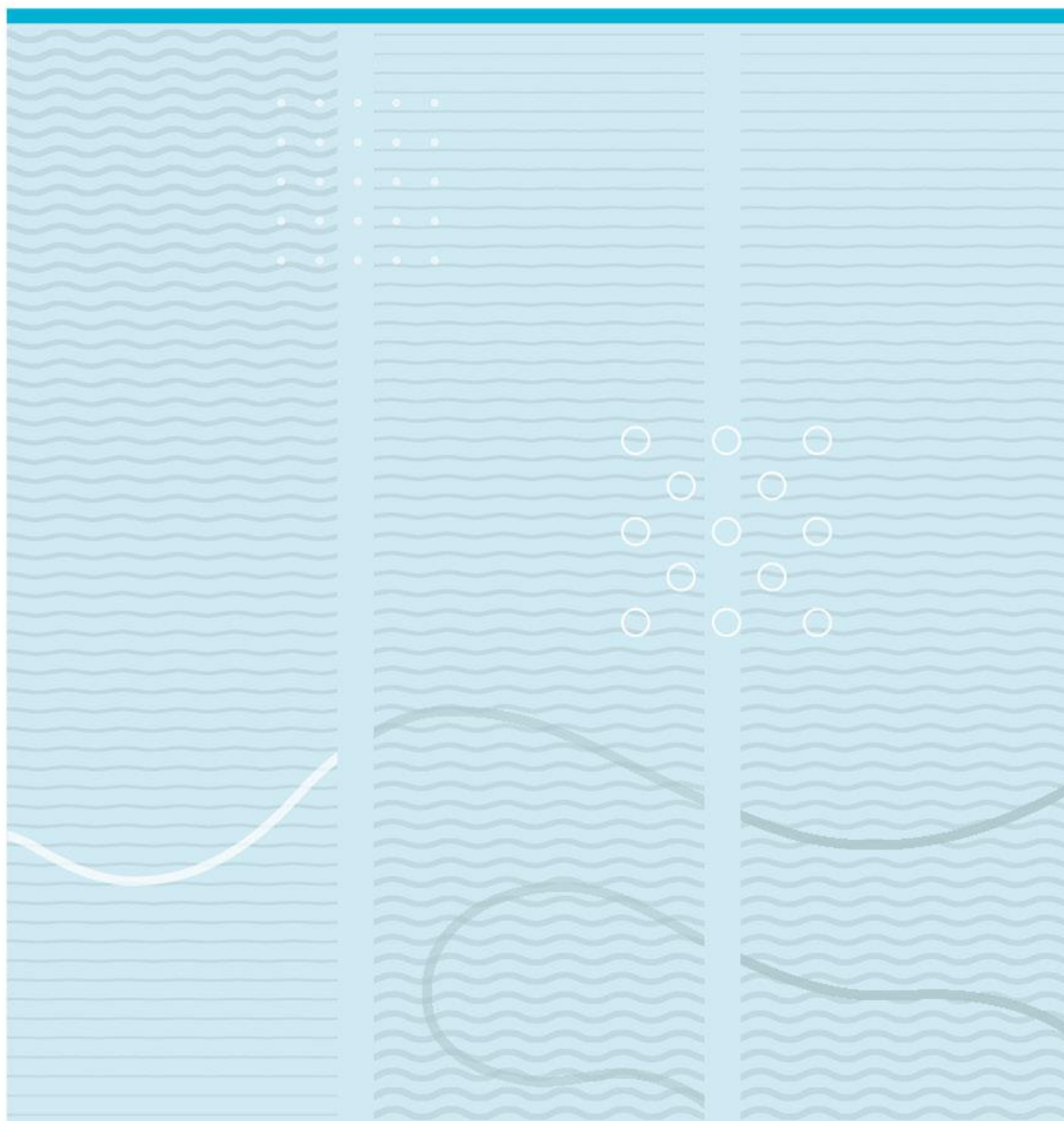


Stine Hagen Ommen & Tine Grønneberg Moe Gulliksen

Motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor

«Hvilke faktorer fremmer eller hemmer de ansattes motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor?»



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Bredalsveien 14
3511 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2021 Stine Hagen Ommen & Tine Grønneberg Moe Gulliksen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

For en lykkes dag - endelig er masteroppgaven ferdig og levert! Denne dagen har vi ventet på i to år, og endelig er den her, noe som er både rart og godt på samme tid. Vi har skrevet denne oppgaven som et siste ledd av vår utdanning ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN) avdeling Ringerike, med fordypning i Strategi og kompetanseledelse. Arbeidet med masteroppgaven har bydd på både frustrasjon og glede, muligheter og utfordringer. Nå er det gjort, og vi er klare for nye utfordringer i arbeidslivet og et nytt kapittel for oss begge.

Vi vil først og fremst takke alle våre informanter som har stilt opp på intervju, og delt av sine erfaringer og opplevelser rundt tema til vårt studie. Tusen takk til vår kontaktperson i organisasjonen, uten din innsats hadde vi ikke fått kontakt med informantene eller kunne ferdigstilt oppgaven. Det har vært både spennende og lærerikt å få et innblikk i deres arbeidshverdag på hjemmekontor.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Anja Hagen Olafsen. Du har gjennom de siste fem månedene vært til stede for oss når vi har trengt deg, ikke bare som en god veileder, men også som en god støttespiller under masterskrivingen. Vi er takknemlig for alle råd og tilbakemeldinger du har gitt oss, og alt du har lært oss det siste året.

Jeg, Tine, vil rette en stor takk til min master partner, Stine! Du har vært en fryd å jobbe med. Når denne oppgaven til tider både har vært utfordrende og krevende så har du vært en fantastisk sparringspartner. Jeg setter virkelig pris på hver eneste opptur og nedtur vi har hatt sammen de siste to årene, men spesielt de siste fem månedene. Akkurat nå ser jeg ikke hvordan jeg skulle klart dette uten deg. Jeg vil også takke familie og venner for god støtte gjennom hele prosessen, dere har vært gode å ha.

Jeg, Stine, vil takke deg Tine for et godt samarbeid og for at du alltid er positiv, finner løsninger og står på! De siste fem månedene har vært litt av et eventyr, men endelig har vi klart det sammen! Jeg vil også takke familie og venner for å ha støttet og heiet på meg og oss de siste fem månedene.

Tine Grønneberg Moe Gulliksen

Tjøme, juni 2021

Stine Hagen Ommen

Jessheim, juni 2021

Sammendrag

Studiets tema og problemstilling

Det siste året har bydd på utfordringer i arbeidslivet. Da Covid-19 inntraff Norge mars 2020, måtte arbeidsgivere sende arbeidstakere på hjemmekontor. Muligheten til å dele kunnskap ved kaffemaskiner, i ganger og ved lunsjtider forsvant. For at kunnskapsdeling skal skje fra hjemmekontoret er det viktig at den ansatte er motivert til å dele av sin kunnskap. Det finnes flere faktorer som vil være med på å fremme eller hemme motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor. Teorigrunnlaget for denne studien har tatt utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017) og jobbkarakteristikamodellen (Hackman & Oldham, 1975).

Selvbestemmelsesteorien ser på forskjellige typer motivasjon og er sentralt opptatt av individers tre grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Jobbkarakteristikamodellen tar for seg jobbegenskaper som er med på å legge til rette for optimal motivasjon hos de ansatte. Vi har gjennom de teoretiske rammeverkene utarbeidet problemstillingen for vår masteroppgave, som er formulert som følgende:

“Hvilke faktorer fremmer eller hemmer de ansattes motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor?”

Metode

For å besvare problemstillingen i oppgaven har vi gjennomført en kvalitativ studie med et fenomenologisk forskningsdesign. Oppgavens empiriske grunnlag er basert på ni semistrukturerte intervjuer med informanter fra en offentlig organisasjon. Datamaterialet vi har samlet inn har vi tematisk analysert gjennom en abduktiv tilnærming.

Hovedfunn

Samlet sett finner vi at informantene får tilfredsstillende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, samt at ledere som en organisatorisk faktor har tilrettelagt for gode forutsetninger som medfører en autonom motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontoret hos informantene. Vi finner at jobbkarakteristikamodellen har bidratt til å tilrettelegge for indre motivasjon gjennom forskjellige individuelle faktorer og gjennom den mellommenneskelige faktoren tilbakemeldinger. Informantene opplever at det er lagt godt til rette for at de skal få delt kunnskap fra hjemmekontoret. Å ha et godt forhold til kollegaer, det å bli gitt frihet og fleksibilitet samt å oppleve å bli gitt tilbakemeldinger på utført arbeid er faktorer som er med på å fremme motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
1 Introduksjon.....	7
1.1 Oppgavens oppbygging	9
2 Teori	10
2.1 Kunnskap.....	10
<i>2.1.1 Hva er kunnskap?</i>	<i>10</i>
<i>2.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap</i>	<i>11</i>
<i>2.1.3 Kunnskapsdeling</i>	<i>12</i>
<i>2.1.4 SEKI-modell: fire metoder for kunnskapsdeling</i>	<i>13</i>
<i>2.1.5 Praksisfelleskap</i>	<i>15</i>
<i>2.1.6 Virtuelt praksisfelleskap og virtuell kommunikasjon</i>	<i>16</i>
2.2 Motivasjon	17
2.3 Selvbestemmelsesteorien	18
<i>2.3.1 Kognitiv evalueringsteori.....</i>	<i>19</i>
<i>2.3.2 Organismisk integrasjonsteori</i>	<i>20</i>
<i>2.3.3 Basale psykologiske behov.....</i>	<i>23</i>
2.4 Jobbkarakteristikamodellen	24
2.5 Kunnskapsdeling i lys av selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikamodellen....	26
<i>2.5.1 Indre og ytre motivasjon</i>	<i>26</i>
<i>2.5.2 Organisatoriske, mellommenneskelige og individuelle faktorer.....</i>	<i>27</i>
3 Metode	29
3.1 Metodisk tilnærming	29
3.2 Fenomenologisk design.....	30
<i>3.2.1 Kvalitativt intervju.....</i>	<i>30</i>
<i>3.2.2 Forberedelse til intervjuer</i>	<i>31</i>
3.3 Datainnsamling	33
<i>3.3.1 Valg av organisasjon</i>	<i>33</i>
<i>3.3.2 Rekruttering av informanter</i>	<i>33</i>
<i>3.3.3 Gjennomføring av intervjuer.....</i>	<i>35</i>
3.4 Bearbeiding av data	36
<i>3.4.1 Transkribering</i>	<i>36</i>
<i>3.4.2 Analyseprosessen</i>	<i>36</i>

3.5	Etiske retningslinjer	37
3.5.1	<i>NSD</i>	38
3.5.2	<i>Forholdet mellom forsker og informant</i>	38
3.6	Studiens kvalitet	39
3.6.1	<i>Reliabilitet</i>	39
3.6.2	<i>Validitet</i>	40
3.6.3	<i>Generalisering</i>	40
4	Presentasjon av funn	42
4.1	Organisatoriske faktorer	42
4.1.1	<i>Arenaer for kunnskapsdeling ved hjemmekontor</i>	42
4.1.2	<i>Verktøy for å kommunisere</i>	44
4.1.3	<i>Mulighet til å se hverandre virtuelt</i>	45
4.1.4	<i>Leders rolle</i>	46
4.2	Mellommenneskelige faktorer	46
4.2.1	<i>Forholdet til kollegaer</i>	47
4.2.2	<i>Følelsen av å forstyrre kollegaer</i>	48
4.2.3	<i>Tilbakemeldinger</i>	48
4.3	Individuelle faktorer	49
4.3.1	<i>Muntlig fremfor skriftlig kunnskapsdeling</i>	49
4.3.2	<i>Variasjon i arbeidsoppgaver</i>	50
4.3.3	<i>Fullføre arbeidsoppgaver</i>	51
4.3.4	<i>Frihet og fleksibilitet</i>	52
4.3.5	<i>Større mening med jobben</i>	53
5	Diskusjon	54
5.1	Teoretiske implikasjoner	54
5.1.1	<i>Arenaer for kunnskapsdeling ved hjemmekontor og verktøy for å kommunisere</i>	54
5.1.2	<i>Mulighet til å se hverandre virtuelt og muntlig fremfor skriftlig kommunikasjon</i>	56
5.1.3	<i>Forhold til kollegaer, følelsen av å forstyrre kollegaer og tilbakemeldinger</i>	57
5.1.4	<i>Variasjon i arbeidsoppgaver og frihet og fleksibilitet</i>	58
5.1.5	<i>Leders rolle, større mening med jobben og fullføre arbeidsoppgaver</i>	59
5.2	Praktiske implikasjoner	60
5.3	Studiens begrensninger og videre forskning	62
6	Konklusjon	63
6.1	Sentrale funn	63
6.2	Avsluttende refleksjoner	64
	Litteraturliste	66

Vedlegg.....	73
Vedlegg 1 – Godkjenning av NSD.....	73
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv.....	76
Vedlegg 3 – Intervjuguide.....	79
Vedlegg 4 – Tilleggsspørsmål sendt per e-post.....	83

1 Introduksjon

I Norge ble 12.mars 2020 en historisk dag da regjeringen besluttet å gjennomføre en drastisk nedstengning av landet. Dette i håp om å forhindre ytterligere spredning av smitten knyttet til Covid-19 pandemien (Helljesen et al., 2020). Over natten ble norske arbeidsplasser nødt til å finne løsninger for hvordan ansatte kunne jobbe hjemmefra som et bidrag i den nasjonale dugnaden for å forhindre smittespredning. Høsten 2020 ble det anslått at rundt tre av ti arbeidstakere jobbet hjemmefra (Clausen & Askheim, 2020), og det oppfordres fortsatt til hjemmekontor for de som har mulighet til det (NHO, 2021). En undersøkelse gjort av Respons Analyse viser at to av tre gjerne vil fortsette å jobbe hjemmefra også etter at Covid-19 pandemien går over (Akademikerne, 2021). Det er flere næringslivsprofiler som mener at arbeidsgivere fremover bør legge til rette for å lage en hybridmodell for arbeidstakerne. Den hybride modellen tar høyde for at de ansatte kan jobbe hjemmefra, men at det er mulighet for å komme på kontoret ved ønske eller behov (Karlsrud, 2020). Med andre ord ser hjemmekontor ut til å vedvare på ubestemt tid noe som kan by på nye organisatoriske utfordringer for organisasjoner. En av disse er hvordan kunnskapsdeling mellom ansatte forandres (Tønnessen et al., 2020).

Norge er et kunnskapssamfunn og statsminister, Erna Solberg, uttalte i en tale for Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) at kunnskap er fremtidens olje (Solberg, 2014). En organisasjons evne til å effektivt kunne utnytte kunnskap er avhengig av de ansatte som skaper kunnskapen. Kunnskap er makt, og for at en organisasjon skal oppnå maksimalt utbytte av kunnskap de ansatte har, må de ansatte være villige til å dele kunnskapen de besitter. Sannsynligvis vil ikke ansatte dele av sin kunnskap uten en sterk personlig motivasjon, derfor er kunnskapsdeling avhengig av hver enkelt ansattes motivasjon for å ville dele kunnskap (Stenmark, 2001).

Motivasjon blir gjerne delt inn i to kategorier; indre og ytre motivasjon, og det finnes flere ulike motivasjonsteorier som skiller mellom de to kategoriene (Olafsen, 2018). Hvis en ansatt er indre motivert for en atferd vil de utføre aktiviteten fordi de finner det interessant, gøy og stimulerende. Hvis et individ er ytre motivert for en atferd, vil de utføre aktiviteten med en forventning om å oppnå en konsekvens, som for eksempel belønning eller straff (Ryan & Deci, 2017).

Kunnskapsdeling kan ses som en atferd hvor de ansatte overfører kunnskap innenfor organisasjonen (Gagné, 2019). Det er leders ansvar å finne måter å motivere de ansatte på når arbeidsplassen blir digital. Ledere er en organisatorisk faktor som er ansvarlige for at medarbeidere har et forsvarlig arbeidsmiljø, også når arbeidet gjennomføres fra hjemmekontoret (Spekter, 2020).

Kunnskapsdeling skjer gjennom sosiale prosesser (Stenmark, 2001) og det er derfor viktig at ansatte

får utviklet nære relasjoner og føler seg knyttet til andre kollegaer. Hjemmekontor kan medføre at ansatte opplever at behovet for tilhørighet ikke blir tilfredsstilt, da ansatte kan oppleve at de distanseres fra kollegaer (Spekter, 2020).

Vi vil i denne studien se på faktorer som er organisatoriske, mellommenneskelig og individuelle for å se hvilke av disse som fremmer eller hemmer motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor. Studien søker å belyse temaet gjennom Ryan og Deci (2017) sin selvbestemmelsesteori, og Hackman og Oldham (1975) sin jobbkarakteristikamodell som gir utgangspunkt for motivasjonelle faktorer. Selvbestemmelsesteorien argumenterer for at hvis ansatte skal være indre motivert for en atferd, er det viktig at de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet tilfredsstilles (Ryan & Deci, 2017). Selvbestemmelsesteorien fokuserer også på ulike aspekter ved menneskers motivasjon som er relevant for motivasjon på arbeidsplassen (Ryan & Deci, 2000a-b), som videre kan relateres til motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor (Gagné et al., 2019). Hackman og Oldham (1975) utarbeidet en jobbkarakteristikamodell hvor formålet var å tilrettelegge for ansatte sin indre motivasjon gjennom fem individuelle jobbegenskaper. Hvis disse egenskapene eller jobbkarakteristikkene tilfredsstilles vil det resultere i større total arbeidsglede, samt bedre kvalitetsresultater på jobben (Hackman & Oldham, 1975). Med utgangspunkt i disse to teoretiske rammeverkene har vi formulert følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer fremmer eller hemmer de ansattes motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor?”

Motivasjon for kunnskapsdeling er blitt belyst gjennom tidligere forskning, men selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikamodellen har blitt brukt i mindre grad (Yoon & Rolland, 2012 & Gagné et al., 2019). Vi har ikke lyktes med å finne studier som har kombinert motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor, derfor er ønsket med denne studien å bidra til både kunnskapsdelingslitteraturen og litteratur om hjemmekontor. Videre har tidligere forskning som har fokusert på motivasjon for kunnskapsdeling i stor grad vært av kvantitativ karakter, derfor ønsker vi med denne oppgaven å kunne bidra til forskning som er kvalitativ.

1.1 Oppgavens oppbygging

Vi har valgt å dele denne oppgaven inn i seks kapitler. I dette kapitlet har vi presentert oppgavens aktualitet, tema og problemstilling. I kapittel 2 vil vi presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Først vil vi forklare kunnskap og kunnskapsdeling, før vi ser på hvilke metoder som kan brukes, før vi avslutter første del av teorien med virtuell kommunikasjon. Videre presenterer vi selvbestemmelsesteorien hvor vi fokuserer på relevante miniteorier, før vi presenterer jobbkarakteristikamodellen. Avslutningsvis i kapittel 2 viser vi til tidligere forskning som tar utgangspunkt i motivasjon for kunnskapsdeling. I kapittel 3 legger vi frem de metodiske valgene vi har tatt når det kommer til gjennomføringen av dette studiet. Vi presenterer blant annet valg av metodisk tilnærming, valg av forskningsdesign og datainnsamlingsmetode. Videre vil vi i kapittel 4 presenterer funn vi fant etter å ha analyserte det innsamlede datamaterialet. I kapittel 5 vil vi diskutere funnene opp mot det teoretiske rammeverket i oppgaven og besvare studiens problemstillingen, før vi avslutter kapittel 5 med å diskutere studiens begrensninger samt komme med forslag til videre forskning. I kapittel 6 vil vi se på de sentrale funnene og gi en konklusjon på oppgavens problemstilling, før vi avslutter med avsluttende refleksjoner.

2 Teori

I denne delen av oppgaven vil det teoretiske rammeverket bli presentert. Intensjonen med teorikapittelet er å lage et teoretisk utgangspunkt for analysen av funn og diskusjonen som kommer senere i oppgaven. Vi begynner i 2.1 å introdusere hva kunnskap er og hvordan den kan være to forskjellige former, før vi forklarer og definerer hva kunnskapsdeling er og ser på hvilke metoder man kan benytte for å generere ny kunnskap og hvordan den kan deles. Virtuell kommunikasjon blir også redegjort for da det er en faktor som kan være med på å fremme eller hemme motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor. I 2.2 forklarer vi hva motivasjon er, før vi i 2.3 redegjør for selvbestemmelsesteorien, i 2.4 forklarer vi jobbkarakteristikamodellen før vi avslutter med 2.5 hvor vi ser på relevant litteratur i forhold til kunnskapsdeling og motivasjon.

2.1 Kunnskap

Kunnskap er sett på som en kritisk ressurs for organisasjoner (Wang & Noe, 2010). Ettersom jobber blir mer komplekse og krever problemløsning og nytenkning, kan organisasjoner oppnå konkurransefortrinn gjennom effektiv kunnskapsdeling (Gagné et al., 2019). Individuer kan tilegne seg ny kunnskap, utnytte eksisterende kunnskap og utvikle kunnskap gjennom kunnskapsdeling (Filstad, 2014). Hjemmekontor vil endre måten de ansatte deler kunnskap på, og det er viktig at organisasjoner påser at kunnskapsdelingen fortsetter selv om de jobber hjemmefra (Spekter, 2020).

2.1.1 Hva er kunnskap?

Davenport og Prusak (1998) argumenterer for at kunnskap er relatert til både data og informasjon. Å forstå disse tre begrepene og hvordan man kommer fra den ene til den andre er viktig for å gjøre kunnskapsarbeid vellykket. Data bidrar til å beskrive en del av det som skjer og forteller ikke hva man skal gjøre, men det er en viktig råvare for opprettelse av informasjon. Informasjon beskrives som et budskap som vanligvis er et dokument eller en hørbar eller synlig kommunikasjon.

Dokumentet eller kommunikasjonen har en avsender og en mottaker, og informasjonen er ment å endre måten mottakeren oppfatter noe. Informasjon er ment å forme personen som får den og for å gjøre en forskjell i hans eller hennes syn eller innsikt. Det er mottakeren som bestemmer om meldingen virkelig er informasjon eller ikke; om hen føler seg informert. Kunnskap stammer fra informasjon som igjen stammer fra data. Hvis informasjon skal bli kunnskap må mennesker gjøre arbeidet gjennom sammenligning, konsekvenser, forbindelse og samtale. Ved sammenligning

sammenligner man informasjon om en gitt situasjon med tidligere situasjoner. Ved konsekvenser ser man på hvilke implikasjoner informasjonen har for beslutninger og handlinger. Ved forbindelse undersøker man hvordan kunnskapen forholder seg til andre, og ved samtale hører man hva andre synes om denne informasjonen. Kunnskap kan man få gjennom enkeltpersoner eller grupper og noen ganger i organisasjonsrutiner (Davenport & Prusak, 1998).

Siau et al., (2010) viser til at den generelle oppfatningen av kunnskap er at kunnskap er personlig informasjon som er relatert til fakta, prosedyrer, konsepter, tolkninger, ideer, observasjoner og vurderinger. Drucker (1993; i Siau et al., 2010, s. 279 vår oversettelse) beskrev kunnskap som: *“Informasjon som endrer noe eller noen - enten ved å bli grunnlag for handlinger eller ved å gjøre et individ (eller en institusjon) i stand til en annen eller en mer effektiv handling”*. Kunnskap er individuell og må forstås som individets eiendom, som en form for ‘kunnskapsbeholder’ for fremtidig bruk. Kunnskap baseres på individets egne tolkninger og forståelser av situasjoner, og den er ofte begrenset til det individet eksplisitt klarer å uttrykke av kunnskap (Filstad, 2016). Kunnskap er ikke alltid like lett å uttrykke eksplisitt, og enkelte tolkninger og forståelser kan være vanskelig å kommunisere. I det følgende skal vi se på hvordan kunnskap kan kategoriseres i to former: taus og eksplisitt.

