker organisasjonen. Studien legger opp til å revurdere hvordan organisasjonen tidligere er satt sammen med fagsiloer, linjeledere og rapporteringsrutiner for å fremme en større grad av kunnskapsdeling.

6.2 Videre forskning

Studien legger opp til videre forskning på enkelte felt. Studien sammenlikner ikke ulike fysiske organiseringer og setter dem opp mot hverandre, og dette kan være en interessant vinkling for annen forskning, da det kan være mulig å avdekke i hvor stor grad den ene organiseringen påvirker kunnskapsdeling sammenliknet med en annen organisering. Studien sammenlikner heller ikke ulike organisasjoner med samme type fysiske organisering for å se hvordan de ulike faktorene for kunnskapsdelingen påvirker menneskene og resultatene. En eventuell kvantitativ undersøkelse med et stort antall respondenter fra ulike organisasjoner kunne ha gitt et resultat som i større grad er mulig å generalisere.

Studien gir forslag til videre forskning hva gjelder nyansering og utdyping av enkelte faktorer som kan øke kunnskapsdeling i en organisasjon slik som tillitt og implisitt kunnskap. Dette fordi det er nødvendig med observasjoner over tid for å avdekke i hvilken grad disse faktorene påvirkes av den fysiske organiseringen. Studien er klar på at fysisk organisering av kontorlandskap ikke er hverken den eneste eller den sterkeste faktoren som forklarer kunnskapsdeling, men at omgivelsene som de ansatte omgir seg med påvirker hvordan menneskene deler kunnskap og slikt sett er en del av løsningen for en organisasjon. Den fysiske utformingen er svært viktig for å skape muligheten til at kunnskap kan deles.

Litteraturliste

Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Ashkanasy, N. M., Sander, L., & Baer, M. (2015). The Physical Environment and Performance in Organizations. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2015*(1), 1. <https://doi-org.exproxy.inn.no/10.5465/AMBPP.2015.11174symposium>

Arkitektnytt.no (2019, 20. Februar) *Arbeidsplassens utforming*. Lokalisert på: <https://www.arkitektnytt.no/tema/arbeidsplassens-utforming>

Arkitektur-n.no (2019, 20.februar) *Cellekontor, kontorlandskap eller free seating: Hva er best? Arbeidsplassarkitektur i et endringsperspektiv*. Lokalisert på: <https://www.arkitektur-n.no/artikler/cellekontor-kontorlandskap>

Alvesson, M. (1993). *Management of knowledge-intensive companies*. New York: Walter de Gruyter.

Armbrecht R. M, F., Chapas, R. B., Chappelow C. C., Farris, G. F., Friga, P. N., Hartz, C. A., Mc Ilvaine E. M., Postle, S. R & Whitwell, G. E. (2001). Knowledge Management in Research And Development. *Research-Technology Management. 44* (2). 28-48. 10.1080/08956308.2001.11671438.

Arundell, L., Sudholz, B., Teychenne, M., Salmon, J., Hayward, B., Healy, G. N. et al. (2018). The Impact of Activity Based Working (ABW) on Workplace Activity, Eating Behaviours, Productivity, and Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15*(1005).

Bloomberg.com (2019, 20. Februar) *Cozy in Your Cubicle? An Office Design Alternative May Improve Efficiency*. Lokalisert på: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-09-18/activity-based-working-office-design-for-better-efficiency>

-
- Brand, S. (1994). *How buildings learn: What happens after they're built*. New York, NY: Viking.
- Bresnen M. & Harty C. (2010) Editorial: objects, knowledge sharing and knowledge transformation in projects, *Construction Management and Economics*, 28:6, 549-555, DOI: 10.1080/01446193.2010.495850
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2 (1), ss. 40-57.
- Carson, S. G. & Kosberg, N. (2003). *Etisk forretning, bedriftens samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Davenport, T. H., & Laurence, P. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. New York, NY: Oxford University Press.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, 14, 113-127
- Dn.no (2019, 20. Februar) *Som psykolog setter jeg pris på kontorlandskap – de gir meg inntekt*. Lokalisert på: <https://www.dn.no/innlegg/arbeidsliv/arbeidsmiljo/psykologi/som-psykolog-setter-jeg-pris-pa-kontorlandskap-de-gir-meg-inntekt/2-1-273384>
- Eidsiva, B. (2018). *Culture Audit*
- Eidsiva, B. (2019). *Eidsiva Bredbånd AS - Om oss*. Lokalisert på: <https://eidsiva.net/omoss/>
- Empson, L. (2001). Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms. *Human Relations*, 54, 839- 862. doi:10.1177/0018726701547003

