

«Det er nesten vanskelig synes jeg, å dele for mye»

En casestudie av kunnskapsdeling på coworking-senteret MESH

Elise Humlegård og Heidi Vogt-Svendsen



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2020

«Det er nesten vanskelig synes jeg, å dele for mye»

En casestudie av kunnskapsdeling på coworking-senteret MESH

© Elise Humlegård og Heidi Vogt-Svendsen

2020

«Det er nesten vanskelig synes jeg, å dele for mye»

En casestudie av kunnskapsdeling på coworking-senteret MESH

Elise Humlegård og Heidi Vogt-Svendsen

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

Sammendrag

I denne oppgaven studerer vi kunnskapsdeling på et coworking-senter. Coworking-sentre er kontorlokaler som leies ut til, og deles av, ulike selvstendige organisasjoner. Coworking er i kraftig vekst og det er en stor interesse rundt dette konseptet. Det er imidlertid lite forskning på hvordan kunnskapsdeling foregår i slike uformelle og fleksible organisasjoner.

Problemstillingen er som følger: *Hvilke faktorer fremmer og hemmer kunnskapsdeling på et coworking-senter?*

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en casestudie på coworking-senteret MESH. Oppgaven er basert på kvalitative data samlet inn med semistrukturerte dybdeintervjuer. Vi intervjuet åtte informanter fra seks ulike bedrifter og enkeltmannsforetak som er medlem på det aktuelle coworking-senteret.

Våre resultater indikerer at det er flere avgjørende faktorer som bidrar til å fremme kunnskapsdeling på MESH. En av de mest fremtredende faktorene er blant annet rettferdig samarbeid, med fokus på «pay it forward»-tankegangen. Videre er det essensielt med utadvendte og initiativrike individer som sørger for sosial interaksjon, hvilket er avgjørende for velfungerende kunnskapsdeling. De nevnte faktorene, samt organisatoriske faktorer som arkitektur, verter og belønning, kan bidra til å skape en åpen kultur som igjen fremmer kunnskapsdelingen. Sammen legger disse faktorene til rette for at kunnskapsdelingen kan blomstre på MESH.

Det er imidlertid noen faktorer som peker seg ut som hemmende for kunnskapsdelingen. Det viser seg at individuelle faktorer utgjør den største barrieren for kunnskapsdeling mellom medlemmene. Dette inkluderer manglende kunnskapsbehov, egeninteresse, innadvendte personlighetstyper og tidspres. Individuelle faktorer er muligens spesielt viktige i coworking ettersom all samhandling skjer på medlemmenes initiativ, i motsetning til i tradisjonelle organisasjoner hvor blant annet ledelse og systemer kan spille en stor rolle.

Gjennom intervjuene kom vi frem til fire idealtyper av medlemmer som finnes på et coworking-senter, basert på deres atferd og holdninger til kunnskapsdeling. Tre av disse medlemstypene har gode forutsetninger for å fremme kunnskapsdeling. Vi oppfattet at den største andelen av medlemmene befant seg i en av disse tre kategoriene. Den siste

medlemstypen var derimot ikke involvert i sosialisering og kunnskapsdeling, hvilket kan virke hemmende for kunnskapsdelingen. Dette så ut til å være et økende problem på MESH.

Coworking-sentre ble i utgangspunktet opprettet for å hjelpe små oppstartsbedrifter gjennom å fremme kunnskapsdeling. Ettersom coworking-konseptet nå har blitt såpass vellykket ønsker imidlertid flere etablerte bedrifter å ta del i miljøet. Dette kan paradoksalt nok ha potensialet til å ødelegge kunnskapsdelingen og det dynamiske miljøet som gjorde coworking interessant i utgangspunktet. Vi så tendenser til at en andel av medlemmene ikke nødvendigvis var genuint interessert i, eller avhengig av, denne kunnskapsdelingen, men kun var der for å følge trenden. Dersom medlemmene ikke ser fordelene ved å dele kunnskap, kan coworking-sentrenes hovedformål svekkes.

Vi vil påstå at individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorer vil spille sammen og påvirke kunnskapsdelingen i alle organisasjoner. De ulike faktorene interagerer og bør derfor tolkes i sammenheng, ikke isolert sett. Hvilke faktorer som i størst grad bidrar til å fremme og hemme kunnskapsdelingen er avhengig av hva som er essensielt i den aktuelle organisasjonen. Ved å se nærmere på samspillet mellom de ulike faktorene kan man avsløre overraskende årsaker til hvorfor kunnskapsdelingen fungerer eller ikke.

Forord

Med dette avslutter vi vår mastergrad i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Det har vært to lærerike år med dyktige forelesere, interessante emner og ikke minst anvendelige erfaringer som vi gjorde oss gjennom prosjektforum.

Arbeidet med masteroppgaven har vært både spennende og utfordrende. Vi vil benytte sjansen til å takke veilederen vår på UiO, Lars Erik Kjekshus, for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Ikke minst har vi satt stor pris på motivasjonen du har gitt oss og at du har hatt troen på oss gjennom hele prosessen. Vi vil også rette en stor takk til biveilederen vår, Tin Phan, for interessante samtaler og spennende perspektiver på temaet.

Videre vil vi takke informantene fra MESH for at de stilte opp på intervju og delte sine erfaringer og meninger. Uten dere hadde ikke denne oppgaven vært mulig å realisere.

Sist, men ikke minst, vil vi si tusen takk til familie og venner for god støtte og oppløftende ord. Vi satt også stor pris på tiden dere har brukt på korrekturlesing.

Oslo, 22. juni 2020.