2.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Kunnskap kan være både taus og eksplisitt. Filosofen Michael Polanyi (1966; i Filstad, 2016) argumenterte for at taus og eksplisitt kunnskap vil være to sider av en persons totale kompetanse. Eksplisitt kunnskap kan defineres som: *“... kunnskap som er uttrykt, formalisert, dokumentert og kodifisert gjennom noe visuelt som for eksempel tekst, tabeller, diagrammer eller dokumenter”* (Park & Gabbard, 2018, s. 327 vår oversettelse). Dette gjør at eksplisitt kunnskap er kunnskap som relativt enkelt kan søkes og deles med andre (Park & Gabbard, 2018). Gourlay (2002) definerte taus kunnskap som *“En form for kunnskap som er svært personlig og kontekstspesifikk, og som er dypt forankret i individuelle opplevelser, ideer, verdier og følelser”* (s. 2 vår oversettelse). At taus kunnskap er en personlig form for kunnskap, gjør at den blir vanskeligere å formalisere og dermed kunne kommuniseres og deles. Taus kunnskap er dypt forankret i handling, engasjement og involvering i en bestemt sammenheng (Filstad, 2016).

Den tause kunnskapen anses å være ‘gullet’ i organisasjonen (Nonaka, 1994). Taus kunnskap er erfaringsbasert og forankret i en forståelse av sammenhenger, altså må kollegaer ha en mulighet til å observere og å praktisere sammen for å få til felles utvikling av kompetanse basert på deling av

taus kunnskap (Filstad, 2016). Eksplisitt og taus kunnskap er ikke totalt atskilt da de utfyller hverandre. Det finnes en interaksjon mellom disse to hovedtypene, og denne interaksjonen skjer gjennom menneskelige, kreative aktiviteter (Nonaka & Takeuchi, 1995). Taus kunnskap kan overføres gjennom å observere andres individers handlinger, ved å praktisere sammen og ved å anvende andre ikke-språklige kommunikasjonsformer (Filstad, 2016). Vi ønsker å finne ut hva taus kunnskap har å si for de ansattes motivasjon for kunnskapsdeling, da vi antar at den kan være en slags hemmende faktor for motivasjonen for å dele kunnskap når de ansatte er på hjemmekontor. Videre i det følgende vil vi forklare begrepet kunnskapsdeling og se på fremgangsmåter som benyttes for å dele kunnskap.

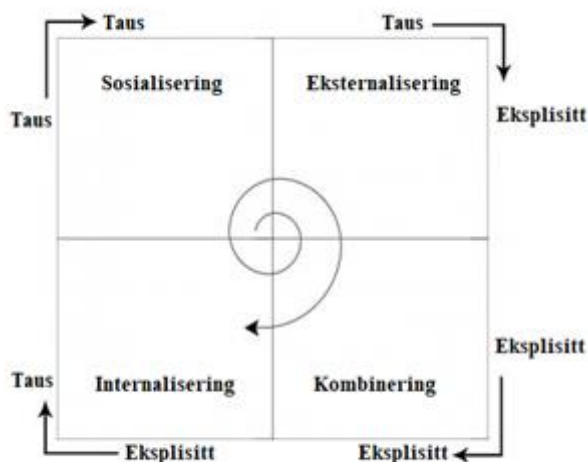
2.1.3 Kunnskapsdeling

For en organisasjon er kunnskapsdeling helt avgjørende for å utvikle organisasjonen. Kunnskapsdeling vil gjøre det mulig for en organisasjon å utnytte den kunnskapen som allerede eksisterer i organisasjonen. Samtidig vil kunnskapsdeling i aller høyeste grad bidra til å utvikle de ansatte ved at de deler kunnskap med hverandre (Filstad, 2016). Bartol og Srivastava (2002) definerte kunnskapsdeling som: *“enkeltpersoner som deler organisasjonsrelevant informasjon, ideer, forslag og ekspertise med hverandre.”* (Bartol & Srivastava, 2002, s. 65 vår oversettelse). Wang og Noe (2010) mener at kunnskapsdeling er viktig mellom ansatte både i, og på tvers av team, da dette lar organisasjonen utnytte kunnskapsbaserte ressurser hos hvert individ (Wang & Noe, 2010).

Organisasjoner kan oppleve at det er vanskelig å legge til rette for effektiv kunnskapsdeling mellom de ansatte på grunn av mellommenneskelige faktorer. Hvis en ansatt besitter spesiell og ettertraktet kunnskap som er verdifull, er det lite sannsynlig at den ansatte deler den videre med kollegaer (Yang & Wu, 2008). Den ansatte kan ha et ønske om å holde kunnskapen for seg selv, da fordelene kan være økt jobbsikkerhet og at man fortsetter å besitte den unike og sterke posisjonen i organisasjonen. En annen grunn som gjør kunnskapsdeling mer utfordrende er at kunnskap, som nevnt tidligere, kan være taus og er dermed ikke alltid lett å dele med andre. Dette medfører at delingsprosessen mellom de ansatte kan ta lang tid, og dermed kan være kostbar. For å oppnå en effektiv praksis for kunnskapsdeling er organisasjoner dermed avhengig av den ansattes vilje til å legge betydelig innsats i de tilknyttede sosiale prosessene (Yang & Wu, 2008). I neste delkapittel presenterer vi Nonaka (1994) sine fire metoder for kunnskapsdeling, som viser til hvordan taus kunnskap kan konverteres til eksplisitt kunnskap.

2.1.4 SEKI-modell: fire metoder for kunnskapsdeling

Nonaka (1994) sin SEKI-modell visualiserer fire kunnskapsprosesser hvor taus og eksplisitt kunnskap samhandles og relateres til hverandre. Gjennom de fire metodene sosialisering, eksternalisering, kombinasjon og internalisering (SEKI) dannes fire forskjellige samspillsmønstre mellom taus og eksplisitt kunnskap. Den representerer også måter som gjør at eksisterende kunnskap kan konverteres til ny kunnskap (Nonaka, 1994). Figur 1 nedenfor illustrerer sammenhengen mellom taus og eksplisitt kunnskap gjennom de fire forskjellige metodene.



Figur 1: SEKI-modell (Nonaka, 1994; oversatt til norsk av Filstad, 2016).

Sosialisering: fra taus kunnskap til taus kunnskap

Ved sosialisering konverteres taus kunnskap gjennom samhandling mellom individer. Gjennom denne metoden kan et individ tilegne seg taus kunnskap uten språk: eksempelvis jobber lærlinger med mentorer og lærer ikke håndverk kun gjennom språk, men like mye gjennom observasjon, imitasjon og praksis. Uten noen form for delt opplevelse er det vanskelig for individer å dele hverandres måter å tenke på. Nøkkelen til å tilegne seg taus kunnskap er derfor gjennom erfaring (Nonaka, 1994).

Kombinering: fra eksplisitt kunnskap til eksplisitt kunnskap

Kombinasjon innebærer å bruke sosiale prosesser som for eksempel møter og telefonsamtaler for å overføre eksplisitt kunnskap til mer komplekse og systematiske sett med eksplisitt kunnskap. Gjennom møtene internt i organisasjonen kan eksplisitt kunnskap kombineres, redigeres eller behandles og dermed føre til ny kunnskap (Esterhuizen et al., 2012).

Eksternalisering: fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap

Ved eksternalisering oversettes eller artikuleres taus kunnskap gjennom dialog og refleksjon slik at den kan bli tilgjengelig for andre. Ved eksternalisering blir den individuelle kunnskapen gruppekunnskap i enten skriftlig form, eller i form av metaforer, fortellinger, begreper og modeller (Irgens, 2011). Ved å eksternalisere taus kunnskap kan den deles av andre, og det blir grunnlaget for ny kunnskap (Esterhuizen et al., 2012).

Internalisering: fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap

Ved internalisering blir kunnskapen personliggjort gjennom erfaring. Ved denne prosessen 'læring ved å gjøre' blir kunnskapen en del av et individs erfaringsbaserte handlingsrepertoar som igjen er i ferd med å bli taus igjen (Irgens, 2011).

Både eksternalisering og internalisering fanger ideen om at taus og eksplisitt kunnskap er komplementære og kan utvides over tid gjennom en prosess med gjensidig interaksjon.

Konvertering av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap kalles eksternalisering, mens internalisering er konvertering av eksplisitt kunnskap til taus kunnskap (Nonaka, 1994).

Kunnskapsspiral

Hver av de fire metodene for konvertering av kunnskap kan skape ny kunnskap uavhengig av hverandre. Å skape kunnskap handler om å utveksle både taus og eksplisitt kunnskap gjennom internalisering og eksternalisering. Kombinasjon eller sosialisering som metode alene kan by på ulemper. For eksempel kan manglende engasjement og forsømmelse av den personlige betydningen av kunnskap, bety at kombinasjon i seg selv blir en overfladisk tolkning av eksisterende kunnskap. Kombinasjon eller sosialisering kan også mislykkes i å realisere kunnskap som er konkret nok til å legge til rette for å skape kunnskap i en bredere sosial kontekst. Å dele kunnskap som er skapt av ren sosialisering kan være begrenset, og dermed vanskelig å anvende på felt som er utenfor den spesifikke konteksten den ble opprettet i (Nonaka, 1994).

Skapelse av ny kunnskap for organisasjoner og dens ansatte forekommer når alle de fire metodene for å skape kunnskap administreres til å danne en kontinuerlig syklus, som illustrert i figur 1. Syklusen er formet av en rekke skift mellom forskjellige måter for å omdanne kunnskap, samt at det er forskjellige 'utløserer' som fremkaller skiftene mellom forskjellige måter for kunnskapsomdannelse (Nonaka, 1994). *Sosialisering* starter vanligvis med å bygge et team eller felt av interaksjon. Her blir det lettere for medlemmene av temaet eller feltet å dele erfaringer og

perspektiver. *Kombinasjon* tar utgangspunkt i team som har dannet konsepter som de kan kombinere med eksisterende data og ekstern kunnskap i søk etter mer konkrete og delbare spesifikasjoner. *Kombinasjon* tilrettelegges av utlødere som koordinering mellom teammedlemmer, i tillegg til andre deler av organisasjonen og dokumentasjon av eksisterende kunnskap (Nonaka, 1994). *Eksternalisering* utløses av suksessive runder med meningsfull kommunikasjon, og metaforer kan brukes av teammedlemmer for å formulere sine egne perspektiver. På denne måten kan de avsløre skjult og taus kunnskap som ellers er vanskelig å kommunisere. *Internalisering* utløses gjennom en prosess med 'læring ved å gjøre'. Gjennom en gjentakende prosess med prøving og feiling, artikuleres og utvikles begreper til de er i en konkret form. I dette handlingsfeltet deler deltakerne eksplisitt kunnskap som gradvis blir oversatt, gjennom samhandling og en prøve- og feileprosess, til forskjellige tolkninger av taus kunnskap (Nonaka, 1994).

Samspillet mellom taus og eksplisitt kunnskap vil ha en tendens til å bli større i skala og mer effektiv i takt med at flere aktører i og rundt organisasjonen blir involvert (Nonaka, 1994). Når de ansatte stasjoneres på hjemmekontor, vil interaksjonen mellom de naturligvis bli endret. Det vil ikke være de naturlige møtene ved kaffemaskinen eller i gangen hvor man lett kan uttrykke noe nytt man har kommet over, og hva skjer med den tause kunnskapen? Opplever de ansatte at det er vanskeligere å formidle denne når man ikke lenger fysisk kan observere hverandre? Vi anser modellen som nyttig å bruke i forhold til å forstå ulike metoder kunnskap kan deles ved. Er det vanskeligere å dele kunnskap fra hjemmekontoret? Hva gjør det med motivasjonen? Sosialisering, kombinasjon, eksternalisering og internalisering er alle metoder som det kan knyttes assosiasjoner til såkalte praksisfellesskap som vi vil redegjør for i det følgende.

2.1.5 Praksisfellesskap

Praksisfellesskap blir beskrevet som en gruppe mennesker som er uformelt knyttet sammen av deres kompetanse eller lidenskap for felles interesser. Praksisfellesskap vil si at man skaper, deler, organiserer, reviderer og videreformidler kunnskap som kan være med på å løse praktiske problemer i en organisasjon. Individuer vil involvere seg fordi de har et ønske om å bidra med egen kunnskap, eller fordi de føler et behov for å lære noe nytt fra andre individer. Praksisfellesskap er noe som dukker opp uten at det er planlagt eller at det er å finne på noen agenda. Gjennom praksisfellesskap deles kunnskap, eller noe man har en lidenskapelig interesse for, med andre gjennom for eksempel et møte i gangen eller under lunsjpause med kollegaer (Wenger & Snyder, 2000). Wenger (1998) og Dalkir (2011) mener at praksisfellesskap er med på å bidra til økt individuell kunnskap, læring og organisasjonslæring.

Praksisfellesskap blir sett på som en effektiv ressurs, til tross for at praksisfellesskap i seg selv ikke er veldig utbredt. Det er særlig de store og fremadstormende organisasjonene som har lyktes med å benytte seg av slike fellesskap (Wenger & Snyder, 2000). Wenger og Snyder (2000) mener også at en årsak er at det ikke er like lett å bygge opp og opprettholde praksisfellesskap i en organisasjon, da dette krever noe fra alle ledd. Organisasjoner som lyktes med å etablere og opprettholde praksisfellesskap, vil oppleve at det bidrar til å etablere strategier, skape nye ideer, løse problemer som oppstår, fremme praksis, utvikle ansattes faglige ferdigheter og hjelper bedrifter å rekruttere og å beholde talenter (Wenger & Snyder, 2000). Praksisfellesskap hjelper til med å skape miljøer som er med på å fremme kunnskap som kan deles, og videre være med på å forbedre effektiviteten i organisasjoner. Kunnskapsdeling oppstår gjennom sosiale relasjoner og utvikles gjennom delt praksis (Swan et al., 2002). Når de ansatte jobber hjemmefra, vil muligheten til å skape fysiske praksisfellesskap forsvinne. Arbeidshverdagen vil kreve virtuelle kommunikasjonskanaler for å holde kontakt med kollegaer, derfor vil vi utdype virtuell kommunikasjon i neste delkapittel.

2.1.6 Virtuelt praksisfellesskap og virtuell kommunikasjon

Som nevnt ovenfor har praksisfellesskap tradisjonelt oppstått ved fysisk kontakt med andre individer, og kunnskapen har blitt utviklet gjennom praksis. I motsetning til praksisfellesskap som oppstår ved fysisk møter, kjennetegnes et virtuelt praksisfellesskap ved at de formelt eller uformelt oppstår gjennom nettbaserte kommunikasjonskanaler (Sjøvold, 2020). Et virtuelt praksisfellesskap sammenlignet med et fysisk praksisfellesskap innebærer en større avstand mellom medlemmene, og tillit blir derfor en sentral faktor for virtuelle praksisfellesskap. Å utvikle tillit i virtuelle praksisfellesskap er mer tidkrevende enn i tradisjonelle praksisfellesskap, da virtuelle praksisfellesskap typisk har mindre tette relasjoner og muligheter til å observere hverandre (Wilson et al., 2006). En annen viktig faktor for virtuelle praksisfellesskap er å skape et inkluderende miljø, slik at det skapes en positiv og sosial atmosfære mellom medlemmene (Schei et al., 2019).

Nedstegningen i mars førte til at det ble et behov for å digitalisere seg på en helt annen måte enn organisasjoner tidligere var vant med (Raišien et al., 2020). Utbruddet av Covid-19 pandemien fikk fart på utviklingen og de ansattes kommunikasjon over nettet har gått fra å være viktig, til å nå være helt kritisk å lykkes med (Savić, 2020). Det skal nevnes at teknologien er kommet langt, og det er blitt enklere å opprette og opprettholde virtuelle praksisfellesskap i dagens samfunn (Dubé et al., 2005). For ansatte på hjemmekontor som kun møtes virtuelt vil det være viktig at de har gode kommunikasjonskanaler de kan benytte for å holde kontakten med kollegaer. Gitt utfordring med å

formulere og kommunisere taus kunnskap, bør de ansatte benytte seg av medierike kommunikasjonskanaler. Medierikhet er evnen en kommunikasjonskanal har til å formidle informasjonen på en informativ og effektiv måte. Kommunikasjonskanaler varierer i medierikhet ut ifra hvordan informasjonen formidles; desto rikere en kanal er, desto enklere er det for forbrukerne å kommunisere på en umiddelbar måte. Det vil si at informasjon som formidles gjennom en rik kanal vil være enklere å forstå, samt at man kan formidle mer informasjon samtidig enn hva som er mulig i snevrere og svake kommunikasjonskanaler (Tseng & Wei, 2019). Daft et al. (1987) mener at ansikt til ansikt er den mest informative og rikeste måten å kommunisere på, etterfulgt av videokonferanse, telefonsamtaler og skriftlig kommunikasjon som for eksempel e-post. Sistnevnte anser de som det minst rike kommunikasjonskanalen (Daft et al., 1987). Organisasjoner bør velge en kommunikasjonskanal som de ansatte forholder seg til, som for eksempel Teams, Zoom eller Skype. Dette vil gjøre det enklere for de ansatte å følge med på informasjon, og å holde kontakt med kollegaer (Stoksvik, 2021). Gode kommunikasjonskanaler kan være med på å fremme kunnskapsdeling, men det avhenger også av at de ansatte er motivert til å ville dele av sin kunnskap (Wang & Noe, 2010).

Vi ønsker å finne ut om det å delta i praksisfellesskap fra hjemmekontoret vil være med på å fremme eller hemme motivasjonen for kunnskapsdeling når de ansatte jobber hjemmefra, og videre hvordan de opplever at virtuelle kommunikasjonskanaler bidrar til å fremme eller hemme motivasjonen for kunnskapsdeling. I den resterende delen av teorikapitlet vil vi redegjøre for motivasjon, og se på andre motivasjonelle faktorer som kan fremme eller hemme kunnskapsdelingen, før vi avslutter med litteratur som knytter motivasjon og kunnskapsdeling sammen.

2.2 Motivasjon

Motivasjon er et veldiskutert tema som det er gjort mye forskning på, og fortsatt er det et komplekst konsept (Mackay, 2007). Motivasjon handler om energi, og det er energi som får individer til å handle (Olafsen, 2018). Motivasjon kan defineres som *“en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd”* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113).

Motivasjon blir vanligvis beskrevet som intensjonell. Det vil si at motivasjon antas å være under et individs kontroll, og atferd som er påvirket av motivasjon, som for eksempel innsats, blir sett på som et valg av handling. Motivasjon er ikke selve atferden eller prestasjonen, men handler om et individs handling, og de indre og ytre kreftene som påvirker individets valg av handling. Hensikten

med motivasjonsteorier er å forutsi atferd (Mackay, 2007). En leder sin oppgave er blant annet å motivere de ansatte, og det kan ledere gjøre gjennom å gi de ansatte de tingene som er med på å aktivere og påvirke hver enkelt ansatt til å engasjere seg i ønsket atferd (Mackay, 2007).

Det er essensielt å ha en forståelse av hvordan ansatte motiveres til å yte sitt beste samtidig som de har det bra både fysisk og mentalt, og det eksisterer et bredt spekter av ulike motivasjonsteorier som er med på å berike motivasjon for arbeid. Vi har valgt å redegjøre for Ryan og Deci (2017) sin selvbestemmelsesteori og Hackman og Oldham (1975) sin jobbkarakteristikamodell.

Selvbestemmelsesteorien er et generelt rammeverk for individer som fokuserer på indre motivasjon, og har gjentatte ganger vist seg å ha en praktisk verdi på tvers av flere domener (Ryan & Deci, 2019). I vår oppgave er det forskning gjort på selvbestemmelsesteorien i lys av arbeidslivet som vil være relevant for oss, og som vil gjøre det mulig for oss å si noe om de ansatte er kontrollert eller autonomt motivert for kunnskapsdeling. Videre er jobbkarakteristikamodellen en godt brukt modell som fokuserer på å motivere de ansatte gjennom et optimalt jobbdesign (Hackman & Oldham, 1975). I vår oppgave vil jobbkarakteristikamodellen gi oss faktorer som kan hemme eller fremme motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor. Disse teoretiske rammeverkene vil bli presentert i egne kapitler i det følgende.

2.3 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en velkjent motivasjonsteori som er blitt utviklet av Richard Ryan og Edward Deci gjennom de siste 50 årene. Selvbestemmelsesteorien er en makroteori som sentralt er opptatt av sosiale forhold som enten fremmer eller hemmer individers motivasjon, og som fokuserer på personlighetsutvikling og velvære (Ryan & Deci, 2019). Teorien markerer, i likhet med enkelte andre motivasjonsteorier, et skille mellom indre og ytre motivasjon. Ved indre motivasjon gjennomfører individet en aktivitet eller en handling fordi individet opplever en glede eller interesse ved utførelsen. Er individet ytre motivert gjennomføres aktiviteten eller handlingen fordi man ønsker å unngå straff eller ønsker en form for belønning for utførelsen. Unikt for selvbestemmelsesteorien er skillet som markeres mellom autonom og kontrollert motivasjon. Når et individ er autonomt motivert utføres en handling fordi individet føler på en følelse av egen vilje og opplever at man har et valg. Når et individ er kontrollert motivert utføres en handling fordi man føler seg presset til å måtte utføre handlingen (Gagné & Deci, 2005).

Selvbestemmelsesteorien er grunnleggende opptatt av *selvet*, som betraktes som en aktiv integrerende prosess. Gjennom et individs utvikling er selvets primære oppgave å absorbere, koordinere og regulere innspill fra både eksterne og interne miljøer. Eksterne miljøer kan være sosiale eller kulturelle miljøer, mens interne miljøer er individets driv, følelser og behov (Ryan & Deci, 2019). Grunnet funksjonelle og erfaringsmessige forskjeller mellom egen motivasjon, og motivasjon regulert gjennom det ytre, har selvbestemmelsesteorien fokusert på å tilby en mer differensiert tilnærming til motivasjon. Dette har blitt gjort gjennom å spørre hva slags motivasjon som vises til enhver tid. Ved å studere de opplevde kreftene som får et individ til å handle har selvbestemmelsesteorien identifisert forskjellige typer motivasjon (Ryan & Deci, 2000a). Disse kommer vi tilbake til i 2.3.2.

Selvbestemmelsesteorien har blitt utviklet gjennom seks miniteorier, og hver miniteori representerer en utvidelse av en allerede etablert teori (Ryan & Deci, 2019). De seks miniteoriene er; 1) *kognitiv evalueringsteori* som ser på hva som skaper indre motivasjon, 2) *organismisk integrasjonsteori* som undersøker utviklingen av autonom ytre motivasjon og selv-regulering gjennom internalisering og integrering, 3) *kausalt orienteringsteori* som fokuserer på individets egne ressurser i forhold til motivasjon i en sosial kontekst, 4) *basale psykologiske behov-teorien* beskriver de grunnleggende basale behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, 5) *målsettingsteori* ser på hva som motiverer et individ til å oppnå mål og siste miniteori 6) er *relasjonsteorien* som undersøker kvaliteten av nære relasjoner og konsekvensene av dem (Ryan & Deci, 2019). Vi vil i denne i studien fokusere på kognitiv evalueringsteori, organismisk integrasjonsteori og teorien om de basale psykologiske behovene da disse bygger på hverandre og sammen utgjør et grunnleggende fundament i selvbestemmelsesteoriens syn på motivasjon i arbeidslivet (Ryan & Deci, 2019). I det følgende vil vi redegjøre for hver av de tre teoriene og se på hvordan de henger sammen.