-
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wangnerud, L. (2012). *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (4 utg.). Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Forskerforum.no (2019, 20. Februar) *Åpne kontorlandskap eller cellekontorer?* Lokalisert på: <https://www.forskerforum.no/pne-kontorlandskap-eller-cellekontorer/>
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). Chapter 1: Case Studies and Theory Development *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT Press.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-80.
- Hamar Arbeiderblad. (2019, 20. februar) Nyhetsartikkel. Lokalisert på: <https://www.h-a.no/nyhet/--storre-veg-gir-mer-biltrafikk>
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6, 91-100.
doi:10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M
- Hermanrud, I. (2016). Tillit i det digitale arbeidslivet - praksiser som fremmer tillit og mistillit. I H. C. Høyer, S. Kasa & B. S. Tranøy (Red.), *Tillit, styring, kontroll* Oslo: Universitetsforlaget
- Huber, G. P. (1982). Organizational Information Systems: Determinants of Their Performance and Behavior. *Management Science*, 28, 138-155.
doi:10.1287/mnsc.28.2.138
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2, 337-359. doi:10.1177/1534484303257985
- Jobbsmartere.no (2019, 20. Februar) *Det aktivitetsbaserte kontoret – et skreddersydd kontorlandskap*. Lokalisert på: <http://jobbsmartere.no/2016/03/det-aktivitetsbaserte-kontoret-et-skreddersydd-kontorlandskap/>

-
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2009). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kämpf-Dern A., & Konkol J, (2017) "Performance-oriented office environments – framework for effective workspace design and the accompanying change processes", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 19 Issue: 4, pp.208-238,
<https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2017-0009>
- Karrierestart.no (2019, 20. februar) *Er åpne kontorlandskap egentlig den beste løsningen?*
Lokalisert på: <https://karrierestart.no/pa-jobben/600-apne-kontorlandskap-et-tveegget-sverd>
- Karlsen, J. T., & Gottschalk P. (2008). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering*. 2. utg. ed. Oslo: Universitetsforlaget
- Knutas, A. & Graham, E. (2017). *Förtroende på en aktivitetsbaserad arbetsplats* (Kadidatuppsats). Linnèuniversitetet Kalmar Växjö.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kvalnes, Ø. (2008). *Se gorillaen! Etikk i arbeid* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Latour, B. (1986). Visualisation and Cognition: Drawing Things Together. *_Avant: Trends in Interdisciplinary Studies_* 3 (T):207-260.
- Latour, B. (2004, 17. Okt) *From Realpolitik to Dingpolitik or How to Make Things Public*
Lokalisert på: <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/96-MTP-DING.pdf>

-
- Latour, B. (2008). A Cautious Prometheus? A Few Steps Towards a Philosophy of Design (with special attention to Peter Sloterdijk). *Paper presented at the Networks of Design meeting of the Design History Society*, Falmouth, Cornwall, UK, 3 September. Lokalisert på: <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00972919/file/112-design-cornwall.pdf> (tilgang 15. Mars 2019).
- Latour, B. & Yaneva, A. (2008). "Give me a gun and I will make all buildings move": an ANT's view of architecture. Lokalisert på: https://www.researchgate.net/profile/Albena_Yaneva/publication/237749787_Give_me_a_gun_and_I_will_make_all_buildings_move_an_ANT's_view_of_architecture/inks/5620c28708aed8dd19405890/Give-me-a-gun-and-I-will-make-all-buildings-move-an-ANTs-view-of-architecture.pdf
- Lessard, D. R., & Zaheer, S. (1996). Breaking the silos: Distributed knowledge and strategic responses to volatile exchange rates. *Strategic Management Journal*, 17(7), 513-533.
- Madsbu, J. P. (2011). *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet?* Lokalisert på <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/134364>
- Markedsforum.com (2019, 20. februar) *Activity Based Working (ABW)*. Lokalisert på: <https://www.markedsforum.com/aktuelt/2017/activity-based-working-abw>
- Marrewijk, A. v. & Yanow, D. (2010). Introduction: The spatial turns in organization studies. In A. van Marrewijk & D. Yanow (eds.), *Organizational spaces: Rematerializing the workaday world*. Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 1–16.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 3, 129.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