Elise Humlegård og Heidi Vogt-Svendsen

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Coworking-sentre	1
1.2 Coworking i Norge	3
1.3 Oppgavens tema og problemstilling	3
2. Teoretisk bakteppe	5
2.1 Hva er kunnskapsdeling	5
2.2 Faktorer som fremmer og hemmer kunnskapsdeling	7
2.2.1 Individuelle faktorer	8
2.2.2 Mellommenneskelige faktorer	14
2.2.3 Organisatoriske faktorer	17
3. Metode	22
3.1 Metodisk tilnærming	22
3.2 Casestudie	23
3.2.1 Presentasjon av MESH	23
3.2.2 Valg av case	24
3.3 Datainnsamling med intervjuer	25
3.3.1 Intervjudesign	26
3.3.2 Informanter	27
3.3.3 Gjennomføring av intervjuene	29
3.4 Transkribering	30
3.5 Databehandling	31
3.6 Kritisk refleksjon	35
3.6.1 Validitet	35
3.6.2 Reliabilitet	36
3.6.3. Etske betraktninger	39
4. Resultater	40
4.1 Individuelle faktorer	41
4.1.1 Utadvendt personlighetstype	41
4.1.2 Følelse av rettferdighet	43
4.2 Mellommenneskelige faktorer	45
4.2.1 Samarbeid	45
4.2.2 Sosial interaksjon	49
4.2.3 Åpenhet	53
4.3 Organisatoriske faktorer	57
4.3.1 Kulturen på MESH	57

4.3.2 Arkitektur	61
4.3.3 Verter	65
4.3.4 Belønning	68
4.4 Hemmende faktorer	69
4.4.1 Manglende kunnskapsbehov	69
4.4.2 Egeninteresse	70
4.4.3 Innadvendt personlighetstype	72
4.4.4 Tidspress	73
4.5 Oppsummering	74
5. Diskusjon	75
5.1 Fire medlemstyper	76
5.2 Rettferdighet og samarbeid	77
5.3 Egeninteresse og tidspress	79
5.4 Sosial interaksjon og personlighetstyper	82
5.5 Åpenhet og arkitektur	86
5.6 Verter og belønning	89
5.7 Kunnskapsbehov og kultur	90
5.8 Konseptuelt rammeverk	92
6. Konklusjon	94
Litteraturliste	98
Vedlegg	104
Vedlegg 1: Brev til informantene	104
Vedlegg 2: Intervjuguide	105
Vedlegg 3: Godkjennelse fra NSD	107
Vedlegg 4: Samtykkeerklæring	108

Figurliste

Figur 1: Graf som viser kvadratmeter benyttet til coworking-sentre i Norge	s. 3
Figur 2: Strukturen til teorikapittelet	s. 5
Figur 3: Strukturen til metodekapittelet	s. 22
Figur 4: Oversikt over medlemskapene på MESH	s. 24
Figur 5: Oversikt av informantene	s. 29
Figur 6: Oversikt over lokalene til MESH	s. 31
Figur 7: Strukturen til resultatkapittelet	s. 40
Figur 8: Illustrasjon av medlemmene og kulturen på MESH	s. 59
Figur 9: Bilder av lokalene til MESH	s. 63
Figur 10: Illustrasjon av resultatene	s. 74
Figur 11: Illustrasjon av medlemstypene	s. 76
Figur 12: Illustrasjon av det konseptuelle rammeverket	s. 93

1. Innledning

Bakgrunnen for denne oppgaven har sitt utspring i en nysgjerrighet rundt «coworking-spaces», heretter kalt coworking-sentre. Et coworking-senter er et kontorlokale som leies ut til, og deles av, ulike selvstendige organisasjoner. Medlemmene på slike coworking-sentre kan eksempelvis leie enten en pult, et kontor eller et større avgrenset område. Coworking-sentre drives av aktører som både rekrutterer medlemmer og fyller opp lokalene. De har også ansvaret for driften av kontorlokalene og fasiliteter elementer som strøm, internett, møterom, kantine osv. Dette anses ofte som en fleksibel, stimulerende (Bueno, Rodríguez-Baltanás & Gallego, 2018) og økonomisk gunstig kontorløsning for små eller mellomstore organisasjoner (Gruen, 2017, s. 238). Det er også hevdet at kunnskapsdeling er en av kjernefunksjonene til et coworking-senter (Bueno et al., 2018), i tillegg til at kunnskapsdeling er et mye omtalt tema innen organisasjonsforskning (Anderson-Glenna, 2015; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Det er imidlertid lite forskning på hvordan kunnskapsdeling skjer i slike uformelle og fleksible organisasjonsformer som coworking-sentre. Etersom kunnskapsdeling er hevdet å være såpass viktig innenfor coworking, vil det være hensiktsmessig å forske mer på dette feltet.

1.1 Coworking-sentre

Coworking-sentre kan defineres som arbeidsplasser som deles av individer som ikke er medlemmer av samme organisasjon (Bueno et al., 2018, s. 452). Merkel (2015) beskriver arbeidsmåten som «å jobbe side om side i en fleksibel, felles arbeidssetting, hvor pulter kan leies på daglig, ukentlig eller månedlig basis» (s. 122). Coworking integrerer forskjellige elementer fra konsepter som blant annet hjemmekontor, kontorsamfunn, telesenter, virtuelt arbeid, virtuelle team og inkubatorer. Det er spesielt fokus på å jobbe på tvers av sektorer for å skape mer fleksibilitet, autonomi og muligheter for sosial interaksjon (Bouncken & Reuschl, 2018, s. 318).

