

Hva er relasjonen mellom tillit, belønning og kunnskapsdeling? *En analyse av forskningen på feltet*

Andreas Hauger Opheim



Masteroppgave i pedagogikk
Læring, teknologi og arbeid

Institutt for Pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultetet

UNIVERSITETET I OSLO

1. juni 2016

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

TITTEL:

Hva er relasjonen mellom tillit, belønning og kunnskapsdeling?
En analyse av forskningen på feltet

AV:

Andreas Hauger Opheim

EKSAMEN:

Master i Pedagogikk

Retning: Kunnskap, utdanning og læring

Fordypning: Læring, teknologi og arbeid

SEMESTER:

Vår 2016

STIKKORD:

Kunnskapsdeling, Kunnskap, Belønning, Tillit, Affektiv tillit, Kognitiv tillit, Taus kunnskap, Eksplisitt kunnskap.

© Forfatter Andreas Hauger Opheim

År: 2016

Hva er relasjonen mellom tillit, belønning og kunnskapsdeling?
En analyse av forskningen på feltet

Forfatter: Andreas Hauger Opheim

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: CopyCat, Helsfyr

IV

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg hva forskningen kan fortelle oss om forholdet mellom tillit, belønninger og kunnskapsdeling. For å undersøke disse faktorene blir det tatt utgangspunkt i forholdet mellom kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte tilnærminger til ledelse av organisasjoner, noe som er et sentralt skille innenfor organisasjonsteori. Dette skillet danner et grunnlag for å undersøke ulike mekanismer som kan være med på å påvirke kunnskapsdeling. Ettersom dette er et tema det har blitt skrevet mye om, og som i høy grad er aktuelt både i forskning og arbeidsliv, benytter jeg meg her av en litteraturstudie.

Gjennom å gjøre dette kan oppgaven sammenfatte hva vi vet, og hvilke tendenser som virker fremtredende i forskningen. Det trekkes også frem områder som muligens ikke er godt nok dekket i forskningen, og som derfor gir visse indikasjoner på hvilke kunnskapshull som eksisterer, og hva det burde forskes mer på. Denne forskningen har en praktisk relevans ettersom vi lever i et kunnskapssamfunn, og konkurranse mellom organisasjoner i stor grad baserer seg på tilgang til og utvikling av kunnskap. Denne oppgaven fremskaffer et kunnskapsgrunnlag som kan bidra til forbedring av praksis på dette feltet.

Jeg har benyttet meg av eksisterende forskning på feltet. Gjennom søking i ulike databaser, og gjennomgang av ulik litteratur, har jeg funnet frem til studier som tar for seg relasjonen mellom tillit og kunnskapsdeling, og relasjonen mellom belønninger og kunnskapsdeling. Disse studiene er selektert ut på basis av et utvalg kriterier, og ti empiriske forskningsartikler er benyttet fra hvert av feltene. Studiene er kategorisert ved hjelp av et organisasjonsteoretisk perspektiv. Dette danner grunnlaget for analysen av studiene, og ut fra kategoriene trekkes det frem sentrale tendenser.

Hovedfunnene i denne oppgaven er at tillit ser ut til å ha en positiv sammenheng med kunnskapsdeling. Det er noe uklart om belønninger har en positiv sammenheng med kunnskapsdeling eller ikke. Et annet funn er at ulike former for tillit ser ut til å ha forskjellig innvirkning på kunnskapsdelingen. Affektiv tillit ser ut til å ha en positiv sammenheng med kunnskapsdelingen, mens forskning på kognitiv tillit er preget av en større grad av heterogenitet. Det fremkommer at det er stor divergens i resultatene for studiene som ser på effekten av ytre belønninger. Det er en relativt jevn fordeling mellom studiene som finner en positiv sammenheng mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling, og de som ikke finner det. Det kan derfor være behov for å se nærmere på effekten belønninger har på kunnskapsdeling i fremtiden.

Forord

Etter mange år på Blindern er masteroppgaven ferdig. Det har vært morsomt å få muligheten til å studere mange ulike fag, og å få innsikt i ulike fagområder. Noe av det som skiller seg mest ut i denne perioden er samholdet med andre medstudenter. Det har vært utrolig givende å omgås så mange fantastiske mennesker. Å være i posisjon til både å lære av, og sammen, med andre studenter har vært en flott opplevelse. Nå går det mot andre tilværelser, og arbeidslivet venter. Jeg gleder meg til å møte nye utfordringer og stifte nye bekjentskaper.

Arbeidet med oppgaven har tatt mye tid og ressurser, men jeg har ikke vært alene i prosessen. Det er mange som har bidratt på ulike måter. Først vil jeg takke min veileder Bjørn Stensaker for gode innspill og råd underveis. Dette har vært viktig for å finne veien frem, og for å få klarhet i tankene mine. Så vil jeg takke familien og vennene mine for god moralsk støtte på veien. Avkobling og gode samtaler med dere har vært en energikilde som har vært viktig i arbeidet med oppgaven. Jeg vil også takke dere for gode innspill og refleksjoner rundt oppgaven jeg har skrevet. Videre vil jeg takke de andre medstudentene mine. Dere har bidratt med både faglige diskusjoner og sosiale arrangementer som har hjulpet meg mye på veien. Samtidig har miljøet i gruppen vært utrolig viktig for å skape en så god opplevelse som det har vært å være her igjennom masterstudiet.

Til sist vil jeg takke deg som leser denne oppgaven. Den er skrevet med et formål om å utvide forståelse, og gjennom å lese oppgaven og det som er skrevet blir mitt arbeid videreformidlet. Benytt anledningen til å se igjennom hva du er enig i og hva du er uenig i, slik at vi kan bevege oss fremover med utvidet forståelse. Forhåpentligvis vil det som har blitt skrevet her bidra til videre forskning og diskusjoner som kan hjelpe oss på vei mot en større innsikt i kunnskapsdelingsfeltet.

Andreas Hauger Opheim

Oslo, mai 2016

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Formål og relevans	1
1.2	Tidligere forskning	2
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål	3
2	Sentrale begreper og begrepsavklaring.....	4
2.1	Hva er kunnskap?	5
2.1.1	Grunnleggende forståelse av kunnskapsbegrepet	6
2.1.2	Taus og Eksplisitt kunnskap.....	7
2.1.3	Hva betyr dette for kunnskapsbegrepet?	8
2.2	Kunnskapsdeling	9
2.2.1	Basis i kunnskapsbegrepet	9
2.2.2	SEKI-modellen.....	10
2.2.3	‘Ba’	12
2.2.4	Er SEKI-modellen for enkel?.....	14
2.2.5	Oppsummering	15
2.3	Tillit	15
2.3.1	Hvorfor har vi tillit?	16
2.3.2	Ulike tilnærminger til hvorfor vi har tillit	17
(1)	Tillit for å maksimere nytte.....	17
(2)	Normbasert tillit	20
(3)	Ulike forståelser	21
2.3.3	Kognitiv og affektiv tillit.....	22
2.3.4	Tillit til system eller person.....	23
2.3.5	Hvordan kan vi forstå tillitsrelasjoner?	23
2.4	Belønninger	25
2.4.1	Indre og ytre belønning	26
2.4.2	Individuell og kollektiv belønning	27
2.4.3	Subjektive og objektive kriterier	27
2.4.4	Prosess og resultat	28
2.4.5	Effekten av belønninger	28
3	Teoretisk rammeverk.....	30
3.1	Oppfattelse av kunnskapsdeling	31

3.2	Oppfattelse av tillit	33
3.3	Oppfattelse av belønninger	35
3.4	Et analytisk skille.....	36
4	Metode.....	37
4.1	Seleksjon.....	37
4.1.1	Fremgangsmåte	38
4.1.2	Kriterier	39
4.2	Behandling av empiri.....	40
4.2.1	Ulikt fokus, liknende metoder	41
5	Resultater	42
5.1	Tillit og kunnskapsdeling	42
5.2	Belønninger og kunnskapsdeling.....	46
5.3	Tendenser i studiene	50
5.3.1	Belønning	50
5.3.2	Tillit.....	51
5.3.3	Kunnskap.....	51
5.3.4	Handlinger.....	52
5.3.5	Metodisk fremgangsmåte og operasjonalisering av kunnskapsdeling	54
6	Diskusjon og konklusjon.....	56
6.1	Diskusjon.....	56
6.1.1	Hva sier forskningen om relasjonen mellom tillit og kunnskapsdeling?	56
6.1.2	Hva sier forskningen om relasjonen mellom belønninger og kunnskapsdeling?.....	58
6.1.3	Hva kjennetegner forskning som fokuserer på tillit, belønninger og kunnskapsdeling?	59
(1)	Kunnskap	59
(2)	Tillit.....	60
(3)	Belønning	60
(4)	Organisasjonsteoretisk standpunkt.....	62
6.1.4	Hva sier forskningen om betydningen av tillit og belønninger for kunnskapsdeling?	63
6.2	Konklusjon.....	64
6.3	Mulige implikasjoner for praksis.....	65
6.4	Begrensninger ved oppgaven og videre forskning	66
6.5	Avsluttende refleksjoner.....	67
	Litteraturliste.....	68

Figur 2.1 Undersøkellesområde	4
Figur 2.2 SEKI-modellen. (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 12).	11
Figur 2.3 Tillitsformer	25
Tabell 3.1 Kontrollbasert vs. Forpliktelsesbasert orientering.....	36
Tabell 5.1 Tillit og kunnskapsdeling	45
Tabell 5.2 Belønning og kunnskapsdeling	49
Tabell 5.3 Belønning, tillit og kunnskapsdeling.....	53

1 Innledning

I dagens samfunn blir kunnskap betraktet som en viktig ressurs. Høyere utdanning har blitt vanligere. I arbeidslivet stilles det stadig strengere krav til formell utdanning. Dette indikerer at kunnskap er sett på som en viktig ressurs i arbeidslivet. Når man er ferdig med utdanningen, er man derimot ikke ferdig med å utvikle kunnskapen sin. Mange organisasjoner og arbeidstakere benytter seg av formelle kurs og videreutdanningsprogrammer for å utvikle kunnskapen sin videre. Dette er ofte kostbare investeringer, både for enkeltpersoner og organisasjoner. I et konkurranseutsatt marked der både private og offentlige organisasjoner blir presset til å være kostnadseffektive, er det viktig å finne gode løsninger for utvikling av kunnskap. Det er derfor viktig å være bevisst på hvilke alternative metoder og strategier som finnes for effektiv og god kunnskapsutvikling. En måte å gjøre dette på er gjennom kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling kan være med på både å spre og utvikle kunnskap i organisasjoner. Kunnskapsdeling er derimot ikke noe som skjer av seg selv. Det kan være behov for fasiliterende mekanismer som kan bidra til å fremme kunnskapsdelingen. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke to faktorer som kan bidra til dette. Disse faktorene er tillit og belønninger. For å se hvordan tillit og belønninger er relatert til kunnskapsdeling vil jeg se på ulik empirisk forskning som belyser disse temaene. Dette kan styrke vår forståelse av hvilken effekt tillit og belønninger kan ha for kunnskapsdelingen.

1.1 Formål og relevans

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvilke tendenser som eksisterer i forskningen som undersøker forholdet mellom tillit, belønninger og kunnskapsdeling. Gjennom å se på hvordan disse faktorene blir behandlet i den empiriske forskningen ønsker jeg å skape en bedre forståelse av hvordan disse elementene kan være med på å påvirke kunnskapsdelingen. På denne måten vil det også være mulig å se hvor forskningen har kommet godt på vei, og hvilke mangler som finnes. Studier av dette kan anses som viktig ettersom det er med på å skape en forståelse av hva vi vet, og hva vi ikke vet. På den ene siden er dette med på å skape muligheter for å se på resultatene og finne ut av hvordan vi kan anvende denne kunnskapen. På den andre siden er dette med på å avdekke hva som må undersøkes nærmere, eller hva som ikke har blitt undersøkt, slik at vi kan få en bedre forståelse av dette i fremtiden. En innsikt i

hva den gjeldende forskningen gir indikasjoner på, kan også bidra med å hjelpe oss til å utvikle nye teorier for å forstå virkeligheten.

Utover å identifisere styrker og svakheter innenfor forskningsfeltet, er denne oppgaven også relevant dersom man ønsker å forstå hvilke mekanismer som kan være med på å fremme kunnskapsdeling. Å finne ut hvordan ulike faktorer kan påvirke kunnskapsdelingen er noe som kan være relevant for mange. Dette er relevant dersom man jobber innenfor offentlige institusjoner, privat næringsliv, i forskningsbaserte institusjoner, eller om man ønsker å utvide forståelsen sin av et interessefelt. Kunnskapsdeling har blitt funnet å ha en positiv sammenheng med organisasjonsprestasjoner, fortjeneste, og innovasjonsevne (Wang & Wang, 2012). Gjennom å avdekke hvilke mekanismer som er med på å fasilitere kunnskapsdeling kan man derfor få økonomiske gevinster, samt at man kan bedre kunnskapsdelingspraksisene sine.

1.2 Tidligere forskning

For å se om det er en link mellom belønninger og kunnskapsdeling, har Milne (2001) undersøkt ulike studier og metastudier. Hun finner delvis støtte for at belønninger kan bidra til økt motivasjon, prestasjon og interesse innenfor en organisasjon. Det blir derimot ikke funnet noen støtte for at det eksisterer en kausal link mellom belønninger og kunnskapsdeling. Andre forskere har også gjort liknende studier, men tatt med seg flere faktorer. Wang og Noe (2010), har benyttet seg av en narrativ oversiktsartikkel for å undersøke tendensene i kunnskapsdelingsforskningen. Denne studien tar for seg et stort utvalg faktorer, og deres relasjon til kunnskapsdeling. Blant annet blir relasjonen mellom tillit og kunnskapsdeling, og relasjonen mellom belønning og kunnskapsdeling gjennomgått. Studiene som har undersøkt forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling blir her funnet å ha divergerende resultater. I undersøkelsen av relasjonen mellom tillit og kunnskapsdeling blir det funnet ulike sammenhenger for ulike tillitsformer. Studien tar hovedsakelig for seg forskning som har blitt publisert i 2007 eller tidligere. Det har skjedd mye siden denne oversiktsartikkelen ble publisert, og det virker derfor relevant å se på hva nyere forskning kan fortelle oss. Samtidig undersøker oversiktsartikkelen til Wang og Noe (2010) mange ulike faktorer. Det kan derfor

være relevant å se nærmere på et par av disse. I denne oppgaven velger jeg å se nøyere på forholdet mellom tillit, belønninger og kunnskapsdeling.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å undersøke forholdet mellom tillit, belønninger og kunnskapsdeling, har jeg valgt denne problemstillingen:

Hva sier forskningen om betydningen av tillit og belønninger for kunnskapsdeling?

Dette er et stort og komplekst spørsmål som i denne studien avgrenses ved hjelp av følgende underproblemstillinger:

Hva sier forskningen om relasjonen mellom tillit og kunnskapsdeling?

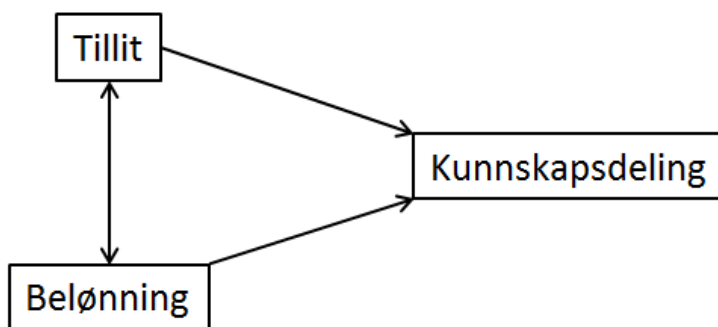
Hva sier forskningen om relasjonen mellom belønninger og kunnskapsdeling?

Hva kjennetegner forskning som fokuserer på tillit, belønninger og kunnskapsdeling?

Det blir i denne oppgaven fokusert på forskning fra de siste ti årene. Årsaken til dette er at jeg ønsker å se nærmere på hva som er tendensene i den nyere forskningen. For å gjøre dette vil jeg foreta et utvalg fra den nyere forskningen. Dette vil være med på å gi et bilde av hva gjeldende forskning kan fortelle om betydningen av tillit og belønninger for kunnskapsdeling.

2 Sentrale begreper og begrepsavklaring

Ettersom formålet med denne oppgaven er å se på hva forskningen sier om betydningen av tillit og belønninger for kunnskapsdeling, er det viktig å få klarhet i begrepene som undersøkes. En noe forenklet modell av det som undersøkes er representert her i modell 2.1. Denne modellen er enkel, men tar for seg de overordnede elementene som blir undersøkt i denne oppgaven.



Figur 2.1 Undersøkelsesområde

For å bedre forstå hvordan tillit er med på å påvirke forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling er det viktig å se på hvordan de ulike begrepene forstås. Det er også relevant å se om det er universell enighet i hva som legges i de ulike begrepene og prosessene som beskriver fenomenene. Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan (2009) problematiserer bl.a. hvordan ulike teoretikere ser på kunnskapsbegrepet. De peker i den sammenheng på at ulik tolkning av hva kunnskap innebærer, også har implikasjoner for hvordan man videre snakker om deling av kunnskap. Reinhart Bachmann (2001) på sin side problematiserer hvordan ulike teoretikere ser på tillit. Det blir spesielt fokusert på at ulik forståelse av sosial samhandling er med på å skape store forskjeller i hvordan man kan forstå at tillit oppstår. Lewicki & Polin (2013) trekker denne diskusjonen videre, og bemerker at ulike teoretikere i stor grad fokuserer på forskjellige elementer ved tillit. Forskjeller kan innebære bl.a. at noen teoretikere ser mer på kognitive aspekter, mens andre teoretikere ser på mer behavioristiske aspekter ved tillit. I sine diskusjoner trekker de frem muligheten for i større grad å inkludere både kognitive og behavioristiske trekk ved tilliten. For å forstå hvordan belønninger virker inn, er det viktig å

se på at det er ulike former for belønninger. Ulike former for belønning kan potensielt ha ulik innvirkning både på kunnskapsdeling og tillit.

En forståelse av kunnskapsbegrepet og ulike perspektiver på kunnskapsdeling er med på å hjelpe oss med å kunne benytte ulike tilnærminger til å forstå hvordan og hvorfor kunnskap deles. Samtidig vil en forståelse av tillit og hva som gjør at man inngår i tillitsforhold gjøre at vi bedre kan forstå hvilken innvirkning tillit kan ha på kunnskapsdelingen. Gjennom å se nærmere på ulike former for belønninger, hjelper dette oss med å forstå hvilke faktorer som har blitt undersøkt i ulike studier. Det kan også hjelpe oss med å forstå hvordan bestemte belønningsformer virker inn på kunnskapsdelingen.

2.1 Hva er kunnskap?

Kunnskap som begrep kan være tvetydig og vanskelig å få en presis forståelse av. For å bedre forstå hva som menes med kunnskap i denne oppgaven blir det her sett på hvordan ulike teoretikere og ulike tradisjoner ser på kunnskap. Dette er med på å danne en basis for hvordan kunnskapsbegrepet blir behandlet videre i denne oppgaven. Samtidig er skisseringen av kunnskapsbegrepet med på å gi et innblikk i variasjonene som eksisterer. Disse forskjellene kan også finnes igjen som fundament for mye av kunnskapsdelingsforskningen. I den sammenheng er det viktig å forstå hva som legges i kunnskapsbegrepet i den ulike forskningen. Et viktig skille er mellom et eiendomsorientert perspektiv på kunnskap og et sosialt/prosessuelt perspektiv på kunnskap. Dersom man har et syn som er mer eiendomsorienterte rundt kunnskap, der økonomisk rasjonale benyttes for å beskrive hvordan kunnskap deles. Andre har en mer sosial forståelse av kunnskapen, der det i større grad vektlegges hvordan ulik sosial interaksjon og samhandling kan bidra med deling av kunnskap (Irgens & Wennes, 2011). For å forstå hvordan ulike forskningsresultater kan sees i lys av hverandre, er det derfor viktig å være klar over hvilket fundament de jobber ut ifra slik at det er mulig å se konvergerende og divergerende elementer ved teoriene. Dette er videre med på å gi oss indikasjoner på hvordan kunnskapsdeling kan forstås på et mer overordnet plan.

2.1.1 Grunnleggende forståelse av kunnskapsbegrepet

Gjennom historien har det vært store forskjeller i hvordan man ser på kunnskap, og hva kunnskap innebærer (Irgens & Wennes, 2011). Disse forskjellene er fortsatt eksisterende i dag. Noen teoretikere ser kunnskap som noe man har, mens andre ser på kunnskap som noe man gjør. Disse forskjellene i kunnskapssyn blir ofte referert til som «epistemology of practice» og «epistemology of possession» (Newell et al., 2009). Ulikhetene i forståelsen av kunnskapsbegrepet har blitt linket langt tilbake i tid, men sentrale elementer ved forskjellene blir ofte pekt tilbake til Descartes, og den kartianske splitten. Dette skillet trekker sansene og kognisjonen fra hverandre (Irgens & Wennes, 2011). Dette skillet har siden fulgt den vestlige filosofien og vært dominerende i lang tid når man har sett på kunnskap (Nonaka & Konno, 1998). Dette skiller seg en del fra den Japanske filosofien som i større grad ser på hvordan både sanser og kognisjon er tett sammenbundet og representerer ulike aspekter ved kunnskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Et rent skille mellom kunnskap som praksis eller eiendom kan derfor tenkes nyttig for å forstå skillene som eksisterer i litteraturen. For å forstå hvordan kunnskap opererer i virkeligheten kan et valg av kun ett av disse perspektivene gi et noe unyansert bilde.