-
- Nishida, K., (1970) *"An inquiry into the Good"*, translated by M. Abe and C. Ives (New Haven, CT: Yale University Press, 1990); K. Nishida, "Fundamental Problems of Philosophy: The world of Action and the Dialectical World" (Tokyo: Sophia University)
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol 40, No. 3. 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). Theory of Organizational Knowledge Creation. I H. Takeuchi, & I. Nonaka (Eds.), *Hitotsubashi on Knowledge Management* (s. 47-90). Singapore: Wiley
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20. 19 sider.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge. *International Journal of Strategic Management*, 33 (1).
- O'Reilly, C. (1978). The intentional distortion of information in organizational communication: A laboratory and field investigation. *Human Relations*, 31, 173-193
- Pfeffer, J. (1980). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman
- Read, W. M. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15, 3-15.

Researchgate.net. (2019). *SECI model* Lokalisert på:

https://www.researchgate.net/figure/SECI-model_fig3_278509281

Rulke, D. L., & Zaheer, S. (2000). *Shared and unshared transactive knowledge in complex organizations: An exploratory study*. In Z. Shapira & T. Lant (Eds.), *Organizational cognition: Computation and interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Sahlström, C. & Severin, C. (2015). *Är framtidens kontor här för att stanna? - En kvantitativ jämförelse av upplevd produktivitet mellan aktivitetsbaserade och traditionella kontor* (Master Thesis). Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Schneider, U. (2007). Coping with the Concept of Knowledge. *Management Learning*, 38, 613-633. doi:10.1177/1350507607083396

Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, 44, 661-681. doi:10.2307/3069409

Skogland, M. A. C. (2017). The mindset of activity-based working *Journal of Facilities Management* 15(1). pp.62-75, <https://doi.org/10.1108/JFM-05-2016-0016>

Sonnenfeld, J. (1985). Shedding Light on the Hawthorne Studies. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(2), 111-130. Lokalisert på: <http://www.jstor.org/stable/3000246>

Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.

Stenmark, D. (2001). Leveraging Tacit Organizational Knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17, 9-24.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday Currency.

Strauss, A. L. (1993). *Continual Permutations of Action*. New York, NY: Aldine de Gruyter

Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 359-374

Teknikpappan.wordpress.com (2019, 20. Februar) *Activity Based Workplace – good or bad?*
Lokalisert på: <https://teknikpappan.wordpress.com/2016/02/21/activity-based-workplace-good-or-bad/>

Truran, W. R. (1998). Pathways for knowledge: How companies learn through people. *Engineering Management Journal*, 10, 15-20.

Tryggestad K. & Georg S. (2011) How objects shape logics in construction, *Culture & Organization*, 17:3, 181-197, DOI: 10.1080/14759551.2011.56938

Tu.no (2019. 20.ferbruar) *Er dette Norges kuleste arbeidsplass?* Lokalisert på:
<https://www.tu.no/artikler/er-dette-norges-kuleste-arbeidsplass/275778>

Veldhoencompany.com (2019, 20. Februar) *Activity Based Working - The world has changed, yet our mindsets have been slow to catch up.* Lokalisert på:
<https://www.veldhoencompany.com/en/activity-based-working/>

von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation.* (S. Lillejord, Trans.). USA: Oxford University Press, Inc.

Weiss, L. (1999). Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service. *Organization Development Journal*, 17(4), 61-72

Workspace.com (2019, 20. februar) *Activity Based Workplace (ABW)* Lokalisert på:
<https://www.workspace.com.au/activity-based-working-abw/>

Øverenget, E. (2014). *Helstøpt. Lær å håndtere etiske dilemmaer.* Oslo: H. Aschehoug & Co.

Vedlegg 1 Intervjuguide

<u>Formål/tema</u>	<u>Spørsmål</u>	<u>Referanse</u>
Bakgrunnsspørsmål, bli litt kjent og skape relasjon.	Hvor lenge har du jobbet her?	(Mehmetoglu, 2004)
	Har du personalansvar?	(Mehmetoglu, 2004)
Organisering av ABW, arenaer/soner. Kartlegging og beskrivelse.	Hvordan er ABW organisert i din bedrift?	(Nonaka, 1994)
Kunnskap	Har ABW endret måten de ansatte omgås? (til de som arbeidet der før ABW)	(Nonaka, 1994)
	Hvilken grad av teamarbeid har dere i arbeidshverdagen?	(Nonaka & Takeuchi, 1995)
	Opplever du at informasjon som deles er relevant?	(Ipe, 2003)
	I hvilken grad har dere samarbeid/interaksjon med kolleger som har ulik funksjon?	(Nonaka & Takeuchi, 1995)
	Har dere uformell tone på arbeidsplassen?	(Ipe, 2003)
<i>Ba, tillit</i>	I hvilken grad opplever du at dere lærer av hverandre og utveksler kunnskap på jobb?	(Hermanrud, 2016; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, et al., 2000)