Gründermiljøer og coworking-sentre stammer fra trender med opphav i Silicon Valley i San Francisco, som er kjent for sin vitenskapspark og sitt oppstartssamfunn (Phan, 2016, s. 34). Coworking ble etablert som et alternativ til hjemmekontor, ettersom en slik arbeidsmåte kan lede til isolasjon eller distraksjon (Bueno et al., 2018, s. 327). Dette er altså et tilbud som gir mulighet til å jobbe selvstendig, men i et fellesskap. Intensjonen til et coworking-senter er å

generere interaksjoner, forbedre kreativitet og gi en følelse av fellesskap, uten at bedriftene går gjennom en strukturert prosess med rådgivning, slik som i for eksempel en inkubasjonsprosess (Mauseth & Alsos, 2017, s. 59). Dette fellesskapet danner medlemmene sammen, noe som forsterkes ved at coworking-senteret gjerne har felles arrangementer for medlemmer og andre interesserte (Mauseth & Alsos, 2017, s. 58).

Målgruppen for coworking-sentre er de som ønsker å arbeide på et kontor sammen med andre, men som ikke har muligheter for dette. Det er i hovedsak gründere, selvstendig næringsdrivende, frilansere eller andre mindre bedrifter som benytter seg av dette tilbudet. Motivasjonen for å bli medlem på et coworking-senter er ofte at det reduserer administrative plikter, øker tilgang til gode lokasjoner, gir sosial interaksjon og inspirasjon, tillater deling av synspunkt, muliggjør læring fra andre eller mulighet til å forme team og prosjekter (Bouncken & Reuschl, 2018, s. 318).

Coworking handler altså ikke bare om å jobbe side om side i et fleksibelt kontorlokale, det handler også om en kulturell modell som spesielt fremmer fem verdier: fellesskap, samarbeid, åpenhet, mangfold og bærekraft (Merkel, 2015). De som driver coworking-sentre markedsfører det ofte som en mulighet til å få et godt arbeidsmiljø, å bygge nettverk og for å danne et samfunn på arbeidsplassen for mennesker som ikke har mange kolleger (Hopland, 2018). I tillegg selges det ofte inn som en god løsning uansett økonomisk kapital, fordi det er en stimulerende arena og en plattform for sosial interaksjon og nettverksbygging (f.eks. Mesh Norway, 2020a).

Coworking-sentre har de seneste årene hatt en enorm vekst og stadig flere frilansere og oppstartsbedrifter tar i bruk slike tilbud. I 2018 var det 18 700 coworking-sentre på verdensbasis, hvilket tilsvarer mer enn en fordobling av antallet fra 2015 (Foertsch, 2019). I samme undersøkelse ble det estimert at antallet coworking-sentre i utgangen av 2019 ville være over 22 000, med over 2 millioner medlemmer til sammen (Foertsch, 2019). Denne nye trenden har ført til at det blir etablert flere konsepter innenfor coworking også i Oslo, og mange nye coworking-sentre har blitt opprettet bare de siste to årene (Union, 2019).

1.2 Coworking i Norge

I en rapport fra 2019 kom det frem at coworking-sentre tar opp mer enn 125 000 m² fordelt på omkring 80 sentre i Stor-Oslo, med til sammen 7 000 medlemmer (Vidhammer, 2019). Dette tilsvarer en vekst i antall medlemmer på rundt 86 prosent de siste to årene (Vidhammer, 2019). «Selv om coworking fremdeles utgjør en liten del av kontormarkedet i Stor-Oslo, har den kraftige veksten og store interessen rundt segmentet gjort coworking til en viktig del av kontormarkedet» (Aure, 2020). Det har åpnet 35 nye sentre i Oslo-regionen siden starten av 2018. MESH var det første coworking-senteret som ble åpnet i Oslo (Mesh Norway, 2020a), og senere har blant annet Spaces, StartupLab, Epicenter, WeWork og flere andre coworking-sentre åpnet (Hopland, 2018).

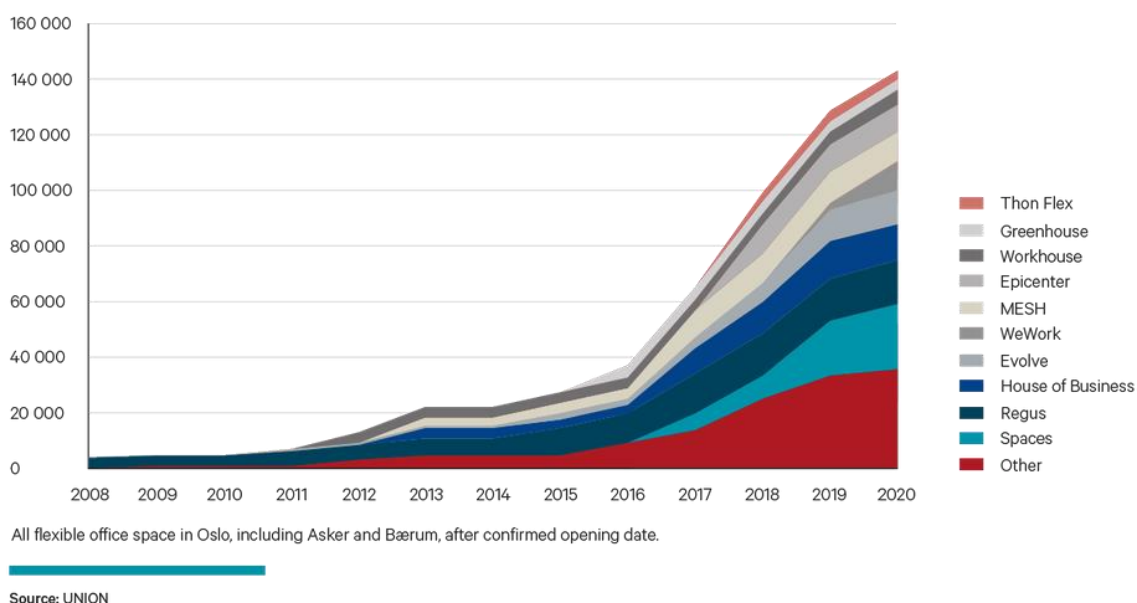


Fig. 1: Grafen illustrerer veksten i kvadratmeter benyttet til coworking-sentre i Oslo, samt fordelingen mellom de ulike coworking-sentrene i Oslo. «Volume of flexible office space in Oslo (measured in m²)» av Union, 2019 (<https://m2.union.no/en/office-rental-market>).