En forståelse av hvordan de ulike kunnskapssynene skisserer ulike elementer ved kunnskapen kan også hjelpe oss med å forstå hvordan kunnskap genereres og deles mellom mennesker. Dette kommer også til uttrykk når man ser på hvordan kunnskap blir beskrevet av ulike teoretikere. Enkelte ser på muligheten for å overføre kunnskap også utenfor konteksten den originalt har oppstått i (Nonaka & Takeuchi, 1995), mens andre i større grad ser på hvordan kunnskapen er tettere bundet til *situen* den har oppstått i. *Situ* må ikke forveksles med kontekst. Her tenkes det isteden at kunnskapen ligger i samspillet mellom handlingen og omgivelsene handlingen utføres i (Lave & Wenger, 1991). Videre blir det diskutert at kunnskapen bærer med seg konnotasjoner om makt der kunnskapen ikke bare er relatert til bestemte kontekster, men også er utfordret fra et gyldighetsperspektiv (Blackler, 1995). Disse synene er derimot ikke konkrete i retning av å se på at kunnskapen også til en viss grad kan eksistere på et intersubjektivt plan. En kollektiv kunnskap som eksisterer på det intersubjektive nivået har derimot blitt trukket frem som en faktor som kan hjelpe oss med å forstå hvordan kunnskap ikke bare eksisterer i individene, men også eksisterer i en viss grad mellom individene (Spender, 1996).

Disse synene er svært forskjellige. En ren syntetisering av dem kan derfor være problematisk. Det er allikevel enkelte faktorer i de ulike synene som kan benyttes for å komplementere hverandre. Dette kommer tydeligere frem når vi ser på skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap.

2.1.2 Taus og Eksplisitt kunnskap

Utover å se på skillet mellom kunnskap som noe man gjør eller noe man har, kan kunnskap også deles opp i kategoriene taus og eksplisitt (Nonaka, 1994). Dette skillet har kommet som en respons på et sterkt fokus på kunnskap som objektiv og uttrykt (Polanyi, 1966). Den tause kunnskapen karakteriseres gjennom at det er kunnskap vi ikke klarer å uttrykke gjennom ord, modeller eller skrift (Nonaka & Takeuchi, 1995). Gjennom utsagnet: «*we can know more than we can tell*» (Polanyi, 1966, s. 4) blir den tause kunnskapen skissert på en tydelig måte. Det illustrerer hvordan den tause kunnskapen ikke kun omhandler den kunnskapen vi ikke klarer å uttrykke med ord, men også kan være kunnskap vi selv ikke er helt klar over at vi har. Den tause kunnskapen kan derfor spenne fra å være manifestert gjennom handlinger til at det er abstrakt kunnskap som vi ikke er klare over at vi har (Polanyi, 1966).

Den andre dimensjonen, som i stor grad har blitt vektlagt i vestlig filosofi og teori, er eksplisitt kunnskap (Nonaka & Konno, 1998). Dette er kunnskap man klarer å artikulere gjennom ord, tall, modeller osv. (Nonaka & Konno, 1998). Eksplisitt kunnskap er i stor grad som navnet indikerer, noe man er bevisst på og klarer å uttrykke. Denne typen kunnskap kan lettere deles, og er derfor ofte vektlagt (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dette er to aspekter ved kunnskapen. Kunnskapen eksisterer på et kontinuum mellom taus og eksplisitt, der kunnskapen er mer eller mindre bevisst, og mer eller mindre mulig å uttrykke (Nonaka & von Krogh, 2009). Det er måten disse to formene for kunnskap komplementerer og interagerer med hverandre, som danner grunnlaget for både deling og utvikling av kunnskap (Nonaka & von Krogh, 2009).

2.1.3 Hva betyr dette for kunnskapsbegrepet?

Fra det som har blitt illustrert ovenfor har det kommet frem at det er mange ulike dimensjoner ved kunnskapen. Gjennom å se på skillene mellom kunnskap som eiendom og kunnskap som praksis, og skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap, er det relativt store forskjeller i hva som snakkes om når man snakker om kunnskap. Ved å se på kunnskap som «*Justified true belief*» (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 58), kan man prøve å overskride dette skillet. Denne definisjonen av kunnskap er adoptert fra vestlig filosofi, men blir i denne sammenheng sett på fra en annen vinkel. I motsetning til det tradisjonelle fokuset på sannhet, legger jeg i likhet med Nonaka & Takeuchi(1995) vekt på begrunnet, eller legitimert, og oppfatning. Det blir derfor sett at kunnskap er: «*a dynamic human process of justifying personal belief towards the "truth" »* (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 58). Denne definisjonen begrenser seg derfor ikke til kun kognitive kapasiteter, men kan også trekke inn kunnskap som er manifestert i handlinger. Dette er kanskje ikke umiddelbart åpenbart, men gjennom at man legitimerer personlige oppfatninger, kan det også tolkes i retning av at dette er noe man gjør gjennom handlinger. Det er derfor noen ulike fremgangsmåter for å begrunne eller legitimere sine personlige oppfatninger. En av dem kan være gjennom argumentasjon, og fokus på at logikk og erfaringer tilsier at oppfatningen man har virker sann. En annen kan være gjennom utøvelsen av ulike oppgaver eller aktiviteter der kunnskapens gyldighet uttrykkes gjennom god utførelse av oppgavene. Samtidig åpner definisjonen for en dynamisk forståelse av kunnskap der den ikke er å anse som absolutt, men også kan forhandles om. Kunnskapen kan på den måten også forstås ut ifra et perspektiv der kunnskapen er situert, og gyldigheten av kunnskapen i en viss grad kan endre seg mellom ulike kontekster.

De ulike perspektivene gir oss en bedre forståelse for noen av utfordringene som foreligger når det kommer til deling av kunnskapen. Det er også med på å skissere at det ligger en investering i utviklingen og opprettholdelsen av kunnskapen man besitter. Etersom man ser på kunnskapen som i en viss grad å være utfordret (Blackler, 1995, Nonaka & Takeuchi, 1995), må det en innsats til for å holde kunnskapen sin gyldig. Utfordring og endring av denne kunnskapen er viktig for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling (Nonaka & Takeuchi, 1995), men kan også gjøre utviklingen og delingen av kunnskap vanskeligere, ettersom ulike aktører vil ha en interesse i gyldighet av sin kunnskap (Carlile, 2002). Dette er med på å gi et innblikk i at kunnskapsdeling kan være utfordrende, ettersom kunnskapen i sin natur kan være relatert til interesseforskjeller, og ulike oppfatninger av virkeligheten.

2.2 Kunnskapsdeling

Det har blitt indikert at kunnskapsdeling er en viktig faktor for innovasjon, produktivitet og lønnsomhet (Wang & Wang, 2012). Det er også stor enighet på feltet om at kunnskap er viktig for organisasjoners overlevelse og konkurransedyktighet (Nonaka & Konno, 1998, Newell et al., 2009, Styhre, 2011). Det er derimot også viktig å huske at ulike typer organisasjoner har ulikt behov for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling (Lai 2013). Selv om dette er tilfellet har det i enkelte studier blitt funnet at selv i organisasjoner der det ikke nødvendigvis virker som om det er et stort behov for kunnskapsdeling, kan deling av kunnskap fortsatt være viktig for utøvelsen av arbeidet som gjøres (Newell et al., 2009). Fra dette kan kunnskapsdeling anses å være av stor betydning på et generelt nivå, selv om graden av viktighet varierer fra organisasjon til organisasjon og i ulike sektorer.

2.2.1 Basis i kunnskapsbegrepet

Det følger relativt logisk at forståelsen av kunnskapsbegrepet er med på å forme hvordan man kan se på deling av kunnskap. Dersom kunnskap blir sett på som noe man gjør, vil dette føre til at man må legge til rette for samhandlingskontekster der kunnskapen kan spres gjennom delte praksiser. Hvis kunnskap på den andre siden er noe man har, vil det derimot være viktigere å jobbe for at kunnskapen skal overføres mellom ulike ansatte gjennom dialoger, dokumenter osv. (Newell et al., 2009).

I denne sammenhengen ser jeg at kunnskap kan være en del av det man gjør og noe man har. Dette blir illustrert gjennom skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap. Fra forståelsen av kunnskap som transenderer dette skillet, er det flere ulike måter å dele kunnskap på, men det gjør også at deling av kunnskap kan sees som mer komplisert ettersom det er ulike deler av kunnskapen som deles gjennom ulike metoder (Nonaka & Takeuchi, 1995). For å bedre forstå dette kan det være nyttig å se på noen ulike former for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. En modell som tar for seg en del av de ulike formene for dette er SEKI-modellen, som er utviklet av Nonaka (1994), Nonaka & Takeuchi (1995), og har blitt bygget videre på i senere tid av bl.a. Nonaka & Konno (1998).

2.2.2 SEKI-modellen

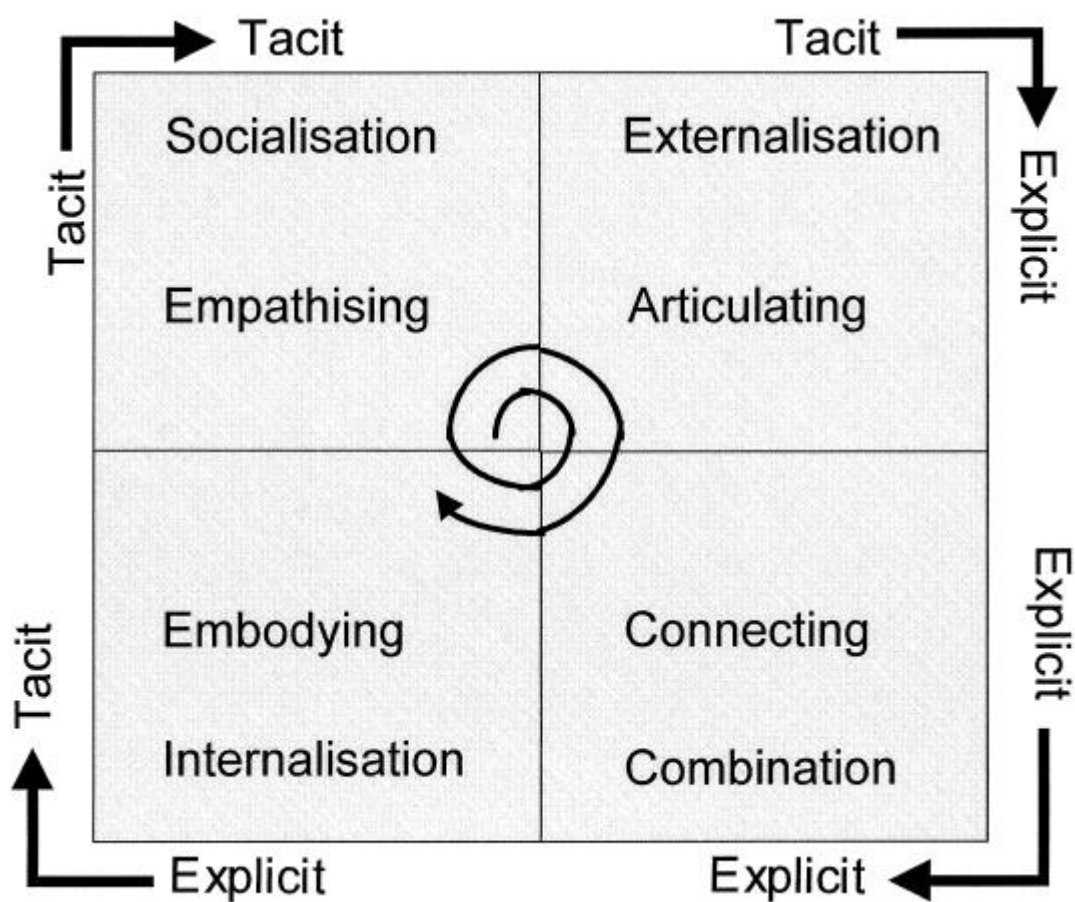
SEKI-modellen baserer seg på at det er fire fundamentale prosesser som bidrar til at kunnskap deles og utvikles (Nonaka & Takeuchi, 1995). Disse fire prosessene er tett sammenknyttet, og bevegelsen i mellom dem er med på både spredning og utvikling av kunnskap. De fire elementene denne modellen er satt sammen av er: Sosialisering, Eksternalisering, Kombinering og Internalisering (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Sosialisering – Det første elementet i SEKI-modellen er sosialisering. Denne fasen kategoriseres ved at man deler taus kunnskap. Dette betyr at den tause kunnskapen en eller flere aktører besitter blir delt, og at den tas opp av en eller flere andre aktører som taus kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Med andre ord er dette kunnskap som ikke er innom det eksplisitte leddet, det er derfor ikke kunnskap som formidles gjennom at aktørene artikulere hva de mener og kan, men at kunnskapen overføres gjennom metoder som observasjon osv. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Å dele kunnskap på denne måten er i stor grad avhengig av erfaring, og det kan være vanskelig å få tilgang på denne typen kunnskap uten å ha en delt kontekst som gjør det mulig for de(n) andre partene å sette seg inn i tankeprosessen og emosjonene til den som deler kunnskapen. Denne typen kunnskapsdeling krever derfor at man har ansikt-til-ansikt samhandling, slik at man kan fange opp disse nyansene (Nonaka & Takeuchi, 1995). Denne typen kunnskapsdeling kan derfor sees å være i nær relasjon til måten Lave & Wenger (1991) beskriver læring i praksisfellesskap, som poengterer at en viktig del av kunnskapsdelingen er inngåelse i delte praksiser, selv om det også er forskjeller mellom disse måtene å se på deling av taus kunnskap.

Eksternalisering – Eksternalisering er den prosessen der man gjør den tause kunnskapen eksplisitt (Nonaka & Takeuchi, 1995). Denne prosessen foregår ofte i samspill mellom flere aktører der man utveksler ideer, refleksjoner, metaforer, analogier osv. for å forstå et konsept. Gjennom denne utvekslingen er man med på å fange konseptene, eller den tause kunnskapen slik at den blir mulig å artikulere. Ved at man aktivt deler eksisterende kunnskap med hverandre bidrar man til å fange opp elementene ved den tause kunnskapen og etter hvert gjøre den eksplisitt (Nonaka & Takeuchi, 1995). Resultatet av denne konverteringen fra taus til eksplisitt kunnskap er også med på å skape utvidede muligheter for det neste elementet i modellen, kombinering (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kombinerings – Kombinerings er en prosess der man gjennom å dele eksplisitt kunnskap med hverandre skaper ny kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Denne delingen av kunnskap kan skje på mange forskjellige måter, om det er gjennom dokumenter, møter, dialog osv. Det som er sentralt er derimot at det er ulike former for eksplisitt kunnskap som gjennom deling settes sammen for å generere ny kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dersom man har mulighet til å gjøre kunnskap eksplisitt slik at den kan deles på denne måten, kan dette også være positivt ettersom dette kan gjøre det lettere å dele eller spre kunnskapen til flere personer.

Internalisering – Internalisering handler om å gjøre den eksplisitte kunnskapen om til taus kunnskap. Med dette menes det at man kroppsliggjør kunnskapen slik at det blir en del av en selv (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dette handler dermed om å gjøre den kunnskapen som kommer fra *sosialisering, eksternalisering og kombinerings* til sin egen kunnskap. Denne prosessen er med på å skape en felles kunnskapsbase som er delt av flere medlemmer av organisasjonen (Nonaka & Takeuchi, 1995).



Figur 2.2 SEKI-modellen. (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 12).

Disse elementene er alle med på å fasilitere kunnskapsutvikling. For effektivt å utvikle ny kunnskap, er det derimot viktig at disse prosessene interagerer (Nonaka & Takeuchi, 1995). Gjennom en kontinuerlig transformasjon mellom taus og eksplisitt kunnskap utvikles kunnskapen, og bidrar til generering av mer kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det er også viktig å se at denne kontinuerlige transformasjonen av kunnskap, og måten den beveger seg mellom de ulike elementene i modellen, er med på å skape en kollektiv forståelseshorisont. Dette er med på å bidra til at kunnskapen blir lettere å dele, og at man bedre forstår hverandre når man inngår i kunnskapsdelingsprosesser (Nonaka & Takeuchi, 1995). For å illustrere disse poengene benytter Nonaka & Takeuchi (1995) seg av en spiralmetafor. Denne viser til hvordan kunnskapen gjennom disse transformasjonsprosessene akkumuleres. Dette er et sentralt element for å forstå både hvordan kunnskapen vokser og hvordan kunnskapen gjennom disse prosessene gir grunnlag for deling av mer avansert kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Et annet viktig aspekt er at selv om spiralen beveger seg sekvensielt gjennom modellen, er det i virkeligheten mye vanskeligere å skille mellom disse prosessene, og flere av disse transformasjonsprosessene skjer samtidig (Nonaka & Takeuchi, 1995). I den senere utviklingen av SEKI-modellen introduserte Nonaka & Konno (1998) begrepet 'ba' for å bedre illustrere hvordan kunnskap genereres og deles. Dette har vært med på å skape en bedre forståelse av hvordan man kan snakke om at det er kunnskap som deles og ikke bare informasjon.

2.2.3 'Ba'

'Ba' er et begrep som er benyttet av den japanske filosofen Kitaro Nishida. Dette begrepet har i ettertid blitt adaptert og brukt i flere tradisjoner enn i filosofien (Nonaka & Konno, 1998). Begrepet *ba* kan litt omtrentlig bli oversatt til *sted*. Denne oversettelsen kan være nyttig, men klarer ikke helt å fange inn den fulle kompleksiteten til det japanske uttrykket. Dette kommer av at *sted* kan oppfattes som å ha en noe statisk konnotasjon i sin tilknytning til å beskrive en bestemt fysisk lokasjon. *Ba* skiller seg her fra denne forståelsen ettersom *ba* ikke har de samme spatiale og temporale konnotasjonene i seg (Nonaka, Toyama & Konno, 2000). *Ba* blir benyttet for å beskrive den felles meningsskapende konteksten som kunnskapen oppstår eller deles i (Nonaka et al., 2000). Det er muligens gjennom dette at begrensningene i det norske ordet *sted* blir tydeligst ettersom *ba* ikke er begrenset til en delt fysisk kontekst, men

ba er mer flyktig og kan også innebefatte delte mentale eller virtuelle kontekster osv. (Nonaka et al., 2000).

Forståelsen av ba kan også trekke oss tilbake til å forstå hvordan det som oppstår og deles i *ba* er kunnskap og ikke bare informasjon. Gjennom forankringen til en fortolket kontekst(*ba*) er interaksjonen her på et kunnskapsnivå, men dersom man trekker innholdet vekk fra *ba*, vil man bli sittende igjen med informasjon (Nonaka & Konno, 1998). Kunnskapen blir utviklet og delt gjennom interaksjon med andre, eller miljøet og på den måten holder man innholdet på et kunnskapsnivå så lenge det hele tiden er knyttet til *ba* (Nonaka et al., 2000). Dette blir enda tydeligere med definisjonen av *ba* som: «*a context which harbors meaning.*» (Nonaka & Konno, 1998, s. 40). *Ba* kan med andre ord forstås som en delt plattform for kommunikasjon og kunnskapsutvikling. Dette har også blitt et viktig element ved SEKI-modellen, og gjør at vi kan se de ulike prosessene tilknyttet ulike varianter av *ba*, der kunnskap utvikles og deles (Nonaka et al., 2000). I denne forstand kan muligens *ba* best forstås som en form for delt fortolkning som manifesterer seg i felles referanserammer. Dette kan være at man ser på de samme objektene eller at man skaper en delt forståelse gjennom ulike mekanismer som metaforer eller lignende.

Dette bidraget er også med på å skape en forståelse for hvordan kunnskapsdelingen er sterkt preget av relasjoner. Ved at man må jobbe veldig tett med hverandre, og være åpne blir man sårbare ovenfor dem man jobber med. Relasjonen til de man jobber med er derfor i stor grad med på å påvirke kunnskapsdelingen. Når man ser *ba* i sammenheng med SEKI-modellen kommer det også tydeligere frem at man blir tettere sammenknyttet både kognitivt og emosjonelt når man inngår i kunnskapsdelingsprosesser. Dette kommer av at man må sette seg inn i hverandres tankemønstre. Gjennom en forståelse av hverandres perspektiver og holdninger blir man i stand til å dele mer avansert kunnskap, og samarbeide på et høyere nivå (Nonaka & Konno, 1998). Samtidig er dette med på å illustrere hvordan det opereres på ett kunnskapsnivå. Etersom man har en felles fortolkningskontekst, må man legitimere oppfattelsen man har av sannheten, noe som fører oss tilbake mot den definisjonen av kunnskap som benyttes i denne oppgaven.

2.2.4 Er SEKI-modellen for enkel?

Selv om SEKI-modellen, og begrepet *ba*, gir oss noen indikasjoner på hvordan kunnskap deles er det enkelte elementer ved kunnskapsdelingen som ikke blir dekket. Dette kommer også frem gjennom en del av kritikken mot Nonaka sin modell. Et av elementene som blir kritisert er at modellen i for liten grad klarer å ta høyde for hvordan kunnskapen eksisterer på et intersubjektivt nivå (Spender, 1996). Med dette menes det at kunnskapen ikke bare eksisterer hos aktørene, men at den også eksisterer mellom dem. Dette kan hjelpe oss med å forstå enda bedre hvordan relasjonene mellom aktørene er viktige for kunnskapsdelingen. Samtidig kan dette være med på å vise at lokaliseringen av kunnskapen kan være vanskelig.