	Opplever du å bli forstyrret av spørsmål, støy eller andre ting?	(Ipe, 2003)
Kartlegge benyttelse av ABW	Hvordan brukere dere de ulike fysiske sonene på arbeidsplassen? Bruker du noen mer enn andre? Er det noen du bruker lite?	(Nonaka & Takeuchi, 1995)
	Har du noen favoritt sone eller plass?	(Nonaka & Takeuchi, 1995)
	Kan du beskrive litt hva slags samspill/samarbeid du har med kollegene dine iløpet av en typisk arbeidsdag?	(Nonaka & Takeuchi, 1995)
	Har du samarbeid med kolleger som det kanskje ikke ville vært så naturlig å samarbeide med i en annen organisering?	(Armbrecht et al., 2001; Alvesson, 1993; Empson, 2001; Weiss, 1999)
Tilrettelegging	Har du mulighet for hjemmekontor?	(Latour, 1986)
	Jobber du fra andre steder enn dette bygget? Hvor mye?	(Latour, 1986)
Fysisk og teknisk infrastruktur	Hvordan kommuniserer du med andre? Kunder, medarbeidere, leverandører?	(Schultz, 2001)

	Er det noen soner eller møbleringer du savner eller skulle ønsket var annerledes?	(Latour, 1986)
Avdekke problemstillinger vi ikke har vært innom	Har du noe mer å tilføye som vi ikke har spurt om?	(Mehmetoglu, 2004)

Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Studie

Kunnskap og kunnskapsdeling, med ABW som en beskrivende kontekst.

Bakgrunn

Britt Helen Skoglund og Jon Martin Valhaugstrand er studenter ved Høgskolen i Innlandet avdeling Rena ved studieprogrammet Master i økonomi og ledelse med spesialisering økonomistyring. Studieprogrammet avsluttes med en masteroppgave som leveres inn våren 2019. Vårt valg av tema for oppgaven er kunnskap og kunnskapsdeling, primært i en arbeidssituasjon der vi bruker activity based workplace (ABW) som kontekst for å forske på hvordan kunnskap og kunnskapsdeling skjer i en organisasjon som er organisert på denne måten.

Deltakelse og personvern

For å kunne forske på overnevnte tema ønsker vi å intervjuere ledere og medarbeidere som har ABW som en del av sin arbeidshverdag. Ved deltagelse i studien blir intervjuet gjennomført som et semi-strukturert intervju som vil bli tatt opp som lydopptak via UIO's nettskjema på passordbeskyttet enhet. Disse opptakene vil bli transkribert og sitater som ikke er personidentifiserbare kan bli benyttet i oppgaven. Spørsmålene vil ikke inneholde navn eller andre personlige opplysninger, og deltakerne vil få tildelt et eget informantnummer for å holde de adskilt men dette kan ikke identifisere personen. Opptakene slettes når studien er ferdig og sensur er ferdigstilt, senest 20/6 -19. Det er frivillig å delta i studien og samtykket kan når som helst trekkes tilbake.

Studien er innmeldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Har du spørsmål kan du ta kontakt med oss: Britt Helen Skoglund (95 14 36 58) eller Jon Martin Valhaugstrand (95 93 85 31).

Veileder: Kjell Tryggestad. kjell.tryggestad@inn.no

Samtykkeerklæring

Jeg samtykker til å stille til intervju på Britt Helen Skoglund og Jon Martin Valhaugstrands studie på betingelsene beskrevet i informasjonsskrivet.