2.3.1 Kognitiv evalueringsteori

Kognitiv evalueringsteori er den første av de seks miniteoriene og den ble utviklet i løpet av 1970- og 1980-tallet. Teorien hadde som mål å definere faktorer som forklarer variasjon i indre motivasjon. Den ser på hvordan hendelser i sosiale miljøer påvirker individets indre motivasjon, og hvilke faktorer som kan fremme eller hemme indre motivasjon (Ryan & Deci, 2019). Fra man blir født er man lærevillige, nysgjerrige og ønsker å utforske, uten at man krever eller ønsker noen form for belønning. Man gjør det av egen fri vilje. Dette er en naturlig motivasjonstendens, og indre motivasjon handler om hvordan individer dras mot det å mestre noe og å ha en spontan interesse for noe. Dette er viktig for både den kognitive og sosiale utviklingen og disse faktorene representeres

som en hovedkilde til livsglede og fornøyelse (Ryan & Deci, 2000a). Å interessere seg for å lære noe nytt og å utvikle seg er et viktig trekk i individets natur som påvirker ytelse, utholdenhet og velvære gjennom hele livet. Individer er født med en indre motivasjon, samtidig som at indre motivasjon fungerer som et bindeledd mellom individ og aktivitet. Individer kan være iboende motivert for noen aktiviteter, mens ved andre aktiviteter kan individet oppleve at det kreves en ytre motivasjon for å gjennomføre aktiviteten (Ryan & Deci, 2000b).

Kognitiv evalueringsteori hevder at sosiale kontekstuelle hendelser, som for eksempel tilbakemelding eller belønning, kan fremme en følelse av kompetanse ved utførelse av aktivitet. Dette vil igjen styrke den indre motivasjonen for aktiviteten. Optimale utfordringer, tilbakemeldinger om effektivitet og frihet fra nedsettende evalueringer er med på å legge til rette for indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000a). Ved aktiviteter hvor atferd ikke er iboende motivert kan belønning føre til motivasjon. På en annen side kan belønning ha skadelig effekt når et individ er indre motivert ved at det kan hemme den indre motivasjonen og distansere individet fra den iboende motivasjonen (Ryan & Deci, 2019). I neste underkapittel vil vi se på forskjellige former for ytre motivasjon.

2.3.2 Organismisk integrasjonsteori

Kort tid etter at kognitiv evalueringsteori ble utviklet, kom organismisk integrasjonsteori. I motsetning til kognitiv evalueringsteori som ser på indre motivasjon, redegjør organismisk integrasjonsteori for forskjellige former for ytre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien definerer ytre motivasjon som instrumentell motivasjon, og gjelder dermed alle aktiviteter som er rettet mot å oppnå resultater og som kan skilles fra et individs oppførsel (Ryan & Deci, 2019). Et individ er ikke indre motivert til alt som skjer i løpet av verken livet eller arbeidslivet. Etter hvert som et individ vokser opp og utvikles, vil friheten til å være selvgående motivert i økende grad begrenses. Sosiale kontekster vil medføre et press for å gjøre aktiviteter som et individ finner mindre interessante, og vil kreve en konsekvens enten i form av belønning eller straff, for å utføre aktiviteten. Ytre motivasjon referer til utførelsen av en aktivitet for å oppnå en håndgripelig eller en verbal belønning, og står i kontrast til indre motivasjon hvor aktiviteten gjennomføres for den indre tilfredsstillelsen av selve aktiviteten (Ryan & Deci, 2000a).

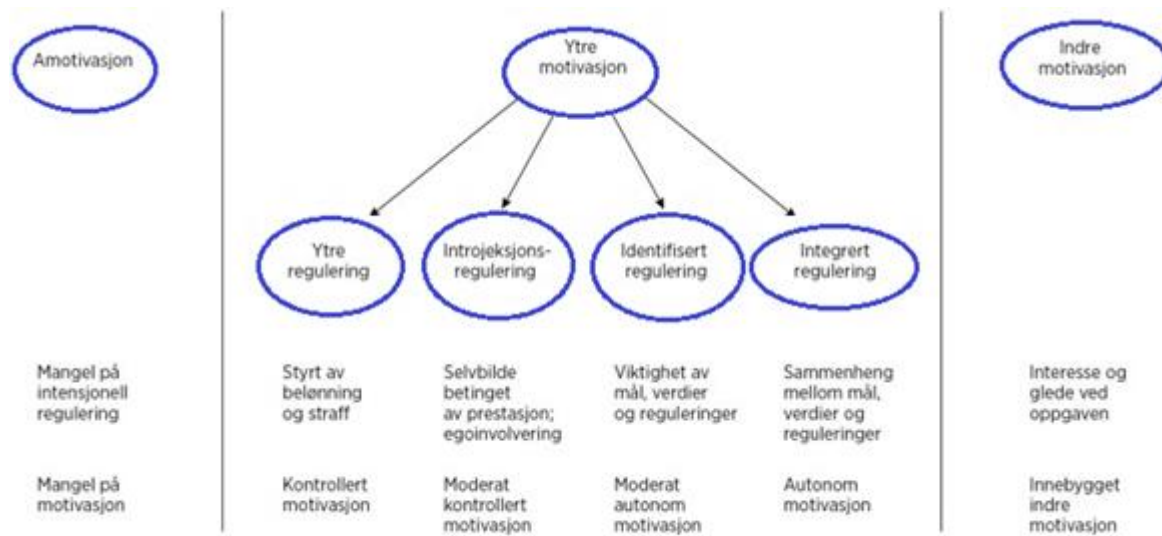
Et individ kan være kontrollert til autonomt motivert, ettersom hva de føler for ulike oppgaver. Hvilken form for motivasjon som driver et individ, avhenger av hvor motivert individet er i utgangspunktet for å gjøre aktiviteten eller jobben (Gagné & Deci, 2005). Organismisk

integrasjonsteori viser hvordan transformasjonen fra en type ytre motivasjon kan reguleres mot en mer autonom form for ytre motivasjon. Dette skjer gjennom at individets motivasjon endres fra å gjøre noe fordi det styres av belønning og straff, til at det opplever at motivasjonen styres av at man opplever sammenheng mellom aktiviteten og egne mål og verdier (Olafsen, 2018).

Organismisk integrasjonsteori skiller mellom fire former for ytre motivasjon; 1) ytre regulering, 2) introjeksjon, 3) identifisert regulering, og 4) integrert regulering. *Ytre regulering* er når individets motivasjon blir kontrollert av spesifikke ytre forhold. Individet gjennomfører en aktivitet hvor motivasjonen baseres på en ønsket konsekvens, som for eksempel belønning eller for å unngå straff. Denne formen for ytre motivasjon kan undergrave den indre motivasjonen og betraktes som en kontrollerende form for motivasjon (Ryan & Deci, 2000a). Den neste formen er *introjeksjon*. Ved introjeksjon er motivasjonen moderat kontrollert, da individet tilpasser seg ytre reguleringer, og gjennomfører aktivitetene for å kunne enten belønne eller straffe seg selv. Introjeksjon representerer en delvis internalisering der reguleringen er i individet, men den har ikke blitt en del av det integrerte settet med motivasjon, kognisjon og påvirkninger som utgjør et individs særegenheten (Ryan & Deci, 2000b). *Identifisert regulering* er prosessen der individer anerkjenner og aksepterer den underliggende verdien av en atferd. Ved identifisert regulering har et individ mer fullstendig internalisert viktigheten av mål og verdier, og har mer fullstendig akseptert disse målene og verdiene som egne. Regulering forventes å bli bedre vedlikeholdt og være forbundet med høyere engasjement og ytelse (Ryan & Deci, 2000b). Den siste formen for ytre reguleringer er *integrert regulering* som er den mest komplette formen for internalisering av ytre motivasjon. Ved denne formen vil individet identifisere seg med betydningen av atferden og det å gjennomføre aktiviteten er viktig for individets personlige mål. Integrert regulering deler noen kvaliteter med indre motivasjon, nemlig at de begge er indre motivasjonsformer. Likevel betegnes integrert regulering som en form for ytre motivasjon, da et individs motivasjon ved integrert regulering ikke er preget av at man er interessert i aktiviteten, men snarere av at aktiviteten er viktig for personlig mål (Gagné & Deci, 2005).

Teorien beskriver disse typene av reguleringer for å kunne si noe om hvor motivert et individ er. Individer kan når som helst integrere en ny regulering fullt ut, eller integrere en eksisterende regulering som kun er delvis internalisert. Et individ identifiserer seg ikke bare med verdien av handlingen isolert sett, men verdien av handlingen vil også være integrert med andre aspekter av et individs arbeid og liv. Identifisert- og integrert regulering sammen med indre motivasjon representerer autonome former for motivasjon. Disse ulike typene av ytre motivasjonsreguleringer

kan plasseres på et kontinuum som beveger seg fra kontrollert til autonom motivasjon (Olafsen, 2018).



Figur 2: Motivasjonskontinuumet (Gagné & Deci, 2005; oversatt til norsk av Olafsen, 2018).

Figur 2 illustrerer de forskjellige formene for ytre motivasjon og impliserer at desto mer en atferd er internalisert, desto mer blir den en del av en selv (Olafsen, 2018). Figuren viser også at ved amotivasjon har individet mangel på intensjonell regulering og man mangler motivasjon for å utføre handlingen eller aktiviteten. På andre enden av kontinuumet presenteres indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000a).

Ansatte på jobb kan være indre motivert for flere av arbeidsoppgavene hvor de utfører oppgaver gjennom å yte sitt beste og føler på velvære av høy kvalitet (Deci et al., 2017). På den andre siden viser ytre motivasjon til atferd som er hovedsakelig drevet av et ønske om å oppnå belønning eller å unngå straff (Gagné & Deci, 2005). Når ytre belønninger brukes til å kontrollere atferd, kan det fremmedgjøre mennesker fra deres verdier og interesser. Ytre belønninger kan også redusere kvaliteten på engasjement, ytelse og kreativitet (Ryan & Deci, 2019). Tidligere eksperimenter har vist at bruk av ytre belønninger induserte kontrollert motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Kontrollerende bruk av belønninger kan også forstyrre autonomi, og dermed har disse negative effektene implikasjoner for både iboende og ytre atferdsregulering (Ryan & Deci, 2019). I vår studie vil organismisk integrasjonsteori gjøre det mulig å si noe om de ansatte er autonomt eller kontrollert motivert for kunnskapsdeling ved hjemmekontoret.

2.3.3 Basale psykologiske behov

Basale psykologiske behov som teori handler om å forstå forholdet mellom sosiale kontekstuelle miljøer og om individet opplever velvære eller ikke i den sosiale konteksten. Fremtredende i selvbestemmelsesteorien er antakelsen om at individer har grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles. De tre grunnleggende behovene er autonomi, kompetanse og tilhørighet. Behovene antas å være iboende og er uavhengig av kjønn, alder og kultur. Tilfredsstillelse av disse tre grunnleggende behovene bidrar til internaliseringsprosessen som er illustrert i figur 2 (Olafsen, 2018). Behov defineres som “*næringsstoffer som er essensielle for vekst, selvstendighet og velvære*” (Ryan & Deci, 2017, s.10 vår oversettelse). Selvbestemmelsesteorien argumenterer for at tilfredsstillelse av de tre behovene er avgjørende for at individer skal oppnå psykologisk vekst, internalisering og velvære (Deci & Ryan, 2000). Begrepet psykologisk vekst baserer seg på selvbestemmelsesteoriens tro på at indre motiverte individer er involvert i en slags kontinuerlig, syklisk prosess hvor man oppsøker eller skaper utfordrende situasjoner, og deretter prøver å mestre disse utfordringene. Kort forklart kan man si at indre motivasjon fører til individets psykologiske vekst (Van den Broeck et al., 2016). Internalisering ble omtalt i forrige kapittel, mens velvære handler om å føle på en tilfredshet i livet, med psykisk og fysisk helse og livsglede (Van den Broeck et al., 2016). I det følgende vil vi forklare de tre grunnleggende behovene: autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Behovet for *autonomi* referer til at vi skal kunne handle med en følelse av egen vilje og på bakgrunn av egne valg (deCharms, 1968; i Olafsen, 2018). Ved følelsen av autonomi er individet engasjert i en aktivitet fordi de har lyst og har valgt det selv, og gjennomfører aktiviteten fordi man er iboende motivert. Når ansatte forstår verdien og formålet med egne arbeidsoppgaver, og føler på eierskap og autonomi ved utførelse, samt at de får klare tilbakemeldinger og opplever støtte, vil de sannsynligvis bli mer autonomt motivert. Hvis atferden kontrolleres gjennom for eksempel betingede belønninger eller makt-dynamikk, kan det resultere i å begrense omfanget av ansattes innsats og ha negative følger for ytelse og arbeidsengasjement (Ryan & Deci, 2017).

Behovet for *kompetanse* vil si at man behøver å mestre omgivelsene og samtidig har mulighet til å bruke og å utvikle egen kompetanse (White, 1959; i Olafsen, 2018). Selvbestemmelsesteorien ser på behovet for kompetanse som iboende for et individs naturlige tendens til å utforske og å jakte på optimale utfordringer (Van den Broeck et al., 2016).

Behovet for *tilhørighet* handler om å føle en tilknytning til andre, ved å føle at man ivaretar andre og samtidig selv blir ivaretatt (Baumeister & Leary, 1995; i Olafsen 2018). Autonomi og kompetanse har en sterk innflytelse på individers motivasjon, men ved at individer føler seg knyttet til en gruppe, er det mer sannsynlig at individet vil støtte gruppens mål i større grad (Ryan & Deci, 2000a). Behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt når individer anser seg selv som et medlem av en gruppe, og opplever en følelse av fellesskap samtidig som at man utvikler nære relasjoner. Behovet for tilhørighet kan anses å være mindre nødvendig i enkelte situasjoner enn behovene for autonomi eller kompetanse (Van den Broeck et al., 2016). For eksempel kan en ansatt være indre motivert for å gjøre en oppgave alene, noe som betyr at oppgaven ikke tilfredsstiller behovet for tilhørighet.

Forskning gjort på selvbestemmelsesteorien har konsekvent funnet at sosiale omgivelser, for eksempel arbeidsplasser, som støtter tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene muliggjør autonom motivasjon, psykologisk og fysisk velvære og forbedret ytelse blant de ansatte. Undergraves behovene kan det resultere i kontrollerte former for motivasjon, noe som kan medføre uheldige konsekvenser for jobbrelatert atferd (Deci et al., 2017). En arbeidsplass som fremmer tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene, vil styrke de ansattes indre motivasjon. Gagné og Deci (2005) argumenterte for at arbeidsklimate som fremmer tilfredsstillelse av de tre behovene, vil være med på å styrke ansattes indre motivasjon og å fremme full internalisering av ytre motivasjon. Tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene vil medføre at de ansatte opplever utholdenhet til å gjennomføre oppgaver, at de er effektive særlig på oppgaver som krever kreativitet eller er komplekse, at de føler på arbeidsglede, har en positiv holdning til jobb og at de ansatte har det psykisk bra (Gagné & Deci, 2005). Vi valgte å inkludere denne miniteorien da de psykologiske behovene er grunnleggende viktig også i arbeidslivet, og vi antar at hvis disse behovene ikke er tilfredsstilt så vil ikke de ansatte være like motiverte for kunnskapsdeling. I neste delkapittel presenterer vi jobbkarakteristikamodellen, som fokuserer på et optimalt jobbdesign hvor målet er å motivere de ansatte for jobben gjennom fem jobbegenskaper.

2.4 Jobbkarakteristikamodellen

Hackman og Oldham (1975) mente at det mest effektive middelet for å motivere enkeltindivider er gjennom optimal utforming av jobber. I motsetning til selvbestemmelsesteorien skiller ikke jobbkarakteristikamodellen på forskjellige former for motivasjon, men gjennom ulike jobbegenskaper fokuserer modellen på å tilrettelegge for arbeidsmotivasjon, det vil si indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Målet med teorien var å tilrettelegge for arbeidsoppgaver slik at

hver enkelt ansatt opplevde arbeidet meningsfylt, at de opplevde ansvar for arbeidsresultater og at de opplevde å ha god kunnskap om resultatene av eget arbeid. Oldham & Hackman (2010) mente at hvis ansatte hadde kunnskapen og ferdighetene som var nødvendig for å gjøre en god jobb, og ville verdsette muligheter for vekst og læring, ville dette medføre at de ansatte ville bli motivert til å utføre jobben. Dette mente de at over tid ville resultere i større total arbeidsglede, samt bedre kvalitetsresultater på jobben som ble utført (Oldham & Hackman, 2010).

Jobbkarakteristikamodellen har lagt vekt på fem sentrale egenskaper som anses å være viktige for at ansatte skal lykkes i sitt arbeid. Hackman og Oldham (1975) hevdet at i desto større grad en jobb var formet av disse egenskapene, desto bedre ville jobben være tilpasset for å motivere de ansatte. De fem jobbegenskapene er bygget på; *ferdighetsvariasjon*, som vil si den ansattes mulighet for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskap i arbeidet som de utfører. *Oppgaveidentitet*, går på at den ansatte avslutter et helt stykke med arbeid fra A til Å. *Oppgavebetydning*, vil si at den ansatte ser en større mening med det arbeidet hen utfører. *Autonomi*, går ut på det at ansatte får en frihet rundt sitt eget arbeid og gir den ansatte ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon. Den siste jobbegenskapen er *tilbakemeldinger* som vil si at den ansatte får tilbakemeldinger knyttet til arbeidet som er utført (Hackman & Oldham, 1975).

Jobbkarakteristikamodellen har fått kritikk for at den i liten grad vektlegger individers individuelle forskjeller, slik selvbestemmelsesteorien gjør i organismisk integrasjonsteori gjennom reguleringene. Det medfører at den ikke vurderer samspeillet mellom autonom og kontrollert motivasjon. Den inkluderer heller ikke noe om det mellommenneskelige slik selvbestemmelsesteorien gjør. Selvbestemmelsesteorien fremstår helhetlig som en mer komplett motivasjonsteori for arbeidslivet da den sier noe om hvorfor ansatte er motivert og hva slags type motivasjon de har. Jobbkarakteristikamodellen er en modell som tilrettelegger for optimal motivasjon for jobben, ved at de fem jobbegenskapene er tilpasset den ansatte, kan det føre til at de bli mer motivert for jobben (Gagné & Deci, 2005). Vi vil finne ut hvordan de fem egenskapene sett som faktorer vil være med på å hemme eller fremme motivasjonen for kunnskapsdeling når de ansatte jobber hjemmefra. I det følgende vil vi se på forskning gjort på selvbestemmelsesteorien og kunnskapsdeling, og jobbkarakteristikamodellen og kunnskapsdeling.

2.5 Kunnskapsdeling i lys av

selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikamodellen

Motivasjonens rolle har blitt vektlagt noe i kunnskapsdelingslitteraturen, men tradisjonelle motivasjonsteorier som selvbestemmelsesteorien har ikke blitt brukt like aktivt som et forskningsrammeverk for forskning på kunnskapsdeling (Yoon & Rolland, 2012).

Jobbkarakteristikamodellen er heller ikke mye brukt i sammenheng med kunnskapsdeling, men noe forskning har vi funnet (Gagné et al., 2019). I dette kapittelet vil vi presentere litteraturen vi finner relevant for vår oppgave som vil utgjøre en del av grunnlaget for diskusjonskapittelet, der våre funn drøftes opp mot teori og tidligere forskning på området.

2.5.1 Indre og ytre motivasjon

Lin (2007) gjennomførte en studie hvor både ytre og indre motivasjon ble brukt for å forklare ansatte sin intensjon for kunnskapsdeling. Funnet viste at ansatte sin holdning til kunnskapsdeling var betydelig påvirket av atferdsmessige intensjoner. Resultatene viste at motivasjonsfaktorer som gjensidige fordeler, kunnskapseffektivitet og å oppleve glede i å hjelpe andre var assosiert med motivasjonen de ansatte hadde for kunnskapsdeling. Hun fant imidlertid at belønninger ikke påvirket de ansatte sin intensjon for kunnskapsdeling betydelig (Lin, 2007). Ozlati (2015) fant heller ikke støtte for at belønninger, ei heller straff, påvirket de ansatte sine intensjoner for kunnskapsdeling. Hun gjennomførte en studie som blant annet tok sikte på å generere en mer nyansert forståelse av atferden for kunnskapsdeling, ved å avklare i hvilken grad ulike typer motivasjon og autonomi påvirker kunnskapsdeling. Resultatene viste at forholdet mellom forskjellige typer motivasjon og kunnskapsdelingsatferd gradvis økte når eksterne reguleringer avtok og autonomien økte. Introjeksjonsregulering, identifisert regulering og indre motivasjon viste en gradvis økning for kunnskapsdelingsatferd ettersom grad av autonomi økte. Sammenhengen mellom introjeksjonsregulering og kunnskapsdeling viste at hovedårsaken til at individer deler av sin kunnskap er deres forventning om å bli sett på som dyktig, kunnskapsrik eller respektert. Sammenhengen mellom identifisert regulering og kunnskapsdeling baseres på at mengden kunnskapsdeling mellom de ansatte og kvaliteten på kunnskapen, ble positivt påvirket av tillit, identifiseringer og forventede resultater fra fellesskapet. Indre motivasjon ble funnet å være en sterk indikator for kunnskapsdelingsatferd. Med utgangspunkt i de fire forskjellige formene for ytre motivasjon fant hun at det kun var ekstern ytre motivasjon som kunne forutsi kunnskapsdelingsatferd, mens introjeksjon og identifisert ytre motivasjon var viktige prediktorer.

Resultater av studien viste at når individer internaliserer årsakene og verdiene for å dele kunnskap, samt at de føler på autonomi så ville individene dele mer kunnskap (Ozlati, 2015).

Yoon og Rolland (2012) utførte en studie hvor de brukte de grunnleggende psykologiske behovene for å bedre forstå individers atferd for kunnskapsdeling i virtuelle samfunn. De fant at autonomi ikke hadde en betydelig påvirkning for kunnskapsdeling. Dette mente de kunne forklares med at virtuelle samfunn har frivillig deltakelse, og dermed blir ikke deltakerne kontrollert av andre. Videre fant de at både tilhørighet og kompetanse er med på å påvirke atferden for kunnskapsdeling på en positiv måte, ved at de ansatte kjenner på en tilknytning til de andre i teamet (Yoon & Rolland, 2012). Foss et al (2009) gjennomførte en studie hvor formålet med studien var å se på hvordan ulike aspekter ved jobbdesign var med på å fremme forskjellige typer individuell motivasjon (indre, introjeksjonsreglering og ytre regulering), og hvordan disse motivasjonsformene påvirket de ansattes kunnskapsdelingsatferd. De tok blant annet utgangspunkt i jobbkarakteristikamodellen hvor resultater blant annet viste at autonomi er med på å øke de ansatte sin indre motivasjon for kunnskapsdeling. Oppgaveidentitet var positivt knyttet til motivasjonsformen introjeksjonsreglering, mens tilbakemeldinger på utført jobb hadde en positiv innvirkning på de ansatte som var ytre regulert for kunnskapsdeling (Foss et al., 2009).