Et annet element, som i en viss grad blir ivaretatt hos Nonaka, er at kunnskapen må legitimeres (Nonaka & Takeuchi, 1995), men et sterkere fokus på hvordan kunnskapen fremforhandles (Blackler, 1995) kan muligens være nyttig for å forstå investeringen som ligger bak kunnskapen som besittes. Dette er med på å gi oss en forståelse av at kunnskapen som deles er knyttet til ulike kontekster, og at gyldigheten til kunnskapen som deles må sees i lys av måten den har blitt fremforhandlet på (Blackler, 1995). At kunnskapen er flyktig og mulig å forhandle om, er også med på å skape forståelse for hvorfor samarbeidsprosesser som krever kombinerings eller endring av kunnskap kan være vanskelig (Carlile, 2002). Dette poenget kommer muligens ikke tydelig nok frem i SEKI-modellen. At det eksisterer interessekonflikter er med på å gi et innblikk i hvordan kunnskapsdelingen kan kreve mekanismer som beskytter mot utnyttelse. Å ha med seg dette i tankene er derfor lurt dersom man skal forstå hvilke mekanismer som er med på å fasilitere kunnskapsdeling.

En annen faktor som muligens ikke kommer sterkt nok frem gjennom SEKI-modellen er at mennesker kan inngå i ulike praksisfellesskap. Å bli med i disse krever en betydelig innsats for at man skal bli akseptert (Lave & Wenger, 1991). Gyldigheten for deltakelsen i slike fellesskap, er noe man gradvis får til. Man begynner som legitime perifere deltakere, og gjennom tilegnelse av praksisfellesskapets normer og praksiser beveger man seg stadig nærmere å bli fullverdige medlemmer (Lave & Wenger, 1991). Dette er viktig å ha med seg ettersom disse fellesskapene kan virke ekskluderende for de som ikke blir akseptert inn. Samtidig er dette også noe som har blitt sett i andre sammenhenger der det dannes grupper som har en: *oss og de*-mentalitet (Lysgaard, 2001). Det er mange fellestrekk mellom praksisfellesskapet hos Lave & Wenger (1991) og arbeiderkollektivet Lysgaard (2001) beskriver. Et av de sentrale elementene er at det skilles mellom de som er med i gruppene og

de som er utenfor. Dette er med på å illustrere at det er viktig med mekanismer som gjør at man kan interagere og dele kunnskap på en god måte. Samtidig kommer det frem gjennom de ulike tilnærmingene at mennesker muligens ikke er like harmoniske som det Nonaka & Takeuchi (1995) og Nonaka & Konno (1998), i en viss grad legger til grunn. Selv om de adresserer utfordringene, kan det fortsatt tolkes som at disse utfordringene er større enn det som blir lagt til grunn i SEKI-modellen.

2.2.5 Oppsummering

Samlet sett er det presentert flere ulike tilnærminger både til å forstå kunnskapsbegrepet, og kunnskapsdeling. Den mer Nonakianske retningen med konvertering av taus og eksplisitt kunnskap danner et grunnlag for å se at utvikling mellom de ulike dimensjonene både kan spre og utvikle kunnskapen. Spender sitt perspektiv er med på å nyansere debatten noe, der en forståelse av at kunnskapen på et intersubjektivt og til dels over individuelt nivå kan utvikles. Mens perspektivet til Blackler, samt bidrag fra communities of practice retningen er med på å fremme forståelsen både av kunnskapens situerte natur, og av kunnskapens subjektive natur. Disse elementene blir også fremmet gjennom Nonaka sitt perspektiv på kunnskap, og særlig i den senere utviklingen av SEKI-modellen, og implementeringen av begrepet *ba* blir en kontekstuell dimensjon ved kunnskapen trukket frem som viktig (Nonaka & Konno, 1998). Dette bidrar med å hjelpe oss til å se at en felles forståelse er viktig for deling av kunnskap. Denne felles forståelsen kommer i mange tilfeller gjennom at man har tett samarbeid der man opparbeider seg en forståelse for måten man tenker på. Dette er prosesser som krever at man kommer tett inn på hverandre, og derfor kan skape usikkerhet for partene som er involvert. En faktor som har blitt sett på som viktig for å fasilitere et slikt samarbeid er tillit. Et blick på hva tillit er og hvordan tillit fungerer vil derfor bli diskutert videre.

2.3 Tillit

I litteraturen er det mange forskjellige definisjoner av tillit, disse spenner fra å fokusere på bl.a. intensjoner og motiver til å fokusere på atferdsmessige aspekter (Lewicki & Polin 2013). I denne oppgaven velger jeg å ta utgangspunkt i definisjonen av tillit som: «*a psychological*

state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviors of others» (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998, referert i Lewicki & Polin, 2013, s. 32). Dette kommer av at denne definisjonen både tar for seg intensjoner som kognitivt aspekt og ivaretar handlingsaspektet. Den blir også benyttet fordi definisjonen er en av de «...most commonly accepted in the evolving trust literature» (Lewicki & Polin, 2013). En videre diskusjon av forståelsen vår av hvordan tillit oppstår, hvorfor den oppstår og hvordan den opererer vil bli diskutert for å få et bedre overblikk over hvordan vi kan forstå tillitsrelasjoner. Dette vil også bidra til økt forståelse av hvordan tilliten som beskrives i den empiriske forskningen kan tolkes og benyttes for å belyse dimensjoner ved tilliten.

2.3.1 Hvorfor har vi tillit?

Det er flere ulike tilnærminger til hva tillit er. Samtidig er det mange ulike tilnærminger til å forstå hvordan tillit fungerer. Flere av perspektivene på hvordan tillit fungerer har sitt fundament i hvordan man ser på sosial samhandling (Coleman, 1991, Giddens, 1997). For å forstå hvordan tillit fungerer blir det derfor viktig å se på de grunnleggende prosessene i sosial samhandling.

At samfunnet fungerer relativt godt, og at det er en viss grad av stabilitet i menneskelig interaksjon, gir oss noen indikasjoner på at det er noen mekanismer som er med på å fasilitere dette. Hvordan disse mekanismene fungerer er det stor uenighet om. En av de sentrale mekanismene er tillit. Det er derimot store forskjeller i oppfatningen av hvordan tillit fungerer. Når man retter oppmerksomheten mot tillit, ligger det til grunn at man har noen positive forventninger om den andre parten sine handlinger. Hva disse positive forventningene kommer av, er det ulike oppfatninger av. En måte å se dette på er at man tar rasjonelle vurderinger av risikoen man utsetter seg for, og på basis av dette velger om man er villig til å inngå i tillitsforhold (Coleman, 1991). En annen tilnærming er at man nærmest er programmert til å inngå i tillitsforhold ettersom tillitsforholdene er en viktig del for å kunne klare seg i samfunnet (Giddens, 1997), eller at det føles riktig (Dunning, Anderson, Schlösser, Ehlebracht & Fetchenhauer, 2014). Uavhengig av om man ser det som en mekanisme som rasjonelt vurderes, ser det som et produkt av menneskelig natur eller blir utviklet gjennom sosiale strukturer, virker det som om de fleste er enige om at tillit spiller en viktig rolle for å

åpne for sosial samhandling (Coleman, 1991, Castells, 2013, Giddens, 1997). Tillit kan derfor på et fundamentalt plan forstås som en essensiell mekanisme for inngåelse i sosialt samspill. Dette peker oss også i retning av at tillit er viktig for kunnskapsdeling, ettersom dette også forutsetter sosiale prosesser.

2.3.2 Ulike tilnærminger til hvorfor vi har tillit

Det er ulike tilnærminger til å forstå hvorfor vi går inn i tillitsforhold. I denne delen vil jeg skissere to ulike forståelser som kan føre oss nærmere forståelsen av tillit. Dette vil danne basisen for å forstå hvordan kunnskapsdeling og tillit henger sammen, og hvordan tillit kan spille inn på forholdet mellom belønning og kunnskapsdeling. De to aspektene det først vil fokuseres på er en nyttemaksimerende forståelse og en normativ forståelse av tillit.

(1) Tillit for å maksimere nytte

Det er muligens i forståelsen av hvorfor vi inngår i tillitsforhold de mest sentrale forskjellene kommer frem. Gjennom å se på at tillit kan inngås på basis av rasjonelle valg (Coleman, 1991), kan dette lede oss til å se at man inngår i nøye vurderinger av om man bør ha tillit til andre eller ikke. Denne tankegangen kan trekkes langt, og i en av de mer radikale formene (Aakvaag, 2008) vil en tilnærmet algoritmisk tilnærming av om man skal inngå i tillitsforhold være tenkelig (Coleman, 1991). Representasjonen av tillit gjennom *Teorien om Rasjonelle Valg*(TRV) baserer seg i stor grad på at aktører er rasjonelle. Med rasjonalitet menes det i denne sammenheng at aktører vil handle i tråd med egen nyttemaksimering (Coleman, 1991, s. 14).

Det er en rekke innvendinger mot dette, men noen av dem kan fortsatt forsvares med et mer nyansert syn på nyttemaksimering. En innvending mot at aktører handler etter egen nyttemaksimering kan komme av at man i stor grad blir formet av de ulike sosiale fellesskapene man inngår i, som kan manifestere seg i ulike habituser (Bourdieu, 1984), eller hvordan man på basis av kulturelle forskjeller kan tolke emosjoner ulikt (Immordino-Yang, 2013). Dette kan være med på å forme interesser og hva man ønsker seg. Dette står ikke i motsetning til at man fortsatt ser på nyttemaksimering ettersom det er opp til individene å bestemme hva de ønsker å oppnå (Coleman, 1991). Det er derfor mulig å se på rasjonaliteten

som styrt etter subjektive kriterier for måloppnåelse. At man blir fornet av strukturer er derfor ikke noe som nødvendigvis går imot tanken om at aktører kan handle rasjonelt.

På basis av dette kan aktører tilnærme seg situasjoner gjennom å se på hva de ønsker å oppnå, og bestemme seg for om det er hensiktsmessig eller ikke å inngå i et tillitsforhold. I en slik sammenheng vil man vurdere potensielle gevinster ved å inngå i tillitsforholdet. Dersom muligheten for å oppnå gevinstene oppfattes som store nok vil en rasjonell aktør inngå i tillitsforholdet (Coleman, 1991). Her kan en annen innvending reises, og det er at aktøren ikke sitter med all informasjon tilgjengelig. Vurderingen til individet vil derfor måtte basere seg på den informasjonen eller kunnskapen aktøren har. Det kan derfor nok en gang være vanskelig å hevde at man handler rasjonelt. Dette kan derimot forsvares gjennom at aktørene handler rasjonelt ut fra sin forståelse av situasjonen (Coleman, 1991). På denne måten kan rasjonalitet sees som en funksjon av subjektive vurderinger, og å inngå i et tillitsforhold vil kunne tenkes å være rasjonelt dersom man handler nyttemaksimerende ut ifra egne preferanser og den informasjonen man har tilgjengelig.

Dette kan være med å bidra til å se at en rasjonell tilnærming til tillit er en mulig forklaring, men den er ikke uten svakheter. Det kan ut ifra antagelsen om mennesker som rasjonelt handlende, finnes utfordringer som gjør at dette perspektivet er vanskelig å forsvare.

En av de sentrale utfordringene man må takle dersom man anser mennesker som rasjonelle er innflytelsen av emosjoner (Tversky & Kahnemann, 1981). Det kan skilles mellom emosjoner og følelser ved å se på følelser som bevisstgjorte emosjoner. Emosjoner kan i motsetning til følelser operere på det ubevisste planet (Damasio, 1999). Emosjoner og kognisjon er også tett sammenknyttede prosesser som påvirker hverandre (Phelps, Lempert & Sokol-Hessner, 2014). Det er derfor vanskelig å se for seg kognisjon løsrevet fra emosjoner, og emosjoner løsrevet fra kognisjonen. Ettersom emosjonene kan spille inn på et ubevisst plan, kan det derfor være ubevisste faktorer som er med på å påvirke kognisjonen vår. For rasjonaliteten vår har dette en påvirkning ettersom det da blir vanskelig å vite om vi tar et valg basert på egen nyttemaksimering gjennom en rent logisk tenkning. Dette kommer også godt til uttrykk gjennom studier som er gjort på beslutningstagning. Det er gjort funn som viser at dersom man formulerer spørsmål ulikt, selv om utfallene er like, vil man ofte velge ulikt ut ifra om man trigger avvikende eller tilnærmende emosjoner (Tversky & Kahneman, 1981). Dette gir et problem dersom man tenker at en rasjonell aktør vil handle etter egen nyttemaksimering.

Dersom dette hadde vært tilfellet burde man ikke valgt forskjellig så lenge resultatene var de samme (Tversky & Kahneman, 1981).

Disse innvendingene kan være problematiske dersom man anser aktører som rasjonelt handlende. At aktører ikke alltid er rasjonelle er på en annen side noe man kan akseptere innen TRV (Coleman, 1991). En viss nyansering kan derfor være nyttig for å se at denne forståelsen for inngåelse i tillitsforhold fortsatt kan trekke med seg noen gode poenger.

Dersom man ser på tanken om *system 1 og system 2 tenkning*, kan vi muligens finne noe støtte for dette. Her tenkes det at man benytter seg av en av to mulige tenkemåter, referert til som system 1 og system 2 tenkning. System 1 tenkning er en intuitiv og emosjonsstyrt tankemåte, mens system 2 tenkning er basert på mer kognitive vurderinger av situasjonen (Kahneman, 2003). Gjennom å se på forskjellen mellom System 1 og System 2 tenkning, kan vi forstå at selv om aktører ofte handler intuitivt og på basis av emosjoner (System 1), handler man også ut ifra mer kognitive vurderinger av situasjoner (System 2) når det er noe som er annerledes (Kahneman, 2003). Selv om man benytter seg av mer kognitivt orienterte, regelstyrte og kontrollerte tenkemåter ved bruk av system 2 tenkning, er dette noe som hovedsakelig er fremtredende i situasjoner som er litt mer unormale. Dette kommer av at system 2 tenkning krever mer innsats, og at den mer intuitive og emosjonelt styrte system 1 tenkingen krever mindre innsats (Kahneman, 2003). Dette gir indikasjoner på at en relativ rasjonalitet kan forekomme, men at den ikke nødvendigvis er fremtredende (Kahneman, 2003).

Dette har implikasjoner for forståelsen av tillit, og hvorfor vi inngår i tillitsforhold. Gjennom å se på at beslutninger i stor grad blir preget av emosjoner, og at kognitive vurderinger av situasjoner ikke forekommer til vanlig, er det mulig at vi må se på en begrenset rasjonalitet. En tilnærming som ser på at vi inngår i tillitsforhold basert på gode grunner, kan være med på å hjelpe oss med å se at tillitsforholdene som det blir gått inn i ikke nødvendigvis er rasjonelle, men at det er en grad av kognitiv refleksjon som ser på om det er hensiktsmessig å inngå i tillitsforholdene (Bachmann, 2001). Med andre ord kan man tenke at inngåelsen i tillitsforhold baserer seg på en forventning om at man har noe å tjene på det.

(2) Normbasert tillit

Rasjonalitet og nyttemaksimering gir et alternativ til hvorfor vi inngår i tillitsforhold. En annen forklaring, er forankret i systembaserte faktorer som manifesterer seg i aktørene. I dette tilfellet vurderes dette å kunne være normer (Dunning et al., 2014). Det kan skilles mellom moralske og sosiale normer. Moralske normer, er de man har internalisert og er gjerne formet i tidlig alder. Dette skiller seg fra sosiale normer som i større grad baserer seg på en aktørs oppfattelse av at andre anerkjenner normen, enten som noe eksplisitt uttrykt, eller som noe man antar at andre mener man bør gjøre (Dunning et al., 2014).

Fra en tanke om at inngåelsen i tillitsforhold i stor grad baserer seg på moralske normer som er utviklet i tidlig alder, vil verdisystemene man har vokst opp med være sentrale for forståelsen av tillit. Dette kan også forstås gjennom tanken om at dersom den fundamentale tilliten ikke utvikles i tidlig alder kan dette manifestere seg i angst og problemer med å håndtere virkeligheten senere i livet (Giddens, 1997). Selv om denne delen har markante forskjeller fra hva man tenker at er riktig eller ikke, illustrerer det innvirkningen av opplevelser i barndommen som kan påvirke forhold i voksen alder.

En av de mer direkte linkene til å forstå tillit i sosial samhandling er gjennom å se at aktører generelt sett ikke har problemer med å møte andre mennesker. Dersom man ikke hadde hatt tillit til andre mennesker, ville dette vært vanskelig. Dette kommer av at tilliten man har til de andre menneskene man møter f.eks. på butikken gjør at man ikke trenger å bruke mye energi på å vurdere om den eller de man møter på kommer til å gjøre noe ondsinnet (Giddens, 1997). Fra et normsentrert aspekt er dette interessant ettersom man i møte med fremmede i stor grad ubevisst utøver noen av de sosiale normene. Dette kan innebære at man ser fort på den andre personen, før man beveger blikket vekk igjen. Disse prosedyrene er veldig vanlig at man gjør, men ikke tenker over. Dersom noen bryter disse prosedyrene gjennom f.eks. å la blikket bli festet, er dette noe som kan trigge alarmmekanismer for å prøve å forstå intensjonene til den andre parten (Giddens, 1997). På denne måten viser det at man gjennom å følge normene muligens kan være med på å skape tillit, samtidig som at man gjennom å bryte med sosiale normer kan bidra med å skape usikkerhet og fravær av tillit. Her kan det trekkes linjer til at brudd på normene kan påvirke affektene våre, som gjør at vi ikke har tillit til den andre parten.

Fra tanken om at tillit er basert på sosiale eller moralske normer, kommer den strukturelle påvirkningen på aktørene frem. En tanke er at det sosiale miljøet man opererer i, og kommer fra, vil påvirke hvilke verdier og normer man har (Bourdieu, 1984). En påvirkning av sosiale faktorer trenger ikke nødvendigvis å være i kontrast til et nyttemaksimerende aspekt, ettersom man også i den retningen ser at påvirkningen fra sosiale faktorer kan bidra til å påvirke hva som er attraktivt (Coleman, 1991), men forskjellen ligger i at man her i større grad ser på de normative aspektene, som ikke nødvendigvis følger hva man anser som best eller lurest, men hva som føles riktig (Dunning et al., 2014).

Tanken om at normer er en drivende faktor for sosial handling, kan derimot også utfordres. Dette kommer av at dersom vi er styrt av normer er det vanskelig å forklare menneskelig handling som strider i mot det som er riktig å gjøre. Dette blir kanskje enda tydeligere dersom man går i mot det man selv oppfatter som enten moralsk eller sosialt riktig å gjøre (Aakvaag, 2008). På denne måten eksisterer det her en utfordring dersom man ser at aktører handler ut ifra en ren normativ basis. Samtidig kan mye av sosial handling beskrives gjennom dikotomier, men det er rimelig å anta at disse dikotomiene har et mer illustrerende formål for å skissere forskjeller, og at virkeligheten ligger et sted i mellom (Aakvaag, 2008). Det vil derfor ikke antas å være urimelig å tenke at normer kan påvirke i hvilken grad man er villige til å inngå i tillitsforhold. Dette er også illustrert gjennom en studie som ser at mennesker i stor grad utviser mer tillit til fremmede enn det de mener at er lurt, dersom de mener at det er den riktige tingen å gjøre (Dunning et al., 2014).

(3) Ulike forståelser

Disse to retningene gir to ulike tilnærminger til å forstå hvordan tillit fungerer. På den ene siden har vi en noe rasjonalistisk oppfatning, der oppfattet nytte er det sentrale elementet man fokuserer på for å inngå i tillitsforhold. Den andre siden viser hvordan man i større grad inngår i tillitsforhold basert på normative vurderinger av om det er noe man burde gjøre, og er koblet sterkere opp mot affekter. Dette gir grunnlag for ulike tilnærminger til å forstå hvordan tillit kan spille inn på forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling.

2.3.3 Kognitiv og affektiv tillit

Et annet skille som kommer i tillitsforståelsen er forskjellen mellom kognitiv og affektiv tillit. Dette er annerledes enn å se på om tilliten baserer seg på nytte eller normer. Skillet her går i større grad på å se to ulike dimensjoner ved tilliten (McAllister, 1995). Disse to formene er ikke motstridene, men representerer ulike former for tillit man kan ha til andre mennesker.

Kognitiv tillit er tillit man på et «rasjonelt» vis bestemmer seg for å utvise, eller tilbakeholde fra andre (McAllister, 1995). I denne tilnærmingen brukes begrepet rasjonelt på en meget løs måte, og må forstås i form av at tilliten er et produkt av en kognitiv vurdering av hvor vidt man kan ha tillit til den andre parten eller ikke. Dette baserer seg på erfaringer man har gjort seg med den andre som er med på å gi tegn til at å utvise tillit til denne parten bærer med seg mindre risiko osv. (McAllister, 1995).

Affektiv tillit er den emosjonelle tilliten (McAllister, 1995). Denne tilliten utvikler seg gjennom emosjonell investering mellom partene i tillitsforholdet (McAllister, 1995). Denne tilliten blir derfor i stor grad påvirket av om man tror det finnes en relasjon basert på emosjonelle bånd og omtanke.

Dette gir oss ytterligere dimensjoner ved tilliten. Skillet som blir skissert mellom kognitiv og affektiv tillit er forskjellig fra skillet mellom det nyttemaksimerende og det normbaserte synet på tillit. Der skillet mellom nytteperspektivet og normperspektivet i større grad går på den grunnleggende oppfattelsen av hvorfor mennesker inngår i tillitsforhold, går skillet mellom kognitiv og affektiv tillit i større grad på to ulike former for tillit man kan ha til andre personer. Affektiv og kognitiv tillit er ikke gjensidig utelukkende, og kognitiv tillit kan ofte være en inngangsport til den affektive tilliten (McAllister, 1995). På denne måten går man fra erfaringer med at den andre parten har vist seg tilliten verdig og over til en tillitsform som i større grad baserer seg på gjensidig følelse av affektiv investering. Det er også viktig å bemerke at disse faktorene kan eksistere samtidig. Man kan ha en kombinasjon der man både har en følelse av gjensidig affektiv investering, og har tillit basert på tidligere erfaringer med atferden til den andre aktøren. Ut over disse skillene kan det også skilles mellom tillit til et system og tillit til person.