Navn:

Epost:

Sted og dato:

Signatur:

Vedlegg 3 Meldeskjema fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjektittel

ABW sin påvirkning på kunnskap i en bedrift

Referansenummer

917350

Registrert

06.03.2019 av Jon Martin Valhaugstrand - 999517@stud.inn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomifag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Rolf Findsrud, rolf.findsrud@inn.no, tlf: 95729915

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jon Martin Valhaugstrand, valhaugstrand@yahoo.no, tlf: 95938531

Prosjektperiode

08.12.2018 - 12.06.2019

Status

07.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

07.03.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 07.03.2019. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 12.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 4 Sitat som er anvendt i teksten

Informant 1	<p><i>“Det blir mye jobbing på tvers”.</i></p> <p><i>“Hvis jeg sliter med epost så har jeg en kar jeg vet han takler den”.</i></p> <p><i>“(I den forrige jobben uten ABW) jeg visste alltid hvor sjefen var - var han ikke der så var han borte. Det er enklere å finne folk når det ikke er ABW”.</i></p> <p><i>“Ok jeg er på blå. så vet de at jeg er der”.</i></p> <p><i>“Hvis jeg blir opptatt i 10 minutter fordi jeg nå hjelpe de nye ansatte så skriver jeg at jeg blir opptatt i 10 minutter”.</i></p> <p><i>“Kan hende jeg finner på en løsning som kan fungere- hvis jeg er hjemme fra jobb så kanskje jeg sender en melding til jobb hvis jeg har pc hjemme og ordner det hjemmefra hvis det haster”.</i></p> <p><i>“Hvis man er sjenerte eller introvert så tror jeg ABW kan være litt negativt også i og med at du kan velge å ignorere alle hele tiden”.</i></p> <p><i>“Alle er velkomne samme hvem du er”.</i></p> <p><i>“Jeg foretrekker å dra hit, jeg snakket med mine foreldre om det i går om at det er mye bedre fordi vi har ABW på jobb - så kan jeg sette meg med de jeg vil”.</i></p> <p><i>“Det meste er lettere med ABW”.</i></p> <p><i>“men det danner seg slags system på jobb - en slags økologi.</i></p> <p><i>“Jeg kjenner på det- jeg har masse energi, det jeg liker å flytte litt og gå litt - så er man ikke bundet til skjermer”.</i></p> <p><i>“Det blir litt som om du aldri helt tar lunch. Det spørs litt på dagen- i dag har det vært pågående med jevnt trykk på telefonene - da kan det være at du har noe som har oppfølging på gjennom dagen og da sitter du ofte i lunchen og tenker på det eventuelt”.</i></p>
-------------	--

Informant 2	<p><i>“Først lærer du gjennom opplæring med en person og så sitter du alene og hvis du lurer på noe så spør du andre - så du lærer mest av andre”.</i></p> <p><i>“Og noen ganger setter jeg meg på grønn for å være med de andre teamene. Slik at jeg ikke hele tiden sitter med mine egne”.</i></p>
Informant 3	<p><i>“Hvis du i dag vet at du skal jobbe med et problem så ser du personen som kan ting du trenger å vite noe om så setter du deg der og da har du kanskje løst mye av problemet ditt den dagen fordi du sitter der du sitter”.</i></p> <p><i>“Da jeg startet var salg noe eget og teknisk var noe eget - i den perioden så var det ikke mye samhold - vi omgikk ikke hverandre så mye fordi teknisk var teknisk og salg var salg. Det ble en avdelingsjustering på det i 2017 slik at salg, teknisk og leveranse gikk under et felles team, og det har gjort at vi kommuniserer mer med hverandre og er blitt mer kjent med hverandre. og det er den endringen jeg har lagt merke til”.</i></p> <p><i>“Fordi istedenfor å måtte avtale et møte så kan du en dag sette deg et sted og eventuelt flytte deg og snakke sammen med andre enn å arrangere møter på møter på møter”.</i></p> <p><i>“Jeg er glad at jeg kan være oppdatert på hva som skjer her - i form av at den åpne informasjonsdelingen gjør at alle kan ha en mening om det og hvis det kommer en type informasjon ut til felleskapet og noen mener noe om det som kunne vært en forbedring så er det helt åpent for det og det setter jeg stor pris på”.</i></p> <p><i>“(...) og særlig de som sitter på kundesenteret kan holde seg oppdatert om hva som skjer i rundt i bedriften og ikke bare på kundesenteret”.</i></p> <p><i>“For her er alle sine plasser sine hjemmebaner”.</i></p> <p><i>“Men hvordan enkeltmennesker velger er ulikt, men ABW påvirker slik at det blir mer naturlig mellom hverandre”.</i></p> <p><i>“Det gir muligheten til å slippe å ta sykemelding”.</i></p>