Autonomi har vist seg å være sterkt knyttet til indre motivasjon for å dele kunnskap med andre. Høy grad av autonomi på arbeidsplassen vil gi ansatte mulighet til å frigjøre tid til utvikling og læring. Noe som vil ha en positiv effekt på motivasjon for kunnskapsdeling (Foss et al., 2009). Derfor mener Wang og Hou (2015) at det er viktig at det skapes et autonomistøttende arbeidsmiljø, for at de ansatte skal ønske å ville dele av sin kunnskap. En autonomistøttende organisasjon kan bidra til å oppmuntre ansatte til å internalisere de eksternt regulerte motivasjonene. Ved å internalisere de ytre reguleringene kan det øke de ansattes følelse av autonomi, som igjen kan øke deres motivasjon for kunnskapsdeling (Wang & Hou, 2015).

2.5.2 Organisatoriske, mellommenneskelige og individuelle faktorer

Wang og Noe (2010) har i sin artikkel gjort en stor gjennomgang av kunnskapsdelingslitteraturen. De påpekte at blant annet har ledelsesstøtte vist seg å påvirke kunnskapsdelingen for de ansatte. Flere studier har vist at ledelsesstøtte er positivt assosiert med de ansattes oppfattelse av en kunnskapsdelingskultur og vilje til å ville dele kunnskap. Ved at ledere støtter og oppmuntrer til kunnskapsdeling, vil de ansatte lettere se nytten av å dele kunnskap (Wang & Noe, 2010). Li et al (2014) har funnet at lederes tilbakemeldinger er med på å påvirke ansattes atferd for

kunnskapsdeling, og fant at positive tilbakemeldinger er med på å motivere de ansatte til å dele mer. Negative tilbakemeldinger på sin side påvirket motivasjonen for kunnskapsdeling negativt, noe som medførte at de ansatte delte mindre kunnskap (Li et al., 2014).

Videre har mellommenneskelige faktorer som støtte fra kollegaer vist seg å kunne påvirke kunnskapsdelingen. Cabrera et al (2006) fant at ansatte som opplevde at både kollegaer og ledere verdsatte kunnskapsdeling, ville også være mer engasjert for å dele av egen kunnskap. Wang og Noe (2010) viser til at individuelle faktorer som tillit mellom de ansatte er viktig for å dele kunnskap, da kunnskapsdeling i stor grad handler om å gi kunnskap til andre, samt at man har en forventning om å bli delt kunnskap med. Det at man som ansatt har tillit til kollegaer og organisasjonen er med på å svekke den negative effekten av kunnskapsdeling. Wang og Noe (2010) viser også til funn fra tidligere studier at opplevde fordeler er positivt forbundet med kunnskapsdeling, mens opplevde kostnader har en negativ innflytelse på kunnskapsdeling. Et eksempel på en opplevd kostnad som kan være med på å hemme kunnskapsdelingen i en organisasjon er mangel på tid (Hew & Hara, 2007).

Ved at ledere støtter og oppmuntrer til samarbeid i praksisfellesskap vil også være med på å skape nye ideer og løse eventuelle problemer som er med på å fremme kunnskapsdeling hos de ansatte (Wang & Noe, 2010). Deltakelse i et virtuelt praksisfellesskap har vist seg å øke indre tilfredshet samt at deltakerne vil kjenne forpliktelse til å gjengjelde kunnskaps-gevinster. Videre fant de at tidligere forskning antydte at kunnskapsdeling er sterkere relatert til ansattes tro på at deres delte kunnskap er nyttig for andre, enn de personlige fordelene de får (Wang & Noe, 2010). Wang og Noe (2010) mener at individer som føler at det de vil tjene på å dele kunnskap har lettere for å gjøre det. De individene som føler at det vil medføre kostnader eller en ulempe for dem selv, er mer sparsomme på kunnskapsdeling. Videre er det funnet at individer som har et ønske om å prestere i sitt arbeid, også øker motivasjonen og lysten til å dele kunnskap med andre (de Vries et al., 2006). Cabrera et al., 2006 fant at følelsen av personlig kompetanse hos et individ kunne være et krav hos den ansatte for at vilje for å dele kunnskap skulle skjer. I tillegg vil individer som sitter med verdifull kunnskap og ferdigheter sannsynligvis i større grad dele mer kunnskap (Borgatti & Cross, 2003).

3 Metode

Å bruke en metode betyr: *“å følge en bestemt vei mot et mål.”* (Johannessen et al., 2017, s.25). I dette kapitlet vil vi redegjøre for den metodiske tilnærmingen til studien. Hensikten med studien er å kunne besvare problemstillingen *“Hvilke faktorer fremmer eller hemmer de ansattes motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor?”*. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan informasjonen skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2017). Hensikten med dette kapitlet er at leseren skal få innblikk i hvordan vi har gått frem og formet denne studien.

For å gi en strukturert fremstilling av de metodiske valgene har vi valgt å dele metodekapitlet inn i følgende underkapitler; i første underkapittel 3.1 redegjør vi for den metodiske tilnærming, før vi i 3.2 forteller hvilket forskningsdesign vi har valgt og hva slags datainnsamlingsmetode vi bruker. Videre i 3.3 gjør vi rede for hvem vi skal samle inn data fra, og hvordan det ble gjennomført. I 3.4 forklarer vi hvordan vi behandlet innsamlet datamateriale, før vi i 3.5 ser på hvilke etiske retningslinjer vi har fulgt ved datainnsamlingsprosessen og ved behandlingen av dataene. Vi avslutter med 3.6 hvor vi redegjør for grep vi har gjort for å sikre studiens kvalitet.

3.1 Metodisk tilnærming

Samfunnsvitenskapelig forskning kan gjennomføres ved hjelp av ulike metoder og man skiller gjerne mellom to forskjellige forskningsmetoder: kvantitativ og kvalitativ. Hovedforskjellen mellom de er at kvantitativ forskning kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker hvorfor det skjer. Kvantitative metoder anvender tall, mens kvalitative metoder opererer med tekst. (Johannessen et al., 2017). Vi har valgt å benytte kvalitativ metode da det vil hjelpe oss å kunne få en dypere forståelse av hvilke faktorer som er med på å fremme eller hemme motivasjonen for kunnskapsdeling hos ansatte som jobber hjemmefra. Kvalitative metoder blir forbundet med forskning som innebærer nær kontakt mellom forsker og de som skal studeres. Dette skjer gjerne gjennom observasjon eller intervju. Målet med kvalitative tilnærminger er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fyldige data om personer og situasjoner (Thagaard, 2013). Gitt at vi har begrenset med tid i forbindelse med denne studien har vi valgt å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. Det betyr at vi ved denne undersøkelsen benytter data fra ett bestemt

tidspunkt (Johannessen et al., 2017). I det følgende utdyper vi forskningsdesignet vi har valgt og hvorfor.

3.2 Fenomenologisk design

Denne studien har en fenomenologisk tilnærming. Fenomenologi som et kvalitativt design betyr “å utforske og beskrive individer og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen.” (Johannessen et al., 2017, s. 78). Ved fenomenologisk tilnærming ønsker altså forskeren å få økt forståelse av og innsikt i folks livsverden, og for å få denne forståelsen må man forstå mennesket. Ved fenomenologi studerer forskerne individene ut fra deres væremåte og subjektive virkelighetsoppfatning. Målet med et fenomenologisk forskningsdesign er å kunne gi en presis beskrivelse av individers egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Derfor er *mening* et nøkkelord i fenomenologisk design, da forskeren søker å forstå et fenomen gjennom en gruppe individers øyne. Det vil si at når man tolker hva noen har sagt betyr, må handlingen eller ytringen ses i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor (Johannessen et al., 2017). Vi ønsker å forstå fenomenet kunnskapsdeling ved hjemmekontor og hvilke faktorer som fremmer eller hemmer motivasjonen til de ansatte for kunnskapsdelingen. For å kunne si noe om dette trenger vi å få en forståelse av, og innsikt i hvordan informantene opplever kunnskapsdeling fra hjemmekontoret. For å finne svar på problemstilling og å forstå fenomenet vil vi være avhengig av å kunne stille spørsmål.

3.2.1 Kvalitativt intervju

Ved en fenomenologisk tilnærming samler forskeren data fra individer som har erfaringer med fenomenet som studeres. Datagrunnlaget samles gjerne inn gjennom intervjuer (Johannessen et al., 2017). Intervju er en datainnsamlingsmetode som er fleksibel og som enkelt kan gjennomføres stort sett overalt. Målet for oss med å gjennomføre intervjuer er å kunne forklare fenomenet ved å få innsikt i informantenes perspektiver. Ved intervjuer stilles det spørsmål til individer man mener har noe å bidra med til studiet (Yin, 2018). Intervju som datainnsamling passer best til studier hvor man er opptatt av informantenes erfaringer og oppfatninger. Ved å benytte seg av intervjuer vil det gi informantene en større grad av frihet når spørsmålene skal besvares (Johannessen et al., 2017). Det som kan være ulemper ved å bruke intervjuer som innsamlingsmetode er at det kan oppstå feil eller skjevheter på grunn av for eksempel dårlig formulerte spørsmål (Yin, 2018). Deltakerne kan også gi informasjon de tror forskeren ønsker å høre, eller de kan være opptatt av hvordan de fremstår i stedet for å gi nøyaktig informasjon. En annen ulempe er at intervjuer gir bare perspektivet til

intervjuobjektet, snarere enn perspektivet til en gruppe eller en populasjon (Savin-Baden & Major, 2013). Fordelene ved å bruke intervju som innsamlingsmetode er at det er målrettet ved at man kan fokusere eksplisitt på et fenomen, og at man blir gitt god innsikt i informantens personlige meninger (Yin, 2018). Vi har valgt å bruke intervjuer som vår kilde til datainnsamling da vi ønsker dypere innsikt i informantenes meninger, holdninger og erfaringer knyttet til hvilke faktorer som hemmer eller fremmer motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor.

Det finnes flere forskjellige former for hvordan man kan legge opp et intervju; strukturert, ustrukturert og semistrukturert (Savin-Baden & Major, 2013). Vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer som vil si at vi forholder oss til en konkret intervjuguide samtidig som det er rom for oppfølgingsspørsmål. Med andre ord kan vi avvike fra intervjuguiden dersom vi opplever behov for å stille ytterligere spørsmål knyttet til det informanten deler. Semistrukturerte intervjuer krever ikke at spørsmålene kommer i en gitt rekkefølge (Savin-Baden & Major, 2013). Vi har i tillegg valgt å benytte oss av én-til-én intervju, i motsetning til gruppeintervjuer, da vi ønsker oss fyldige og detaljerte beskrivelser av informantens erfaringer, oppfatninger, meninger og refleksjoner knyttet til motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor (Johannessen et al., 2017). Hvor lenge et intervju er ment å vare er også en viktig forutsetning for innsamlingen av data. Det kan være langvarige intervjuer som foregår over to timer eller mer, samtidig som at man kan gjøre et enkelt intervju eller flere intervjuer med informanten. Kortvarige intervjuer varer gjerne rundt en time og er som oftest veldig fokuserte intervjuer, det vil si at man holder seg til det konkrete fenomenet man søker å finne ut av (Yin, 2018). Vi valgte å holde kortvarige og mer fokuserte intervjuer, da det var fenomenet motivasjon for kunnskapsdeling vi ønsket å fokusere på og å finne ut av.

3.2.2 Forberedelse til intervjuer

Som forskere har man ansvar for at intervjuene blir utført på en trygg og god måte, det kreves derfor forberedelser i forkant av intervjuene. I følge Savin-Baden og Major (2013) står man som intervjuere ansvarlig for to ansvarsområder; å lytte og å observere. Det er viktig at man som intervjuere er flinke til å lytte til hva informantene deler, og at man ikke prater for mye om seg selv. Det er viktig at informanten får utfoldet seg og blir gitt mulighet til å fortelle det den ønsker. Dette vil gjøre det enklere for forskerne å oppsummere og å stille relevante oppfølgingsspørsmål, slik at det kan bli en god overgang mellom spørsmålene. Å holde intervjuer krever full konsentrasjon over en lengre periode, og det vil derfor være kritisk å være godt forberedt før intervjuer, for å lykkes med intervjurunden (Savin-Baden & Major, 2013).

Før vi begynte å utarbeide en intervjuguide, jobbet vi først med teorikapitlet. Etter å ha lest oss opp på teorier og litteratur knyttet til temaene, begynte vi å få et grunnlag for hva som burde inkluderes i intervjuguiden. Når man former en intervjuguide er det viktig å huske på at den skal bidra til å kunne besvare problemstillingen. Innledningsvis i intervjuguiden startet vi med et par enkle, faktabaserte spørsmål før vi stilte noen introduksjonsspørsmål om hjemmekontor. Dette gjorde vi med en hensikt om å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informanten (Johannessen et al., 2017). Videre, etter hvert som vi kom inn på et nytt tema, startet vi alltid med noen lette og åpne spørsmål først. Dette gjorde vi for at informantene skulle føle på en trygghet, og at vi i minst mulig grad skulle lede de eller kunne påvirke deres meninger. Vi delte intervjuguiden opp i følgende temaer; innledningsspørsmål, hjemmekontor, virtuell kommunikasjon, kunnskapsdeling og motivasjon.

Etter at intervjuguiden var formulert gjennomførte vi et testintervju på noen vi kjente som tilfredstilte kriterier vi hadde satt for de andre informantene. Gjennom testintervjuet fikk vi raskt innsikt i hva som fungerte og hva som burde endres. Blant annet fikk vi en indikasjon på at enkelte av spørsmålene måtte endres eller omformuleres for at essensen skulle bli mer forståelig. Ved å gjennomføre et testintervju fikk vi også prøvd ut det praktiske rundt det å holde virtuelle intervjuer, samt hvordan lydopptaket ble i forhold til kvalitet på lyden. Vi fikk også en bekreftelse på at tiden vi hadde planlagt å bruke på et intervju var innenfor.

Etter å ha fullført de nødvendige justeringene testintervjuet induiserte, sendte vi ut et informasjonsskriv via e-post til våre informanter. Informasjonsskrivet var basert på malen Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) har tilgjengelig. I informasjonsskrivet fortalte vi kort om hvem vi er og hva vi studerer, tema for oppgaven og hva målet med intervjuene var. Vi inkluderte også informasjon om hvilke rettigheter de som informanter hadde både før, under og etter at intervjuet ble holdt. Vi tok opptak av intervjuene noe de naturligvis ble informert om på forhånd. Gitt situasjonen at vi ikke kunne møte de fysisk, ba vi dem svare på e-posten vi sendte slik at de kunne samtykke til informasjonen som ble gitt. I skrivet var det også med kontaktinformasjon som de kunne benytte, dersom de i etterkant av intervjuene hadde et behov for å kontakte oss eller veileder.

I forkant av intervjuene ble vi enige om at en av oss skulle stille spørsmål under intervjuet, mens den andre skulle notere underveis. Ved å dele oppgavene på denne måten kunne den som intervjuet

konsentrere seg om å stille alle spørsmålene, mens den andre kunne følge med på intervjuguiden og danne seg eventuelle oppfølgingsspørsmål ved behov. Disse oppgavene rullerte vi på, slik at vi holdt intervjuer annen hver gang.

3.3 Datainnsamling

Som det fremkommer ovenfor, er intervjuer vår kilde til datainnsamling. Ved kvalitativ metode har man kun mulighet til å undersøke et lite utvalg av noe større (Johannessen et al., 2017). I dette underkapittelet gjør vi rede for valg av organisasjon, hvordan vi rekrutterte informanter og videre hvordan gjennomføringen av intervjuene gikk.

3.3.1 Valg av organisasjon

For å kunne studere fenomenet kunnskapsdeling fra hjemmekontor var vi naturligvis avhengig av å finne en organisasjon hvor nettopp dette fenomenet var en virkelighet. Organisasjonen vi endte med har ansatte som har jobbet hjemmefra i godt over et år grunnet Covid-19 pandemien, og kunnskapsdeling er helt essensielt i de ansatte sin arbeidshverdag. Organisasjonen vi har valgt har kontorer over hele landet og driver med offentlig forvaltning. De behandler lover og regelverk som kontinuerlig endres, og er derfor avhengige av kunnskapsfulle diskusjoner hvor de kan dele oppfatninger og tolkninger som er viktig for de ansatte i organisasjonen. Organisasjonen som er brukt i denne oppgaven er lokalisert i Vestfold og Telemark fylke, og er et ganske stort kontor med rundt 150 ansatte.

3.3.2 Rekruttering av informanter

Ved utvelgelse av informanter vil det være viktig at man velger ut det rette utvalget av populasjonen i forhold til hva man ønsker å undersøke (Johannessen et al., 2017). Når man har valgt en kvalitativ metode og et fenomenologisk forskningsdesign, ønsker man å komme nærmere inn på den målgruppen man har en interesse for å undersøke og få vite mer. Ønsket er å få mest mulig informasjon ut av et begrenset antall informanter (Johannessen et al., 2017).

Informantene vi har brukt har blitt valgt ut ifra kriteriet vi mener er viktig for at vi skal få svar på det vi ønsker å finne ut av, og for å kunne besvare problemstillingen. Utvalgsstrategien vi har valgt å benytte kalles for *kriteriebasert utvelgelse* (Johannessen et al., 2017). Ved utvelgelse av informanter har vi satt dette kriteriet; informantene må ha vært stasjonert på hjemmekontor lenge og

fortsatt være det når intervju utføres. Dette kriteriet er helt nødvendig for vår oppgave, da det er viktig at informantene har god erfaring med det å dele kunnskap gjennom hjemmekontor.

Det er ikke et gitt svar på hvor mange informanter man må ha for å samle inn data til en studie. Det er heller ikke enkelt å avgjøre det på forhånd. Det viktigste er at utvalget av informanter man velger skal være så stort at man kan belyse problemstillingen i studien, og at utvalget er relevant (Johannessen et al., 2017). Antallet av informanter vi endte opp med var noe tilfeldig, men vi endte til slutt på ni informanter. Dette opplevde vi at var mer enn nok for å få en forståelse av fenomenet vi søker å finne ut av. For å rekruttere informanter tok vi kontakt med vår kontaktperson i organisasjonen, og informerte vedkommende om kriteriet vi hadde for informantene. Deretter forhørte vår kontaktperson seg med avdelingsledere, som videre tok kontakt med aktuelle kandidater som passet kriteriet. De ni informantene vi endte med til slutt jobber ved tre ulike avdelinger i organisasjonen, men de har like stillingstitler. Forskjellen er at de behandler ulike lover og regelverk. I arbeidshverdagen er informantene innenfor avdelingene delt inn i team på ti. Alle informantene hadde hatt hjemmekontor siden mars i fjor.

Da både organisasjon og informanter er totalt anonymisert i denne oppgaven, har vi valgt at informantene videre i denne oppgaven vil bli omtalt som informant 1 til 9. Nummerering er gjort uavhengig av når de ble intervjuet. Vi har valgt å lage en oversiktstabell over informantene for å gi en kort og konkret oversikt over hver enkelt informant. I oversiktstabellen nedenfor (Tabell 1) har vi inkludert hvilket kjønn informanten er, hvor gamle de er og hvor lenge de har vært ansatt i stillingen.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Informant	Kjønn	Alder	Ansatt i stillingen
1	Kvinne	40 - 45 år	7 år
2	Mann	30 - 35 år	8 år
3	Kvinne	25 - 30 år	1,5 år
4	Kvinne	40 - 45 år	7 år
5	Kvinne	40 - 45 år	7 år
6	Kvinne	30 - 35 år	8 år

7	Mann	35 - 40 år	4 år
8	Mann	30 - 35 år	5 år
9	Mann	35 - 40 år	5 år

3.3.3 Gjennomføring av intervjuer

I januar da vi begynte å planlegge oppgaven hadde vi i utgangspunktet et ønske om å gjennomføre intervjuene fysisk ved organisasjonens kontorer, men grunnet Covid-19 pandemien måtte det bli virtuelt. Alle ni intervjuene ble gjennomført i løpet av tre dager over Teams. Det ble satt av én time per informant. Vi startet intervjuprosessen med å kort presentere oss og formålet med intervjuene, i tillegg spurte vi og om det var noe de lurte på i forhold til informasjonsskrivet, eller om de eventuelt hadde noen andre spørsmål de ville avklare før vi startet. For å få en komfortabel start på intervjuene for informantenes del, begynte vi med noen enkle spørsmål om dem selv og stillingen deres i organisasjonen. Etter de innledende spørsmålene gikk vi over på de mer åpne og krevende spørsmålene relatert til vår oppgave. Alle informantene ble stilt stort sett de samme spørsmålene, alt ettersom hva de svarte og om svarene krevde oppfølgingsspørsmål eller ikke. Intervjuene ble avsluttet når vi mente vi hadde fått svar på det vi ville ha svar på og anså oss selv som fornøyde. Intervjuene varte fra 25 til 45 minutter.

Intervjuene ble gjennomført på avtalte tidspunkt og det meste fungerte veldig bra. Noen av informantene hadde litt problemer med å koble seg på gruppen vi hadde invitert de til på Teams, men det tok aldri lenger tid enn at vi holdt oss innenfor den timen som var satt av til hver informant. Alle informantene var veldig hyggelige og engasjerte, og vi følte at vi fikk en god atmosfære. Dette gjorde at de fleste av informantene delte mye, og ga oss gode og utfyllende svar.

Ved å gjennomføre intervjuene via Teams fikk vi som intervjuere virkelig erfare både ulemper og fordeler med virtuell kommunikasjon. Hovedsakelig fungerte Teams greit, men vi opplevde tidvis at enten vi eller informantene hadde dårlig nett som medførte noe hakkete lyd og dårlig bilde. Ved slike hendelser spurte vi informantene om de kunne gjenta det de hadde sagt, slik at vi sikret oss å få med oss alt informantene sa. Vi følte derfor ikke at dårlig lyd påvirket datainnsamlingen helhetlig. En annen ulempe med møtevirkosomhet over Teams er at man går glipp av håndhilsningen man gjerne gjør første gang man møtes. Dette var noe vi savnet da det som oftest kan medføre et godt førsteinntrykk for begge parter.

3.4 Bearbeiding av data

Etter at datainnsamling er gjennomført er neste utfordring å få noe fornuftig ut av informasjonen man har samlet inn. Informasjonsmengden må først og fremst bli transkribert, før den reduseres og tolkes slik at mengden blir håndterlig å jobbe med. Gjennom analysering blir datamengden kodet (Johannessen et al., 2017). I det følgende underkapittelet redegjør vi for hvordan vi gikk frem ved disse metodene.

3.4.1 Transkribering

For at vi skulle kunne ha fullt fokus på hva informantene faktisk sier under intervjuene valgte vi å gjøre lydopptak. Dette gjorde vi da det er fysisk umulig å huske nøyaktig alt som blir sagt under et intervju. Ved å ta lydopptak som senere blir transkribert vil det være med på å kvalitetssikre at det som har blitt sagt under intervjuet, kan gjenfortelles ordrett. Transkribering er en tidkrevende prosess som krever fullt fokus, men vi opplevde at det gikk ganske radig så lenge man var fokusert. Det er også viktig at man bruker teknisk bra utstyr slik at lyden blir god og tydelig. Transkribering resulterer også raskt i en stor mengde papirer som kan virke skremmende med en gang (Bell et al., 2019). Vi transkriberte henholdsvis fire og fem intervjuer hver og totalt endte vår transkribering på rundt 100 sider. I det transkriberte materialet ble informantene anonymisert.