2.3.4 Tillit til system eller person

Når jeg i denne oppgaven ser på tilliten som relasjonell, betyr det ikke at den er begrenset til kun å se på hvordan tillit eksisterer mellom enkeltindivider. Den relasjonelle karakteren kan også sees i sammenheng med systemer eller organisasjoner osv. Et annet skille enn det kognitive og affektive, er skillet mellom tillit til personer og tillit til systemer (Bachmann, 2001). I denne oppgaven vil jeg referere til dette som *personbasert tillit* og *systembasert tillit*.

Dette skillet illustrerer at man både kan ha tillit til individer og systemer. I arbeidslivssammenheng er dette med på å gi et bilde av at den generelle tilliten i organisasjonen kan bli påvirket av både relasjoner til andre gjennom personlig tillit, og gjennom tilliten man har til systemet i form av systembasert tillit. Hvilken av disse formene man i størst grad baserer seg på, ser ut til å bli påvirket av kulturelle faktorer (Bachmann, 2001). Selv om dette ikke er et sentralt poeng i denne oppgaven, er det med på å forklare om det kan være individuelle forskjeller når man vurderer om den personlige eller systembaserte tilliten er viktigst.

Det som kommer frem som et sentralt element her er at disse tillitsformene viser ulike posisjoner man kan sentrere tilliten rundt, men også at disse formene for tillit henger tett sammen (Bachmann, 2001). Dette blir tydelig gjennom at man i interaksjon med et system ofte må interagere med mennesker som sitter som representanter for systemene (Bachmann, 2001). På arbeidsplassen er man i stor grad i kontakt med andre mennesker, som kan hevdes både å være en del av et system, og å være med som representanter for systemene. Gjennom dette er det rimelig å anta at tilliten man har til systemet kan være med å påvirke tilliten til individene, og tilliten til individene kan være med på å påvirke tilliten til systemene.

2.3.5 Hvordan kan vi forstå tillitsrelasjoner?

Ettersom det er ulike måter å forstå hvordan tillit fungerer på, kan det være greit å se på et par elementer ved tillitsrelasjonene som er sentrale. Et av de tydeligste elementene som kommer frem, er at tillit er en mekanisme for håndtering av usikkerhet på (Giddens, 1997). Dersom man til en hver tid hadde vært sikker på hva som kom til å skje, eller alltid visste hva andre tenkte, hadde det ikke vært behov for tillit. Tillit er derimot ikke den eneste mekanismen som kan benyttes for å håndtere usikkerhet. I enkelte sammenhenger kan også makt fungere som

en mekanisme for å håndtere usikkerhet (Bachmann, 2001). Utøvelse av makt kan derimot være vanskelig dersom det er fravær av tillit (Castells, 2013). Disse to prosessene blir ofte sett som motstykker, men kan også sees som ulike mekanismer som er med på å muliggjøre hverandre (Bachmann, 2001). Poenget her er ikke å trekke inn en diskusjon om makt, men å vise til at tillit ikke er den eneste mekanismen som kan brukes for å håndtere usikkerhet. At tillit er med på å redusere risiko kan gi oss en indikasjon på at dette er en viktig faktor i kunnskapsdelingssammenhenger ettersom det kan være med på å gi en større trygghet når man deler kunnskapen.

En annen viktig faktor blir poengtert av Korsgaard, Brower og Lester (2015), som bemerker at det er ulike måter å se på tillit i dyadiske forhold. Dette er med på å illustrere at tillit går begge veier i forholdet. En viktig faktor som blir trukket frem her, er at mangel på tillit fra en av partene over tid kan bidra til at tilliten i forhold til den andre parten også kan svekkes. Dette skjer når den som utviser mest tillit innser at den andre parten ikke har investert like mye i tillitsforholdet, og ikke gir like mye tilbake (Korsgaard et al., 2015). Dette er med på å illustrere at tilliten er relasjonell. Dette er et poeng som kan hjelpe til med å skissere at tillit kan være flyktig og relativ.

Fra den teoretiske diskusjonen så langt kan det derfor trekkes frem et par faktorer som kan gi oss innblikk i hvordan tillit fungerer. En av disse er at tillit kan oppfattes som å være drevet gjennom enten nyttemaksimering eller at tilliten blir ledet av normer. Disse ulike forklaringene kan være med på å forklare hvordan tillit spiller inn i ulike forhold. Basert på dette kan man ytterligere skille mellom affektiv og kognitiv tillit. Det blir også trukket en distinksjon mellom personlig og systembasert tillit, som gir indikasjoner på at tilliten kan gis til ulike instanser. Dette viser at tilliten kan manifestere seg ulikt hos mennesker. Disse faktorene ser også ut til å kunne påvirke hverandre, noe som gjør at når vi skal forstå tillitsrelasjoner kan det være mange faktorer som spiller inn.

En illustrasjon av de ulike formene for tillit og hvordan de kan virke kan sees i figur 2.3:

Former for tillit:	Personlig tillit	Systembasert tillit
Kognitiv tillit	Jeg tror han/hun vil holde avtaler(ordet sitt), og jeg tror han/hun er kompetent	Jeg tror organisasjonen vil holde avtaler(ordet sitt)
Affektiv tillit	Jeg tror han/hun vil meg godt	Jeg tror organisasjonen vil meg godt

Figur 2.3 Tillitsformer. Basert på Bachmann 2001 & McAllister 1995

Videre i oppgaven vil fokuset i større grad være på elementene som ligger til venstre i denne modellen.

2.4 Belønninger

Belønninger blir ofte benyttet for å styre atferden til ansatte i en bestemt retning (Milne, 2001), og kan derfor være en nyttig mekanisme for å fremme en organisasjons mål. Det finnes mange former for belønningssystemer, og det er mange ulike måter man kan belønne mennesker på. Det er derfor relevant å se på noen ulike former for belønninger for å se hva disse forskjellene er. Gjennom ulike dikotomier blir belønningene beskrevet på forskjellige måter, og det kan være nyttig å se på noen sentrale forskjeller.

Enkelte fokuserer på skillet mellom indre og ytre belønninger, mens andre fokuserer på skillet mellom individuelle og kollektive belønninger. Samtidig kan det finnes forskjeller i om man ønsker å belønne prosesser eller resultater. Et annet karakteristisk skille er om man benytter seg av subjektive eller objektive kriterier for å bedømme om kriteriene for å oppnå belønningene er møtt. Dette er med på å illustrere at det eksisterer komplekse systemer for evaluering og benyttelse av belønningssystemer. At det eksisterer mange ulike former for belønninger, er med på å gi en indikasjon på at ulike former for belønninger kan ha ulik påvirkning på atferden. Samtidig kan det tenkes at ulike former for vurdering av om belønningkriterier er møtt, kan ha ulik effekt på atferden til ansatte. Her blir det kort gått igjennom skillene som er beskrevet ovenfor

2.4.1 Indre og ytre belønning

Et sentralt skille i litteratur som tar for seg belønninger og motivasjon, er skillet mellom indre og ytre belønninger. Indre belønninger er belønninger som ikke blir gitt av noen andre, eller av utenforstående faktorer (Mackay, 2007). Dette er belønninger som kommer av at man er fornøyd med oppgaven man gjør, og kan linkes til indre fysiologiske stimuli som skaper glede (Mackay, 2007).

Ytre belønninger er belønninger som blir gitt av andre, og kan være elementer som penger, jobbmuligheter, økt omdømme, ekstra ferier etc. (Mackay, 2007). En annen viktig dimensjon som spiller inn her, er at ytre belønninger kan være både positive og negative. Det betyr at man også kan ha belønninger som opererer i form av det som vanligvis blir ansett som potensiell straff. Dette betyr at dersom man ikke oppnår de utfallene som er ønskelige kan goder som penger osv. bli tatt vekk (Mackay, 2007). Dette er med på å illustrere at ytre belønninger kan være med som en drivende mekanisme for å lede atferd og handlinger i en bestemt retning.

I denne oppgaven er det de ytre belønningene det fokuseres på, og påvirkningen disse kan ha på kunnskapsdelingen. Ytre belønninger vurderes av enkelte teoretikere å kunne ha en negativ påvirkning på den indre motivasjonen til mennesker (Deci & Ryan, 1985). Dette blir forklart med at fokuset blir endret fra å rette seg mot de indre gledene i handlingene, til å fokusere på de ytre insentivene. Et slikt perspektiv har blitt utfordret, og man har funnet indikasjoner på at effekten av ytre belønninger ikke nødvendigvis trenger å ha en negativ effekt på den indre motivasjonen, men at disse også kan ha en positiv effekt (Bartol & Srivastava, 2002). Her finnes det også divergerende resultater, og ulike faktorer ser ut til å vektlegges ulikt. Det kan derfor være vanskelig å komme med et konkret svar på om ytre belønninger har en negativ effekt på indre motivasjon. Det er derimot større enighet i at ytre belønninger kan ha en positiv effekt dersom man har lav indre motivasjon for å gjøre noe (Bartol & Srivastava, 2002, Deci & Ryan, 1985). Ytre belønninger kan ha en god effekt for å fremme en handling hos individer som ikke er motiverte, mens ytre belønninger har en mer usikker effekt på de som allerede får glede av handlingene.

2.4.2 Individuell og kollektiv belønning

Det går et skille mellom individuelle og kollektive belønninger. De individuelle belønningene er belønninger som blir gitt til enkeltpersoner for resultater de oppnår, eller måten de handler på. De kollektive belønningene blir tildelt en gruppe ut ifra hva gruppen gjør eller oppnår (Gerhart & Rynes, 2003). Disse belønningsformene kan ha ulik påvirkning på hvordan man handler. Det blir ofte antatt at kollektive belønninger er mer hensiktsmessige for å motivere til samarbeid, men det har blitt funnet at det kan være problematisk rundt bl.a. gratispassasjerer, som kan medføre at de kollektive belønningene ikke har den effekten man ønsker (Heneman & von Hippel, 1995, Milne, 2001). Samtidig har det blitt sett at individuelle belønninger kan være problematiske ettersom de kan være med på å fostre individuell resultatoppnåelse fremfor å fokusere på hva som er bra for organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette er med på å skissere at det kan være utfordrende å skape gode belønningssystemer. Selv om man bruker belønninger som motivasjonsmiddel for å oppnå bestemte resultater, kan det også bringe med seg uheldige konsekvenser gjennom at de som belønnes manipulerer faktorer og jobber for egen nyttemaksimering.

At ansatte jobber for egen nyttemaksimering kan gi ulike implikasjoner. De kan velge kun å utøve de oppgavene som belønnes. Dette kan medføre at de kun fokuserer på det som er lett å kvantifisere, slik at andre viktige aspekter blir unnlatt (Kuvaas & Dysvik, 2012). Det vil i den sammenheng være rimelig å anta at det ikke vil bli brukt nevneverdig med ressurser på kunnskapsdeling eller samarbeid, dersom dette ikke belønnes direkte, eller at dette er elementer de ser at vil påvirke belønningene på en positiv måte.

2.4.3 Subjektive og objektive kriterier

Dersom innsats eller resultater skal belønnes, er det også viktig å ha et system for å måle om kriteriene for å få belønning er oppfylt. Det er flere måter dette kan gjøres på, men et litt overordnet skille kan her trekkes mellom subjektive og objektive kriterier (Gerhart & Rynes, 2003). Forskjellen ligger i at det enten er objektive standarder som skal oppnås, eller om det er en evaluering av en leder, som på basis av skjønn, vurderer om kriteriene for å oppnå belønning har blitt tilfredsstilt (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Det er ulike styrker og svakheter ved begge metodene, og det kan være greit å ha et innblikk i disse dersom man skal forstå effektene av disse målene for å vurdere belønninger. Et problem med de objektive kriteriene er at de er kjente, slik at det er lett å jobbe mot dem kun for belønningenes skyld (Kuvaas & Dysvik, 2012). Det kan også være vanskelig å fange opp alle nyansene i arbeidet som skal utføres, slik at mange av dem blir forsømt i forsøket på å oppnå belønningene.

Subjektive vurderinger er også problematiske. Det er en styrke at man kan fange opp mer av kompleksiteten i resultat, oppgaver og aktiviteter man belønner, men det kan være vanskelig å få til gode eller rettferdige vurderinger. Samtidig kan vurderingene være gode, men de kan oppleves urettferdige av ansatte (Bartol & Srivastava, 2002). Dette kan skape problemer i relasjonen mellom ledelsen og de ansatte.

2.4.4 Prosess og resultat

Et annet skille som beskrives i litteraturen er skillet mellom om man belønner prosessen eller om man belønner resultatet (Gerhart & Rynes, 2003). Dersom man belønner prosessen, er det hvordan oppgavene blir utført underveis som belønnes. Hvis man belønner resultat, er ikke prosessen frem til resultatene så viktig, men man ser på grad av måloppnåelse.

Det er ulike aspekter ved dette som kan være problematiske, ettersom belønning av resultater ikke sier noe om hvordan man skal jobbe, er det ikke unaturlig å tenke at fokuset til de som belønnes er rettet mot hvordan man mest effektivt kan oppnå resultatene. På den andre siden kan det være en utfordring med belønning av prosess, ettersom dette kan virke kontrollerende. En slik belønningsform vil kunne oppfattes av dem som blir belønnet som en innskrenkning av friheten deres, eller at ledelsen har manglende tillit til at de er i stand til å løse oppgavene på gode måter.

2.4.5 Effekten av belønninger

Det vil ut ifra det som er skrevet over antas at belønninger vil kunne være med på å påvirke både intenderte og uintenderte faktorer. På dette grunnlaget vil det være rimelig å anta at

belønninger kan være med på å påvirke kunnskapsdelingen. I hvilken retning kunnskapsdelingen blir påvirket kan det derimot være noe vanskeligere å forutsi. En rimelig antakelse vil allikevel være at man ser en positiv sammenheng mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling. Dette kommer av at man vil kunne regulere følelsen av tap ansatte muligens opplever dersom de deler kunnskapen sin.

3 Teoretisk rammeverk

I det foregående kapittelet har jeg gått igjennom kunnskap, kunnskapsdeling og ulike faktorer som kan antas å påvirke kunnskapsdelingen. Denne oppgaven fokuserer på to faktorer som vurderes å ha implikasjoner for kunnskapsdeling. Disse faktorene er tillit og belønninger. Kunnskapsdeling skjer ofte i en organisatorisk kontekst, og man kan skille mellom to ulike forståelser av forholdet mellom tillit, belønninger og kunnskapsdeling.

Det ene perspektivet har sitt utspring i F.W. Taylor (1998) sin publikasjon *the principles of scientific management*. Denne retningen baserer seg på at en ansatts høyeste ønske er å få godt betalt (Taylor, 1998). I denne retningen antar man at mennesker i utgangspunktet ikke er motiverte for å arbeide. Man må derfor bidra med ytre insentiver for at de ansatte skal gjøre en god innsats.

Fundamentet for det andre perspektivet har sitt utspring i *Hawthorne studiene*. Der ble det undersøkt hvordan lysstyrke påvirket arbeidsmoral og arbeidsinnsats (Mayo, 1933). Fra denne studien ble det gjort overraskende funn. De fant at det ikke nødvendigvis var lysstyrken som avgjorde hvor hardt de ansatte jobbet, men at det var relatert til at de ansatte følte de ble sett (Mayo, 1933). Denne studien har vært med på å kaste lys over at ansatte blir påvirket av menneskelige forhold, og at relasjoner kan ha en effekt på innsatsen og moralen til ansatte.

Fra disse to bidragene har det blitt utviklet to ulike tilnærminger til ledelse. Disse har av McGregor (1960) blitt beskrevet som teori X og teori Y. Teori X baserer seg på et syn der man ser ansatte som generelt sett umotiverte, og trenger ytre stimuli for å jobbe. Teori Y baserer seg på at mennesker generelt sett er motiverte for å jobbe, og at relasjoner og tillit er viktige for å understøtte denne motivasjonen (McGregor, 1960).

Disse skillene har vært med på å prege organisatorisk tenking. Dette har også relasjon til måten Chicago- og Harvardskolen relaterte seg til ledelse på 80-tallet (Kuvaas & Dysvik, 2012). De to ulike retningene har blitt referert til på forskjellige måter, og har fått ulike navn. McGregor (1960) omtalte det som teori X og teori Y, i nyere tid har det innenfor HR-feltet blitt referert til som myk og hard HR. Det har også blitt benevnt som forpliktelsesorientert og kontrollorientert HR (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Ulikhetene i måten å se menneskene på har medført at man vektlegger ulike mekanismer for styring. Det er også ulikt hvordan man evaluerer ulike faktorer som kan ha betydning for bl.a. kunnskapsdeling og effektivitet. I sin mer radikale form, er kontrollbasert HR, rettet mot at ansatte må styres gjennom ulike insentiver, og at de ikke må ha for mye frihet ettersom dette er noe de kommer til å utnytte (Taylor, 1998). Dette gjør at faktorer som tillit ikke spiller en sentral rolle ettersom man bruker andre midler for at ansatte skal gjøre som man ønsker.

Samtidig ser det ut til at tradisjoner som i større grad baserer seg på forpliktelsesbasert HR, har et høyere behov for høyere grad av tillit. De antar også at ansatte generelt sett ønsker å gjøre det godt på jobben, og at mye av motivasjonen til ansatte ofte kommer fra arbeidsoppgavene (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Å se forholdet på denne måten reflekterer ikke nødvendigvis virkeligheten, og det er rimelig å tenke at de fleste ligger et sted i mellom disse to orienteringene. Det er derimot et skille som kan gjøre det lettere for oss å se hvordan ulike studier og praksiser retter seg inn mot å analysere, eller styre arbeidet innad i en organisasjon. Dette gir implikasjoner for forståelsen man har av de ulike teoretiske tilnærmingene som har blitt beskrevet ovenfor.

3.1 Oppfattelse av kunnskapsdeling

Tradisjonelt sett skilles det mellom ulike syn på hvem som har behov for kunnskap i en organisasjon. I utviklingen av Taylor (1998) sin teori, ble det tydelig at kunnskap ble sett på som noe ledelsen skulle besitte. Det blir ikke sagt at man ikke har behov for dyktige ansatte, men det var ledelsen som var viktigste kunnskapsforvalter. Dette har bl.a. gitt utspring til at man har forsøkt å standardisere arbeidsoppgaver slik at ansatte ikke nødvendigvis trenger så mye kunnskap. Det kan diskuteres om denne oppfatningen er like sterk i dag, men det er tydelig at flere organisasjoner forsøker ulike *best practice* tilnærminger slik at behovet for individuell kunnskap ikke er like viktig (Newell et al., 2009, Felstead, Fuller, Jewson & Unwin, 2009).

I den mer forpliktelsesrettede HR tilnærmingen, er det derimot ofte en tendens til at man ser verdien av de individuelle aktørenes kunnskaper, og tenker man kan dra nytte av den (Kuvaas & Dysvik 2012, Felstead et al. 2009). En slik oppfatning kan være mer risikabel, og er med på

å illustrere at man har et større behov for tillit mellom ansatte og organisasjonen. Dette er det flere årsaker til. Bl.a. er det viktig med tillit ettersom de ansatte ofte er vanskeligere å overvåke på samme måte. Dette kommer av at de oftere må utøve komplekse prosesser med bruk av kunnskap som ikke nødvendigvis er synlige. Samtidig er oppgavene preget av at ansatte sitter med mye kunnskap, det blir derfor viktig at denne kunnskapen blir delt. Dersom ansatte skal dele kunnskapen sin, er det rimelig å anta at de ønsker en viss sikkerhet når de gjør det. For å få denne sikkerheten kan tillit være en viktig mekanisme.

Samtidig som det er et spørsmål om hvor kunnskapen er lokalisert, kommer det også et spørsmål om hvilken type kunnskap man ser på. I en mer rasjonalistisk kontrollorientert tilnærming, er det ofte den eksplisitte kunnskapen man leter etter (Gotvassli, 2011). Dette kommer av at denne typen kunnskap er lettere å håndtere og kvantifisere. Ettersom den er lettere å se er den også lettere å kontrollere og distribuere (Nonaka & Takeuchi, 1995). Disse faktorene er med på å gjøre at denne typen kunnskap passer godt til en orientering som i større grad ønsker å kunne kontrollere ansatte.

Fra den forpliktelsesbaserte retningen kan vi tenke oss at den tause kunnskapen spiller en sentral rolle. Det vil ikke si at man ikke fokuserer på den eksplisitte kunnskapen, men at denne type kunnskap bare er med på å skissere en liten del av den kunnskapen som eksisterer hos de ansatte (Polanyi, 1966, Nonaka & Takeuchi, 1995, Newell et al., 2009). Denne typen kunnskap blir ikke eksplisitt uttrykt å være relatert til en av retningene, men anerkjennelsen av taus kunnskap vil i større grad være i tråd med en forpliktelsesbasert tenkning. Dette kommer av at denne typen kunnskap er vanskeligere å få tak i, og at man anser den som en del av de ansattes ressurser (Nonaka & Takeuchi, 1995). I en mer kontrollorientert tilnærming vil man i større grad kunne tenkes å ønske å gjøre denne typen kunnskap synlig, eller eksplisitt, slik at den lettere kan styres. Fra et forpliktelsesbasert perspektiv, vil det være mer naturlig å tenke at den tause kunnskapen kan operere på det tause nivået, og at deling av denne typen kunnskap kan skje gjennom ulike former der den ikke nødvendigvis blir eksplisitt. Diskusjoner vedrørende i hvilken grad denne kunnskapen i det hele tatt kan bli gjort eksplisitt er også å finne hos ulike teoretikere (Polanyi, 1966, Newell et al., 2009). Dette skaper rom for en forståelse av at denne kunnskapen muligens kun kan deles i ansikt-til-ansikt interaksjoner, eller gjennom ulike former for delte praksiser (Lave & Wenger, 1991).