1.3 Oppgavens tema og problemstilling

Coworking-sentre skiller seg fra arbeidsplasser hvor alle ansatte er en del av den samme organisasjonen, deler felles mål og har samme leder. Vi fant det dermed spennende å studere coworking-sentre nærmere, i og med at de er såpass forskjellig fra den tradisjonelle arbeidsplassen som organisasjonsteori ofte er basert på. Siden coworking er et relativt nytt

konsept, er det begrenset hvor mange organisasjonsforskere som har beveget seg inn på tema. Likevel er det en voksende trend, noe som gir mulighet og behov for mer forskning innen feltet.

Organisasjonsteori fokuserer ofte på hvordan kulturelle mekanismer fungerer i en bestemt organisasjon, der de ansatte jobber sammen for å nå et felles overordnet mål. Videre understrekes viktigheten av gode ledere for å danne og vedlikeholde en velfungerende delingskultur. Schein (1987) uttrykker det på denne måten: «organisasjonskulturer skapes av ledere, og det er godt mulig at en av de viktigste ledelsesfunksjonene er å skape, administrere – og hvis det skulle bli nødvendig – ødelegge kultur» (s. 2). Det er også argumentert for at effektiv kunnskapsstyring fra ledelsen står helt sentralt for å oppnå effektiv kunnskapsdeling mellom ansatte i en organisasjon (Choudhary, Harding, Camarinha-Matos, Lenny Koh, & Tiwari, 2013, s. 1954). For at en organisasjon skal lykkes og være konkurransedyktig, er den tungt avhengig av at kunnskap videreføres (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016, s. 2), og kunnskapsdeling er avgjørende for at en organisasjon skal levere gode produkter og tjenester (Anderson-Glenna, 2015, s. 6). Dette skaper et paradoks når man snakker om kunnskapsdeling på coworking-sentre, der kunnskapsdeling og kultur er det faktiske produktet som organisasjonen «selger».

Etttersom det på coworking-sentre ikke finnes en felles leder for organisasjonen, faller ideen om at ledere spiller en stor rolle i å fremme kunnskapsdeling bort. Det nærmeste man kommer en leder på et coworking-senter er vertene, som skal sørge for at alt det praktiske, fra internett til kopimaskiner, samt det administrative, er på plass. De kan forsøke å tilrettelegge for et godt miljø og danne oppfatninger om hvordan ting helst skal være. De kan imidlertid ikke bestemme hva som foregår innad i de enkelte bedriftene eller hvordan bedriftene samhandler med hverandre. Med andre ord en administrativ rolle i mye større grad enn en leder. Det er derfor rimelig å anta at forutsetninger for kunnskapsdeling på et coworking-senter dannes av medlemmene selv, altså en rekke av enkeltstående organisasjoner og frilansere. Det vil dermed være spennende å undersøke hvordan kunnskapsdelingsprosesser foregår på en slik arbeidsplass, med spesielt fokus på hvorvidt det er rom for kunnskapsdeling mellom ulike bedrifter. Vi vil undersøke hvilke faktorer som påvirker kunnskapsdeling på et coworking-senter, gjennom problemstillingen som lyder som følger:

Hvilke faktorer fremmer og hemmer kunnskapsdeling på et coworking-senter?

2. Teoretisk bakteppe

I dette kapitlet vil vi gå gjennom det teoretiske bakteppe for temaene vi skal undersøke i vår studie. Vi vil først forklare hva kunnskapsdeling er før vi gjennomgår hvilke faktorer som fremmer og hemmer kunnskapsdeling i organisasjoner.