	<p><i>“Får jeg en samtale som er litt tøff er det greit å ha en liten utblåsning eller en humoristisk samtale med en kollega - dukker det opp ting som du ikke kan svare på så er det greit å bare spørre en kollega og slikt blir ferdig med det med en gang istedenfor å ta det opp igjen etter å ha funnet ut svaret”.</i></p> <p><i>“Du vil naturlig sette deg med folk i din avdeling, men vi jobber aktiv med å prøve å ha en ABW sammensatt med forskjellige mennesker, men dagens oppgaver for den enkelte påvirker”.</i></p> <p><i>“ABW blir brukt mer effektivt for å jobbe mot et felles mål”.</i></p>
Informant 4	<p><i>“Jeg samarbeider ganske mye med de forskjellige avdelingene – i hvert fall med noen av de - og det er på ulik måte. Alt er knyttet opp mot spesifikke oppgaver eller prosjekter så det blir naturlig å møte til det - eventuelt så er det bare å gå bort til de”.</i></p> <p><i>“Istedenfor at du slipper å løpe rundt og finne folk - så kan du sette deg ned - hvis du har behov for leveranserelaterte svar så setter du deg gjerne der hvor noen har de svarene. Så kan man sitte der den dagen og spørre gjennom hele dagen og det føler jeg at det er ganske stor takhøyde for også”.</i></p> <p><i>“Flere telefonsamtaler - mindre telefonsamtaler og da fungerer disse båsene veldig godt”.</i></p> <p><i>“Det er jo det (fordelen med ABW) at du har enkelt tilgang til informasjon fra andre avdelinger basert på hvor du setter deg selv”.</i></p> <p><i>“Det blir jo litt det som går på folkemunne - det folk snakker om - hvis det er mange som har problemer med tv'en siste uken så er det ikke sånn at nødvendigvis det blir flagget ut til hele organisasjonen. så da er det litt hva man oppfatter selv og så er det litt hva som er relevant å vite for meg og”.</i></p> <p><i>“Vi har mailgrupper – f.eks. kundesenter har en mailgruppe - og der kan det komme info som jeg egentlig burde hatt, men som ikke kommer til meg - og det kan være flere årsaker. I ett tilfelle hadde avsender trodd at den hadde gått ut til flere enn den hadde gjort”.</i></p>

	<p><i>“Det er et veldig godt miljø - trives godt på kontoret selv - det er en grunn til at jeg kommer hit selv om jeg kan være hjemme”.</i></p> <p><i>“Det er totalt sett en uformell tone på huset her - du kan liksom fleipe litt med direktøren - det er ikke et problem det”.</i></p> <p><i>“Ikke mer enn at jeg synes det er en - nå har jeg aldri sittet i et kontor med faste plasser - så er litt vanskelig å sammenlikne, men jeg tror ikke jeg kunne ha tenkt meg det nå. Det tror jeg kunne ha blitt litt kjedelig - spesielt hvis du havner ved siden av noen du ikke liker. Desto verre”.</i></p>
Informant 5	<p><i>“Ja, det gjør jeg (tar et bevisst valg på plassering)- fram til lunch eller etter lunch og bare prøver å justere på det så man ikke sitter på nesten samme plass dag etter dag likevel, men det kommer jo an på oppgaver en har”.</i></p> <p><i>“Jo, jeg vil si det det er folk som jobber på andre avdelinger som du nødvendigvis ikke har noe med, men som fortsatt er gode sparringspartnere som kan se problemstillingen”.</i></p> <p><i>“Det er mye enklere å prate med folk og terskelen for å spørre og oppsøke informasjon og kompetansen er mer tilgjengelig også er det og enklere for andre å gjøre det mot meg”.</i></p> <p><i>“så får man avklart det (spørsmålet) og slipper å kalle inn møte og må vente på svar på mail - man får gjort mye av å bare gå rundt i gangene -du røsker tak iden du har et spørsmål til og nå er du ledig så nå har jeg deg - det er alt ifra om det er en kundebehandler eller en direktør”.</i></p> <p>Hvor du får du mest informasjon fra? <i>“Hovedsakelig epost og i samtale eller dialog med andre”.</i></p> <p><i>“Vi har teams - chattegruppe - der er det deling der ledere, teamledere eller avdelingsledere eller direktører som kommer med informasjon da, da er det det som er riktig så har man egne kanaler hvor det er mer chitchat kan man si, men man har informasjonsdeling i faste kjente kanaler kan man si og så har vi informasjonsskjermer i rundt, men det er mindre jobbrelatert men mer om kurs, og informasjon om helseforsikringer og sånne ting som går mer</i></p>