Ved å ta ett skritt tilbake blir det muligens tydeligere å se hvordan den ulike kunnskapen relaterer seg til kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte tilnærminger. Dersom man har en

kontrollorientert tilnærming, vil det være naturlig å tenke at kunnskap som sitter hos de ansatte er med på å gi dem makt (Newell et al., 2009). Gjennom å gjøre om denne kunnskapen til noe alle, eller flere, besitter kan man derfor få tilbake noe av makten fra de ansatte. Ved å gjøre dette har man igjen mulighet til å styre mer fra toppen. Dersom kunnskapen forblir hos enkelt individer vil dette kunne medføre at disse medarbeiderne får forhandlingskort, og større grad av innflytelse på ledelsen.

Dersom man relaterer dette til den forpliktelsesbaserte tilnærmingen, vil det muligens anerkjennes mer at det ligger mye kunnskap hos forskjellige individer. Det vil fortsatt være ønskelig at den blir delt, men motivene kan være noe ulike. Gjennom en slik tilnærming kan tanken være relatert til at man ønsker å utvikle mer av kunnskapen hos ansatte slik at de utvikler sine kunnskaper og ferdigheter. Selv om man ikke utøver samme grad av direkte kontroll, vil det fortsatt være relevant med en viss grad av sikkerhet når det kommer til å beholde både de ansatte og kunnskapen i organisasjonen, samt å spre kunnskapen. En forpliktelsesbasert tilnærming til dette kan bl.a. være psykologiske kontrakter (Newell et al., 2009). Denne tilnærmingen bruker her tillitsstyrkende mekanismer fremfor kontrollorienterte mekanismer for håndtering av kunnskapsressurser. Denne forståelsen ansporer til en diskusjon av hvordan man vurderer tillit i de ulike tilnærmingene.

3.2 Oppfattelse av tillit

Ved å vurdere hvordan håndtering av kunnskap foregår innenfor kontrollorienterte og forpliktelsesbaserte tilnærminger, er dette med på å gi noen indikasjoner på hvordan vi kan forstå betydningen av tillit innenfor de ulike retningene. En forenklet måte å se det på er at tillit ikke nødvendigvis trenger å spille en sentral rolle innenfor en kontrollorientert tilnærming ettersom man bruker mekanismer for å styre kunnskapen, og for å fange den opp. I den forpliktelsesbaserte tilnærmingen er derimot mer avhengige av å ha tillit ettersom man allokere mer av kunnskapen til ulike aktører som fritt forvalter den. Disse forskjellene kan også linkes tilbake til de fundamentale oppfattelsene av mennesker som enten nyttemaksimerende, rasjonelle aktører (Coleman, 1990, Taylor, 1998), eller at man i større grad har et syn på mennesker som interesserte i arbeidsoppgavene og har ønsker om å gjøre

det godt (Kuvaas & Dysvik, 2012) samt er drevet av normer som gjør at de er trukket mer mot å gjøre det som er riktig (Dunning et al., 2014).

De ulike måtene å se mennesker på kan også konseptualiseres innen bytteteori tenkingen. To ulike tilnærminger her er sosiale og økonomiske bytter (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006). Innen en tanke om økonomiske bytter, er tillit ikke ansett som en utpreget problematisk faktor ettersom bidrag blir gjengjeldt finansielt (Shore et al., 2006). Dette vil ikke si at det kan være et totalt fravær av tillit, men på grunn av måten man bytter tjenester mot økonomiske midler, kan dette foregå med en kort tidsdifferanse, og man kan ha en viss sikkerhet i at man får noe igjen. Sosiale bytter kan derimot være noe mer problematiske ettersom man her ikke kan være sikre på om man får noe igjen, man må ha tillit til at den andre parten er i stand til å yte en tjeneste tilbake (Blau, 1964). Dette gir derfor to ulike retninger i analysen av *byttehandelen* som foregår ved deling av kunnskap. Den ene kompenserer kunnskapen med ytre belønninger, her skissert gjennom penger, mens den andre ser på muligheter for fremtidige tjenester gjennom gjengjeldelse.

Disse skillene er med på å illustrere forskjeller som også kan linkes til kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte retninger. I en kontrollorientert tilnærming, vil økonomiske bytter kunne sees som spesielt relevante ettersom dette ikke krever samme grad av tillit, samtidig gir dette en mulighet for ytre kontroll av arbeidstakere (Taylor, 1998). Måten å gå frem på her er å passe på at man gir belønninger som gjør at man oppfatter kostnadene ved å dele kunnskapen mindre enn innsatsen eller tapet man lider ved å dele den. Dersom dette er tilfellet ville en rasjonell aktør velge dette (Coleman, 1990). Gjennom en forpliktelsesbasert tilnærming kan det derimot tenkes at sosiale bytter er noe som kan virke relevant. Denne formen for bytter krever mere tillit enn det de økonomiske byttene gjør (Shore et al., 2006). En avgjørende faktor er derfor om man har tro på at den andre parten vil gjengjelde tjenesten på et fremtidig tidspunkt (Blau, 1964). Dette er med på å skissere to ulike tilnærminger, der man enten ser på tillit som en sentral faktor, eller at man ser tillit som mindre viktig ettersom man benytter seg av andre mekanismer for å forsikre seg om avkastning på kunnskapsdelingen sin.

De mer underliggende antakelsene om hva som driver disse mekanismene kan gjenspeiles i ulike oppfattelser av mennesket. Dersom mennesket oppfattes som nyttemaksimerende (Coleman 1990) vil det søke å oppnå så høy avkastning som mulig. Dette gjenspeiles i praksis gjennom at man må benytte seg av bl.a. økonomiske insentiver for å

styre ansatte til å gjøre som man ønsker (Taylor, 1998). Dersom man på den andre siden ser mennesker som mer drevet av interesse for oppgavene de utfører, og motiveres av disse (Deci & Ryan, 1985), kan andre mekanismer være relevante. Det er fortsatt antakelser om at man kan ønske noe tilbake, men tillit kan i større grad benyttes som mekanisme for å skape en sikkerhet om at man får noe tilbake for det man gjør (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Dette illustrerer at man i ulike retninger kan oppfatte tillit på forskjellige måter. En faktor ligger i driverne bak tilliten, og hvorfor man har den. Faktorene som driver dette kan være på basis av nyttemaksimering (Coleman, 1990), eller normer og verdier (Dunning et al., 2014). En annen, og den som i større grad fokuseres på her, er behovet for tillit. I en kontrollorientert tilnærming der man enten ikke anser den som viktig, eller ønsker å redusere behovet for den (Taylor, 1998), og en forpliktelsesbasert tilnærming der tillit spiller en sentral rolle ettersom affektiv tilknytning blir benyttet for å skape en tillitsrelasjon som medfører at man har en trygghet slik at kunnskapsdeling kan forekomme (Kuvaas & Dysvik, 2012).

3.3 Oppfattelse av belønninger

Som det har blitt skissert tidligere kan belønninger være indre eller ytre (Deci & Ryan, 1985). De ytre belønningene er faktorer som ikke inngår i selve aktiviteten, men kommer som konsekvenser av det som blir gjort. På denne måten kan man benytte belønninger for å styre atferden til mennesker (Mackay, 2007). Dette er i kontrast til de indre belønningene som i større grad kommer fra aktiviteten man utøver, dette kan være glede, entusiasme osv. (Deci & Ryan, 1985).

Skillet som blir skissert her er sentralt for å forstå noen av forskjellene som kommer frem i skillet mellom kontrollbaserte og forpliktelsesbaserte tilnærminger. Der den kontrollorienterte retningen antar at ytre belønninger er nødvendige for å få arbeidere til å gjøre en god jobb, er den forpliktelsesbaserte retningen i større grad rettet mot de psykologiske behovene til de ansatte, dette er ofte i form av indre belønninger som kommer fra arbeidsoppgavene eller relasjonene man har på arbeidsplassen (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Skillet mellom å fokusere på de indre og de ytre belønningene er med på å gi oss innsikt i ulike tilnærminger man kan ha for å fremme kunnskapsdeling. Dersom man fokuserer på ytre

belønninger, vil det være relevant å legge opp til belønningssystemer som krediterer kunnskapsdelingen. Dersom man heller ser på indre belønninger blir målet i større grad å fokusere på faktorer som kan gjøre at man selv ønsker å dele kunnskapen. Dette er med på å illustrere at man har ulike innfallsvinkler for å motivere ansatte til kunnskapsdeling.

3.4 Et analytisk skille

Skisseringen av kunnskapsdeling, tillit og belønninger i dette kapittelet er benyttet for å skape et analytisk skille. Virkeligheten er sannsynligvis mer kompleks, og det er rimelig å anta at man ligger et sted i mellom de kategoriene som er beskrevet. Disse skillene gir oss fortsatt noen sentrale holdepunkter dersom vi skal se på hvordan ulik forskning og praksis relaterer seg til disse to hovedgrupperingene. En oppsummert og forenklet matrise er benyttet for å gi en oversikt over hvordan sentrale elementer blir benyttet i de ulike retningene.

	Kontroll	Forpliktelse
Belønning	Ytre	Indre
Tillit	Ikke viktig	Viktig
Handlinger	Rasjonelle	Affektive/Normer
Selv aktualisering	Fra lønn/status	Gjennom arbeidet
Kunnskap	Eksplisitt	Taus(Situert)
Kunnskaps allokering	Ledelse	Ansatte

Tabell 3.1 Kontrollbasert vs. Forpliktelsesbasert orientering

Dette er med på å illustrere noen sentrale forskjeller mellom en kontrollorientert og en forpliktelsesorientert tilnærming. Elementene fra denne diskusjonen vil bli benyttet for å systematisere forskningen som ser på belønninger, tillit og kunnskapsdeling. Først vil det undersøkes hvordan studier som ser på relasjonen mellom tillit og kunnskapsdeling stiller seg i forhold til denne matrisen. Neste steg er å se på hvordan forskning som ser på relasjonen mellom belønninger og kunnskapsdeling kan forstås opp i mot denne matrisen. Til slutt vil det bli undersøkt hvordan disse studiene totalt sett stiller seg, og om det er overlapping mellom kategoriene, eller om man holder seg til å undersøke basert på enten kontrollorienterte kriterier eller forpliktelsesbaserte kriterier.

4 Metode

I denne oppgaven har jeg valgt å foreta en litteraturstudie fordi jeg ønsker å undersøke hvordan tendensene i forskningsfeltet er. I denne tilnærmingen er det relevant å undersøke hva ulike empirisk forskning kan fortelle oss. Samtidig er det viktig å finne ut av hvordan ulike forskere tilnærmer seg problemstillingene, og tolker resultatene sine. Gjennom å gjøre dette kan det vurderes hvilke tendenser som ser ut til å eksistere i datamaterialet, og i tilnærmingen til tolkningene av resultatene. Etersom jeg har valgt å se på tendensene innenfor feltet, er det også relevant å se hva ulike studier kan fortelle oss. Ideelt sett ville denne typen tilnærming tatt for seg alt som har blitt publisert, og analysert dette (Christophersen, 2002). Innenfor rammen av denne oppgaven har jeg valgt å gjøre et utvalg blant eksisterende studier på dette feltet. Utvalget som blir benyttet er derfor ikke noe vi kan anta at dekker hele sannheten, eller gir innblikk i hvordan all forskning på feltet blir utført. Det vil heller ikke gi et klart svar på hvordan alle tendensene på feltet er når vi ser på de ulike faktorene.

Selv om dette er svakheter ved studien som blir gjort her, er det fortsatt mange tendenser som kan bli belyst. Av de viktigere metodiske faktorene som blir trukket frem av Alvesson & Skoldberg (2009), er at man forholder seg refleksivt til materialet man jobber med og metodene man benytter seg av. Samtidig er det viktig å være tydelige på hvordan man har gått frem for å samle inn og behandle datamaterialet. Videre vil det derfor bli beskrevet hvordan jeg har gått frem for å samle inn datamaterialet, og hvordan dette har blitt behandlet.

4.1 Seleksjon

I prosessen med å velge ut relevante artikler har jeg lagt vekt på to faktorer. Den første faktoren, er hvordan jeg konkret gikk frem for å finne artiklene. Den andre faktoren er hvilke kriterier forskningsartiklene måtte innfri for å bli brukt i oppgaven. I sammenheng med beskrivelsen av kriteriene diskuteres styrker og svakheter ved de valgte kriteriene.

4.1.1 Fremgangsmåte

For å finne studiene som er valgt ut i denne oppgaven har jeg hovedsakelig benyttet meg av to søkemotorer. Disse søkemotorene er Oria og Google Scholar. Begge disse ble benyttet parallelt ettersom de har ulike styrker ved seg. Gjennom å benytte meg av Oria blir resultatene i større grad sortert etter om søkeordene finnes i tittelen til artiklene det søkes etter. Samtidig har Oria koblinger til mange ulike databaser. Dette gjør at det er lettere å begrense søkene, slik at det er flere relevante artikler som kommer opp. Ettersom Oria baserer seg på ord som finnes i overskriftene, ble også Google Scholar benyttet. Dette kommer av at det er en del artikler som kan være relevante, men ikke inneholder begrepene det søkes etter i tittelen. I Google Scholar er det mulig kun å søke etter innhold i titlene. I denne sammenheng ble begge disse søkealternativene benyttet. Det er to grunner til at dette ble gjort. Den ene årsaken er at det vil komme ulike resultater basert på om man søker kun etter titler, eller om man søker på basis av hele dokumentet. Den andre årsaken er at det er to ulike søkemotorer, og det er rimelig å anta at man vil kunne finne forskjellige artikler basert på hvilken av dem man benytter seg av.

Søkeordene som ble benyttet i starten var: *reward* + trust + knowledge sharing, incentive* + trust + knowledge sharing*. Fra disse søkefrasene kom det store antall med artikler (Over 1500 på Oria, og over 17 000 på Google Scholar). Det ble også gjort separate søk på: *trust + knowledge sharing* og *reward + knowledge sharing*. Disse søkeordene ga også relativt store nedslagsområder, og inkluderte store antall med artikler. Gjennom noen ulike kombinasjoner av søkefraser begynte jeg å velge ut artikler som hadde overskrifter som gjorde at de virket relevante. Ettersom søkeordene er på engelsk, har det i denne oppgaven kun blitt fokusert på engelskspråklige artikler. Det er derfor ikke med artikler som er skrevet på norsk, eller andre språk enn engelsk. Det ble fortløpende sett igjennom sammendragene til disse artiklene for å se om de virket relevante for min studie. De artiklene som ikke virket relevante ble fjernet, og det ble arbeidet videre med de artiklene som virket relevante. Av disse artiklene ble flere artikler selektert vekk ettersom studiene ikke virket relevante når det ble sett nærmere på dem. Dette ble basert på om de undersøkte faktorer som er sentrale for denne oppgaven eller ikke. Resultatene på studiene ble ikke vektlagt før etter seleksjonsprosessen var over. Dette var et bevisst valg ettersom jeg ikke ønsket at resultatene skulle ha en påvirkning på om artiklene ble selektert.

Etter denne prosessen ble jeg sittende igjen med flere artikler som er anvendt i denne oppgaven. Det var derimot ikke alle studiene som ble selektert på basis av litteratursøket. Flere av studiene som har blitt valgt ut har blitt funnet gjennom å se igjennom litteraturlistene til artiklene som har blitt undersøkt underveis, der det ble identifisert relevante studier. Samtidig har det også blitt funnet frem til artikler gjennom ulike tilleggsfunksjoner i noen av de ulike databasene. Gjennom f.eks. *Emeraldinsight* sine sider har det også blitt undersøkt hvilke artikler som har benyttet artikkelen jeg vurderte som referanse, og det har blitt undersøkt hvilke av disse som har fremstått som relevante for oppgaven. Samtidig har flere av databasene forslag til artikler basert på hvilke artikler andre som har lest den aktuelle artikkelen har lest.

Med utgangspunkt i de tre ulike kriteriene som er beskrevet nedenfor ble det valgt ut tjuv artikler som virket relevante for oppgaven.

4.1.2 Kriterier

For å velge hvilke studier som skulle bli undersøkt i denne oppgaven, startet jeg med et par kriterier som måtte oppfylles. Det første kriteriet var at studiene må være fra fagfelleverderte tidsskrifter. Dette ble besluttet ettersom det er rimelig å anta at artikler som har blitt vurdert av andre fagpersoner har vært igjennom en viss form for kvalitetskontroll. Dette var derfor et kriterium som ble satt for å ha en større grad av trygghet på at artiklene som ble analysert holder en viss kvalitet, og er aksepterte av andre i fagmiljøene. Et slikt kriterium har derimot også noen svakheter ved seg. Dette kommer av at forskningsartikler som har blitt publisert ofte inneholder i hvert fall ett statistisk signifikant element (Christophersen, 2002). Det er derfor rimelig å anta at resultatene i denne oppgaven kan være preget av skjevheter ettersom den kun tar for seg artikler som er publiserte. Det tas derimot hensyn til at slike skjevheter kan forekomme, og resultatene er i hovedsak gyldige for forskning som er publisert. Dette anses derimot ikke å være en faktor som gjør at resultatene i denne oppgaven ikke har gyldighet. Ettersom målet er å se hvordan forskningen på feltet ser ut, vil det fortsatt kunne være rimelig å anta at de publiserte artiklene presenterer tendenser i feltet.

Det neste kriteriet som ble benyttet for å selektere studiene som ble valgt ut er at de er primærstudier. På denne måten er alle studiene som er inkludert i oppgaven å anse som

primærkilder. Dette er å anse som en styrke ettersom man da baserer seg på originale resultater og fortolkninger og ikke andre personers fortolkninger av resultatene (Kjeldstadli, 1999).

Ettersom jeg ønsket å se hva tendensene i forskningen sier om forholdet mellom tillit, belønninger og kunnskapsdeling, valgte jeg å se på hva trendene er nå. Det ble derfor satt som et kriterium at alle artiklene som ble tatt med er fra de siste ti årene. Derfor har også søkene etter forskning blitt begrenset til denne perioden.

4.2 Behandling av empiri

Det har blitt benyttet to tilnærminger for å forstå hva tendensene på forskningsfeltet sier. Den ene innfallsvinkelen er en voteringsmetode. Denne metoden baserer seg på å summere opp antall studier som ser en signifikant sammenheng, dersom det er en stor nok andel av funnene som er positivt signifikante, ikke signifikante eller negativt signifikante baserer man konklusjonen på dette (Christophersen, 2002). En svakhet med denne metoden er at ulike studier blir vektlagt likt selv om det kan være forskjellig effektstørrelse og utvalgsstørrelse i de ulike studiene. Dette gjør at disse studiene burde vært vektlagt ulikt (Christophersen, 2002). At disse målene ikke er tatt med er derfor noe av det man må ta med seg når man ser på hvordan tendensene blir beskrevet i analysen og diskusjonen. Denne metoden anses allikevel som relevant for denne oppgaven ettersom den er med på å skissere gjeldende tendenser i forskningen.

Det har også blitt gått dypere inn i forskningsartiklene for å forstå hva de ulike artiklene forsøker å formidle. På denne måten har det også blitt utført en kvalitativ syntesedannelse (Christophersen, 2002). Dette medfører at jeg har gått inn og tolket hva det er de ulike studiene forsøker å formidle. For å gjøre dette har jeg sett nærmere på bl.a. begrepsoperasjonaliseringen de har benyttet seg av. Dette er med på å gi et innblikk i hva det er de ulike studiene faktisk måler, og om det er de samme elementene som blir undersøkt i de ulike studiene.

Det blir også vurdert om andre tilnærminger kunne blitt benyttet. En av disse hadde vært å gjøre en metaanalyse av de ulike studiene. Dette krever at man samler inn rådataene fra de

ulike studiene og analyserer dem. Denne metoden vil derfor kunne treffe bedre, og utnytte statistiske beregninger for å se den totale effekten av det som måles (Christophersen, 2002). Denne metoden anses derimot ikke som en god fremgangsmåte i denne oppgaven ettersom det er store variasjoner i hvordan de ulike begrepene har blitt operasjonalisert. Dersom man hadde samlet rådataene hadde det derfor kunne vært vanskelig å vite om man faktisk målte det man hevdet å måle.

4.2.1 Ulikt fokus, liknende metoder

Artiklene som har blitt valgt ut til denne studien har to ulike fokus. Den ene typen ser på kunnskapsdeling. Den andre typen ser på kunnskapsdelingsintensjon. På grunn av dette kan man hevde at fokuset i studiene som er tatt med er noe forskjellige. Både de som ser på kunnskapsdeling og de som undersøker kunnskapsdelingsintensjon benytter seg i stor grad av selvrapporterte data gjennom spørreskjemaer. Det er derfor rimelig å anta at selv om man svarer på spørsmål vedrørende om man har intensjoner om å dele kunnskap, er dette i stor grad relatert til svarene som undersøker om man har delt kunnskap. Her kan man argumentere for at det er ulike faktorer som blir undersøkt, men i denne sammenhengen velger jeg å se på disse studiene som indikerende for kunnskapsdeling.

5 Resultater

For å identifisere tendenser i studiene, er det delt opp i fire seksjoner. Den første tar for seg hvordan tillit og kunnskapsdeling kan sees å henge sammen. Det blir da fokusert på empirien som i størst grad ser på dette forholdet. I den neste delen blir det sett på hvordan forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling er. Her tar jeg for meg studier som hovedsakelig adresserer denne relasjonen. Enkelte av studiene overskrider dette skillet i en viss grad, men blir behandlet ut ifra der jeg tolker at de har sitt hovedfokus. Den tredje delen går nærmere inn på de helhetlige tendensene som kommer frem i studiene, og alle studiene blir trukket inn. Det blir her fokusert på ulike elementer som går igjen i hhv. kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte tilnærminger. Til slutt analyseres de metodiske fremgangsmåter som er benyttet, og hvordan kunnskapsdeling har blitt operasjonalisert. Dette er med på å trekke frem noen sentrale faktorer som vil bli diskutert i kapittel 6.