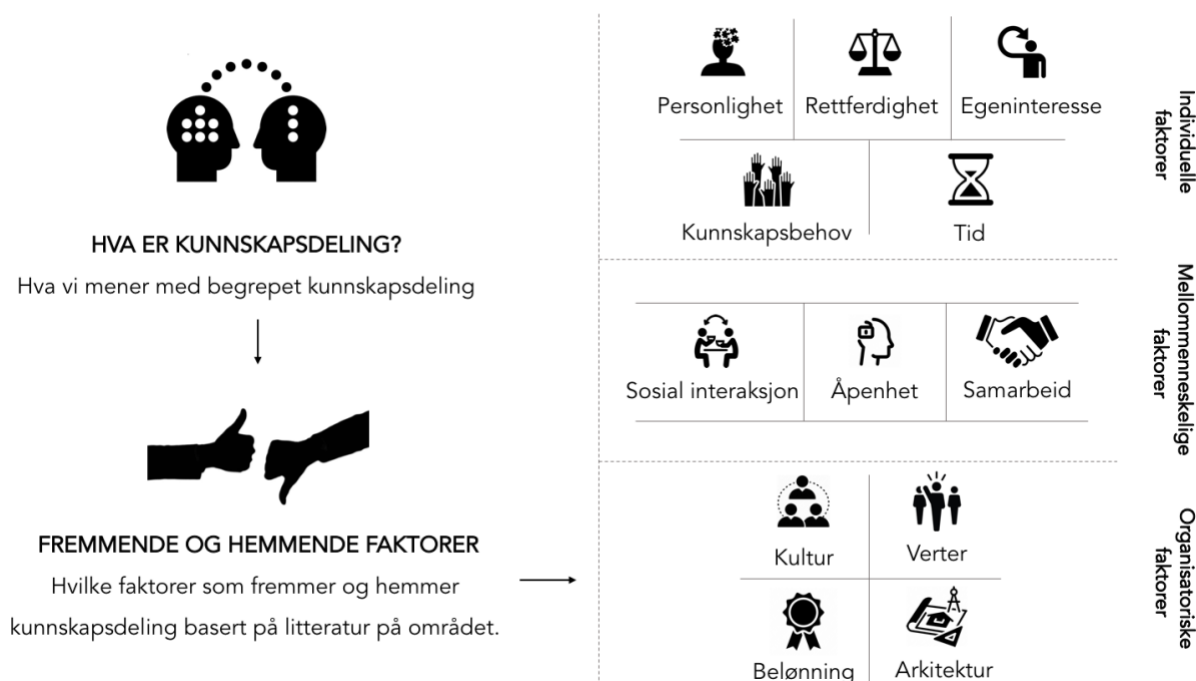


Fig. 2: Figuren viser strukturen til teorikapitlet, og et veldig kortfattet utdrag fra hvert delkapittel.

2.1 Hva er kunnskapsdeling

Kunnskap er livsnerven i en organisasjon, og har blitt identifisert som et avgjørende element for organisasjoners overlevelse i dagens dynamiske og konkurrerende tid (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016, s. 2). Kunnskapsdeling kan defineres som erfaringer, verdier, kontekstuell informasjon og ekspertise (Davenport & Prusak, 1998, s. 5) som kan flyte i begge retninger mellom avsender og mottaker (Anderson-Glenna, 2015, s. 8) blant individer, grupper, team, avdelinger og organisasjoner (Crossan, Lane & White, 1999). Andre definisjoner av kunnskapsdeling fokuserer mer på villigheten til å dele. Blant annet beskriver Gibbert og Krause (2002, referert i Rutten, Blaas-Franken & Martin, 2016) kunnskapsdeling som viljen enkeltpersoner i en organisasjon har til å dele kunnskapen de har tilegnet seg, eller skapt, med

andre (s. 200). I tillegg argumenteres det for at kunnskapsdeling ikke kan tvinges, men bare kan bli oppfordret til og tilrettelagt for (Rutten et al., 2016, s. 200). Man kan påstå at villighet er ekstra sentralt i forbindelse med kunnskapsdeling på et coworking-senter, der ingen jobber mot det samme målet eller har en formell relasjon til hverandre. I denne oppgaven vil kunnskapsdeling også referere til læring og andre begreper som er nært beslektet kunnskapsdeling, da det kan være vanskelig å skille begrepene i mange tilfeller.

Som påpekt over, er en organisasjon tungt avhengig av at kunnskap videreføres hvis den skal lykkes og være konkurransedyktig (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016, s. 2) og kunnskapsdeling er avgjørende for at en organisasjon skal levere gode produkter og tjenester (Anderson-Glenna, 2015, s. 6). På et coworking-senter kan man argumentere at «produktet» paradoksalt nok er fellesskap og kunnskapsdeling, samt produktiviteten til hver enkelt bedrift som følge av de to førstnevnte (Bueno et al., 2018). Kunnskapsdeling er en viktig del av den ideelle coworking-kulturen. Blant annet diskuterer Bouncken og Reuschl (2016) at coworking er en form for delingsøkonomi (s. 319) og det hevdes at en av kjernefunksjonene til et coworking-senter er kunnskapsdeling (Bueno et al., 2018). Kunnskapsøkonomien fremmer åpenhet, samarbeid og effektivitet (Bouncken & Reuschl, 2016; Bueno et al., 2018; Mauseth & Alsos, 2017), på samme tid som at åpenhet, samarbeid og effektivitet er avgjørende for at kunnskapsdeling skal eksistere (Anderson-Glenna, 2015; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Enehaug et al., 2015; Wang & Noe, 2010).

Likevel er det argumentert for at det kan være innviklet å etablere en felles kultur som motiverer for deling av kunnskap på coworking-sentre ettersom medlemmene har sprikende oppgaver, normer, atferd og prosjektstruktur (Bouncken & Reuschl, 2016, s. 320-21). Det er også hevdet at kunnskapsdeling er spesielt vanskelig i organisasjoner som er preget av tidspress (Enehaug et al., 2015), og medlemmene på et coworking-senter, som i hovedsak er oppstartsbedrifter og selvstendig næringsdrivende, lever konstant under press om å levere og er alltid på jakt etter nye kunder og prosjekter. Siden kunnskapsdeling er avgjørende for organisasjoner, og muligens ekstra utfordrende på coworking-sentre, skaper dette en kuriositet rundt hvilke faktorer som kan fremme kunnskapsdeling på en slik arbeidsplass, og hvilke faktorer som eventuelt virker hemmende.

Kunnskapsdeling gjør at individer kan lære av hverandres erfaringer og forbedre sine egne prestasjoner som et resultat (Connelly, Ford, Turel, Gallupe & Zweig, 2014, s. 75). Dette er

en stor fordel for medlemmene på et coworking-senter. Forskning har vist at det kan skje mye kunnskapsdeling i organisasjoner, også uavhengig av planlagte tiltak. Dette skjer i form av en rekke uformelle samtaler som for eksempel når en ansatt møter på et problem og strekker ut hånden for hjelp eller bistand (Svare, 2014, s. 576). Siden det er intrikat å utføre systematisk og planlagt kunnskapsdeling på coworking-sentre, er det denne daglige samhandlingen og uformelle kunnskapsdelingen vi ønsker å fange essensen av. Uformell kunnskapsdeling kan også argumenteres til å avhenge enda mer av kultur enn planlagte iverksatte tiltak (Enehaug et al., 2015). Coworking-sentre hevdes å være godt egnet for samarbeid og produktivt arbeid, der kjernefunksjonene er sosial interaksjon, nye muligheter og kunnskapsdeling (Bueno et al., 2018).