3.4.2 Analyseprosessen

Etter å ha transkribert innsamlet data, er neste steg å begynne på prosessen med å analysere dataene vi har samlet inn. Kvalitative data taler ikke for seg selv og bør analyseres av forskerne som har gjennomført innsamlingen av dataene. Dette vil være viktig da forskerens forståelse er viktige utgangspunkter når datamaterialet skal forstås. Å analysere betyr å dele opp datamaterialet i biter eller elementer, å forsøke å finne en mening eller et mønster i innsamlet data. Det finnes mange forskjellige måter å analysere og tolke kvalitative data på og det er opp til oss som forskere å velge hvordan den innsamlede datamengden skal behandles (Johannessen et al., 2017).

Når man skal analysere dataene og få en bedre forståelse av dem, kan man i kvalitativ forskning bruke både deduktiv- og induktiv tilnærming til datamaterialet. En deduktiv tilnærming vil si at begrepene i analysen som knyttes til dataene er avledet fra eksisterende teori. Med andre ord går man fra teori til empiri. Ved en induktiv tilnærming tar man utgangspunkt i dataene hvor hensikten er å finne fram til generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper. Dette kan gjøres ved enten å ta utgangspunkt i begreper som informantene selv benytter, eller at man utvikler

begreper fra egen tolkning av mønstre i dataene. Med andre ord går man fra empiri til teori (Thagaard, 2018). Vi brukte en abduktiv tilnærming som er en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming (Thagaard, 2018). Ved deduktiv tilnærming tok vi utgangspunkt i allerede etablert teori, selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikamodellen, og kombinerte det med våre tolkninger basert på empirisk data.

Ved fenomenologisk metode er det vanlig å analysere meningsinnhold. Forskeren er opptatt av selve innholdet i datamaterialet, som baseres på hva en informant forteller i intervjuet (Johannessen et al., 2017). Etter å ha transkribert intervjuene, var neste steg for oss å få et helhetsinntrykk og en sammenfatning av meningsinnholdet. Vi leste gjennom hele materialet og lette etter interessante og sentrale temaer for å bli kjent med datamaterialet og for å få et helhetsinntrykk av det (Johannessen et al., 2017). Neste steg i analysen ved en fenomenologisk studie er å finne meningsbærende elementer i materialet. Det var her vi skilte ut det som var relevant for problemstillingen. Neste steg er å kode materialet. Vi gjorde en systematisk gjennomgang av materialet og identifiserte tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om de hovedtemaene vi hadde funnet, og noterte et eller flere kodeord som reflekterte hva slags informasjon som befant seg i det informantene hadde uttalt. Koding kan ses som et ledd i fortolkningsprosessen, og er en forutsetning for å få tak i meningsinnholdet og tolke det ved å kategorisere det som fremgår av datamaterialet (Johannessen et al., 2017). Etter å ha kodet materialet er hensikten å abstrahere meningsinnholdet i de etablerte kodene, det vil si at vi trakk ut deler av teksten som er kodet og som vi fant meningsbærende og organiserte det i tabeller. Den siste fasen er å sammenfatte materialet og utforme nye begreper eller beskrivelser (Johannessen et al., 2017). Disse begrepene eller beskrivelsene fremkommer i kapittel fire hvor vi redegjør for våre funn.

Det skal nevnes at etter at vi hadde analysert datamaterialet og begynte å sammenfatte nye begreper, innså vi at det var flere spørsmål vi ikke hadde stilt under intervjuene, som vi gjerne skulle hatt svar på. Derfor valgte vi å sende ut en e-post med disse spørsmålene til våre informanter, slik at vi fikk samlet inn data om det vi følte manglet. Disse inkluderte vi i intervjuguiden som ligger vedlagt.

3.5 Etske retningslinjer

Nå vi skal gjøre intervjuer, må vi følge etiske retningslinjer. Etikk handler først og fremst om forholdet mellom mennesker; hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Som forsker er det viktig

at man tenker på hvordan et tema kan belyses, uten at det får etisk uforvarlige konsekvenser for de som deltar i studien (Johannessen et al., 2017). I dette underkapitlet ser vi på de etiske retningslinjene vi som forskere må forholde oss til.

3.5.1 NSD

Noe av det første vi gjorde etter å ha landet tematikk, foreløpig problemstilling og organisasjon, var å melde inn prosjektet vårt til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Når det gjøres lydopptak er man pliktig å melde inn prosjektet selv om både organisasjon og informanter er anonymisert. Prosjektet ble raskt godkjent. I og med at vi brukte private mobiler for opptak, satte vi mobilene i flymodus slik at de ikke var koblet til nett under intervjuene. Dette gjorde vi først og fremst for at ikke andre apper på mobilen skulle avlytte det som ble sagt, samt også for å slippe avbrytelser under intervjuene.

3.5.2 Forholdet mellom forsker og informant

Når vi skal tre inn i rollen som forskere og bruke mennesker som kilde til datainnsamling, er det noen faktorer vi må forholde oss til for å ivareta og skåne våre informanter best mulig. Først og fremst må vi må ikke skade deltakerne. Dette gjelder psykisk så vel som fysisk; derfor er det viktig at man er forsiktige under intervjuene og påser at informantene hele veien føler at dette er frivillig og at de føler seg trygge og ivaretatt (Bell et al., 2019). For å sikre oss at informantene følte seg trygge forsøkte vi å skape et godt førsteinntrykk ved å være blide og ved å gjenspeile energien til informantene. En annen viktig faktor er at man gir informantene tilstrekkelig informasjon på forhånd, samtidig som at man får en bekreftelse på at dette er noe de vil være med på. Ved å informere deltakerne om hvorfor man vil gjennomføre intervjuene, hva intervjuene skal brukes til og hvorfor man ønsker å gjøre opptak kan deltakerne forberede seg til intervjuene (Bell et al., 2019). Vi sendte ut informasjonsskriv noen dager i forkant av hvert intervju via e-post. Vi ba dem svare på disse slik at vi fikk en skriftlig bekreftelse på at de samtykket til intervju og lydopptak. Ved å informere informantene på forhånd fikk de noe tid på å forberede seg, samt å vurdere sin deltagelse. Da vi møtte informantene virtuelt på Teams spurte vi om det var noen spørsmål knyttet til informasjonsskrivet og om alt kjentes greit ut. Før vi startet selve intervjuet forklarte vi de en gang til hvorfor vi holdt intervjuer og hva de skulle brukes til. En annen viktig faktor ved datainnsamling er personvern, det vil si å beskytte personvernet til de som deltar i studien (Bell et al., 2019). Selv om informantene har gitt samtykke til deltagelse kan de fortsatt nekte å svare på spørsmål som stilles hvis de ikke ønsker det. Grunner til hvorfor de nekter å svare kan for eksempel være at de opplever spørsmålene som for personlige eller at emneområdene er sensitive (Bell et al.,

2019). For å sikre oss at informantene følte seg ivaretatt forsikret vi de om at lydopptakene og e-postene ville bli anonymisert ved transkribering, samt at både opptak og e-post ville bli slettet med en gang oppgaven var ferdigstilt. Under intervjuene var vi høflige, nysgjerrige og blide. Dette for å prøve å skape en god atmosfære med de vi intervjuet. Da vi var ferdig med spørsmålene takket vi dem for deres deltagelse. Totalt sett opplever vi at vi som forskere gjorde vårt beste for at informantene skulle føle seg trygge og ivaretatt både før, under og etter intervjuene.

3.6 Studiens kvalitet

I det siste delkapittelet vil vi redegjøre for hvordan vi har sikret kvaliteten i denne studien. Sentralt for studiens kvalitet er begrepene reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om studiens pålitelighet, mens validitet viser til studiens gyldighet (Thagaard, 2013). Vi vil også se på om studien kan generaliseres til andre sammenhenger.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr hvor pålitelige data er og knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data. Dette gjøres ved å se på hvilke data som er brukt, hvordan de er samlet inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2017). Målet med reliabilitet er å minimere feil og skjevheter i en studie, samt at en forsker på et senere tidspunkt kan følge de samme prosedyrene som er beskrevet i en tidligere studie av en annen forsker. Hovedpoenget er at forskeren som gjennomfører studien på nytt vil kunne komme til de samme funnene og konklusjonene, som de som ble funnet første gangen. Generelt kan man styrke reliabiliteten ved å gjøre så mange prosedyrer så eksplisitt som mulig (Yin, 2018). Vi har forsøkt å styrke reliabiliteten for vår forskning gjennom å forklare og begrunne de metodiske valgene vi har gjort gjennom dette kapittelet nøye. Ved å forklare valgene så eksplisitt som mulig håper vi at reliabiliteten er forsterket. Videre kan reliabiliteten styrkes ved at flere forskere deltar i prosjektet gjennom at de samarbeider og diskuterer avgjørende beslutninger i forskningsprosessen (Thagaard, 2018). Vi har gjennomført denne studien sammen, og samarbeidet og diskutert de avgjørende beslutningene i forskningsprosessen. Dette mener vi har vært med på å styrke studiens reliabilitet. Å ta lydopptak av intervjuer kan også være med på å styrke reliabiliteten, da det gir bedre grunnlag for å utvikle data som i utgangspunktet er mer uavhengig av forskerens oppfatninger enn notater. Notater vil til en viss grad være preget av at forsker rekonstruerer utsagn (Thagaard, 2013). Vi tok lydopptak under intervjuene, noe som gjorde det mulig for oss å gjengi eksakt hva informantene fortalte, og dataene ble dermed fremstilt uavhengige av våre oppfatninger. Vi mener at ved å beskrive valgene vi har gjort så eksplisitt som mulig, at vi

har vært to når vi har tatt avgjørende beslutninger samt at vi gjorde lydopptak har vært med på å styrke denne studiens reliabilitet.

3.6.2 Validitet

Validitet eller gyldighet knyttes til hvordan man tolker innsamlet data. Validitet handler om hvor gyldige tolkningene som forskerne har kommet frem til er. Validitet kan styrkes ved å legge vekt på teoretisk gjennomsiktighet, som betyr at man beskriver det teoretiske ståstedet som representerer grunnlaget for ens tolkninger, og viser hvordan analysen gir grunnlag for konklusjonen man kommer frem til (Thagaard, 2018). Vi har gjennom kapittel 2 beskrevet vårt teoretiske ståsted, og i kapittel 4 presenterer vi våre funn tematisk. Konklusjonen baseres på diskusjonen hvor vi diskuterer våre funn opp mot det teoretiske rammeverket. Dette mener vi er med på å styrke studiens validitet. Videre kan en forsker styrke validiteten ved å gå kritisk gjennom analyseprosessen, og spesifisere hvordan man har kommet frem til den forståelsen som forskningen resulterer i. Denne prosessen innebærer å gjøre rede for fremgangsmåter i prosjektet og relasjoner til informantene. Forskeren kan ha en relasjon til informantene ved at forskeren har en posisjon innenfor det miljøet som skal studeres, eller så kan forskeren være utenforstående. En utenforstående forsker vil ikke kjenne miljøet som studeres. Forskeren sin posisjon ovenfor miljøet som skal studeres påvirker ikke validiteten, men tolkningsgrunnlagene blir forskjellige. Derfor er forskeren sin posisjon viktig, slik at leseren kan vurdere tolkningene på bakgrunn av dette (Thagaard, 2018). Informantene vi intervjuet hadde vi ingen kjennskap til på forhånd. Dette for å unngå at vi får hensiktsmessige svar basert på våre antakelser. Informantene sine svar kan ha vært påvirket av hvordan de ønsker å fremstå, og ikke hvordan de egentlig ville håndtert situasjonen. Dette forsøkte vi å unngå ved å påminne informantene om at alt blir anonymisert.

3.6.3 Generalisering

Generalisering handler om at all forskning som gjøres har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn (Johannessen et al, 2017). Spørsmålet er om forskerens tolkning av studien også kan være relevant i andre sammenhenger. Det er forskeren som argumenter for om en tolkning basert på en enkeltstående studie eventuelt kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2018). Vår oppgave har tatt utgangspunkt i ni informanternes meninger og holdninger, og funnene vi har gjort er derfor ikke generaliserbare til populasjon utenfor studiens kontekst. Basert på våre funn og konklusjon mener vi at ansatte i samme arbeidssituasjon, det vil si at de utfører kunnskapsdeling fra hjemmekontor, kan oppleve å kjenne seg igjen. Vi mener derfor at

studien kan bidra med innsikt i lignende tilfeller, ved at våre funn kan ha verdi for ledere og ansatte i andre organisasjoner hvor kunnskapsdeling skjer fra hjemmekontoret.

Helhetlig sett føler vi at vi har studiens kvalitet i form av reliabilitet og validitet er god, og vi mener at studiens funn kan generaliseres til lignende kontekst. Gjennom dette kapitlet har vi beskrevet de metodiske valgene vi har tatt, og hvorfor vi har tatt dem. I neste kapittel vil vi presentere studiens funn.

4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn som sier noe om hvilke faktorer informantene opplever at fremmer eller hemmer motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor. I det følgende vil vi legge frem de empiriske funnene vi har gjort i vårt datamateriale, som vil hjelpe oss med å kunne besvare problemstillingen.

Med utgangspunkt i empiri, teori og tidligere forskning har vi valgt å dele dette kapittelet inn i etter ulike faktorer. Først vil vi presentere funn gjort i forhold til organisatoriske faktorer, som er de faktorene organisasjonen i stor grad har kontroll over. Neste tema er mellommenneskelige faktorer hvor vi redegjør for funn som sier noe om informantenes forhold til kollegaer og hvordan det påvirker motivasjonen for kunnskapsdeling. I siste tema redegjør vi for funn som viser til hvilke individuelle faktorer som kan hemme eller fremme motivasjonen for kunnskapsdeling fra hjemmekontor.

4.1 Organisatoriske faktorer

Gjennom organisatoriske faktorer har vi identifisert fire undertemaer som vil bli presentert i det følgende. Vi starter med å presentere arenaer for kunnskapsdeling ved hjemmekontor, før vi tar for oss verktøy de ansatte benytter seg av når de kommuniserer, så ser vi på muligheten for å se hverandre før vi til slutt tar for oss lederens rolle. Dette er faktorer som både fremmer og hemmer motivasjonen for kunnskapsdeling når informantene er stasjonert på hjemmekontor.

4.1.1 Arenaer for kunnskapsdeling ved hjemmekontor

I datamaterialet fremkommer det at informantene er gitt gode arenaer hvor de kan få praktisere kunnskapsdeling fra hjemmekontoret. En arena som ble trukket frem av samtlige informanter, var fagmøter som ble holdt virtuelt en gang i uken. Ved disse møtene ble det i stor grad gjennomgått faglige problemstillinger som informantene opplevde det var gunstig å diskutere i plenum, som for eksempel informant 6 uttrykte: “Vi har ukentlig fagmøter der vi tar opp problemstillinger.”. Enkelte av informantene omtalte disse møtene som utelukkende en arena for kunnskapsdeling, hvor de faglige utfordringene som de selv ikke klarte å finne ut av, ble tatt opp. Som for eksempel informant 5 påpekte: “... fagmøter hvor vi tar med saker som vi lurer på, eller som vi ikke klarer å avgjøre på egen hånd. Fagmøtene er jo gjerne kunnskapsdelingsmøter.”. I forkant av disse fagmøtene pleide informantene å ta kontakt med ‘fagansvarlige’, det vil si de personene som hadde ansvaret for det

faglige som skulle bli gjennomgått i de ukentlige møtene. De ‘fagansvarlige’ var de som bestemte hvilke temaer eller problemstillinger som skulle bli diskutert. Informant 2 påpekte at siden de jobbet i en stor avdeling med mange ansatte, så var det ikke slik at man alltid fikk gjennomslag for det man personlig ønsket en gjennomgang av, da det var utfordrende for den fagansvarlige å holde seg helt oppdatert på alles ønsker: “... Vi har en fagansvarlig, eller fagkoordinator (...). Det er den personen i den rollen som har hovedansvaret for at alle er «up to date» faglig. Men det er klart at i en gruppe på 30 stykker så er det jo begrenset hva vedkommende kan ha oversikt over til enhver tid.”. Vi tolker dette som at fagmøtene ble holdt for hele avdelinger, og at det var med på å samle de forskjellige teamene. Informant 2 mente videre at de alle derfor hadde et ansvar og en plikt til å videreformidle kunnskap, og informasjon som ville være viktig for andre å vite om: “... vår praksis er feil eller at vi har gjort noe annerledes, så er det min plikt og dele det med de andre.”. En potensielt hemmer for kunnskapsdelingen var at når fagmøtene i utgangspunktet var ferdig rent formelt sett med tanke på klokken, så fortalte spesielt informant 3 at man logget seg ut av møte. Informanten fortalte at dette gjerne ble gjort på tross av at kollegaer fortsatt stilte spørsmål vedrørende gjennomgåtte temaer:

“... Nå gidder man jo ikke sitte igjen hvis noen har et spørsmål om en sak under en Teams samtale, så gidder man ikke å sitte igjen å høre på.” (Informant 3).

Basert på dette tolker vi det som at informanten følte at det å forlate møte med en gang det var ferdig, og ikke bli igjen for å høre på avklaringer av spørsmål, kunne føre til mindre kunnskapsdeling. At informanten brukte begrepet “gidder ikke” fremstår for oss som at informanten heller ikke var motivert nok til å bli værende igjen i det virtuelle møterommet.

I tillegg til fagmøter kom det fram at informantene også pleide å ha noen uformelle møter, hvor det også ble delt kunnskap. Informant 3 opplevde at de uformelle møtene ofte ble til de samtalene de hadde pleid å ha på kontoret ved for eksempel kaffemaskinen: “... det er rett og slett de samtalene man savner å ha når man er sammen. Man har jo ikke kaffemaskinen å gå til sammen lenger.”. Vi opplevde at informantene synes at uformelle møter var positivt for kunnskapsdelingen da det var fint å snakke løst og ledig, som for eksempel informant 4 uttalte: “Det er fantastisk å innimellom kunne prate med noen, om det er uformelt eller formelt, så tror jeg alle har godt av denne praten.”. Selv om informant 3 opplevde at de uformelle møtene på et vis erstattet praten de hadde pleid å ha på kontoret, opplevde derimot informant 5 at de hadde disse uformelle møtene sjeldent. Informanten mente at det var noe de burde hatt oftere: “... men vi gjør det nesten ikke. Det burde vi kanskje gjort

mer!”. En grunn til hvorfor de hadde uformelle møter sjeldent, kan skyldes at informantene kjente på at det var noe som måtte planlegges for å la seg gjennomføre fra hjemmekontoret, som for eksempel informant 2 uttrykte: “... Selv om det i utgangspunktet er uformelt, så blir det litt sånn i regi likevel siden de må planlegges.”.

4.1.2 Verktøy for å kommunisere

Det kom tydelig frem i datamaterialet at kommunikasjonskanaler var helt essensielt viktig for informantene på hjemmekontoret. Helt i starten av hjemmekontor-perioden hadde organisasjonen benyttet seg av flere kommunikasjonskanaler, som blant annet Skype og Teams, for å dele kunnskap. Dette hadde blitt uoversiktlig og rotete og derfor hadde de etter hvert gått over til å kun benytte seg av Teams. Samtlige av informantene ga uttrykk for at Teams som et slags kunnskapsdelingsverktøy var noe de var veldig fornøyde med, som for eksempel informant 9 utalte: “Jeg synes at Teams fungerer veldig bra. Det er helt overlegent.”. Flere informanter trakk frem at muligheten til å se om noen var pålogget, eller ikke gjorde, gjorde at man raskt forstod om man ville få svar fortløpende. For eksempel uttalte informant 6 dette: “... fordi en ser om noen er på og ser om de leser det, sånn at du hvertfall vet om du får et svar.”

Det var flere som påpekte at hjemmekontor uten Teams ikke hadde fungert i det hele tatt, da Teams sine egenskaper medførte at informantene opplevde det som at kollegaene var på ‘nabokontoret’. Informant 4 opplevde at Teams som kommunikasjonskanal kunne sammenlignes med å banke på nabokollegaens kontor, og at man kunne få raskt svar: “Teams er veldig greit, lett å dele og lett å snakke fort med noen. Litt som nabokontoret egentlig, hvor man banker på hos hverandre.”. Informant 5 uttrykte at den største fordelen ved Teams var at man fikk samlet kollegaene raskt, og at Teams dermed ble deres egne møterom: “Plussen er vel at man får veldig raskt samlet de på mitt team. (...). På Teams har vi på en måte et eget rom som er bare vårt.”. Ut ifra sitatet tolker vi det som at informanten opplevde at å samles til et møte gjennom Teams var en effektiv måte å samle kollegaer til et møte på.

Informant 8 uttalte at Teams som verktøy var på mange måter uvurderlig, og at det var avgjørende for både kvaliteten på kunnskapsdelingen, og ikke minst for motivasjonen for kunnskapsdelingen. Informanten opplevde at Teams hadde gitt de muligheter de selv ikke ante at de hadde trengt: “Verktøyet vi har tilgjengelig er avgjørende for kvalitet og motivasjon for kunnskapsdeling. De beste verktøyene tilbyr funksjoner man ikke selv visste man trengte.”. Tross mye positivt om Teams var det også flere som mente at Teams kunne blitt brukt smartere, ved å legge opp flere kanaler eller

‘tråder’ som kollegaer kunne fulgt som kunnskapsdelingskanaler. Ifølge informant 7 ville dette medført at de utnyttet Teams enda bedre og at det på sikt ville ført til enda mer kunnskapsdeling, ved at kanalene gjorde det enklere for informantene å finne frem:

“.... men vi har nok ikke helt klart å utnytte Teams til sitt fulle potensiale til å drive med kunnskapsdeling. Hvis vi hadde brukt Teams bedre og mer fornuftig, så kunne vi lagt opp flere kanaler og den slags ting og tråder som man kunne følge hvor noen ganske eksplisitt sa at her kan man legge ut ting som er interessant, og som man tenker at andre kan ha nytte av hvis det deles. Sånne ting hadde gjort kjempe mye og da hadde vi brukt verktøyene litt bedre, da hadde vi nok fått det til.”. (Informant 7).

Basert på utsagnet til informant 7 ovenfor opplever vi at informanten sikter til at hen fortsatt føler de har mye igjen å lære om Teams som et verktøy. Det fremstår for oss som at informanten mener at de ansatte i organisasjonen ikke har fått tilstrekkelig informasjon om hvordan man kan utnytte Teams mest mulig effektivt.

4.1.3 Mulighet til å se hverandre virtuelt

Samtlige av informantene mente at det var vanlig å ha på kamera når de ringte hverandre på Teams slik at det ble en videosamtale. Informant 4 påpekte at det var en uskreven regel, og at selv direktøren oppfordret dem til å bruke kamera: “Det er litt sånn uskreven regel. Lederen min ber oss ta på kamera, og det har også direktøren bedt oss om å gjøre.”. Flere av informantene ga uttrykk for at det ville vært veldig kjipt om man ikke hadde på kamera og kunne se hverandre, noe for eksempel informant 9 utalte: “Det er litt kjedelig hvis ikke vi ser hverandre alle sammen.”. Dersom kameraet ikke var på endret kommunikasjonen seg og det ble mer utfordrende å kommunisere, som for også informant 9 påpekte: “... Når man ikke har på kameraet så er det vanskelig å kommunisere. Da blir det veldig spesielt.”.