5.1 Tillit og kunnskapsdeling

En rekke studier har sett på samspillet mellom kunnskapsdeling og tillit. Det som ser ut til å gå igjen i disse studiene er at tillit og kunnskapsdeling har en positiv sammenheng (Rutten, Blaas-Franken & Martin, 2016, Casimir, Lee & Loon, 2012, Swift & Hwang, 2013). Det er også ulike måter å se på forholdet mellom kunnskapsdeling og tillit, og det er flere studier som har sett på forholdet mellom kognitiv og affektiv tillit, og kunnskapsdeling (Swift & Hwang, 2013, Holste & Fields, 2010, Huang, Davidson & Gu, 2011, etc.). Det blir i den sammenheng funnet at affektiv tillit har en positiv sammenheng med deling av taus kunnskap (Holste & Fields, 2010, Huang et al., 2011). Det blir også funnet at affektiv tillit har en positiv sammenheng med deling av eksplisitt kunnskap (Huang et al., 2011). Det ser derfor ut til at affektiv tillit er med på å påvirke deling av både taus og eksplisitt kunnskap. Tillit basert på emosjonelle bånd ser derfor ut til å spille en rolle når det kommer til om man er villige til å dele kunnskap med andre eller ikke.

Dersom man ser på sammenhengen mellom kognitiv tillit og kunnskapsdeling, er resultatene derimot noe mer divergerende, enkelte finner sammenhenger mellom kognitiv tillit og kunnskapsdeling (Holste & Fields, 2010), mens andre ikke finner noen signifikant

sammenheng mellom kognitiv tillit og kunnskapsdeling (Swift & Hwang, 2013, Huang et al., 2011). Dette kan bli sett i sammenheng med en studie av Rutten et al. (2016), som ser at det er en positiv (men svak) sammenheng mellom kognitiv tillit og kunnskapsdeling. De finner videre at dersom man modererer effekten av den kognitive tilliten med affektiv tillit, har ikke den kognitive tilliten lengre en signifikant sammenheng med kunnskapsdeling. Det ser ut som at forskningen på dette feltet generelt sett finner positive sammenhenger mellom affektiv tillit og kunnskapsdeling, mens resultatene for kognitiv tillit og kunnskapsdeling i større grad er preget av heterogenitet.

Holste og Fields (2010) finner i forlengning av diskusjonen over, at selv om affektiv tillit spiller en sterkere rolle i predikeringen av taus kunnskapsdeling, spiller fortsatt kognitiv tillit inn. Det blir trukket frem at selv om kognitiv tillit ikke er like sentral for deling av kunnskap, er det en viktig faktor for å predikere om man benytter seg av kunnskapen som blir delt. På denne måten kan det sees at både kognitiv og affektiv tillit spiller en viktig rolle når det kommer til kunnskapsdeling. Dette kommer av at man får en sterkere effekt på deling av kunnskap gjennom den affektive tilliten, men for at kunnskapen som blir delt skal anvendes ser det ut til at den kognitive tilliten har en sentral rolle. At den kognitive tilliten muligens er viktigere for om man anvender kunnskapen som har blitt delt er derimot kun illustrert i en studie. Det kan derfor være vanskelig å trekke ut dette som en tendens i forskningen.

Likheten mellom mange av studiene som tar for seg forholdet mellom kunnskapsdeling og tillit, er at de ser på effekten av høy grad av tillit. En studie som skiller seg ut her er studien til Rutten et al. (2016), som ikke bare ser på forholdet mellom høy grad av tillit og kunnskapsdeling, men også ser på effekten liten grad av tillit har. Det blir i den sammenheng funnet at høy grad av tillit er relatert til høyere grad av kunnskapsdeling. De finner også at liten grad av tillit fører til mindre kunnskapsdeling (Rutten et al., 2016). Dette er interessant ettersom det skaper et innblikk i at tilliten er med på å moderere kunnskapsdeling både i positiv og negativ forstand.

Videre har det blitt sett på hvordan kompetansebasert tillit kan påvirke i hvilken grad man deler kunnskap (Newell et al., 2009). Det blir i den sammenheng argumentert for at tillit til kunnskapen som deles er en viktig faktor. Det blir også sett at tillit til andres kompetanse kan påvirke i hvilken grad man er villige til å dele kunnskap med dem. Dette kan sees i sammenheng med Giddens (1997) argumentasjon om tillit til abstrakte symboler. Det er ikke kun tillit til personen, men også til den abstrakte kunnskapen som kan bidra med å påvirke om

man ønsker å dele kunnskap med andre personer eller ikke. Dette har blitt utfordret av en empirisk studie som ser på at tillit som er relatert til andres kompetanse muligens ikke har noen sterk effekt (Huang et al., 2011). Dette blir forklart med at dersom man anser den andre aktøren som å være i besittelse av lite kunnskap, er det lite sannsynlig at man får gjengjeldelse i form av kunnskap dersom man deler kunnskapen sin med dem. Dersom den andre aktøren har mye kunnskap, hevdes det at man heller ikke her vil bli påvirket til å dele noe mer kunnskap. Dette begrunnes med at man da regner med at man ikke kan dele kunnskap den andre parten ikke allerede besitter (Huang et al., 2011). Dette kan tolkes som at den kognitive tilliten muligens ikke er med på å øke mengden kunnskapsdeling, men at den kan forklare hvorfor den kognitive tilliten er med å bidra til at kunnskapen blir anvendt.

Dersom vi ser dette mer overordnet, finner vi at den empiriske forskningen peker i retning av at tillit og kunnskapsdeling henger sammen. Det blir også skissert at affektiv tillit henger tettere sammen med deling av kunnskap, mens kognitiv tillit er i større grad relatert til anvendelse av kunnskapen som blir delt. Samtidig kan vi trekke ut av dette at deling av taus kunnskap krever høyere grad av tillit enn det deling av eksplisitt kunnskap gjør. Dette er med på å gi indikasjoner om at forholdet mellom kunnskapsdeling og tillit er komplekst, og at det er ulike mekanismer som spiller inn. Det fremkommer også at ulike faktorer spiller inn på forskjellige måter, og kan hjelpe med å forklare ulike sider ved forholdet mellom kunnskapsdeling og tillit.

Etter en fortolkning av studiene har jeg forsøkt å fremstille resultatene i tabell 5.1.

Forfatter	Form for tillit (Kognitiv/ Affektiv)	Form for kunnskapsdeling (Taus/Eksplisitt)	Sammenheng mellom tillit og kunnskapsdeling	Sektor
Swift & Hwang (2013)	Affektiv og kognitiv	Skiller ikke	Affektiv-Ja(positiv) Kognitiv-Nei	Markedsføring/ Salg
Casimir et al. (2012)	Affektiv	Skiller ikke	Ja(positiv)	Service sektor – stor variasjon
Rutten et al. (2016)	Affektiv og kognitiv	Taus og eksplisitt	Affektiv-Ja (positiv) Kognitiv-Nei*	Finans
Mäkelä, Andersson & Seppälä (2012)	Skiller ikke	Skiller ikke	Ja (positiv)	Multi National Cooperation
Tamjidyamcholo, Baba, Tamjid & Gholipour (2013)	Skiller ikke	Skiller ikke	Ja(positiv)	Informasjons- sikkerhet
Seba, Rowley & Delbridge (2012)	Skiller ikke	Skiller ikke	Positiv (Kvalitativ studie)	Politi
Holste & Fields (2010)	Affektiv og kognitiv	Taus	Affektiv-Ja(positiv) Kognitiv-Ja(positiv)	Non-Profitt organisasjon
Huang et al. (2011)	Affektiv og kognitiv	Skiller ikke	Affektiv: Ja(positiv) Kognitiv: Nei	Ulike sektorer
Wickramasinghe & Widyaratne (2012)	Skiller ikke	Skiller ikke	Ja (positiv)	Software utviklere
Sankowska (2012)	Tillit til organisasjon (skiller ikke)	Skiller ikke	Ja (positiv)	Børs

Tabell 5.1 Tillit og kunnskapsdeling

*Er positiv, men ikke signifikant når det modereres med affektiv tillit

Denne matrisen er med på å gi en oversikt over studiene. Som nevnt tidligere finnes det at de fleste studiene peker i retning av at tillit og kunnskapsdeling henger sammen. Samtidig fremkommer det i de fleste studiene ikke skilles mellom deling av taus og eksplisitt kunnskap. Dette er relativt gjennomgående, og det er kun to av studiene som er tatt med her som har satt opp et skille mellom de ulike formene for kunnskapsdeling.

Generelt sett ser det ut som at de fleste av studiene som har tatt for seg forholdet mellom tillit og kunnskapsdeling ikke har hatt fokus på belønningsmekanismer. To av studiene skiller seg

allikevel ut ved å ha gjort dette, både Huang et al. (2011) og Wickramasinghe & Widyaratne (2012) har i sine undersøkelser også sett på om belønninger er med på å påvirke kunnskapsdelingen. Det er i begge disse studiene funnet positive sammenhenger mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling. Det er derimot ikke noen trekk i studiene som er med på å forklare hvordan tillit og belønninger kan påvirke hverandre, eller noen indikasjoner på hvordan de kan operere sammen. Sånn det fremkommer av studiene, er dette faktorer som blir undersøkt uavhengig av hverandre i forhold til kunnskapsdelingen.

5.2 Belønninger og kunnskapsdeling

Det har blitt utført mange studier som ser på forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling. På et overordnet nivå er det vanskelig å se stabile tendenser mellom belønninger og kunnskapsdeling. Enkelte studier finner positive sammenhenger mellom individuelle ytre belønninger og kunnskapsdeling (Lin & Lo, 2015, Chen, Chang & Liu, 2012), mens andre ikke finner noen signifikant sammenheng mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling (Olatokun & Nneamaka, 2012, Zhang, de Pablos & Zhou, 2013). En av studiene finner en positiv sammenheng mellom ytre belønninger og deling av eksplisitt kunnskap, og en negativ sammenheng mellom ytre belønninger og deling av taus kunnskap (Hau, Kim, Lee & Kim, 2013). Fra dette kan det utledes at resultatene på feltet som ser på ytre belønninger og kunnskapsdeling er noe tvetydige, og at det kan være vanskelig å finne noen tydelige tendenser i materialet.

En av studiene skiller seg noe ut ved å se på effekten av både individuelle ytre belønninger og gruppebaserte ytre belønninger (Siemsen, Balasubramanian & Roth, 2007). Denne studien finner at både individuelle og gruppebaserte ytre belønninger er positivt korrelert med kunnskapsdeling. En annen faktor som ble funnet i denne studien, var at den bedriften de undersøkte der det var minst sammenheng mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling, var mer motiverte til å dele kunnskap med andre ansatte. I studien blir dette forklart med at denne bedriften lå litt isolert til, og at det var et lite lokalsamfunn rundt den. Samtidig hadde det kommet nye eiere fra et stort selskap som hadde tatt over bedriften, og deler av den hadde blitt *outsourcet*. Siemsen et al. (2007) forklarer at grunnen til at disse muligens var mer motiverte til å dele kunnskap var at det eksisterte tettere bånd mellom de ansatte, og at man

derfor utviklet en viss grad av solidaritet. Dette anså de som en mekanisme som var med på å gjøre at de ansatte var mer motiverte til å dele kunnskap med hverandre.

Det er flere av studiene som undersøker koblingen mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling som har med seg tillit i studiene sine, enten eksplisitt undersøkt, implisitt undersøkt eller diskutert (Lin & Lo, 2015, Zhang et al., 2013, Hau et al., 2013, Siemsen et al., 2007, Hung, Durcikowa, Lai & Lin, 2011, Hu & Randel, 2014, Kuo, 2013). Fem av disse studiene finner en positiv sammenheng mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling. En av disse fem (Hau et al., 2013) finner kun en positiv sammenheng mellom ytre belønninger og eksplisitt kunnskapsdeling, mens den finner en negativ sammenheng mellom ytre belønninger og deling av taus kunnskap. Det er også to av studiene som ikke finner noen sammenheng mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling. Det er også verdt å merke seg at fire av de seks studiene finner en positiv sammenheng mellom tillit og kunnskaps deling, mens en ikke finner en signifikant sammenheng, og en finner en positiv sammenheng mellom tillit og deling av eksplisitt kunnskap, men ikke taus kunnskap (Hu & Randel, 2014). Av disse studiene er det en som ser på interaksjonen mellom belønninger, tillit og kunnskapsdeling (Kuo, 2013). Denne studien finner en signifikant sammenheng mellom både tillit og kunnskapsdeling, og ytre belønninger og kunnskapsdeling. Det blir også funnet at dersom man benytter seg av tillit som mellomliggende faktor, har ikke belønninger lengre en signifikant sammenheng med kunnskapsdeling. Dette blir forklart med at dersom det er tilstrekkelig med tillit, er det ikke noen effekt av belønninger (Kuo, 2013).

Det er også tre av studiene som har sett på både indre og ytre belønninger (Liu & Fang, 2010, Hung et al., 2011, Hau et al., 2013). Av disse studiene finner to av dem at indre belønninger har en positiv sammenheng med kunnskapsdeling, mens en av dem ikke finner en signifikant sammenheng. Ingen av disse studiene finner en totalt signifikant sammenheng mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling, men en av dem (Hau et al., 2013) finner en signifikant sammenheng mellom ytre belønninger og deling av eksplisitt kunnskap. De finner i samme studie at ytre belønninger har en negativ sammenheng med taus kunnskapsdeling. Det er også verdt å merke seg at den negative sammenhengen mellom ytre belønninger og taus kunnskap er sterkere enn den positive sammenhengen mellom ytre belønninger og deling av eksplisitt kunnskap. Det blir derimot ikke trukket noen link mellom ytre belønninger, indre belønninger og tillit for å se hvilken interaksjonseffekt de muligens kunne ha.

Etter å kategorisert på ulike måter er det fortsatt vanskelig å finne gjennomgående tendenser i litteraturen som undersøker forholdet mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling. Den ene tendensen som kan finnes er at i de studiene(7 stykker) som har med både ytre belønninger og tillit, er tillit også signifikant korrelert med kunnskapsdeling når de ytre belønningene er det. Det er kun en av disse studiene (Hu & Randel, 2014) der dette ikke er tilfelle. Der er tillit kun korrelert med deling av eksplisitt kunnskap, men man finner ikke en signifikant sammenheng mellom deling av taus kunnskap og tillit. Denne tendensen er derimot ikke adressert i noen av studiene, men det er interessant å observere. Samtidig er det et ganske likt bilde dersom man ser det motsatt vei, det er seks studier som finner helt eller delvis støtte for at tillit har en positiv sammenheng med kunnskapsdeling. Av disse er det fire som finner støtte for at belønninger og kunnskapsdeling har en positiv sammenheng, den ene av de som ikke finner dette ser en positiv sammenheng mellom deling av eksplisitt kunnskap, men en negativ og sterkere sammenheng mellom ytre belønninger og deling av taus kunnskap. Det er derimot fortsatt vanskelig å se noen klar sammenheng i forholdet mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling. Tabell 5.2 tar for seg studiene som har hovedfokus på forholdet mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling.

Forfatter	Belønning: (Individuell/ kollektiv – Prosess/ resultat)	Kunnskapsdeling (Taus/Eksplisitt)	Sammenheng mellom belønninger og kunnskapsdeling	Sektor
Lin & Lo (2015)	Individuell/ prosess	Skiller ikke	Ja (positiv)	Sykepleier
Chen et al. (2012)	Individuell/ prosess	Eksplisitt	Ja (positiv)	Nettsamfunn
Olatokun & Nneamaka (2012)	Individuell/ prosess	Skiller ikke	Nei	Advokat
Zhang et al. (2013)	Individuell/ prosess	Skiller ikke	Nei	Software utviklere(ASG)
Liu & Fang (2010)	Individuell/ prosess	Skiller ikke	Nei	Non-profit organisasjon
Hu & Randel (2014)	Individuell/ prosess	Taus + eksplisitt	Ja (positiv)	Ulike sektorer
Hung et al. (2011)	Individuell/ prosess	eksplisitt	Nei	Utdanning
Hau et al. (2013)	Individuell/ prosess	Taus + eksplisitt	Ja(taus negativ/ eksplisitt - positiv)	Ulike sektorer
Siemsen et al. (2007)	Individuell + kollektiv/ prosess	Skiller ikke	Ja(Individuell og gruppe)	Ulike sektorer
Kuo (2013)	Individuell/ prosess	Skiller ikke	Ja	Teknologi

Tabell 5.2 Belønning og kunnskapsdeling

Denne matrisen gir også et innblikk i at det kan være vanskelig å se noen tydelige tendenser i de studiene som har blitt undersøkt. Det kommer heller ikke frem noen tendenser når vi skiller mellom taus og eksplisitt kunnskapsdeling. Dette gir noen indikasjoner på at feltet er fragmentert, og at det kan være vanskelig å si noe konkret om effekten ytre belønninger har på kunnskapsdelingen.

5.3 Tendenser i studiene

Dersom man ser alle studiene i sammenheng, kan det fortsatt være vanskelig å identifisere klare tendenser, men mønstre kan antydes. En av disse er at det ser ut som at tillit generelt sett har en positiv sammenheng med kunnskapsdeling. En annen er at dersom tillit og ytre belønninger har blitt tatt med i samme undersøkelser og ytre belønninger er positivt korrelert med kunnskapsdeling er også tillit positivt korrelert med kunnskapsdeling. For å trekke frem nyansene i studiene vil det derfor bli sett hvilke tendenser eller resultater som foreligger basert på kategorier som beskriver kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte retninger. Dette vil være med på å illustrere hvordan de ulike studiene forholder seg til dette skillet, og om det er elementer der vi kan se at studiene overlapper og trekker på elementer fra begge retninger.

5.3.1 Belønning

Dersom vi ser på hvordan belønninger blir behandlet i studiene, er det en tydelig tendens til at det blir fokusert på ytre belønninger. Dette kommer tydelig frem ettersom det er tolv studier som ser på effekten av ytre belønninger og tre av dem som ser på indre belønninger. På bakgrunn av seleksjonen av studiene er dette ikke overraskende, ettersom det har vært et fokus på å finne studier som gjør dette. Det er derimot interessant at ikke flere av de som ser på ytre belønninger har med indre belønninger som faktor. Samtidig kan man finne at det er relativt tvetydige tendenser i undersøkelsene som ser på forholdet mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling. Av de tolv studiene som har med ytre belønninger som faktor, er det syv som finner en positiv sammenheng mellom ytre belønninger og kunnskapsdeling. Av de tre studiene som hadde med indre belønninger er det to som finner en positiv sammenheng mellom indre belønninger og kunnskapsdeling. Fra disse studiene er det derimot ikke nok belegg til å si at man ser en tendens ettersom det er snakk om relativt få studier. Indre belønninger har ikke vært et sentralt fokus i denne oppgaven, men har blitt undersøkt der den har blitt behandlet.

5.3.2 Tillit

En av tendensene er at femten av de sytten studiene som tar for seg tillit, finner at tillit er en viktig faktor for kunnskapsdeling. En av de to resterende studiene finner kun delvis støtte for at tillit har en positiv sammenheng med kunnskapsdeling. Den siste studien finner ikke en positiv sammenheng mellom tillit og kunnskapsdeling. I de tre studiene som tar for seg tillit og indre belønninger er det like forhold mellom indre belønninger og tillit. Med det menes det at i de studiene der tillit har en positiv relasjon med kunnskapsdeling har også indre belønninger en positiv sammenheng med kunnskapsdeling. Samtidig er det en studie som ikke finner en sammenheng mellom tillit og kunnskapsdeling, denne studien finner heller ikke en signifikant korrelasjon mellom indre belønninger og kunnskapsdeling.

En del av studiene skiller mellom affektiv og kognitiv tillit (McAllister, 1995), det kan i studiene her finnes at det er ulike resultater basert på hvilken av disse tillitsformene som undersøkes. I de fem studiene som ser på forholdet mellom affektiv tillit og kunnskapsdeling, finner alle en positiv sammenheng (f.eks. Swift & Hwang, 2013, Casimir et al., 2012, Huang et al., 2011). De fire studiene som også har sett på forholdet mellom kognitiv tillit og kunnskapsdeling har mer divergerende resultater. To av dem finner en sammenheng (Rutten et al., 2016, Holste & Fields, 2010), og to av dem finner ikke en sammenheng mellom kognitiv tillit og kunnskapsdeling (Swift & Hwang, 2010, Huang et al., 2011). I de to studiene som finner en positiv sammenheng, har ikke kognitiv tillit en signifikant sammenheng med kunnskapsdeling dersom man modererer med affektiv tillit. Det er kun en av studiene som tar for seg skillet mellom kognitiv og affektiv tillit som også ser på ytre belønninger (Huang et al., 2011). Denne studien finner ikke en signifikant sammenheng mellom kognitiv tillit og kunnskapsdeling, men finner en signifikant sammenheng mellom affektiv tillit og kunnskapsdeling, og ytre belønninger og kunnskapsdeling. Det er derimot ikke presentert noen forklaringer på hvordan disse faktorene muligens kan påvirke hverandre.