Kultur er identifisert som en av de viktigste faktorene som muliggjør eller vanskeliggjør kunnskapsdeling, og en kunnskapssentrert kultur har blitt utpekt som en kritisk kilde til suksess (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016, s. 9). Uformell kunnskapsdeling er altså tungt avhengig av kulturen, og et antall kulturelle dimensjoner som sannsynligvis påvirker kunnskapsdeling har blitt identifisert (Wang & Noe, 2010, s. 118). Det hevdes at velfungerende kunnskapsdeling er 90 prosent avhengig av den nåværende organisasjonskulturen, hvor blant annet tillit, samarbeid og åpenhet er nøkkelen (Liebowitz, 1999). På bakgrunn av dette er det interessant å undersøke hvilke forutsetninger som må ligge til rette for at kunnskapsdeling skal oppstå og fungere på et coworking-senter.

2.2 Faktorer som fremmer og hemmer kunnskapsdeling

Mange studier har fokusert på trender innen vellykket kunnskapsdeling. Noen har valgt å undersøke problemstillingen ved å se på individuelle og sosiale faktorer (f. eks. Anderson-Glenna, 2015), mens andre har hatt et større fokus på motiverende faktorer som blant annet organisatorisk forpliktelse (f.eks. Wang & Noe, 2010). Likevel bærer mye av litteraturen preg av å fokusere på hvordan ledelse påvirker kunnskapsdelingen i organisasjoner (f. eks. Anderson-Glenna, 2015; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Enehaug et al., 2015; Wang & Noe, 2010), heller enn hvordan individene i organisasjonen organisk driver med kunnskapsdeling, og samspillet mellom disse individene og organisasjonen. Ledelse er en organisatorisk faktor som uten tvil kan være avgjørende for vellykket kunnskapsdeling. Likevel er det usannsynlig at ledelse alene kan løse mysteriet som kunnskapsdeling representerer. Vi har derfor tatt et valg om å se på hvordan individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorer

fremmer eller hemmer kunnskapsdeling på et coworking-senter, men også hvordan samspillet mellom disse kan være med på å påvirke kunnskapsdelingen i organisasjonen. Likevel er det viktig å notere seg at det ikke alltid er like åpenbart hvor de ulike faktorene bør plasseres, og i mange tilfeller vil de kunne overlappe. Videre kan alle faktorene som blir nevnt være både fremmende og hemmende, avhengig av hvilken ende av skalaen de befinner seg i. Dersom det eksempelvis er mye åpenhet på et coworking-senter vil dette være en fremmende faktor, mens fraværet av åpenhet vil virke hemmende på kunnskapsdeling.

Wang og Noe (2010) gjennomførte en studie der de undersøkte hvilke faktorer som påvirket kunnskapsdeling i organisasjoner. De kom frem til et komplekst rammeverk der omgivelsene påvirket individuelle og motiverende faktorer som videre påvirket kunnskapsdeling. De fant at omgivelsene i form av kultur, mellommenneskelige faktorer og organisatorisk kontekst påvirket individuelle og motiverende faktorer (Wang & Noe, 2010, s. 116). Blant annet ble det funnet at støttende ledelse og belønning for å involvere seg i kunnskapsdeling var viktige faktorer under organisatorisk kontekst. I tillegg ble det identifisert at mindre sentraliserte og hierarkiske organisasjonsstrukturer fasiliterte kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010, s. 119). Dette indikerer at coworking-sentre har noen fordeler når det kommer til kunnskapsdeling ved at organisasjonsstrukturen er horisontal. Bouncken og Reuschl (2016) argumenterer videre for at mangelen på hierarki på coworking-sentre blir substituert med tillit og fellesskap (s. 330).

Videre vil vi nå gå nærmere inn på de individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorene som litteraturen ser på som mest avgjørende for vellykket kunnskapsdeling, samt de faktorene som er argumentert til å være mest ødeleggende. Siden oppgaven omhandler et coworking-senter, og ikke en tradisjonell organisasjon, vil «medlemmer» brukes som begrep på det som vanligvis omtales som ansatte og «verter» om ledere, i overskriftene og i litteraturen som omhandler coworking.

2.2.1 Individuelle faktorer

Personlighetstyper

Personlighet er funnet som den faktoren som best forutsier kvaliteten på kunnskapsdeling, sammenlignet med andre individuelle faktorer (Ismail & Yusof, 2010, s. 9). Mauseth og Alsos (2017) argumenterer for at jo mer aktive medlemmene på et coworking-senter er når

det gjelder å involvere seg i det sosiale miljøet og skape de relasjonene som bidrar til utveksling av ressurser, desto større nytte vil medlemmet eller bedriften ha av coworking-senteret. For eksempel er det hevdet at utadvendte og selvsikre individer mer sannsynlig vil dele kunnskap, sammenlignet med de som er innadvendte eller selvsentrerte (Ismail & Yusof, 2010, s. 5). Altså ser det ut til at utadvendte personer involverer seg mer og er mer aktive i kunnskapsdeling enn innadvendte.

Karakteristikker som kjennetegner utadvendte individer er blant annet at de er sosiale, pratsomme, kontaktsøkende og liker variasjon (Skre & Kennair, 2019). Det er derfor rimelig å anta at disse individene mer sannsynlig bidrar til kunnskapsdeling, ettersom de ønsker å ha kontakt med andre og søker nye innspill. Videre hevder Mauseth og Alsos (2017) at sammensetningen av mennesker som finnes på coworking-senteret kan spille en sentral rolle (s. 66). I tillegg til at det er en fordel at store deler av medlemmene er utadvendte og ønsker å delta i kunnskapsdeling, kan det være en fordel å ha individer med forskjellig bakgrunn, erfaringer og måter å tilnærme seg kunnskap på.