En gjentagende ulempe som ble trukket frem hos informantene var at det var utfordrende når det var flere kollegaer som skulle kommunisere gjennom videosamtale. Den naturlige ‘dynamikken’ ble borte og det var ikke alle som fikk deltatt i like stor grad, noe for eksempel informant 9 påpekte: “... hvertfall når vi er flere på så blir jo dynamikken litt spesiell, fordi da har jeg opplevd det at det ikke er alle som kommer like mye med. Man mister den naturlige dynamikken”. Informant 8 opplevde at videosamtale fungerte ganske dårlig når det var flere som deltok i videosamtalen, da det ble utfordrende å kommunisere med hverandre og at det hele følte mer som en ‘monolog’: “...

inntil fem kan gå. Men er det flere enn det så synes jeg ikke Temas fungerer i det hele tatt. (...) nå sa jeg ikke fungerer, men det var å ta i litt hardt, det fungerer. Men det blir ikke noe dialog, det blir bare monolog”. Informantene virket å finne disse utfordringene som ugunstige og vi tolker det som at det kunne medføre at færre tok initiativ til å dele kunnskap.

4.1.4 Leders rolle

Det fremkommer i datamaterialet noe uenighet blant informantene om hvordan lederne støtter og motiverer for kunnskapsdeling når de jobber hjemmefra. Gitt at informantene kommer fra forskjellige avdelinger, og jobber i forskjellige team, har de også forskjellige ledere. Det medførte at vi opplevde at informantene hadde ulike syn på hva leder gjorde for dem. Et par av informantene påpekte at deres leder ikke tok noen aktiv rolle for å oppmuntre til kunnskapsdeling, som for eksempel informant 6 uttalte: “... det er ikke hen så veldig involvert i vil jeg si. Så nei, hen motiverer meg ikke.”. Noen av informantene mente at lederne kunne gjort mer for å motivere de til å ville dele av egen kunnskap, ved at lederne kunne påmint informantene om viktigheten av kunnskapsdeling. Der mente blant annet informant 8 at lederne hadde et stort forbedringspotensialet for, samt at lederne kunne vært mer oppfordrende til å utvikle egen kunnskap: “... leder må bli mye flinkere til å stimulere til at folk skal heve sin egen kunnskap og til å dele sin egen kunnskap. Så jeg synes ikke de gjør nok.”. Et par av informantene trakk frem at verken ledere eller direktør helt forstod behovet for å dele kunnskap i like stor grad som informantene gjorde. For eksempel uttalte informant 4 dette: “... ofte så rekker vi heller ikke helt det vi skal. Men vi tar oss jo tid utenom altså, det gjør vi. Jeg tror ikke det er en full forståelse fra direktør og leder når det kommer til behovet for å dele.”. Dette tolker vi som at informantene mente at ved at de tok seg tid til å dele kunnskap, kunne det gå på bekostning av noe annet. Informant 2 opplevde at leder var bevisst på sin rolle og at hen var ganske god på å oppfordre til kunnskapsdeling: “... sånn sett er hen veldig oppfordrende og bevisst i sin rolle som leder, og oppfordrer folk til å komme med å dele kunnskap med alle.”.

4.2 Mellommenneskelige faktorer

Under de mellommenneskelige faktorene har vi inkludert tre temaer som handler om: forholdet til kollegaer, følelsen av å forstyrre kollegaer og tilbakemeldinger. Disse mellommenneskelige faktorene finner vi at kan både hemme og fremme informantenes motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor.

4.2.1 Forholdet til kollegaer

I datamaterialet fant vi at samtlige av informantene mente at relasjonen til kollegaene i temaet på ti var god, men forholdet til kollegaer utenfor teamet hadde blitt dårligere, som for eksempel informant 4 forklarte: “Det er blitt nærmere med de ti jeg har i teamet, også har det blitt lengre avstand til for resten av avdelingen.”. Dette bekreftet også informant 8, som hadde noen kollegaer hen ikke hadde snakket med siden de ble stasjonert på hjemmekontor: “... Det er jo noen kollegaer jeg ikke har snakket med i det hele tatt etter vi begynte på hjemmekontor som jeg normalt sett ville snakket med om jeg hadde vært på kontoret.”. Spesielt ble det påpekt at det var utfordrende og å bli kjent med nyansatte, som medførte at de heller ikke hadde noe særlig kontakt med de nye kollegaene. Dette forklarte informant 1 slik: “... det er noen jeg ikke har snakket med, fordi jeg ikke kjenner de ansatte fra de siste månedene. De har jo ikke hilst på meg heller, så de vet sikkert ikke hvem jeg er heller, de har sikkert bare hørt et navn og sett meg på skjermen.”. Informant 4 påpekte også at dem delte kunnskap innad i teamene, men at kunnskapen ikke nådde hele avdelingen noe som ble påpekt at var ‘dumt’: “... For i og med at vi er 50 stykker på avdelingen så deler jo jeg med mine 10, ikke med alle de 50 på min avdeling. Og der er det jo en stopp som er veldig veldig dum.”. Noe flere av informantene savnet var muligheten for den umiddelbare kunnskapsdelingen som gjerne oppstod i gangene eller ved kaffemaskinen med kollegaer. Informantene opplevde at de hadde mistet en del av den spontane kunnskapsdelingen, og de umiddelbare avklaringene de tidligere hadde hatt med kollegaer etter at de begynte å arbeide hjemmefra:

“... en mister jo helt sånn kaffemaskin-prat eller prat i gangen eller sånne kjappe avklaringer eller spørsmål.”. (Informant 4).

Informant 2 opplevde at hjemmekontor har medført at man blir ‘egenutviklede tuer’ etter hvert som tiden går, og mente at det kollegiale fellesskapet på sikt ikke ville utvikles. Dette mente informanten var uheldig da jobben de gjør krever et godt arbeidsfellesskap: “... Man blir litt egenutviklede tuer etter hvert, og det blir ikke noe sånt kollegialt felleskap på sikt. Med jobben vi gjør så tror jeg ikke det er mulighet for permanent hjemmekontor løsning, fordi den jobben vi gjør er best å utføre ved kontor med nærhet til arbeidsfellesskap.”. Dette tolker vi som at informanten foreløpig opplever at fellesskapet mellom kollegaene fungerte, men at det ikke kunne fortsette slik for alltid da konsekvensen kunne bli at de mistet samholdet og felles utvikling.

4.2.2 Følelsen av å forstyrre kollegaer

Gjennom datamaterialet kom det fram at informantene kunne oppleve det som noe ubehagelig å ta kontakt med kollegaer ved eventuelle spørsmål, da de kunne føle på at de forstyrret kollegaene. Spesielt informant 7 trakk frem at man kunne føle på en barriere i forhold til å forstyrre kollegaer: "... det er en liten barriere å forstyrre folk.". Dette kunne medføre at man ventet lenger før man tok kontakt, da man helst ville unngå å avbryte kollegaene 'unødig' når de jobbet hjemmefra. "... føle på at nå skal ikke jeg forstyrre denne personen unødig. For når man først har ringt så har man allerede forstyrret.". Vi fikk inntrykk av at informanten synes at dette var en uheldig tankegang, og at det påvirket motivasjonen for kunnskapsdeling negativt. Til tross for tankegangen forklarte informanten at selv om man følte på at man forstyrret, så hadde forstyrrelsen mer positive enn negative effekter:

"... men jeg prøver å gjøre det fordi at jeg tror det har mer positive effekter enn negative, og forstyrre kollegaer i hverdagen sånn som det er nå." (Informant 7)

Informant 9 forklarte at barrieren for å 'forstyrre' ble ekstra stor hvis informanten ikke kjente den de tok kontakt med på forhånd: "Mens de man ikke har så mye med til vanlig heller, der er terskelen kanskje større, synes jeg.". Informant 8 forklarte at det hadde hendt at man vurderte å sende kollegaer en melding før man eventuelt ringte: "... skal jeg spørre dem før jeg skal ringe eller skal jeg bare ringe?" Videre var de uformelle møtene vi nevnte tidligere, med på å senke terskelen noe for å ta kontakt med kollegaer som informantene hadde hatt lite kontakt med etter at de ble stasjonert på hjemmekontor. Dette uttrykket informantene var viktig for kunnskapsdelingen, og informant 5 kom med dette utsagnet: "... Disse uformelle møtene gjør at man blir litt bedre kjent som kollegaer og da er det lettere å både be om hjelp, og å dele av den kunnskapen man har fra før.".

4.2.3 Tilbakemeldinger

I datamaterialet kommer det frem av de fleste av informantene at antallet tilbakemeldinger var blitt noe færre ved hjemmekontor, men at det fortsatt ble gitt noen tilbakemeldinger til en viss grad. Flere av informantene opplevde at tilbakemeldinger som regel ble gitt i situasjoner hvor de hadde gjort feil, noe de synes kunne være belastende og som kunne svekke motivasjonen. Eksempelvis uttrykte informant 4 dette: "... verre å ta imot en negativ tilbakemelding, og det krever mer energi enn det den gjør når en er på jobben. Det blir litt større, en hører ikke helt hvordan de mener det.". Informant 3 opplevde at organisasjonen de jobbet i ikke var god på å gi ros hvis de gjorde noe bra,

og at det handlet om kulturen de hadde innad i organisasjonen: "...vi har vel egentlig ikke noe super kultur for å gi tilbakemeldinger når noe er bra."

Informant 8 påpekte at skriftlig tilbakemeldinger/kommunikasjon kunne by på noen utfordringer i form av at det de skrev kunne bli misforstått. Informanten mente at det som ble kommunisert skriftlig lettere kunne virke aggressivt, og at det å benytte 'smileys' kunne medføre forvirring i hvordan man egentlig hadde ment å formidle budskapet. Samtidig opplevde informanten at hvis man ikke brukte 'smileys' så kunne det også oppfattes feil: "... skriftlig kommunikasjon kan misforståes ganske lett selv om man prøver å pynte på språket med noen emojis og det kan fort virke passivt aggressivt. Men hvis du ikke gjør det kan tilbakemeldingen bli veldig hard.". Dette kan tolkes som at måten tilbakemeldinger blir kommunisert ved hjemmekontoret, enklere bli tolket mer negativ enn det tilbakemeldingen i utgangspunktet var ment som.

Informantene følte at det ble gitt tilstrekkelig med tilbakemeldinger, slik at de visste om de gjorde en god eller dårlig jobb på hjemmekontoret. De av informantene som hadde opplevd å få positive tilbakemeldinger, følte at det var med på å motivere for kunnskapsdeling samt at man gjerne delte i større grad, som for eksempel informant 2 forklarte: "... hvis de er positive så gir de energi og du får lyst til å dele mere!". Informant 9 mente at tilbakemeldinger medførte at man lettere så verdien av kunnskapsdeling: "... Jeg tror man har behov for tilbakemeldinger for å se verdien av det å dele kunnskap."

4.3 Individuelle faktorer

De individuelle faktorene har vi valgt å kategorisere inn i fem forskjellige faktorer. Vi starter med faktoren muntlig fremfor skriftlig kunnskapsdeling, før vi ser på variasjon i arbeidsoppgaver, fullføre arbeidsoppgaver, frihet og fleksibilitet og til slutt større mening med jobben. Dette er individuelle faktorer som både kan fremme og hemme motivasjonen for kunnskapsdeling når informantene jobber hjemmefra.

4.3.1 Muntlig fremfor skriftlig kunnskapsdeling

Informantene hadde erfaringer med at det var forskjell mellom å formulere seg skriftlig sammenlignet med muntlig, når det var kunnskap de ville dele. Informant 9 forklarte at det var motiverende om det ble en diskusjon på det som ble delt skriftlig, og at det var gøy når kollegaer reagerte på det som ble delt. Derimot hvis man ikke fikk noen reaksjoner så var det

demotiverende for å ville dele: “Det hender at man deler eller ber om kunnskap skriftlig på Teams og da er det jo veldig motiverende om det blir en diskusjon eller at det er noen som svarer. Det er jo ekstremt lite motiverende om det ikke er noe reaksjon på det som blir lagt ut.”. Noe som gikk igjen hos informantene var at de gjerne hadde startet med å formulere kunnskapen de ønsket å dele skriftlig, men at det ofte endte opp med at de ringte hverandre i stedet, da det var enklere å formulere seg muntlig. Informant 7 uttalte for eksempel dette: “... det har hendt det at jeg setter meg ned og begynner å skrive noe også ‘æ, nei jeg bare ringer!’ Det er mye lettere.”. Dette var tendenser vi så hos flere av informantene, og informant 8 mente videre at muntlig kommunikasjon var lettere fordi at da kunne man forme egen reaksjon ettersom hvordan mottaker av informasjonen reagerte:

“... sånn sett så er jo den muntlige kommunikasjonsformen lettere for da kan man jo umiddelbart se hvordan noen reagerer på tilbakemeldingen, også kan man tilpasse sin egen reaksjon på det da. Jeg tror at det er lettere å oppklare misforståelser ved muntlig kommunikasjon, enn ved skriftlig kommunikasjon.” (Informant 8).

Basert på det informant 8 sier om å forme sin egen reaksjon antar vi at informanten referer til videosamtaler, altså at informanten mente at man kunne se hvordan mottaker av informasjonen reagerte. Videre oppfatter vi det som at informanten synes dette var mer effektivt enn skriftlig kommunikasjon, i form av at man kunne oppklare eventuelle misforståelser fortløpende mens man snakket sammen. Videre hadde informant 8 også opplevd at det hadde hendt at hvis problemstillingen var veldig komplisert, så kunne informanten si til en kollega at man fikk ta problemstillingen opp igjen når de endelig kunne møtes igjen: “I mitt tilfelle kan det påvirke meg til å si at vi kan la den problemstillingen ligge til vi igjen møtes fysisk.”. Videre så vi en gjennomgående tendens hos informantene at de gjerne delte skjerm med hverandre gjennom det virtuelle, hvis det var noe som ikke lot seg forklare verken skriftlig eller muntlig. For eksempel informant 4 mente at dette var en god måte for å forklare hva man mente, men ulempen ved skjermdeling var at det var tidkrevende: “... deler vi skjerm så ser vi jo hva vi mener. Men det tar kanskje litt lenger tid da, i forhold til å si ‘bli med inn og se hva du har gjort liksom’.”.

4.3.2 Variasjon i arbeidsoppgaver

Flere av informantene fortalte at de hadde en rolle i teamet de kalte ‘spørreperson’, som var en rolle som ble rullert på hver uke mellom de ansatte, som for eksempel informant 5 fortalte om: “... noe som heter spørreperson som man har liksom ansvar hver uke for å være den som alle spør da. Det er noe som går på rundgang.”. Rollen som ‘spørreperson’ gikk ut på at det var en person

informantene kunne ta kontakt med om de eventuelt hadde spørsmål knyttet til arbeidsoppgavene, eller om det var noe annet de lurte på. Flere av informantene påpekte at når det var deres tur til å være 'spørreperson' så var det hovedfokuset i løpet av arbeidsuken, og man fikk gjort mindre av egne arbeidsoppgaver som for eksempel informant 5 nevnte: "... For da får vi jo gjort mindre når man er spørreperson, da får man gjort mindre selv.". Videre trakk informant 9 frem at hjemmekontor har medført at man får utviklet IT-ferdighetene i større grad, samt at det gikk raskere å dele det de kunne: "... Jeg synes kanskje hjemmekontor har ført til at jeg får brukt eller lært mer IT-kunnskap og at det går raskere å dele det man kan.". Videre opplever ikke informantene at det å få ha varierte arbeidsoppgaver direkte er med på å påvirke motivasjonen for kunnskapsdeling, men at det fører til at jobben i seg selv blir mer spennende når man får mulighet til å bruke ulike ferdigheter i arbeidshverdagen. Noe også informant 9 uttalte seg om: "... men jobben blir mer spennende om man får muligheten til å bruke ulike ferdigheter i jobben.". Dette mener også informant 6 som forklarte at jobben ville blitt kjedelig hvis man ikke utviklet seg ved å lære nye ting: "Jeg synes det blir kjedelig hvis jeg ikke skulle lære nye ting, og ville vel kjeda meg på jobb hvis det ikke var faglig vanskelig."

4.3.3 Fullføre arbeidsoppgaver

Det fremgår av datamaterialet at informantene fikk avslutte de oppgavene de begynte på. Et par informanter påpekte at det var fint at de gjerne visste hva slags oppgaver som var forventet av dem, og at de visste hvem de skulle jobbe med for å løse oppgavene, noe som hjalp på motivasjonen i forhold til å prestere. For eksempel informant 1 påpekte dette: "... det er både forutsigbart i forhold til at jeg vet åssen oppgavetyper jeg står på. Også vet jeg hvem jeg jobber sammen med. (...). Man blir jo motivert til å sette inn skuddet ordentlig.". Klare instruksjoner på hvilke oppgaver som var forventet å bli gjort, samt at de fikk fullføre det de startet på virket å være veldig viktig for informantene.

Informant 8 fortalte at de ble tildelt enkelte oppgaver som ble kategorisert som såkalte 'må'-oppgaver, som var oppgaver som måtte bli ferdig til en viss tid. Videre fortalte informanten at hvis det var en dag hvor man var mindre motivert så brukte informanten gjerne lenger tid på oppgavene enn nødvendig: "... om man mangler litt motivasjon så bruker man kanskje hele dagen på disse 'MÅ'-oppgavene, og det er jo ikke nødvendig når du kan bli ferdig med de på en 1,5 time hvis du bare gidder.". Som det fremgår er det ikke alltid at informantene er like effektive på hjemmekontoret, men de virket å få fullføre det de begynte på.

4.3.4 Frihet og fleksibilitet

Ut ifra datamaterialet fremkommer det at hjemmekontor definitivt har gitt informantene en større frihet til å legge opp arbeidsdagen slik de selv ønsker. Enkelte av informantene mente at ved hjemmekontoret fikk de mer frihet til å legge opp planen for arbeidsoppgavene selv. Informant 9 påpekte at de har arbeidsoppgaver som det forventes at skal bli gjort, men at de står fritt til å bytte litt på fra dag til dag. De hadde et rammeverk som de måtte holde seg innenfor, men informanten mente at det ikke påvirket friheten de følte de hadde: “Til en viss grad har man jo stor frihet. Vi har jo faste arbeidsoppgaver som må gjøres, men vi har en sånn ordning at vi kan bytte litt på fra dag til dag. Vi står ganske fri selv om det er en ramme rundt vi må holde oss inn i sånn sett.”. Informant 3 følte at hjemmekontor ga de mer spillerom til å styre egen tid, og at de i større grad fikk gjøre seg ferdig med en oppgave før de begynte på noe nytt. I tillegg opplevde informanten at jobben de gjorde bestod av mye selvstendig arbeid og at man måtte motivere seg selv:

“Vi styrer jo litt mer selv da. Du kan styre din egen tid på en annen måte, du kan vente litt med å svare på den mailen, du kan vente litt til du har gjort ferdig det du driver med, du kan velge å ta det før det på en annen måte da. Men vi jobber jo veldig selvstendig, og er veldig selvmotiverende i den forstand at vi gjør det vi skal, det er ingen som trenger å mikro-organisere oss egentlig.”. (Informant 3).

Datamaterialet viser at samtlige informanter følte på frihet og fleksibilitet til å styre egen arbeidshverdag, men det var få av informantene som følte at det hadde noen direkte påvirkning for motivasjonen for kunnskapsdeling. Informant 1 opplevde at frihet og fleksibilitet motiverte noe for kunnskapsdeling: “Ja, jeg synes jo det motiverer litt! Man blir jo motivert til å sette inn skuddet ordentlig.”. Informant 7 opplever også at det å bli gitt frihet og fleksibilitet er med på å motivere for kunnskapsdeling: “... det er veldig positivt for kunnskapsdeling. Hadde jeg vært satt hele tiden til å gjøre forskjellige oppgaver hele dagen så ville jeg følt mere press på at den oppgaven må bli gjort enn å dele kunnskap.”. Vi tolker sitatet som at informanten mener at det er godt å ikke bli kontrollert hele tiden, og at det gjør at man ønsker å dele av egen kunnskap. Informant 4 virket å være den av informantene som så klarest sammenheng mellom frihet og motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor: “Absolutt! Det er alfa omega for meg! Hvis jeg ikke hadde fått legge opp dagen min selv ville jeg ikke vært motivert for å dele av min kunnskap.”. De resterende informantene opplevde ikke at frihet og fleksibilitet til å styre egen arbeidshverdag hadde noen direkte påvirkning for deres motivasjon for kunnskapsdeling, men det var definitivt med på å motivere de for jobben generelt.

4.3.5 Større mening med jobben

Informantene ga uttrykk for at de absolutt følte at de gjorde meningsfylt arbeid i den forstand at de var veldig bevisste på at de forstod hvilken betydning deres arbeid utgjorde for andre, som for eksempel informant 8 uttalte: "... jeg opplever alltid min jobb som viktig og jeg glemmer aldri hvilket viktig samfunnsoppdrag jeg er med på å forvalte.". På en annen side var det flere som ga inntrykk av at de fra tid til annen måtte minne seg selv på at jobben de gjorde var viktig, og at deres innsats betydde mye for andre. Motivasjonen for selve jobben kunne svinge litt, og det var flere av informantene som påpekte at organisasjonen de jobbet for burde bli bedre på å minne de ansatte på hvor viktig jobben de gjorde var, som for eksempel informant 6 påpekte:

"... jeg tror det henger sammen med om man føler at man gjør noen meningsfullt eller ikke. Og hvis du skal oppleve jobben vår som meningsfylt så må du gjøre noe aktivt selv. Det er veldig lett å gå i en sånn felle fordi mange saker har likt preg på seg, men vi gjør jo en utrolig viktig jobb. Men det tror jeg man kan glemme litt noen ganger, (organisasjonens navn) må bli flinkere til å fortelle hvor viktig jobb vi gjør. Så jeg tror at de som mangler motivasjon deler ikke like mye." (Informant 6).

Informant 8 var også veldig bevisst på at hvis man skulle oppleve jobben som meningsfylt så måtte man aktivt jobbe med egen motivasjon, da det ikke alltid var slik at det som var meningsfullt var 'kult'. Tross mindre 'kule' dager på jobben, så poengterte informanten at selv om man ikke alltid fant den større meningen med jobben, så måtte det gjøres for det om: "Meningsfylt er nøkkelordet. Det er ikke alltid at alt som er meningsfylt er så kult, men det er derfor det er meningsfylt og er slitsomt, og må gjøres.". Vi tolker det som at informanten opplevde at arbeidet de gjorde hadde en større mening, men at man ikke alltid så den større meningen i arbeidet som ble utført fordi motivasjonen var svingende. Informant 3 var veldig bevisst på at det var en større mening ved å utføre eget arbeid da informanten var klar over at jobben de gjorde var positiv for andre: "Det er jo fordi jeg vet at det vi gjør et positivt og bra."

5 Diskusjon

Vi har i denne masteroppgaven undersøkt hvilke faktorer som fremmer og hemmer de ansattes motivasjon for kunnskapsdeling når de jobber hjemmefra, gjennom semistrukturerte intervjuer. I dette kapitlet skal vi drøfte betydningen av utvalgte funn fra analysen i lys av oppgavens teoretiske rammeverk og tidligere forskning som vi presenterte i kapittel 2. Selvbestemmelsesteorien med utgangspunkt i de tre miniteoriene vi har presentert, samt jobbkarakteristikamodellen vil bli brukt for å diskutere hvilke faktorer som hemmer og fremmer motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor. Diskusjonen vil danne grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling: *“Hvilke faktorer fremmer eller hemmer de ansattes motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor?”*

Vi har valgt å dele diskusjonskapitlet inn i tre delkapitler. I første delkapittel vil vi diskutere de teoretiske implikasjonene, videre i andre delkapittel diskuteres implikasjoner funnene har for videre praksis. I siste delkapitlet ser vi på studiens begrensninger og fremlegger våre forslag til videre forskning.