5.3.3 Kunnskap

Måten kunnskap blir behandlet på i forskningsartiklene er meget interessant. Det er mange ulike syn på hva kunnskap er, og det er ulike operasjonaliseringer av konseptet kunnskapsdeling. En faktor som blir tydelig dersom man analyserer måten de har undersøkt

kunnskapsdeling på, er at det er veldig forskjellige måter å behandle dette fenomenet på. En av de muligens mer interessante funnene i denne sammenheng, er at det i liten grad fokuseres på skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap i mange av studiene. Det er også interessant å observere at det har blitt benyttet mange ulike måter å måle kunnskapsdeling på. I flere av studiene er det også interessant å observere at mange av spørsmålene som blir stilt om kunnskapsdeling retter seg direkte mot deling av eksplisitt kunnskap. Der det spørres om elementer som kan knyttes til taus kunnskap er det i stor grad muligheter for fortolkninger hos respondentene. Det kan ikke utelukkes at disse studiene fanger opp elementer ved deling av taus kunnskap. Derimot kan det stilles spørsmål ved om de klarer å fange opp elementer ved den tause kunnskapen gjennom spørsmålene sine. Det er også mange av studiene som gjør at det kan være åpent for at fortolkninger og forståelse hos respondentene kan presentere skjevheter i svarene. En litt mer generell betraktning er at det kan være vanskelig å se tydelige tendenser i operasjonaliseringen av kunnskap annet enn at et fokus på eksplisitte varianter er gjennomgående.

5.3.4 Handlinger

I analysen av studiene kan det identifiseres enkelte tendenser i tilknytning til grunnlaget for aktører sine handlinger. Dersom man ser det litt mer separat, ser det ut til at de fleste av studiene som undersøker forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling bygger på en oppfatning av at aktører handler rasjonelt, eller kalkulerende. Dette blir trukket frem på flere ulike måter, og det er i flere av artiklene noe som fremkommer implisitt. Enkelte av studiene støtter seg til teorier som benytter seg av rasjonelle tilnærminger f.eks. TRV. Mens det i andre studier blir lagt som en antakelse at aktørene kun vil dele kunnskapen sin dersom de får nok igjen for det. I de studiene som ser på forholdet mellom tillit og kunnskapsdeling, ser det ut til å være en litt mer lik fordeling. Det er tilnærmet like mange som anser tillitsforhold, og inngåelse i kunnskapsdelingsforhold som basert på normer/affekter og nyttemaksimerende valg. Dette er med på å illustrere at studiene som tar for seg belønninger og kunnskapsdeling har en større tendens til å se på individene som nyttemaksimerende enn det studiene som har et større fokus på tillit og kunnskapsdeling gjør. Dersom man ser alle studiene under ett, ser det derimot ut til at et syn på aktører som nyttemaksimerende er mest fremtredende.

Artikkel	Sammenheng mellom: Ytre belønning og kunnskapsdeling	Sammenheng mellom: Indre belønning og kunnskapsdeling	Sammenheng mellom: Tillit og kunnskapsdeling	Sektor
Lin & Lo (2015)	+	N/A	+	Sykepleiere
Chen et al. (2012)	+	N/A	N/A	Nettsamfunn
Olatokun & Nneamaka (2012)	/	N/A	N/A	Advokater
Zhang et al. (2013)	/	N/A	N/A	Software utviklere(ASG)
Liu & Fang (2010)	/	+	+	Non-profit organisasjon
Hu & Randel (2014)	T(+) E(+)	N/A	T(/) E(+)	Ulike sektorer
Hung et al. (2011)	/	/	/	Studenter
Siemsen et al. (2007)	+	N/A	+	Ulike sektorer
Kuo (2013)	+	N/A	+	Teknologi
Hau et al. (2013)	T(-) E(+)	T(+) E(+)	T(+) E(+)	Ulike sektorer
Swift & Hwang (2013)	N/A	N/A	+	Markedsføring/ salg
Casimir et al. (2012)	N/A	N/A	+	Service sector
Rutten et al. (2016)	N/A	N/A	+	Finans
Mäkelä et al. (2012)	N/A	N/A	+	MNC
Tamjidyamcholo et al. (2013)	N/A	N/A	+	Informasjonssikkerhet
Seba et al. (2012)	N/A	N/A	+	Politi
			(kvalitativ studie)	
Holste & Fields (2010)	N/A	N/A	+	Non-profit organisasjon
Huang et al. (2011)	+	N/A	+	Ulike sektorer
Wickramasinghe & Widyaratne (2012)	+*	N/A*	+	Software utviklere
Sankowska (2012)	N/A	N/A	+	Børs
(+): positiv sammenheng, (-): negativ sammenheng, (/): Ikke signifikant sammenheng, (T): Taus kunnskap, (E): Eksplisitt kunnskap, (N/A): Ikke undersøkt i studien;				
Matrisen ser på forholdet mellom Ytre belønninger, Indre belønninger, Tillit og kunnskapsdeling				

Tabell 5.3 Belønning, tillit og kunnskapsdeling

5.3.5 Metodisk fremgangsmåte og operasjonalisering av kunnskapsdeling

Gjennom studiene kommer det frem at det er mange som benytter seg av relativt like metoder. Av de tjue studiene som har blitt undersøkt, er det nitten som benytter seg av kvantitative metoder. Det er kun en av studiene som benytter seg av en kvalitativ tilnærming, og det er Seba et al. (2012). Studien som benytter seg av kvantitativ metode benytter hovedsakelig strukturerte spørreskjemaer. Det er derimot en studie som benytter seg av observasjon og spørreskjema (Hung et al., 2011). I denne studien blir det sett på hvor mye kunnskap ulike aktører deler, og man benytter dette som mål på kunnskapsdelingen, mens man har oppfølgingsspørsmål.

Operasjonaliseringen av kunnskapsdeling blir gjort noe ulikt i de forskjellige studiene. Seba et al. (2012) benytter seg av forklaringer i intervjuene. På denne måten virker det som om det er opp til intervjuobjektene å tolke hva de anser som kunnskapsdeling. I flere av de andre undersøkelsene er det benyttet spørreskjemaer (f.eks. Liu & Fang, 2010, Tamjidyamcholo et al., 2013, Olatokun & Nneamaka, 2012). Det er noe ulikt hvordan utformingen av spørreskjemaene har vært, men det er enkelte faktorer som ser ut til å gå igjen. Dette illustreres bl.a. gjennom at det i flere av studiene blir spurt direkte om faktorer som kan knyttes til deling av eksplisitt kunnskap (f.eks. Tamjidyamcholo et al., 2013, Casimir et al., 2012). Samtidig er det en studie som har benyttet en blanding av observasjon og spørreskjemaer. I denne studien teller de opp antall interaksjoner der det deles kunnskap (Hung et al., 2011). Ut ifra beskrivelsene av studien virker det som at de kun teller opp den eksplisitte kunnskapen som blir delt. Overordnet gir dette en indikasjon på at selv om det er mulig at deling av den tause kunnskapen også blir målt, kan det se ut som om målingene i større grad retter seg mot delingen av eksplisitt kunnskap. Det blir også benyttet mål på kunnskapsdelingsintensjon i et par av studiene. Dette er med på å gi indikasjoner om fremtidig kunnskapsdeling (Hau et al., 2013, Chen et al., 2012). Fra studiene som er tatt med i denne oppgaven ser det ut til å være en tendens til at man ser på kvantitative tilnærminger. Samtidig virker det som det i stor grad fokuseres på den eksplisitte kunnskapen som deles. Den tause kunnskapen er ofte tatt med, men kan i flere tilfeller finnes å spille en mer implisitt rolle (f.eks. Swift & Hwang, 2013, Liu & Fang, 2010). Det kan også være vanskelig å avgjøre om respondentene i de ulike undersøkelsene har oppfattet spørsmålene på en slik måte at de

tenker over dette som deling av taus kunnskap, eller om de tenker at deling av *know how* i større grad baserer seg på å fortelle andre hvordan de vanligvis gjør ting.

En annen faktor som går igjen i de fleste studiene, er at man retter seg mot å se på kunnskapen man er bevisst på at man deler. Det er derfor vanskelig å si noe om kunnskap som blir delt uten at man er klare over at man gjør det. Dette ser ut til å gå igjen i de fleste av studiene. Alle bortsett fra en studie (Hung et al., 2011), benytter seg av kun selvrapporterte data. Dette indikerer at man i stor grad baserer seg på respondentene sin oppfattelse av egen kunnskapsdeling.

6 Diskusjon og konklusjon

Fra resultatene som har blitt presentert i analysen, er det flere interessante momenter som kommer frem. Det er blant annet tydelig at tillit generelt sett blir funnet å ha en sammenheng med kunnskapsdeling. Samtidig er det noe varierende resultater når det kommer til om kognitiv tillit påvirker kunnskapsdeling. Det blir derimot funnet relativt stabil støtte for at Affektiv tillit har en positiv sammenheng med kunnskapsdelingen. Dette gjelder både taus og eksplisitt kunnskap.

Dersom vi ser på resultatene fra forskningen som fokuserer på forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling, finnes det relativt divergerende resultater. Det er både studier som finner og ikke finner sammenhenger mellom disse faktorene. Dette er med på å gi et par viktige indikasjoner. Den ene er at man ikke har klart å finne ut helt hvordan belønninger kan påvirke kunnskapsdelingen. Den andre er at man ikke har funnet ut om det er andre faktorer som kan spille inn på belønningene for å angi hvordan denne dynamikken kan være med på å påvirke effekten belønningene har på kunnskapsdelingen.

6.1 Diskusjon

Diskusjonen er delt opp i noen ulike underkategorier. I de tre første delene blir det trukket frem sentrale tendenser som har nær relasjon til de ulike forskningsspørsmålene. Den fjerde delen vil trekke dette sammen på et mer overordnet nivå for å se hvordan de ulike elementene kan være med på å belyse problemstillingen i oppgaven: *Hva sier forskningen om betydningen av tillit og belønninger for kunnskapsdeling?* Gjennom diskusjonen her vil de mest sentrale punktene bli trukket frem.

6.1.1 Hva sier forskningen om relasjonen mellom tillit og kunnskapsdeling?

Gjennom analysen blir det tydelig at det er et par tendenser som ser ut til å gå igjen. Den første er at det i de fleste studiene blir funnet en positiv sammenheng mellom tillit og

kunnskapsdeling. Dette ser ut til å være i tråd med en antakelse om at sosiale bytter kan være med på å forklare noe av dynamikken i kunnskapsdelingen. M.a.o. vi bidrar med kunnskap fordi vi har tillit til at den andre parten kommer til å gi noe tilbake (Blau, 1964). Videre blir det funnet at affektiv tillit ser ut til å være sterkere korrelert med kunnskapsdeling enn det kognitiv tillit er. Den affektive tilliten blir på generell basis sett å ha en positiv sammenheng med kunnskapsdelingen, mens det er større grad av heterogenitet i resultatene når det gjelder den kognitive tilliten. Dette kan vi forstå på et par ulike måter. En av dem er at det ser ut til at tillit er en viktig faktor for kunnskapsdelingen. At tillit er viktig for kunnskapsdelingen, har andre teoretikere også har hevdet tidligere (Newell et al., 2009, Nonaka & Takeuchi, 1995). Dette ser ut til å bli støttet av den empiriske forskningen. Samtidig har det blitt hevdet at affekter muligens spiller en sterk rolle når det kommer til valg (Tversky & Khaneman, 1981), og at vi ofte kan utvise tillit på basis av emosjoner og normer (Dunning et al., 2014). Dette ser også ut til å kunne være i samsvar med at den affektive tilliten spiller sterkt inn på kunnskapsdelingen. At det er mer ujevne resultater når det gjelder forholdet mellom kognitiv tillit og kunnskapsdeling, kan også ha et par mulige forklaringer. En av dem går på oppfattelsen av den andre personen sin kompetanse. Her forklares det at en oppfattelse av den andre personen sin kompetanse kan utspille seg på to måter. Den ene er at man anser den andre personen som kompetent, og tenker at man ikke har noe relevant å tilføre. Den andre er at man ser den andre parten som ikke kompetent, og man har derfor ikke tro på at man kan få noe igjen (Huang et al., 2011). Denne forklaringen ser ut til å kunne ha støtte både i sosial bytteteori (Blau, 1964) og TRV (Coleman, 1990). Dette kommer av at det ikke er noe å tjene på byttransaksjonen, og derfor vil det heller ikke være rasjonelt, eller gunstig å inngå i den. En av studiene trekker derimot frem at selv om det ikke er en positiv sammenheng mellom kognitiv tillit og kunnskapsdeling, er det en positiv sammenheng mellom kognitiv tillit og anvendelse av kunnskap som har blitt delt (Holste & Fields, 2010). Dette gir også mening dersom man ser på TRV, ettersom det vil være viktig å ha en sikkerhet i at kunnskapen som blir delt faktisk er riktig (Coleman, 1990). En slik sikkerhet kan være vanskelig å skaffe seg gjennom kun affektive bånd, men erfaringer og kognitive vurderinger av troverdigheten til den andre aktøren kan være viktig for å ha tillit til at kunnskapen er korrekt.

Forskningen på tillit og kunnskapsdeling har et par tydelige tendenser. Den første er at tillit og kunnskapsdeling ser ut til å henge sammen. Den andre er at affektiv tillit ser ut til å være en viktig faktor for kunnskapsdelingen. Den tredje er at det er usikkert hvordan kognitiv tillit er relatert til kunnskapsdeling. Samtidig kan det finnes indikasjoner på at den kognitive tilliten

har en effekt på bruk av kunnskap som har blitt delt. Det er derimot ikke nok belegg til å si at dette er tilfellet.

6.1.2 Hva sier forskningen om relasjonen mellom belønninger og kunnskapsdeling?

Forskningen som fokuserer på relasjonen mellom belønninger og kunnskapsdeling ser ut til å være preget av store forskjeller. Det er vanskelig å finne klare indikasjoner på om belønninger og kunnskapsdeling faktisk henger sammen. I denne sammenheng er det hovedsakelig de ytre belønningene det har blitt fokusert på, og resultatene kunne derfor vært annerledes dersom man hadde fokusert på indre belønninger. De studiene som har blitt omtalt her som har inkludert indre belønninger som faktor, ser ut til å gi en støtte til at indre belønninger kan ha en effekt på kunnskapsdelingen. Det er derimot alt for få studier til å si om dette er en tendens som går igjen i feltet. Dersom man ser på studiene som tar for seg ytre belønninger er det større grad av mulighet for å si noe om tendensene. Ettersom disse studiene i stor grad gir ulike resultater, er det fortsatt vanskelig å si noe konkret om hvordan belønninger spiller inn. Her er det interessant å trekke inn et par perspektiver. Det ene er gjennom økonomisk bytteteori. Innen denne retningen tenker man at aktørene vil bidra dersom de får tilstrekkelig med økonomiske goder tilbake (Shore et al., 2006). Dersom man trekker dette videre kan det derfor stilles spørsmål ved om størrelsen på belønningene er viktige for om belønningene har en effekt eller ikke. Dette er derimot ikke en faktor som blir undersøkt i denne oppgaven, men kan være relevant å undersøke i fremtiden. Et annet perspektiv, er gjennom System 1 og System 2 tenking. Her antar man at de fleste handlinger er intuitive og affektive (System 1 tenking). Dersom man møter på uvante situasjoner eller problemer, vil man derimot benytte seg mer av en reflektert kognitiv tilnærming (System 2) (Kahneman, 2003). Det kan derfor tenkes at belønningene oppfattes som noe unormalt, og at man begynner å reflektere over i hvilken grad det er hensiktsmessig å dele kunnskapen sin. Her kan det også tenkes at størrelsen på belønningene spiller en rolle. Samtidig kan belønningene tenkes å skape en bevissthet hos de ansatte på at kunnskapen de besitter er viktig. Gjennom dette kan det tenkes at ansatte blir mer bevisste på verdien av kunnskapen de sitter på, og blir mer kalkulerende i kunnskapsdelingsatferden sin. Dette medfører at belønningene potensielt kan ha en motsatt effekt av det de var tiltenkt. Disse antakelsene er derimot vanskelige å legitimere gjennom det

empiriske materialet som foreligger her, men kan være med på å gi indikasjoner på faktorer som kan undersøkes i fremtiden.

6.1.3 Hva kjennetegner forskning som fokuserer på tillit, belønninger og kunnskapsdeling?

Gjennom de foregående seksjonene har jeg forsøkt å skissere hva forskningen sier om relasjonen mellom tillit og kunnskapsdeling, og hva forskning sier om relasjonen mellom belønninger og kunnskapsdeling. I denne delen ønsker jeg å se nærmere på hva som kjennetegner forskningen som fokuserer på tillit, belønninger og kunnskapsdeling. De ulike studiene blir derfor undersøkt sammen under denne delen for å se hvilke tendenser som eksisterer.

(1) Kunnskap

En gjennomgående tendens i studiene er at de alle på en eller måte benytter seg av kunnskapsbegrepet. Samtidig kan vi trekke en distinksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995, Polanyi, 1966). I mange av studiene ser det ut til at den eksplisitte kunnskapen, den vi kan uttrykke med ord modeller osv. (Nonaka & Takeuchi, 1995) blir vektlagt i spørreskjemaene, eller observasjonene. Dette er interessant ettersom den tause kunnskapen kan være å anse som et sentralt element i kunnskapsdelingen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det er også verdt å merke seg at mange av undersøkelsene som belyser kunnskap som en helhetlig kategori ikke nødvendigvis inkluderer den tause kunnskapen på en eksplisitt måte i sine undersøkelser. Det ser derimot ut til å være noe som går igjen både innenfor studier som ser på tillit og kunnskapsdeling, samt de som ser på ytre belønninger og kunnskapsdeling. Det kan ut ifra dette være vanskelig å se noen klar tendens i form av hvordan man ser på kunnskapsbegrepet basert på om man ser på belønninger eller tillit.

Samtidig ser de fleste studiene her på hvordan kunnskapsdeling foregår blant ansatte, dette gir en indikasjon på at de fleste anerkjenner at kunnskap er noe som både besittes og deles blant ansatte, og at dette er viktig. Dersom man ser på en mer kontrollorientert retning og benytter oss av Taylor (1998) sine tanker om at det er ledelsen som bør sitte med kunnskapen, kan det

se ut som om de fleste ligger på den siden av spekteret der allokering av kunnskap i stor grad også er hos de ansatte. Dette virker derfor mer i tråd med en forpliktelsesbasert tilnærming. Det er her en tendens til at studiene muligens favoriserer en forpliktelsesbasert tilnærming.

(2) Tillit

Det er ulikt hvordan de forskjellige studiene tar for seg tillit. Enkelte retter seg mot en selvrapportert følelse av tillit (Seba et al., 2012). Dette medfører at det kan være vanskelig å forstå akkurat hva de legger i tillitsbegrepet. Samtidig er det ulik tilnærming til om man ser på skillet mellom kognitiv og affektiv tillit (f.eks. Swift & Hwang, 2010, Huang et al., 2011), eller om man ikke skiller mellom disse (Tamjidyamcholo et al., 2013, Wickramasinghe & Widyaratne, 2012). Det som går igjen i alle studiene som tar for seg tillit, bortsett fra en, er at tillit blir funnet å ha en positiv sammenheng med kunnskapsdelingen. En nyanse som fremkommer gjennom undersøkelsen av studiene er hvilket synspunkt som ligger til grunn for oppfattelsen av tillit. Her blir det synlig at det er en jevn fordeling på om man ser tillit fra et nyttemaksimerende eller normbasert standpunkt. Ettersom studiene som tar for seg tillit generelt sett finner en sammenheng mellom tillit og kunnskapsdeling, er det ikke mulig ut fra dette utvalget å se forskjeller i resultatene basert på hvilken av disse forståelsene man baserer seg på.

(3) Belønning

Hovedfokuset i forskningen som er presentert her har vært på ytre insentiver. Det blir sett på hvordan kunnskapsdelingen blir påvirket dersom man gir ytre belønninger for den. De ytre belønningene kan variere, og omhandler alle former for belønning som ikke kommer direkte fra utøvelsen av handlingen, men som en ytre respons på handlingene (Mackay, 2007). Det er derimot tre av studiene som har med seg indre belønninger som faktor, men det er vanskelig å se noen klare tendenser ved de indre belønningene opp mot kunnskapsdelingen ettersom det er et begrenset antall studier som undersøker dette. Det er derimot verdt å merke seg at alle tre studiene som ser på indre belønninger også ser på ytre belønninger. Dette er med på å gi en

indikasjon på at disse studiene transenderer skillet mellom kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte tilnærminger ved å se på ulike faktorer.

Når man ser på studiene som tar for seg ytre belønninger er det også interessant å se at det ikke er noen klare tendenser. Det kan derfor være vanskelig å se hvordan ytre belønninger er med på å påvirke kunnskapsdelingen.

En annen faktor som går igjen er at alle studiene, med unntak av en, kun ser på hvordan individuelle belønninger, dette er belønninger som tildeles enkeltindivider (Gerhart & Rynes, 2003), påvirker kunnskapsdelingen. Det er kun en studie som tar for seg kollektive belønningsformer, og den finner en signifikant sammenheng mellom belønninger og kunnskapsdeling. Dette er fortsatt et for tynt grunnlag til å si om det er forskjeller mellom effekten av disse, men det er rimelig å anta at gruppebaserte og individuelle belønninger vil virke ulikt (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Gjennom å se på belønningsformene som er beskrevet i studiene er det en stor dreining mot å se på belønninger som går på prosess. Det vil si at de undersøker hvilken effekt det har å belønne kunnskapsdelingen (Gerhart & Rynes, 2003). Det er ingen av studiene som ser på hvordan belønning av resultat er med på å påvirke kunnskapsdelingen. Med dette menes det at de belønner kunnskapsdelingen direkte, og ikke oppnåelse av ulike mål der kunnskapsdeling kan være med på å bidra til måloppnåelse. Det hadde derfor vært interessant å se hvordan resultatene hadde endret seg dersom man hadde endret fokuset her.