Asrar-ul Haq og Anwar (2016) fant at åpenhet for diversitet var en av de viktigste faktorene som kultiverte kunnskapsdeling. Diversitet, i form av mangfold i aktører som er en del av organisasjonen, er en avgjørende faktor for kunnskapsdelings-prosesser. Denne diversiteten handler blant annet om hvordan mennesker tilnærmer seg kunnskapsdeling. Gjennom å ha ulike mennesker som handler på ulike måter, skal angivelig kunnskapsdelingen forbedres (Jacquier-Roux & Paraponaris, 2012, s. 345). Det er altså viktig med diversitet i en organisasjon for at kunnskapsdeling skal blomstre, på samme tid som at det er viktig at medlemmene er aktive og involverer seg i kunnskapsdelingen (Bouncken & Reuschl, 2016, s. 331).

Følelse av rettferdighet

Følelse av rettferdighet, og tillit til at denne rettferdigheten overholdes, er fenomener det er vanskelig å kategorisere som enten en individuell eller en mellommenneskelig faktor. Vi har likevel valgt å kategorisere det som en individuell faktor, fordi det i bunn og grunn handler om medlemmenes følelse av rettferdighet. Kategoriene vil likevel overlape, fordi dersom denne følelsen av rettferdighet er gjensidig blant medlemmene vil det oppstå et tillitsforhold som passer inn i den mellommenneskelige kategorien.

Ibragimova et al. (2012) undersøkte kunnskapsdeling gjennom linsen av rettferdighet og likestilling for partene involvert. De studerte hvordan rettferdighet påvirket holdninger mot kunnskapsdeling, som videre påvirker intensjonen til å dele kunnskap (s. 186). De fant at rettferdighet var viktig for å forme holdninger og påvirket kunnskapsdelings-atferd. Ansatte som generelt oppfattet kunnskapsdelingen som rettferdig hadde en tendens til å utvise samarbeidsvillig atferd (Ibragimova et al., 2012, s. 184-186). Videre er det hevdet at individer bidrar mer i kunnskapsdeling dersom de har tillit til at deres fremtidige kunnskapsforespørsel blir positivt møtt av andre (Yu, Lu & Liu, 2010, s. 34). Dette kan bety at de må ha en tillit til gjensidigheten mellom partene involvert. I omfattende studier om kunnskapsdeling har det blitt funnet at tillit er en av de mest avgjørende faktor for kunnskapsdeling (Anderson-Glenna, 2015, s. 8; Bouncken & Reuschl, 2016, s. 331). Det vil si at de som deler kunnskap har en forventning om at prosessen representerer en rettferdighet ved at de får igjen det de gir, om de ønsker. Altså kan det se ut som at rettferdighet og tillit er to nært relaterte begreper i forbindelse med kunnskapsdeling, og de kan derfor være vanskelige å skille.

Ergo, er det poengtert at rettferdighet er en viktig faktor for individenes motivasjon til å bidra i kunnskapsutveksling. Rettferdighet i en kunnskapsdelingskontekst handler ofte om at individene ikke oppfatter kostnadene ved å dele som større enn fordelene, som i de aller fleste tilfeller betyr at kunnskapsdelingen går begge veier (Wang & Noe, 2010, s. 116). Innenfor coworking er dette aspektet interessant, ettersom medlemmene på et coworking-senter bruker av tiden fra sin egen bedrift for å bidra i kunnskapsdeling. Rettferdighet kan derfor hevdes å være enda mer avgjørende på et coworking-senter, der de profesjonelle båndene er svakere enn i tradisjonelle organisasjoner, siden de rent formelt sett ikke samarbeider eller skylder hverandre noe.

Videre er det funnet at et høyt tillitsnivå mellom ansatte fører til et høyere nivå av kunnskapsdeling, på samme tid som lavere tillitsnivå fører til mindre kunnskapsdeling (Rutten et al., 2016). Tillit og rettferdighet er også identifisert som spesielt viktig på et coworking-senter der de tradisjonelle organisasjonsstrukturene ikke eksisterer og man er avhengig av en mer frivillig tilnærming til kunnskapsdeling (Bouncken & Reuschl, 2016, s. 330). Hvis individer oppfatter kunnskapsdeling-prosesser som urettferdig kan de avstå fra å bidra med kunnskapen sin, og dermed undergrave dens bærekraft som en verdifull kilde til organisasjonskunnskap (Fadel & Durcikova, 2014, s. 511). Av denne grunn er rettferdighet

identifisert som en fremmede og hemmende faktor for kunnskapsdeling i organisasjoner, på hver sin ende av skalaen.

Siden uformell kunnskapsdeling er avgjørende på et coworking-senter, er man nødt til å forstå hvordan slik kunnskapsdeling kan forekomme. For å undersøke hvilke faktorer som påvirker uformell kunnskapsdeling undersøkte Van Tonder, De Beer og Kuyper (2018) hvordan kunnskapsdeling fungerte blant kunder i et selvbetjeningsmiljø. 702 kunder besvarte en spørreundersøkelse, der det ble undersøkt hvordan tillit, forpliktelse og kredibilitet var knyttet til villigheten til å dele kunnskap. De fant blant annet at følelsen av tillit førte til forpliktelse til et annet individ som resulterte i at de også delte kunnskap. Dette indikerer at tillit er en viktig faktor for uformell kunnskapsdeling, fordi det fører til en følelse av forpliktelse (Van Tonder et al., 2018, s. 557). Den nevnte studien er spesielt interessant i denne forbindelse fordi kunder, i likhet med medlemmene på et coworking-senter, ikke har en formell forpliktelse til hverandre, og det er opp til hver enkelt kunde å bestemme seg for å bidra i kunnskapsdeling. Tillit og rettferdighet handler mye om hvilke individer som er tilgjengelige for hverandre og hvordan disse samhandler (Mauseth & Alsos, 2017, s. 66). Det er derfor avgjørende at man har aktive individer som ønsker å bidra i kunnskapsdelingen som foregår, uten å utnytte fellesskapet eller enkeltindivider.