5.1 Teoretiske implikasjoner

I det følgende vil vi redegjøre for studiens teoretiske implikasjoner ved å diskutere relevante funn opp mot oppgavens tidligere presenterte teori og litteratur fra kapittel 2. Som Yoon & Rolland (2012) og Gagné et al (2019) beskriver så har verken selvbestemmelsesteorien eller jobbkarakteristikamodellen blitt aktivt brukt som forskningsrammeverk i kunnskapsdelingslitteraturen. Ved å diskutere våre funn sammen med tidligere relevant forskning er målet at studien kan anses som et bidrag til både kunnskapsdelingslitteraturen og litteratur om hjemmekontor. Vi har valgt å strukturere teoretiske implikasjoner inn i fem temaer hvor vi har valgt å benytte oss av overskrifter som er relatert til underkapitlets innhold.

5.1.1 Arenaer for kunnskapsdeling ved hjemmekontor og verktøy for å kommunisere

Våre funn viste at informantene hadde flere arenaer for å dele kunnskap fra hjemmekontoret. Fagmøtene som informantene hadde en gang i uken, kan sammenlignes med Nonaka (1994) sin kombineringsmetode. Ved at fagmøter kan ses som en sosial prosess som skjer internt i organisasjon hvor eksplisitt kunnskap kan kombineres, redigeres eller behandles og dermed fører

dette til ny kunnskap (Esterhuizen et al., 2012). Videre kan de uformelle møtene det hendte at informantene hadde, hvor mer uformell kunnskap ble delt, ses på som et slags virtuelt praksisfellesskap (Sjøvold, 2020). Vi finner at informantene opplevde at de virtuelle uformelle møtene på mange måter erstattet praten som gjerne oppstod ved kaffemaskinen, og at det var en arena hvor de fikk delt alt mulig. Samtidig viser funn at de uformelle møtene ikke ble holdt ofte, da de krevde en planlegging for å bli gjennomført ved hjemmekontoret.

Fagmøter er en organisatorisk faktor som vi mener vil være med på å tilfredsstillere informantenes behov for kompetanse, ved at de opplever at de kan lære av hverandre og at de neste gang kan løse en lignende problemstilling mer effektivt (Gagné & Deci, 2005). Derfor argumenterer vi for at fagmøtene vil være viktige for de ansatte sin motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor, da fagmøter vil være med på å tilfredsstillere deres behov for kompetanse. De uformelle møtene informantene hadde, i kombinasjon med fagmøter, mener vi også er med på å tilfredsstillere informantene sitt behov for kompetanse. Våre funn indikerer videre at informantene i enkelte tilfeller kunne føle det som obligatorisk å være med på de uformelle møtene, siden de måtte planlegges. Dette kan hemme motivasjonen for å ville delta, da informantene føler på at det er forventet av deres kollegaer når det først er planlagt, og dermed føles de ikke så frivillige likevel. Hvis informantene deltar i uformelle møter fordi de føler de må, og at det er forventet av andre kollegaer, så indikerer dette at informantene føler på en kontrollert form for motivasjon for å delta i de uformelle møtene. Ved at informantenes motivasjon for å delta i slike uformelle møter er ytre regulert, kan resultere i at informantene etter hvert ikke kjenner på en glede ved å delta i de uformelle møtene og at den indre motivasjonen hemmes (Ryan & Deci, 2017).

Videre indikerer funn at fagmøter og uformelle møter aldri hadde gått hvis det ikke var for Teams. Vi fant at informantene var veldig fornøyde med Teams, og flere mente at hjemmekontorsituasjonen ikke hadde fungert hvis det ikke var for Teams. Teams kan beskrives som en medierik kommunikasjonskanal, da den gjør det mulig å kunne kommunisere kunnskap på en informativ og effektiv måte, samt at det vil være enklere å forstå kunnskapen som kommuniseres (Tseng & Wei, 2019). Som det fremgår av funnene brukte informantene stort sett alltid kamera slik at møtene ble videosamtaler, noe Daft et al. (1987) beskriver som det nest mest medierike kommunikasjonskanalen.

Wang og Noe (2010) mener at gode kommunikasjonskanaler kan være med på å fremme kunnskapsdeling, noe våre informanter bekrefter ved at de opplever at Teams var avgjørende for

kvaliteten på kunnskapsdelingen. Vi fant at informantene opplevde Teams som en motiverende faktor for kunnskapsdeling da den bidro til å tilrettelegge for en effektiv og god måte å kommunisere kunnskap på. Funn indikerer at hjemmekontor uten Teams aldri hadde gått. Teams totalt sett mener vi er med på å indirekte tilfredsstille informantenes behov for kompetanse, da det er gjennom Teams de i stor grad får tilgang til å bruke og utvikle egen kompetanse (White, 1959; i Olafsen 2018). Videre finner vi at Teams til en viss grad er med på å tilfredsstille informantenes behov for tilhørighet, da Teams er det som binder informantene sammen, og som kan gi informantene en følelse av fellesskap (Van den Broeck et al., 2016). Dette vil vi diskutere nærmere i 5.1.3.

5.1.2 Mulighet til å se hverandre virtuelt og muntlig fremfor skriftlig kommunikasjon

Den organisatoriske faktoren *mulighet til å se hverandre virtuelt* og den individuelle faktoren *muntlig fremfor skriftlig kommunikasjon* er avhengige av hverandre. Det at informantene nærmest var pålagt fra organisasjonens side å ha på kamera, og det faktum at informantene fant det enklest å kommunisere muntlig med hverandre, vitner om at informantene delte taus kunnskap. Det vil si at en del kunnskap som ble delt var forankret i informantenes individuelle opplevelser og erfaringer, og dermed vanskeligere kan formuleres (Nonaka, 1994). Som vi nevnte i teorikapitlet hadde vi på forhånd en antagelse om at taus kunnskap ville bli en utfordring ved hjemmekontoret, men våre funn viser at det ikke er noe problem ved hjemmekontor og det hemmer heller ikke motivasjonen for kunnskapsdeling. Skjermdeling og videosamtaler ser ut til å gjøre det mulig å observere og å ha en form for felles praksis, noe som gjør det mulig for informantene å tilegne seg taus kunnskap. Med andre ord ser det ut til at sosialiseringsmetoden til Nonaka også er mulig å gjennomføre fra hjemmekontoret, ved at informantene får konvertert taus kunnskap til ny taus kunnskap (Nonaka, 1994).

Selv om de fleste foretrakk muntlig kommunikasjon, ser vi også at en av informantene opplevde det som motiverende når skriftlig kunnskapsdeling førte til diskusjoner mellom de ansatte, men at når ingen responderte på det som ble delt, så hemmet det motivasjonen for å ville dele noe igjen. Dette funnet støttes av at individer som føler at de vil tjene på å dele kunnskap, vil gjøre det i større grad enn når man ikke får noe igjen for det (Wang & Noe, 2010). De gangene informantene opplever å ikke få svar på skriftlig delt kunnskap, kan på sikt være med på å hemme motivasjonen for å ville fortsette å dele kunnskap.

5.1.3 Forhold til kollegaer, følelsen av å forstyrre kollegaer og tilbakemeldinger

De mellommenneskelige faktorene *forhold til kollegaer, følelsen av å forstyrre kollegaer og tilbakemeldinger* vil bli diskutert sammen. Yang og Wu (2008) mente at hvis organisasjoner skal oppnå en effektiv praksis for kunnskapsdeling, er organisasjonen avhengig av at de ansatte ønsker å legge betydelig innsats i sosiale prosesser. Det finner vi at informantene gjør ved at de har et godt forhold til de er på team med og at de deler kunnskap med dem. Det at informantene hadde et godt forhold til kollegene i teamet er viktig for informantenes behov for tilhørighet. Dette behovet tilfredsstilles når informantene anser seg selv som et medlem av en gruppe og opplever en følelse av fellesskap samtidig som at informantene utvikler nære relasjoner (Van den Broeck et al., 2016). Ved at behovet for tilhørighet tilfredsstilles er med på å muliggjøre autonom motivasjon (Deci et al., 2017). Spesielt virket de uformelle møtene å være med på å styrke informantenes relasjoner til kollegaer. Det at informantene følte en tilknytning til de andre i teamet, er med på å skape følelsen av å tilhøre et sted, noe som kan påvirke atferden for kunnskapsdeling på en positiv måte (Yoon & Rolland, 2012). Det finner vi også at det gjør for informantene, ved at de deler mye kunnskap med de de er i team med. Helhetlig finner vi at informantenes behov for tilhørighet gjennom hjemmekontoret blir tilfredsstillt, ved at informantene føler på en sterk tilhørighet til deres kollegaer innad i teamene.

På en annen side opplever informantene at de har dårligere kontakt med kollegaer utenfor sitt team, noe som gjør at den delte kunnskapen i teamet ikke når andre avdelinger i organisasjonen. Spesielt opplevde informantene at det var utfordrende å få en god relasjon med nyansatte. Det skyldes at det er vanskeligere å skape tillit til hverandre virtuelt (Wilson et al., 2006). Det informantene kjente på med å forstyrre kollegaer, kan indikere at man ikke har tillit til, og føler seg trygg på den man vil kontakte. Tillit er en viktig faktor for ansatte for at de skal ønske å dele av egen kunnskap (Wang & Noe, 2010). Det at enkelte av informantene følte at det var noe ubehagelig å ta kontakt med kollegaer de ikke kjente så godt, eller som de ikke hadde et godt forhold til, er forståelig da de ikke har fått utviklet tillit til hverandre. Vi argumenterer for at om man på sikt mister kontakten med kollegaer så kan dette bidra til å hemme behovet for tilhørighet.

Flesteparten av informantene følte at tilbakemeldingene hadde blitt noe færre på hjemmekontor, men opplevelsen var at de likevel fikk tilstrekkelig med tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger av negativ karakter opplevde informantene at kunne være tungt å få på hjemmekontoret. Det er vist at negative tilbakemeldinger kan påvirke motivasjonen negativt, som igjen kan medføre at ansatte

velger å dele mindre av sin kunnskap (Li et al., 2014). Funn indikerer at negative tilbakemeldinger ikke hemmet motivasjonen for kunnskapsdeling i stor grad. Informantene opplevde at det også ble gitt tilbakemeldinger av positiv karakter som var med på fremme motivasjonen for kunnskapsdeling fra hjemmekontoret. At informantene ble gitt tilbakemeldinger kan fremme en følelse av kompetanse, noe som igjen kan fremme indre motivasjonen for kunnskapsdeling, da tilbakemeldinger har vist seg å være med på å legge til rette for indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000a). Våre funn viser at tilbakemeldingene i stor grad fremmet motivasjonen for kunnskapsdelingen, ved at tilbakemeldinger, særlig av positiv karakter, oppmuntret informantene til å ville dele mer av egen kunnskap. Tilbakemeldinger vil også være med på å fremme indre motivasjon for jobben (Hackman & Oldham, 1975), noe vi finner at informantene også opplever.

5.1.4 Variasjon i arbeidsoppgaver og frihet og fleksibilitet

Den individuelle faktoren *variasjon i arbeidsoppgaver* og den individuelle faktoren *frihet og fleksibilitet* diskuteres sammen, da de sammen sier noe om behovet for autonomi. Informanten som hadde opplevd at spesielt IT-ferdigheter hadde blitt utfordret på hjemmekontoret, gjør at informantene får bruke forskjellige ferdigheter og at informantene opplever variasjon i oppgavene. Dette er med på å utvikle informantene ved at det skapes nye utfordrende situasjoner, som de deretter må prøve å mestre (Van den Broeck et al., 2016). Det kan også være med på å tilfredsstille behovet for kompetanse (Ryan & Deci, 2017). Vi finner at informantene totalt sett får bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskap i jobben de gjør, noe som ifølge Hackman og Oldham (1975) er en av flere jobbegenskaper som vil bidra til å fremme indre motivasjon hos informantene. Spesielt virker rollen som 'spørreperson' å ha en funksjon som gjør at jobben føles mer variert, når det er informantene sin uke. Vi fant at samtlige av informantene opplevde at frihet og fleksibilitet var viktig for deres generelle motivasjon, og et par av informantene opplevde at det var en viktig faktor for motivasjonen for kunnskapsdeling. Vi antar at hvis de resterende informantene ikke hadde blitt gitt friheten og fleksibiliteten så ville ikke behovet for autonomi blitt tilfredsstilt heller (Ryan & Deci, 2017). Noe som videre kunne medført at informantene sin generelle motivasjon for jobben hadde blitt svekket, som igjen kunne hemmet motivasjonen for kunnskapsdeling. Tidligere funn indikerer at autonomi er sterkt knyttet til indre motivasjon for å dele kunnskap med andre, og høy grad av autonomi vil gi ansatte mulighet til å frigjøre tid til utvikling og læring. Dette vil igjen ha en positiv effekt på motivasjonen for kunnskapsdeling (Foss et al., 2009). Vi finner det rimelig å si at informantene opplever at de har en høy grad av autonomi, og selv om flesteparten ikke opplever at det påvirker motivasjonen deres for kunnskapsdeling, så

motiverer det dem for jobben. Hadde de ikke opplevd en høy grad av autonomi, ville de antageligvis følt på at de hadde mindre tid til utvikling og læring.

Det at informantene oppgir at friheten og fleksibiliteten medfører at de kan vente med å svare kollegaer, kan i verste fall være med på å hemme motivasjonen for kunnskapsdeling fra hjemmekontoret hos kollegaene som må vente på svar. Hvis dette skjer flere ganger kan det være med på å svekke tilliten mellom de ansatte, da informantenes kollegaer kan føle at det ikke er gjensidig kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010). Hvis samtlige av informantenes kollegaer har denne holdningen, kan de individuelle faktorene frihet og fleksibilitet også være en hemmende faktor for motivasjonen for kunnskapsdeling. Videre kan dette også hemme behovet for tilhørighet, da kollegaen som venter kan føle på at en selv ikke blir ivaretatt og at man mister tilhørighet til kollegaen som ikke svarer (Baumeister & Leary, 1995; Olafsen, 2018).

5.1.5 Leders rolle, større mening med jobben og fullføre arbeidsoppgaver

Vi velger å diskutere den organisatoriske faktoren *leders rolle* med de individuelle faktorene *større mening med jobben* og *fullføre arbeidsoppgaver*. Det er leder sitt ansvar å vise informantene hvorfor arbeidet de gjør er viktig, og kan legge opp til at informantene får fullføre oppgaver de starter på. En av oppgavene til en leder er å motivere de ansatte til ønsket atferd (Mackay, 2007), men flere av informantene opplevde ikke at leder motiverer de til å dele av sin kunnskap. En leder kan motivere sine ansatte gjennom å aktivere, påvirke og engasjere hver enkelt ansatt til ønsket atferd (Mackay, 2007), men funn viser at flere av informantene mener at lederne ikke lykkes med å forklare hvorfor kunnskapsdeling er viktig. At informantene opplever at lederne ikke er direkte gode på å støtte kunnskapsdeling kan være med på å hemme motivasjonen for kunnskapsdeling hos informantene, som igjen kan medføre at de ikke lenger vil dele av egen kunnskap (Lin, 2007). Informantenes motivasjon ble funnet å være uavhengig av lederne, men samtidig ønsket flere av informantene at lederne bedre forstod viktigheten av å dele. En leder kan motivere de ansatte gjennom å gi de ansatte de tingene som er med på å aktivere og påvirke hver enkelt ansatt til å engasjere seg i ønsket atferd (Mackay, 2007). Funn som ble diskutert i 5.1.1 viser at ledelsen har gitt informantene gode kunnskapsdelingsarenaer, og at de har gitt informantene tilgang på et godt verktøy de kan benytte for å dele av sin kunnskap fra hjemmekontoret. Totalt sett vil vi derfor si at lederne, gjennom å tilby informantene gode arenaer og verktøy som har vist seg å fremme motivasjonen for kunnskapsdelingen, har hatt en indirekte viktig rolle for informantenes motivasjon for kunnskapsdeling.

Videre mener informantene at lederne kan bli bedre på å påminne dem om hvor viktig arbeidet de gjør er, da den generelle motivasjonen ikke alltid er på topp og det kan medføre at man heller ikke deler. Tross at motivasjonen kan svinge, finner vi at informantene forstår at jobben de gjør er viktig, altså at de ser en større mening med arbeidet som utføres. Hvorvidt det har noe å si for motivasjonen for kunnskapsdelingen er vanskeligere å svare på, men siden det er med på å motivere dem generelt så kan det påvirke motivasjonen for kunnskapsdeling også. Hackman og Oldham (1975) mente at hvis ansatte så en større mening med arbeidet som ble utført, så ville dette være en faktor som ville fremme indre motivasjon. Selvbestedelsesteorien finner at hvis informantene ser en sammenheng mellom mål og verdier, så har informantene en autonom motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Vi finner at informantene har god forståelse for hvorfor jobben de gjør er meningsfylt. Det er ikke med på å verken fremme eller hemme motivasjonen for kunnskapsdeling, men vi finner det rimelig å si at det er med på å fremme den indre motivasjonen til informantene. Videre fant vi at informantene opplevde at de alltid fikk fullføre oppgavene de hadde begynt på, noe Hackman og Oldham (1975) også mener er viktig for å fremme indre motivasjon. Informantene virket tilsynelatende å finne det motiverende å få fullføre oppgaver de startet på, men at det hendte at motivasjonen for å gjøre det var lav ved hjemmekontoret og derfor brukte man ekstra lang tid. Det var ikke direkte med på å påvirke motivasjonen for kunnskapsdeling, men de synes det var motiverende å vite hva som var forventet av dem og hvem man eventuelt kunne sparre med ved de ulike oppgavene.

5.2 Praktiske implikasjoner

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for studiens praktiske implikasjoner, og diskutere hvordan funnene i studiet kan benyttes i praksis for å fremme motivasjonen for å dele kunnskap ved hjemmekontor. Disse praktiske implikasjonene vil være rettet mot organisasjonen og ledere, og hva de kan gjøre for å motivere til kunnskapsdeling når ansatte er stasjonert på hjemmekontor.

Først og fremst fant vi at informantenes organisasjon hadde lyktes med å tilrettelegge for gode arenaer for kunnskapsdeling gjennom Teams, og informantene følte at det var en god måte å dele kunnskap på som føltes sømløs. I tillegg ble det funnet at informantene opplevde Teams som en motiverende faktor for kunnskapsdeling, da Teams bidro til effektiv og god måte å dele kunnskap på. Derfor vil vi videre anbefale organisasjonen å skape gode kunnskapsdelingsarenaer ved å implementere gode kommunikasjonskanaler, som vil være et godt verktøy på hjemmekontoret.

Vi ser at de uformelle møtene informantene hadde er viktig for å fremme gode forhold med kollegaer, samtidig som at det er med på å skape tillit virtuelt (Cabrera et al., 2006). De uformelle møtene er sammenlignbart med virtuelle praksisfellesskap (Sjøvold, 2020) og vi vil derfor anbefale ledere å oppmuntre sine ansatte til å danne frivillige praksisfellesskap, da vi finner at det skaper gode sosiale forhold med kollegaer og er med på å skape tillit, som igjen fremmer motivasjon for å dele kunnskap (Cabrera et al., 2006). Praksisfellesskap og bruk av kamera finner vi at er med på å tilfredsstille behovet for tilhørighet ved at informantene opplevde en følelse av fellesskap og at det var med på å utvikle nære relasjoner til kollegaer (Van den Broeck et al., 2016). Videre vil vi derfor anbefale arbeidsgivere og oppfordre sine ansatte til å bruke kamera ved mindre virtuelle møter. En annen anbefaling vi vil gi er at arbeidsplasser bør holde kurs for sine ansatte i hvordan man kan bruke kommunikasjonskanaler mest mulig effektivt, da informantene ikke følte at de hadde fått tilstrekkelig opplæring i alle funksjoner som Teams kunne tilby.

En arbeidsplass som støtter tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene muliggjør autonom motivasjon, psykologisk og fysisk velvære og forbedret ytelse hos de ansatte (Deci et al., 2017). Vi finner at tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er viktig når informantene jobber hjemmefra. Forskning har vist at tilfredsstillelse av de tre behovene vil medføre at de ansatte opplever utholdenhet til å gjennomføre oppgaver og at de blir effektive særlig på oppgaver som krever kreativitet eller er komplekse (Gagné & Deci, 2005). Derfor vil vi anbefale organisasjoner å fokusere på å tilfredsstille de tre grunnleggende behovene, da det er viktig for at de ansatte skal ha motivasjon til å ville dele av egen kunnskap fra hjemmekontoret. Dette kan gjøres gjennom å knytte de ansatte sammen gjennom en god kommunikasjonskanal, ved å gi tilbakemeldinger på utført arbeid og ved at ledere oppfordrer ansatte til uformelle møter med kollegaer for å skape gode relasjoner.

Vi finner at Hackman og Oldham (1975) sine fem jobbegenskaper ikke direkte var med på å fremme motivasjonen for kunnskapsdeling, men at de i store grad var med på å fremme autonom motivasjon hos informantene. Wang og Hou (2015) mener at et autonomistøttende arbeidsmiljø er viktig for at ansatte skal ønske å dele av sin kunnskap, noe vi også finner. Derfor vil vi anbefale arbeidsgivere som har ansatte på hjemmekontor å ta disse fem jobbegenskapene til etterretning for å lykkes med å fremme autonom motivasjon hos de ansatte, da dette er med på å gi ansatte mulighet til å frigjøre tid til utvikling og læring som igjen vil fremme motivasjonen for kunnskapsdeling (Foss et al., 2009).

5.3 Studiens begrensninger og videre forskning

Først og fremst har denne studien hatt begrenset med tid, noe som gjør at det settes begrensninger for omfang. Derfor vil vi i denne delen rette oppmerksomhet mot studiens begrensninger som vi mener bør tas i betraktning i forhold til studiens funn og konklusjoner. I det følgende vil vi legge frem begrensninger og komme med forslag til videre forskning av dem.

Vi har gjennomført intervjuer med ni informanter, noe som begrenser studien da det kun er disse ni informantene vi har fått opplevelser, erfaringer og perspektiver fra. Dette medfører som tidligere nevnt begrensninger for å kunne generalisere funnene. Hadde vi brukt flere informanter så kunne vi samlet inn enda flere ulike perspektiver og opplevelser om fenomenet. Det kunne igjen bidratt til å styrke våre funn, eller ført til et enda mer nyansert bilde ved at vi kunne fått mer sprikende oppfatninger og erfaringer. Videre er en begrensning at samtlige informanter tilhører samme organisasjon, noe som også er med på å begrense generaliseringen av studiens funn. Vi kunne hatt intervjuer med informanter fra flere forskjellige organisasjoner, og sammenlignet funn på tvers av organisasjonene. Det kan tenkes at vi ville funnet forskjeller i hva de ulike organisasjonene opplevde som fremmende og hemmende faktorer for motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor. Det ville gitt en annen vinkling på oppgaven i form av at det ville blitt en mer komparativ studie, som kunne vært interessant å se på i videre forskning. Med tanke på at våre informanter kommer fra en offentlig organisasjon, ville det også vært interessant å undersøke fenomenet hos en privat organisasjon og sett om det ga et annet utfall.