Det er et element som går igjen i de fleste studiene, og det er at de ser på ytre-, individuelle-, prosessbaserte-belønninger. Det som kommer frem er at det er vanskelig å se hvilken effekt dette har på kunnskapsdelingen. Det hadde derfor vært interessant å undersøke hvordan ulike kombinasjoner av belønninger kan påvirke kunnskapsdelingen. Det er illustrert flere vanskeligheter med flere av typene for belønninger (Heneman & von Hippel, 1995, Kuvaas & Dysvik, 2012, Milne, 2001, Bartol & Srivastava, 2002), og det hadde derfor vært interessant om man testet ulike tilnærminger. Belønningsformene som er illustrert i disse studiene passer derimot godt med en antakelse om at mennesker egentlig er uinteresserte, og trenger ytre insentiver for å jobbe (Taylor, 1998). Det er derimot verdt å merke seg at effekten av de ytre belønningene virker noe usikre.

(4) Organisasjonsteoretisk standpunkt

Det kan finnes noen ulike fordreininger i forskningen dersom vi ser på hvilket organisasjonsteoretisk standpunkt de tar. Det kan derimot bemerkes at de fleste av studiene som er representert her ser ut til å ligge et sted i mellom to av hovedretningene i hhv. kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte standpunkt. En av årsakene til at jeg oppfatter mange av studiene til å ligge i mellom disse, kommer av måten kunnskap blir behandlet på. Der de fleste har en dreining mot å se på den eksplisitte kunnskapen, er det også slik at de fleste ser kunnskap som viktig for ansatte. Dette representerer ulike forankringspunkter i organisasjonsteoretisk forstand. Videre kan det trekkes et skille mellom studiene som ser på tillit og kunnskapsdeling og de som ser på belønninger og kunnskapsdeling. Dette kan derimot bli et kunstig skille ettersom fokusområdene er noe forskjellige. Der man ser belønninger som viktige innenfor en kontrollorientert retning (Taylor, 1998), ser man tillit som en viktig faktor innenfor den forpliktelsesorienterte tilnærmingen (McGregor, 1960, Kuvaas & Dysvik, 2012). Det er derimot naturlig at det er forskjeller her basert på hvilke elementer som undersøkes.

Dersom man ser på oppfatningene som ligger til grunn for sosial samhandling, kan det identifiseres noen forskjeller mellom studiene som ser på tillit og kunnskapsdeling, og de som ser på belønninger og kunnskapsdeling. Det ser ut til at studiene som ser på forholdet mellom tillit og kunnskapsdeling er relativt delte når det kommer til grunnoppfatning av menneskers samhandling. I en del av studiene blir det pekt på at man har tillit på basis av overveide avgjørelser om at man kommer til å få noe igjen for det. Dette er i tråd med en nyttemaksimerende tilnærming (Coleman, 1990). Samtidig er det andre av studiene som i større grad baserer seg på at man inngår i tillitsforhold på grunn av tillærte normer, eller følelsen av at man burde. Dette reflekterer en normbasert forståelse av tilliten som er i overenstemmelse med Giddens (1997) og Dunning et al. (2014) sitt syn. Forskjellen mellom studiene kommer derimot mer til syne når vi ser på studiene de som ser på forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling. Disse studiene baserer seg i større grad på at aktørene velger å dele kunnskap basert på hva de potensielt kan få igjen for det. Dette er en mer nyttemaksimerende tilnærming til hvorfor man gjør ting (Coleman, 1990). Her blir det også illustrert et skille mellom de ulike studiene. Studiene som har hovedfokus på relasjonen mellom tillit og kunnskapsdeling er preget av mer heterogenitet i oppfatningen av menneskelig handling. I undersøkelsene som i større grad ser på forholdet mellom

belønninger og kunnskapsdeling er det en mer generell tendens til å oppfatte individer som nyttemaksimerende. Dette kan sees opp mot de kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte retningene. Her kan det trekkes ut at studiene som ser på forholdet mellom tillit og kunnskapsdeling i større grad er ujevnt fordelt mellom disse retningene. De studiene som ser på forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling forholder seg i større grad til den kontrollorienterte retningen når man ser på oppfattelsen av motivene for menneskelig handling. Dette blir en naturlig konsekvens ettersom man ser på mennesker som nyttemaksimerende (Taylor, 1998).

I et helhetlig perspektiv finner jeg at studiene som i hovedsak ser på forholdet mellom tillit og kunnskapsdeling legger seg et sted i mellom de kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte tilnærminger. Dette blir tydelig ettersom det er relativt divergerende syn som ligger til grunn for studiene. Studiene som i større grad fokuserer på forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling ser ut til å ha en fordreining mot en kontrollorientert tilnærming. Dette gir en indikasjon på at er forskjeller mellom studiene som har fokus på tillit og kunnskapsdeling, og studiene som ser på forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling.

6.1.4 Hva sier forskningen om betydningen av tillit og belønninger for kunnskapsdeling?

På et overordnet nivå forteller forskningen oss at tillit er en sentral faktor for kunnskapsdeling. Samtidig viser forskningen at det kan være vanskelig å si noe konkret om betydningen til belønninger. En av studiene (Kau, 2013) ser på forholdet mellom belønninger, tillit og kunnskapsdeling. I den studien illustreres det at dersom man benytter seg av tillit som modererende faktor så forsvinner effekten av belønningene. Dette er med på å gi en indikasjon om at dersom man har tillit, har ikke belønninger en funksjon. Ettersom dette bare er en studie, kan det være vanskelig å generalisere, eller hevde at dette er sannheten. Den gir derimot en indikasjon på at det kunne vært interessant å se om resultatene av de andre undersøkelsene av tillit, belønninger og kunnskapsdeling, hadde endret seg dersom man hadde benyttet tillit som mellomliggende faktor. En generell betraktning er derfor at tillit virker som en viktig faktor for kunnskapsdeling. Den affektive tilliten ser ut til å være spesielt sentral for kunnskapsdelingen. Samtidig er det vanskelig å se hva effekten av den kognitive tilliten er for kunnskapsdeling. Det kan derimot virke som at den kognitive tilliten kan være

viktig for anvendelse av kunnskapen som har blitt delt. Det er også vanskelig å si noe konkret om effekten belønninger har på kunnskapsdeling. Resultatene på dette feltet er divergerende, og det kan derfor være behov for mer forskning på dette feltet.

6.2 Konklusjon

Det er flere sentrale funn som kan trekkes ut fra denne studien. De mest sentrale funnene kan relateres til forskningsspørsmålene og problemstillingen i denne oppgaven. For det første ser det ut til at den empiriske forskningen forteller oss at tillit er en viktig faktor for kunnskapsdelingen. For det andre er det stor heterogenitet på forskningsfeltet som undersøker forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling. Hvilken effekt belønninger har på kunnskapsdelingen er derfor usikker. For det tredje finnes det at forskningen som undersøker forholdet mellom belønninger, tillit og kunnskapsdeling, i stor grad fokuserer på elementene separat. De ser enten på tillit, eller belønninger. Dersom de inkluderer både belønninger og tillit blir disse faktorene sett på som separate, uavhengige variabler. Det er kun en av studiene som undersøker interaksjonen mellom disse. Denne studien bidrar med interessante indikasjoner på at tillit muligens kan være en faktor som gjør at belønninger blir overflødige. Her er det derimot behov for mer forskning. Fra et organisasjonsteoretisk perspektiv er det også vanskelig å finne klare tendenser i studiene. Dette kommer av at studiene i stor grad ser ut til å legge seg i mellom den kontrollorienterte og den forpliktelsesorienterte retningen. Det kan allikevel identifiseres at en viss trekning mot den kontrollorienterte retningen i forskningen som ser på forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling. Dette leder oss frem til det som er hovedfunnene i denne oppgaven. Tillit ser ut til å være viktig for kunnskapsdeling. Det er vanskelig å si noe sikkert om effekten belønninger har på kunnskapsdelingen. En underliggende faktor som i en viss grad også ser ut til å være avgjørende er at affektive elementer spiller en sentral rolle i å determinere om man er villige til å dele kunnskap eller ikke. En bedre forståelse av ulike effekter kognitive/rasjonalistiske faktorer og affektive faktorer kan ha på kunnskapsdeling og villighet til å dele kunnskap kan derfor være nyttige.

6.3 Mulige implikasjoner for praksis

Funn i denne studien gir noen mulige implikasjoner for praksis. Fra resultatene kan det trekkes frem at tillit er en viktig faktor for å fasilitere kunnskapsdeling. Forskningen som ser på belønninger har en større heterogenitet i resultatene sine. Det kan derfor være vanskelig å finne et klart svar på om belønninger har en effekt på kunnskapsdeling. Ved å se nærmere på relasjonen mellom tillit og kunnskapsdeling, fremkommer det at den affektive tilliten spiller en viktig rolle. Å bygge et organisatorisk miljø som fostrer affektiv tillit kan derfor bidra til økt kunnskapsdeling. Dersom man ser på eksisterende organisasjonslitteratur, kommer det frem at relasjonsledelse kan være en måte å gjøre dette på (Spurkeland, 2009). Denne retningen fokuserer på å bygge gode relasjoner mellom ulike aktører i organisasjonen. Et sentralt element for å få til dette hevdes av Spurkeland (2009) å være tillit. Gjennom å bygge gode relasjoner der man viser genuin omsorg og omtanke for hverandre, er man med på å bygge opp tillit. Dette skjer gjennom at man gir hverandre mulighet til å utøve sin ekspertise, og at man aktivt lytter for å forstå og få assistanse av hverandre. Disse faktorene er med på å bygge tillit mellom aktørene, men kun dersom man viser genuin omtanke (Spurkeland, 2009). Denne formen for ledelse hevdes det at man kan trene seg opp til, og gjennom et aktivt samarbeid kan man skape både gode relasjoner og styrke tilliten (Spurkeland, 2009).

I dagens arbeidsliv er det også tendenser til at man slår sammen ulike organisasjonsenheter og skaper store avdelinger samt at organisasjoner fusjonerer. Dette er prosesser som kan skape utrygghet blant de ansatte, og ansatte kan føle at kompetansen deres utsettes for konkurranse, eller at eget arbeidsområde blir truet. I slike prosesser vil det være særdeles viktig å anvende kunnskap om organiseringsformer og samarbeidsformer som fremmer trygghet. Ettersom man har kunnskap om at affektiv tillit har en sammenheng med kunnskapsdeling, kan det være hensiktsmessig å se på om organisering i for eksempel mindre team kan være relevant. Store enheter kan gjøre det vanskelig å etablere gode relasjoner med dem man samarbeider med. Organisering i mindre enheter, eller team, kan være med på å gjøre det lettere å skape tette relasjoner med dem man jobber sammen med. Dersom man jobber i mindre enheter vil dette kunne bidra til en høyere frekvens av interaksjon mellom medarbeiderne. Gjennom denne interaksjonen, kan man bygge opp tilliten og de affektive båndene, dette kan derfor være positivt for å fasilitere kunnskapsdeling og bidra til utvikling og nyskaping.

Det er interessant at studiene viser heterogenitet i sammenhengen mellom belønning og kunnskapsdeling. Mange organisasjoner kan profitere på å forske på egen praksis med belønninger. Dette er viktig for å se om belønningssystemene man benytter har en effekt på kunnskapsdelingen. Ettersom mange organisasjoner benytter seg av ulike former for belønninger, er det sentralt å få innsikt i hvilket utbytte man får av dem. Samtidig står vi som samfunn ovenfor store og ukjente endringer i det 21. århundre. Arbeidslivet har behov for nytenking og samarbeid. Her vil kunnskapsdeling være en viktig faktor. Det er derfor hensiktsmessig å skape tettere bånd mellom forskningen og arbeidslivet for å finne gode praksiser som kan fremme kunnskapsdeling. En av faktorene som er sentrale her er tillit. Å finne metoder for å styrke tilliten er derfor viktig for å få til økt kunnskapsdeling. Samtidig vil det være hensiktsmessig å få bedre innsikt i hvordan belønninger kan være med på å fremme kunnskapsdeling. Her er det fortsatt behov for innsats fra både arbeidslivet og forskningsmiljøet for å skape større innsikt.

6.4 Begrensninger ved oppgaven og videre forskning

Gjennomgangen av studiene som benyttes i denne oppgaven er med på å identifisere noen områder som kan være interessante for videre forskning. Et område det ser ut til å være behov for mer forskning på, er hvordan affektiv og kognitiv tillit kan virke inn på kunnskapsdeling og bruk av kunnskap som har blitt delt.

Den store heterogeniteten i resultatene i forskningen på ytre belønninger og kunnskapsdeling gir indikasjoner på at det er behov for mer forskning på feltet. Det kan bl.a. være interessant å undersøke hvilke andre variabler som kan være med på å påvirke forholdet mellom belønninger og kunnskapsdeling. I denne sammenheng kan det være interessant å se om disse forskjellene i en viss grad kan tilskrives faktorer som indre motivasjon eller liknende. Videre er det kun en av studiene som er analysert i denne oppgaven som ser på samspillet mellom belønninger, tillit og kunnskapsdeling. Denne studien finner at effekten av belønninger forsvinner dersom man bruker tillit som modererende faktor. Det kan derfor være interessant å undersøke om dette er resultater som kan bli understøttet i fremtidig forskning.

En begrensning ved denne oppgaven, er at det kun er undersøkt hva forskningen kan fortelle oss om forholdet mellom tillit og kunnskapsdeling, og belønninger og kunnskapsdeling. Det er flere andre faktorer som kan spille inn, og videre forskning på dette feltet er viktig for å skape en bedre forståelse av hvordan vi kan styrke kunnskapsdelingen. Det er også en begrensning at det er et utvalg studier fra den eksisterende forskningen som er tatt med. Dersom man undersøker all tilgjengelig forskning på feltet, kan det hende at andre tendenser enn de som er funnet her blir fremtredende. Utvalget som er tatt med her gir allikevel en indikasjon på hvordan forskningsfeltet ser ut. Kunnskapsdeling er et viktig felt som det har blitt forsket mye på. Tendensene som blir fremhevet i denne oppgaven gir likevel indikasjoner på at det er behov for mer forskning for å skape en bedre forståelse av hvordan man kan fasilitere kunnskapsdeling.

6.5 Avsluttende refleksjoner

Vi er i et århundre der kunnskap og kompetanse blir trukket frem som sentrale faktorer fordi vi i liten grad vet hvilken kompetanse fremtidens samfunn vil ha behov for. I dagens politiske debatt, er det stort fokus på hvordan vi kan øke kunnskapsnivået i arbeidslivet. Innovasjon og nyskaping blir sett på som sentrale for at Norge skal kunne holde seg konkurransedyktige på arbeidsmarkedet. Det blir også poengtert at vi har behov for fleksible arbeidere som har evne til å omstille seg og tilpasse seg en hverdag der det stadig er behov for ny kunnskap og ny kompetanse. Vi vet ikke hva denne kunnskapen og kompetansen bør være, ettersom utviklingen går raskt. Det er derfor viktig med arbeidere som har evnen til å tilpasse seg, og utvikle den nødvendige kunnskapen og kompetansen etter behov. For å få til dette er det viktig med kunnskapsdeling. Dette kan hjelpe til med både spredning og utvikling av kunnskap. I denne oppgaven blir det funnet at tillit og affektive relasjoner er en mekanisme som kan bidra til økt kunnskapsdeling. Arbeidslivet kan derfor ha mye å tjene på både å lede og organisere arbeid på en måte som er med på å fasilitere tillit og relasjonsbygging. I denne sammenheng blir relasjonsledelse og organisering i mindre enheter vurdert å kunne være med på å fasilitere dette. Forskning og forsøk på gjennomføring av dette kan derfor være med på å skape innsikt i om disse faktorene kan bidra til økt kunnskapsdeling. Dersom vi finner gode praksiser for dette kan vi bidra til utvikling, og skape et norsk arbeidsliv som er preget av høy kompetanse, mye kunnskap og som er klare for utfordringene i fremtiden.

Litteraturliste

- Aakvaag, G.C. (2008). *Moderne sosiologisk teori*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research* (2. Utgave). London: Sage.
- Bachmann, R. (2001). Trust, Power and Control In Trans-Organizational Relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.
- Bartol, K.M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Blackler, F (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, Vol. 16(6) 1021-1046.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. (R. Nice, overs.). London: Routledge & Keagan Paul.
- Carlile, P.R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Casimir, G., Lee, K. & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740-753.
- Castells, M. (2013). *Communication power*(2.utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Chen, C. S., Chang, S. F., & Liu, C. H. (2012). Understanding knowledge-sharing motivation, incentive mechanisms, and satisfaction in virtual communities. *Social Behavior and Personality*, 40(4), 639-647.
- Christophersen, K-A. (2002). Metaanalyse: Syntesedanning av forskningsresultater. I Lund, T. (Red.), *Innføring i forskningsmetode* (s. 287-322). Oslo: Unipub.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap Press.
- Damasio, A. R. (1999). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. New York: Harcourt.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Instinct motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dunning, D., Anderson, J.E., Schlösser, T., Ehlebracht, D. & Fetchenhauer, D. (2014). Trust at Zero Acquaintance: More a Matter of Respect Than Expectation of Reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(1), 122-141.

- Felstead, A. Fuller, A. Jewson, N. & Unwin, L. (2009). *Improving Working as Learning*. London: Routledge.
- Giddens, A. (1997). *Modernitetens konsekvenser*, (A. Eriksen, overs.). Oslo: Pax.
- Gotvassli, K-Å. (2011). Den gode prestasjon-rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser? I Irgens, E.J. & Wennes, G. (red.) *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. (s. 42-61) Bergen: Fagbokforlaget.
- Hau, S.Y., Kim, B., Lee, H. Kim, Y-G.(2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33, 356-366.
- Heneman, R.L. & von Hippel, C. (1995). Balancing group and individual rewards: rewarding individual contributions to the team. *Compensation and benefits review*, 27(4), 63-68.
- Holste, J.S. & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.
- Hu, L., & Randel, A. E. (2014). Knowledge sharing in teams: Social capital, extrinsic incentives, and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(2), 213-243.
- Huang, Q., Davison, R.M. & Gu, J. (2011). The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 21(6), 557-577.
- Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M., & Lin, W. M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(6), 415-427.
- Immordino-Yang, M.H. (2013). Studying the effects of culture by integrating neuroscientific with ethnographic approaches. *Psychological Inquiry*, 24(1), 42-46.
- Irgens, E.J. & Wennes, G. (red.) (2011). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *The American economic review*, 93(5), 1449-1475.
- Kjeldstadli, K. (1999). *Fortida er ikke hva den en gang var: en innføring i historiefaget*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Korsgaard, M.A., Brower, H.H. & Lester, S.W. (2015). It Isn't Always Mutual: A Critical Review of Dyadic Trust. *Journal of Management*, 41(1), 47-70.
- Kuo, T. H. (2013). How expected benefit and trust influence knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 506-522.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, Linda (2013). *Strategisk kompetanseledelse*(3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge university press.
- Lewicki, R.J. & Polin, B. (2013). The role of trust in negotiation processes. I Bachmann, R. & Zaheer, A.(Red.). *Handbook of Advances in Trust Research*. (s.29-54). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lin, S. W., & Lo, L. Y. S. (2015). Mechanisms to motivate knowledge sharing: integrating the reward systems and social network perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 212-235.
- Liu, W. C., & Fang, C. L. (2010). The effect of different motivation factors on knowledge-sharing willingness and behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(6), 753-758.
- Lysgaard, S. (2001). *Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mackay, A. (2007). *Motivation, ability and confidence building in people*. Amsterdam: Elsevier.
- Mäkelä, K., Andersson, U. & Seppälä, T. (2012). Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational organizations. *International Business Review*, 21, 439-451.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: The Murray Printing Company.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Milne, P. (2001). Rewards, recognition and knowledge sharing: seeking a causal link. *Australian Academic & Research Libraries*, 32(4), 321-331.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J.(2009). *Managing knowledge work and innovation*(2.utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama R. & Konno, N.(2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.

- Nonaka, I. & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
- Olatokun, W.M. & Nneamaka, E.I. (2012). Analysing lawyers' attitude towards knowledge sharing: original research. *South African Journal of Information Management*, 14(1), 1-11.
- Phelps, E. A., Lempert, K. M. & Sokol-Hessner, P. (2014). Emotion and Decision Making: Multiple Modulatory Neural Circuits. *Annual Review of Neuroscience*, 37, 263-287.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Keagan Paul.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J. & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100.
- Seba, I., Rowley, J., & Delbridge, R. (2012). Knowledge sharing in the Dubai police force. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 114-128.
- Siemsen, E., Balasubramanian, S. & Roth, A.V. (2007). Incentives that induce task-related effort, helping, and knowledge sharing in workgroups. *Management Science*, 53(10), 1533-1550.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 36(4), 837-867.
- Spender, J.C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*(3.Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Styhre, A. (2011). *Knowledge sharing in professions: roles and identity in expert communities*. Farnham: Gower.
- Swift, P.E. & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1), 20-37.
- Tamjidyamcholo, A., Baba, M. S. B., Tamjid, H., & Gholipour, R. (2013). Information security–Professional perceptions of knowledge-sharing intention under self-efficacy, trust, reciprocity, and shared-language. *Computers & Education*, 68, 223-232.
- Taylor, F.W. (1998). *The principles of scientific management*. Mineola: Dover Publications Inc.[Uendret republiserings av Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers].

- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Wang, Z & Wang, N (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wickramasinghe, V. & Widyaratne, R. (2012). Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *VINE*, 42(2), 214-236.
- Zhang, X., De Pablos, P. O., & Zhou, Z. (2013). Effect of knowledge sharing visibility on incentive-based relationship in Electronic Knowledge Management Systems: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 307-313.