	<p><i>utenfor oppgaven man driver med. For arbeidsoppgave/kompetansekanaler har vi teams”.</i></p> <p><i>“Det eneste som kan være litt problematisk er med tilpasning av stoler og pulter og at det kunne ha vært litt bedre. man har jo hev og senk pulter overalt og gode skjermer, men det er ikke alltid at det er det som er riktig for deg selv. Den stolen som er god for 100 stk. er ikke nødvendigvis den riktige for deg og det du sliter med. Så det er sånne der detaljer som det”.</i></p> <p><i>“Det kan man jo si at noe av det første jeg opplevde var at jeg møtte administrerende direktør og en på KS som lå og lekeslåss og det var det første jeg møtte på hilserunden min - det bryter opp littegrann”.</i></p>
Informant 6	<p><i>“Det kan være noen som spør om hjelp; kan du komme å se på en sak her? Så sitter jeg på den ene siden av bordet også sitter vedkommende på den andre siden av bordet også går jeg rundt snakker om det. Da opplever jeg veldig ofte at det kanskje kan være en annen kollega som også hører på også plutselig så har vi en liten opplærings-session der”.</i></p> <p><i>“Det kan også være at vis man skal sitte med litt sånn tyngre saker så vet vi om noen som har mye erfaring med det, så kan vi sitte sammen”.</i></p> <p><i>“Nå får vi beskjed før ting skjer, så vi har på en måte blitt mye mer involvert. Nå er det også sånn at teamlederne får være med på møter innad i firma om ting som skal skje slik at det alltid er en representant som kan ta med ting videre, sånn var det heller ikke før”.</i></p> <p><i>“Vi som satt på kundesenteret, så kunne vi for eksempel ha hatt en prisendring, men vi hadde ikke fått noe informasjon om det før kunden ringte inn og sa at jeg har fått et brev om ny pris. (...) Men jeg merker stor forskjell nå for nå er avdelingene samkjørt i hva de planlegger å gjøre.”</i></p> <p><i>“Jeg synes det beste er å være her sammen med mine kolleger men på dager der man kanskje er litt ikke helt i slaget, i stedet for å ta en sykedag så kan man jobbe hjemmefra når man er såpass frisk at det går an å svare på litt epost. Det synes jeg egentlig har vært veldig fint, da vet de at jeg faktisk kan</i></p>

	<p><i>gjøre en innsats og det er bedre å gjøre noe enn å ikke gjøre noe(...) man kan jo fort måle vis folk ikke gjør jobben sin fordi det måles jo hvor mange samtaler man tar og hva man driver med på jobb så det er ikke noe fare. Man kan finne ut av det for å si det sånn”.</i></p>
Informant 7	<p><i>“Vi har ikke noe høy terskel for å spørre hverandre. Er det noe vi står fast på så bare spør vi, det er bare slik det er liksom uten at jeg har tenkt noe mer over det. (...) Jeg har ikke noe problem å gå å spørre om hjelp, og det tror jeg ikke andre har ovenfor meg heller, jeg håper nå ikke det i alle fall”.</i></p> <p><i>“Om det er noen du vet du skal samarbeide mye med en dag eller at du skal gjøre noe spesielt så har du og mulighet for at du kan sitte to og to på et rom”.</i></p> <p><i>“Jeg er litt avhengig av å ha to skjermer. Om man begynner å se dårlig er det bedre å ha to litt større skjermer enn en liten. Også blir det for tungt når du holder på med å bytte mellom forskjellige bilder du er inne på for å gjøre ting, så er det ikke bra å sitte med en liten pc-skjerm, du må ha flere skjermer å spille på”.</i></p> <p><i>“På stafettbirken stilte vi med ti lag. Slike ting og andre ting som engasjerer er viktig og vi snakker mye om det når vi sitter ute her. Så da går det mye i den type prat som engasjerer som vi er med på via bedriften”.</i></p> <p><i>“Vi har loungen er samlingspunktet, der henter vi x antall kaffekopper i løpet av en dag og kan slå av en prat om løst og fast. Men det tror jeg og er egentlig bra da, for da får du gått litt, du får tenkt litt og samtidig kan du være sammen med noen andre”.</i></p>