En annen begrensning er at studiens informanter er relativt unge da den eldste informanten er 45 år. Det betyr at samtlige av informantene er i aldersgrupper som potensielt sett har ganske gode forutsetninger for å mestre det tekniske. For videre forskning kunne det derfor vært interessant å se på hvilke faktorer den eldre generasjonen opplevde som fremmende eller hemmende for motivasjonen for kunnskapsdeling.

Gitt at informantene jobber hjemmefra og at all form for kommunikasjon med kollegaer skjer gjennom det virtuelle, er de pålogga det virtuelle gjennom hele arbeidsdagen. Dette går utenfor vårt tema, men det kunne vært interessant i videre forskning og sett på om det medfører teknologisk stress for de ansatte.

6 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har målet vært å finne ut hvilke faktorer som fremmer eller hemmer informantene sin motivasjon for kunnskapsdeling når de jobber hjemmefra. Oppgaven er gjennomført som en fenomenologisk studie, hvor intervjuer med ansatte i en større offentlig organisasjon har skapt datamaterialet.

Problemstillingen oppgaven har forsøkt å svare lyder som følgende:

“Hvilke faktorer fremmer eller hemmer de ansattes motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor?”

6.1 Sentrale funn

Hvilke faktorer som hemmer eller fremmer motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor er det vanskelig å gi et direkte og kort svar på. Vi finner at enkelte av faktorene som er med på å fremme motivasjonen for kunnskapsdeling også kan hemme motivasjonen ettersom hvordan de oppleves.

Av organisatoriske faktorer så finner vi at en god kommunikasjonskanal som Teams er helt essensielt viktig for å fremme motivasjonen for kunnskapsdeling hos informantene. Vi finner at Teams er med på å legge til rette for gode arenaer hvor de ansatte kan dele av sin kunnskap, og Teams bidrar med unike egenskaper som gjør arbeidshverdagen fra hjemmekontoret bedre. Uformelle møter viste seg også å være med på å fremme motivasjonen for kunnskapsdeling fra hjemmekontoret.

Funn viser at informantene får tilfredsstillende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet i tilstrekkelig grad ved hjemmekontoret. Et sentralt funn er at informantene opplever at behovet for autonomi i stor grad er oppfylt og vi finner at det er med på å fremme deres indre motivasjon. Enkelte av informantene så en klar kobling mellom autonomi og motivasjon for kunnskapsdeling, ved at det fremmet motivasjonen for kunnskapsdeling. Vi fant også at det å bli gitt autonomi også kan potensielt være med på å hemme motivasjonen for kunnskapsdeling hos kollegaer som venter på svar. Vi finner at faktorer som uformelle møter og fagmøter er med på å fremme motivasjonen for kunnskapsdeling fra hjemmekontoret ved at informantene finner møtene givende, samtidig som

det er med på å tilfredsstillere behovet for kompetanse. Videre finner vi at informantenes behov for tilhørighet er tilfredsstillt, da de har et godt forhold til kollegaer de er i team med. Å være trygge på sine kollegaer ble funnet å være viktig, og fremmet motivasjonen for kunnskapsdelingen. En potensiell hemmer for kunnskapsdelingen var den høye terskelen for å ta kontakt med kollegaer utenfor eget team. Informantene opplevde det som en barriere og vi konkluderer med at det kan potensielt sett hemme motivasjonen for kunnskapsdeling.

Ved individuelle faktorer viser funn at informantene ikke opplevde taus kunnskap som noen utfordring, og den hemmer heller ikke motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor. Videre viser funn at informantenes mulighet til variasjon i arbeidshverdagen i stor grad blir oppfylt. Dette var ikke en faktor som direkte fremmet informantenes motivasjonen for kunnskapsdeling, men variasjon i arbeidet førte til at jobben i seg selv ble mer spennende. Vi finner også at informantene fikk fullføre påbegynte arbeidsoppgaver, men heller ikke dette direkte var med på å fremme motivasjonen for kunnskapsdeling. På en annen side var det viktig for motivasjonen til informantene generelt å få fullføre påbegynte oppgaver. Videre viste funn at informantene opplevde jobben de gjorde som meningsfull, men at den generelle motivasjonen for jobben var svingende. Faktoren hadde videre ikke noen direkte betydning for motivasjonen for kunnskapsdeling. Informantene opplevde å få tilbakemeldinger i en tilfredsstillende grad, og at dette var med på å fremme motivasjonen for å dele kunnskap med kollegaer.

Totalt sett finner vi at informantene får tilfredsstillende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Ledere har tilrettelagt for gode forutsetninger som medfører en autonom motivasjonen for kunnskapsdeling på hjemmekontoret for informantene. Vi finner også at jobbkarakteristika-modellen har bidratt til å tilrettelegge for indre motivasjon gjennom forskjellige individuelle faktorer og gjennom den mellommenneskelige faktoren tilbakemeldinger.

6.2 Avsluttende refleksjoner

I dette studiet mener vi at vi har klart å finne viktige faktorer som er med på å fremme eller hemme motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor, ved å benytte oss av selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikamodellen som teoretiske rammeverk. Vi mener vi har klart å skape en dypere forståelse for hvilke faktorer som bør vektlegges hos organisasjoner. Faktorene vi har identifisert vil kunne legges til rette for å opprettholde motivasjonen til de ansatte når det kommer til å dele kunnskap ved hjemmekontor.

Vi mener at vår studie er et godt bidrag til litteraturen og vil komme til nytte for organisasjoner, ledere og ansatte som ønsker å rette fokuset mot motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor.

Litteraturliste

Akademikerne. (2021, 12.januar). *To av tre vil fortsette med hjemmekontor etter koronakrisen*. <https://akademikerne.no/2020/to-av-tre-vil-fortsette-med-hjemmekontor-etter-koronakrisen>

Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/107179190200900105?casa_token=3qMsPtI2PK4AAAA:JPdw7bJN2LOlqp_-8xJPRcFXixYMSvQjOX2nd0PqmuM1GN8MoLlpXYy8UGv8lhsBdtBIwaKqa5E

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5. utg.). Oxford University Press.

Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49, 432-445.

Cabrera, Á., Collins, C. W. & Salgado, F. J. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:2, 245-264.

Clausen, N. & Askheim, O. G. A. (2020, 06. november). *Mindre hjemmekontor enn forventet*. Opinion. <https://opinion.no/2020/11/mindre-hjemmekontor-enn-forventet/>

Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *Management Information Systems Research Center*, 11(3), 355-366. <https://www.jstor.org/stable/248682>

Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, Massachusetts; London, England: The MIT Press.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: State of the science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. <https://www.jstor.org/stable/1449618>
- de Vries, E. R., van den Hoff, B. & de Ridder, J. (2006). Explaining Knowledge Sharing The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 33(2),115-135.
- Dubé, L., Bourhis, A. & Jacob, R. (2005). The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 145-166. <https://doi.org/10.1108/09534810510589570>
- Esterhuizen, D., Schutte, C. S. L. & du Toit, A. S. A. (2012). Knowledge creation processes as critical enablers for innovation. *International Journal of Information Management*, 32(4), 354-364. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.11.013>
- Filstad, C. (2014, 23. september). Hvordan lykkes med kunnskapsdeling: *Dagens perspektiv*. [Hvordan lykkes med kunnskapsdeling - Dagens Perspektiv](#)
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse* (2.utg). Fagbokforlaget.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893. <https://doi.org/10.1002/hrm.20320>
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

- Gagné, M., Tian, W.A., Soo, C., Zhang, B., Ho, B. S. K. & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783–799. <https://doi.org/10.1002/job.2364>
- Gourlay, S. (2002). Tacit knowledge, tacit knowing or behaving? Kingston University London.
- Hackman, R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Helljesen, V., Svendsen, R.H., Mikalsen, K. S. & Baisotti, V. (2020, 12. mars). Alle landets skoler og barnehager stenges. *NRK*. <https://www.nrk.no/norge/alle-landets-skoler-og-barnehager-stenges-1.14940262>
- Hew, K. F., & Hara, N. (2007). Knowledge sharing in online environments: A qualitative case study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(14), 2310–2324.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tuft, A. P. & Christoffersen, L. (2017). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. og Kaufmann A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg). Fagbokforlaget.
- Karlsrud, M. (2020, 11.november). Fremtidens arbeidsplass: Hvordan blir det nye kontoret? *Computerworld*. Hentet fra <https://www.cw.no/artikkel/debatt/fremtidens-arbeidsplass-hvordan-blir-nye-kontoret>
- Li, G., Liu, H., Shang, F. Y. & Xi, Y. (2014). Leader feedback and knowledge sharing: A regulatory focus theory perspective. *Journal of management & organization*, 20 (6), 749-763. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.53>

Lin, H-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>

Mackay, A. (2007). *Motivation, ability and confidence building in people*. Elsevier.

NHO. (2021, 23. januar). Hvem skal jobbe hjemmefra og hvem skal være på kontoret? Hentet fra <https://arbinn.nho.no/korona-aktuelt-innhold/artikler/hvem-skal-jobbe-hjemmefra-og-hvem-skal-vare-pa-kontoret/>

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 1(5), 14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.

Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2018(2), 54-61.

Oldham, R. G. & Hackman, R. J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>

Ozlati, S. (2015). The Moderating Effect of Trust on the Relationship between Autonomy and Knowledge Sharing: A National Multi-industry Survey of Knowledge Workers. *Knowledge and Process Management*, 22(3), 191-205. <https://doi.org/10.1002/kpm.1474>

Park, J. & Gabbard, J. L. (2018). Factors that affect scientists' knowledge sharing behavior in health and life sciences research communities: Differences between explicit and implicit knowledge. *Computers in Human Behavior*, 78, 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.017>

Raišien, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiute, K., & Stachová, K. (2020). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID19 Quarantine Period. *Institute of Management*, 12(13), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12135332>

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037110003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Gilford.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2019). *Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory*. Elsevier.
- Savić, D. (2020), COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *Grey journal*, 16(2), 101-104.
- Savin-Baden, M. & Major, H. C. (2013). *Qualitative Research: The essential guide to theory and practice*. Routledge.
- Schei, V., Sverdrup, T. E., Heiene, M. & Olsen, S. G. (2019). Virtuell samhandling - Når kaffepausen blir elektronisk. *Magma*. <https://www.magma.no/virtuell-samhandling-nar-kaffepausen-blir-elektronisk?fbclid=IwAR28pqIwIRo2fkFJTd5R8W-p0vJBQ2cqMOZKLY0VwnvHV4G8TU5hKL-LoU0>
- Siau, K., Erickson, J. & Nah, F. F-H. (2010). Effects of National Culture on Types of Knowledge Sharing in Virtual Communities. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 53(3), 278-292. <https://doi.org/10.1109/TPC.2010.2052842>
- Sjøvold, E. (2020, 13. november). *Virtuell samhandling*. Innovative Teams. <https://innovativeteams.no/2020/11/13/virtuell-samhandling/>

- Solberg, E. (2014, 8. januar). *Kunnskap gir muligheter for alle*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kunnskap-gir-muligheter-for-alle/id748897/>
- Spekter. (2020,21. august). *Hjemmekontor – utfordringer og muligheter*. <https://spekter.no/Nyheter/Nyheter-2020/Hjemmekontor---utfordringer-og-muligheter/>
- Stenmark, D. (2001). Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9-24. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045655>
- Stoksvik, M. (2021, 24. januar). *Hjemmekontor 2.0*. NRK. <https://www.nrk.no/direkte/xl/hjemmekontor-2.0-1.15290099>
- Swan, J., Scarbrough, H. & Robertson, M. (2002). The Construction of 'Communities of Practice' in the Management of Innovation. *Management Learning*, 4(33), 477-496.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Tseng, C-H. & Wei, L-F. (2019). The efficiency of mobile media richness across different stages of online consumer behavior. *International Journal of Information Management*, 50(1), 353–364. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.010>
- Tønnessen, Ø., Flåten, B-T. & Bøch, J. (2020, 22. august). Ni av ti tror måten de jobber på endres for godt nå. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/innlegg/koronadebatt/arbeidsliv/hjemmekontor/innlegg-ni-av-ti-tror-maten-de-jobber-pa-endres-for-godt-na/2-1-856798>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Wang, W.-T. & Hou, Y.-P. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 25(1), 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.11.001>

Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 1(78), 139-145.

Wilson, J. M., Straus, S. G. & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16–33. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.001>

Yang, H.-L. & Wu, T. C. T. (2008). Knowledge sharing in an organization. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(8), 1128-1156. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2007.11.008>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and Methods* (6. utg.). SAGE publications.

Yoon, C. & Rolland, E. (2012). Knowledge-sharing in virtual communities: familiarity, anonymity and self-determination theory. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1133-1143. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.702355>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Godkjenning av NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor

Referansenummer

145039

Registrert

16.02.2021 av Stine Hagen Ommen - 230975@student.usn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Prosjektansvarlig (Veileder)

Anja Hagen Olafsen, anja.olafsen@usn.no, tlf: 31009630

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Stine Hagen Ommen, stine.hagen.ommen@gmail.com , tlf: 98058270

Tine Grønneberg Moe Gulliksen, tinegmg@gmail.com , tlf: 47663211

Prosjektperiode

01.01.2021 - 01.06.2021

Status

18.05.2021 - Vurdert

Vurderinger

18.05.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 18.05.21. Vi har nå registrert 01.06.21 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger. NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om

behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Kontaktperson hos NSD: Line Raknes Hjellvik
Lykke til videre med prosjektet!

19.02.2021 - 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 19.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

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://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

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), og 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). 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 2 – Informasjonsskriv

Vil du delta i vårt forskningsprosjekt «Motivasjon for kunnskapsdeling ved hjemmekontor»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvilke faktorer som fremmer eller hemmer motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen innebærer.

Formål

Formålet med studien er å se på hvilke faktorer som fremmer eller hemmer motivasjonen for kunnskapsdeling når ansatte må jobbe hjemmefra og ikke lenger møtes fysisk på arbeidsplassen. Dette vil være interessant å undersøke da dagens arbeidshverdag preges av mye hjemmekontor med tanke på covid-19 pandemien. Studiet gjøres i forbindelse med mastergradsstudium.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for økonomi, markedsføring og juss ved USN campus Ringerike, som en del av en masteroppgave i økonomi og ledelse, med spesialisering innen strategi og kompetanseledelse.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du passer de kriteriene vi har satt for våre informanter til dette studiet. Kriteriene er; 1) Informantene må jobbe i en organisasjon som har stasjonert de ansatte på hjemmekontor.

Hva innebærer det for deg å delta?

Din deltakelse i studiet innebærer et intervju med oss etter avtalt tid på teams. Intervjuet består av ca. 30 spørsmål og vi har beregnet å bruke ca. 60 minutter. Vi vil stille spørsmål om temaene hjemmekontor, kunnskapsdeling, virtuell kommunikasjon og motivasjon. Vi gjør opptak av intervjuene som vi lagrer før de blir transkribert. Alt du som deltaker deler med oss vil bli anonymisert og vi har taushetsplikt. Vi vil ikke samle inn andre personlige opplysninger utenom det som forekommer i intervjuet. Vi behandler dine opplysninger basert på ditt samtykke.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern - Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Dine opplysninger blir kun benyttet til formålet som vi har beskrevet i dette skrivet. Vi behandler opplysningene dine konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi; Tine Grønneberg Moe Gulliksen, Stine Hagen Ommen og vår veileder Anja Hagen Olafsen som vil ha tilgang til dokumentene. Opplysningene som blir samlet inn vil oppbevares på PC-er som er beskyttet av personlige passord.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01. juni 2021. Når vårt prosjekt er avsluttet vil alle personlige data bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for økonomi, markedsføring og juss ved USN campus Ringerike, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å få:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Har du spørsmål til studien, ta kontakt med masterstudentene:

Tine Grønneberg Moe Gulliksen på epost: tinegmg@gmail.com eller
Stine Hagen Ommen på epost: stine.hagen.ommen@gmail.com eller veileder
Professor Anja Hagen Olafsen på epost: anja.olafsen@usn.no
Vårt personvernombud: personvernombud@usn.no

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller
telefon: 55 58 21 17. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for
forskningsdata AS, og godkjent av dem.

Med vennlig hilsen

Tine Grønneberg Moe Gulliksen

..... Hønefoss, 22.03.21

Stine Hagen Ommen

..... Hønefoss, 22.03.21

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *kunnskapsdeling ved hjemmekontor* og har fått
anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

**Da det pga situasjonen vi er inne i nå ikke gjør det mulig å møtes fysisk og for enkelte gjør det
vanskelig å signere dette, ber vi deg vennligst svar på at du har mottatt dette
informasjonsskrivet og at du gjennom emailen samtykker til lydopptak og deltagelse av
intervjuet til vårt forskningsprosjekt om «Kunnskapsdeling ved hjemmekontor».**

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Intervjuguide

Hensikten med intervjuene er å innhente informasjon om hvilke faktorer som fremme eller hemmer motivasjonen for kunnskapsdeling ved hjemmekontor.

Åpning av intervjuet:

Først vil vi introdusere oss selv og vårt prosjekt. Vi vil videre informere kort om informasjonsskrivet, og om alt er forståelig, eller om det er noe de lurer på.

Når det kommer til spørsmålene vil vi først stille noen innledningsspørsmål før vi vil ta for oss temaene: hjemmekontor, virtuell kommunikasjon, kunnskapsdeling og motivasjon.

Innledningsspørsmål

1. Hvor gammel er du?
2. Kan du fortelle litt om din stilling i denne bedriften?
3. Hvor mange år har du jobbet i denne stillingen?
4. Hvor lenge har du vært stasjonert på hjemmekontor?

Hjemmekontor

5. Hvordan opplever du at overgangen til hjemmekontor har vært? Utdyp gjerne.
6. Kan du beskrive hvordan en dag på hjemmekontor ser ut?
 - Hvilke muligheter og utfordringer møter du på?

Virtuell kommunikasjon

7. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere nå som dere er stasjonert på hjemmekontor?
8. Hvilke kommunikasjonskanaler foretrekker du når det kommer til å dele og motta kunnskap ved hjemmekontor?
9. Kan du fortelle oss hvordan du opplever virtuell kommunikasjon fremfor fysisk kommunikasjon med dine kollegaer?
 - Hvilke muligheter og utfordringer opplever du ved virtuell kommunikasjon?

10. Kan du fortelle om hvordan du opplever virtuelle arbeidsmøter?

- Under disse virtuelle arbeidsmøtene har du/dere av eller på kamera på PC? Hvorfor/Hvorfor ikke?

11. Nå som dere er på hjemmekontor; hvordan opplever du at det er å spørre kollegaer om eventuelle spørsmål eller råd?

Kunnskapsdeling

12. Hva legger du i begrepet kunnskap?

- Hva legger du i begrepet kunnskapsdeling?

13. Kan du fortelle om dere deler kunnskap i like stor grad nå som dere er jobber hjemmefra?

14. Kan du fortelle hva som skal til for at du skal dele kunnskap med dine kollegaer nå som du jobber hjemmefra?

- Opplever du at det er viktig å dele kunnskap? Hvorfor/Hvorfor ikke?

15. Kan du fortelle om hvilke grunner det er til at du velger å motta kunnskap fra dine kollegaer ved hjemmekontor?

- Hender det at du mottar kunnskap fra en kollega du ikke har etterspurt?

16. Kan du fortelle litt om fremgangsmåten for hvordan dere deler kunnskap mellom dere (deg og dine kollegaer) nå som dere er stasjonert på hjemmekontor?

17. Har du og dine kollegaer av og til uformelle møter over nett nå som dere er stasjonert på hjemmekontor?

- Kan du fortelle litt om hva dere deler i disse møtene?
- Er dette noe du skulle ønske dere hadde oftere?

18. Kan du utdype litt om du føler det er rom for å både dele og motta kunnskap ved hjemmekontor?

19. Hender det du opplever at det er vanskelig å forstå kunnskap som deles med deg ved hjemmekontor? Utdyp gjerne.

20. Opplever du av og til at det er vanskelig å uttrykke kunnskap du ønsker å dele ved hjemmekontor? Utdyp gjerne.

Motivasjon

21. Hva legger du i begrepet motivasjon?

22. Kan du fortelle om din personlige motivasjon for å dele kunnskap?

23. Kan du fortelle om du tror hjemmekontor fører til mer eller mindre motivasjon for kunnskapsdeling?

24. Hvordan er forholdet ditt til dine kollegaer nå som du er stasjonert på hjemmekontor?

- Deler du kunnskap med alle på din avdeling i like stor grad?
- Nei: Hvorfor ikke?

25. Opplever du at alle dine kollegaer på din avdeling/team deler kunnskap i like stor grad nå som dere jobber hjemmefra?

- Hva kjennetegner de som ikke deler kunnskap?

26. Kan du fortelle om din leder motiverer deg til kunnskapsdeling ved hjemmekontor?

27. Føler du at kunnskapsdeling er det med på å utvikle din kunnskap og kompetanse?

- Føler du at du utvikler deg i like stor grad nå som du er stasjonert på hjemmekontor?

28. I hvilken grad får du være med på å legge opp arbeidsdagen din nå som du jobber hjemmefra? Er dette med på å påvirke din motivasjon for å dele og motta kunnskap?

29. I hvilken grad får du tilbakemeldinger på ditt arbeid nå som du er stasjonert på hjemmekontor? Er disse tilbakemeldingene med på å motivere deg til å dele og motta kunnskap?

30. Kan du fortelle oss i hvilken grad du opplever å få anerkjennelse eller oppmerksomhet for jobben du gjør ved hjemmekontor?

- Hvordan påvirker dette din motivasjon i forhold til å dele og motta kunnskap?

Avslutning

31. Når pandemien er over: vil du helst fortsette på hjemmekontor, komme tilbake fulltid på kontoret eller tror du en hybrid løsning vil være best? Utdyp gjerne svaret.

Noe å tilføye?

Vedlegg 4 – Tilleggsspørsmål sendt per e-post

Spørsmål sendt per e-post

Disse spørsmålene ble sendt ut til informantene i etter tid, per e-post, da vi så det var noe mer vi ønsket svar på.

1. Vi lurer på hva uformelle møter gjør med din motivasjon for kunnskapsdeling nå som dere jobber hjemmefra?
2. Vi lurer på hva det betyr for din motivasjon for kunnskapsdeling fra hjemmekontoret å ha et godt kommunikasjonsverktøy?
3. Vi lurer på hva det betyr for din motivasjon for kunnskapsdeling fra hjemmekontoret å måtte prøve å formulere komplisert kunnskap gjennom Teams?
4. Hvordan opplever du at får bruke forskjellige evner og ferdigheter du har i jobben du gjør fra hjemmekontoret?
 - Hva betyr det for din motivasjon for kunnskapsdeling å eventuelt få bruke de forskjellige evnene og ferdighetene du har?

Eventuelt hvis du opplever at du ikke får det:

- Hva betyr det for din motivasjon for kunnskapsdeling og eventuelt ikke få bruke de forskjellige evnene og ferdighetene du har?
5. Nå som du jobber hjemmefra: hvordan opplever du at får ferdigstille/fullføre oppgavene du begynner på?
 - Hva betyr det for din motivasjon for kunnskapsdeling å få fullføre en oppgave du starter på?

Eventuelt hvis du opplever at du ikke får fullføre oppgavene du påbegynner:

- Hva betyr det for din motivasjon for kunnskapsdeling fra hjemmekontoret å ikke få fullføre oppgaver du starter på?

6. Nå som du jobber hjemmefra, hvordan opplever du at jobben du gjør er viktig i det større bilde?

- Hva betyr det for din motivasjon for kunnskapsdeling fra hjemmekontoret?