Egeninteresse

Graden av egeninteresse er også faktor som påvirker kunnskapsdeling. Bouncken og Reuschl (2016) utviklet det de selv kaller for den første konseptuelle modellen for coworking-sentre. De fokuserer på hvordan coworking er en form for delingsøkonomi, som i denne sammenheng relaterer til at medlemmene har en følelse av eierskap til coworking-senteret og oppfatter at dette eierskapet har en verdi (Bouncken & Reuschl, 2016, s. 331). Her presenterte de blant annet at kunnskapsdeling på et coworking-senter ble negativt påvirket av opportuniste (Bouncken & Reuschl, 2016, s. 331). Mennesker som ikke føler på en form for organisatorisk forpliktelse, men heller drives av motiver som egeninteresse, vil altså høyst sannsynlig ha en negativ påvirkning på kunnskapsdelingen på coworking-senteret.

Egeninteresse, i form av egosentrisme, er identifisert som en faktor som reduserer kunnskapsdeling i en organisasjon (Lu et al., 2006, s. 15). Egosentrisme viser til ønsket om å oppnå et best mulig resultat for seg selv (Kollock, 1998, s. 183) eller ønsket om å benytte seg av andres bidrag uten kostnader, og er en viktig årsak til utilstrekkelig samarbeidsvillig

oppførsel (Lu et al., s. 17). I forbindelse med kunnskapsdeling innebærer egosentrisme et ønske om å benytte seg av andres verdifulle kunnskap uten gjenytelse (Lu et al., s. 17). For eksempel indikerer eksperimentelle studier på området at folk liker å ta uten å gi, fordi de personlige kostnadene blir senket (Yamagishi & Sato, 1986, s. 72). Samtidig er kostnader ved å dele identifisert som en hemmende faktor innen kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010, s. 116). Dette skaper et dilemma ved at de individene som er gratispassasjerer ikke bidrar fordi de er redd for at kostnadene skal bli for store. Dette kan imidlertid føre til at andre individers kostnader av å dele faktisk blir for store, og at de derfor velger å ikke bidra. En likevektstilstand ville resultert i en organisasjon der ingen deler kunnskap og alle kommer dårligere ut (Lu et al., 2006, s. 17). Dette kan potensielt føre til at kunnskapsdeling ruineres på sikt.

På den andre siden argumenterer Niedergassel (2011) for at prosessen av sosial utveksling potensielt stammer fra ren egeninteresse, og at denne egeninteressen kan genererer tillit i sosiale relasjoner gjennom sin tilbakevendende og ekspanderende karakter (s. 96). Dette tyder på at uten egeninteresse i form av behov for å motta kunnskap, vil kanskje ikke sosial interaksjon forekomme og følgelig heller ikke kunnskapsutveksling. Dette viser også at individuelle og mellommenneskelige faktorer henger tett sammen og er dypt avhengige av hverandre. Egeninteresse er ikke nødvendigvis skadelig for kunnskapsdelingen i seg selv (Niedergassel, 2011, s. 96), men dersom egeninteressen går over i egosentrisme kan det være veldig skadelig (Lu et al., 2006, s. 17). Dette kan derfor potensielt være en balansegang man må være observant på når man undersøker kunnskapsdeling.

For at kunnskapsdeling skal foregå optimalt fordrer det altså at menneskene har en egeninteresse i å motta kunnskap, uten at det går over i egosentrisme ved at de ikke bidrar tilbake. Begge parter i en kunnskapsdelings-prosess må føle at de får nytte av utvekslingen. På et coworking-senter vil dette si at medlemmet føler en nytteverdi av delingskulturen, heller enn nytten i et spesifikt partnerskap, om kunnskapsdelingen fungerer ideelt.

Kunnskapsbehov

Egeninteresse kan også handle om behovet individene oppfatter at de har av kunnskapsdeling. Om de ikke føler behov ønsker de kanskje heller ikke å bidra kun for andres vinning. Individene i en organisasjon må se nytten i kunnskapen som utveksles, samt ha behovet for den, for å delta i kunnskapsdeling (Niedergassel, 2011, s. 96). I denne

forbindelse undersøkte Yu et al. (2010) faktorer som fasiliterer frivillig kunnskapsdeling i et virtuelt samfunn. De kartla 442 medlemmer av tre internettmiljøer og fant blant annet at gleden av å hjelpe og behovet for ny kunnskap var sterkt knyttet til kunnskapsdelings-atferd og gjorde at deltakerne var mer behjelpelige (Yu et al., 2010, s. 32). I tillegg fant Niedergassel (2011) gjennom en kvantitativ undersøkelse av 600 forskere, at ansatte kun var behjelpelige og villige til å dele sin kunnskap når de kunne forvente noe verdifullt i gjengjeld (s. 95). Altså kreves det at individene i organisasjonen ser behovet for kunnskapsdeling og har troen på at de får det de forespør, for at de skal være villige til å dele av sin kunnskap. I forlengelse av dette møtte Fadel og Durcikova (2014) et interessant dilemma da de undersøkte kunnskapsdeling og oppfatninger knyttet til kvaliteten av kunnskapsbidrag. På den ene siden bør det være et krav om at kvaliteten til kunnskapen er høy. På den andre siden kan for høye krav til kvalitet ha en utilsiktet effekt ved at det kan kvele innspill fra ansatte som ikke føler de har et meningsfylt bidrag (Fadel & Durcikova, 2014, s. 117).

Videre, gjennomførte Lin (2007) en omfattende spørreundersøkelse av toppledere i 50 organisasjoner, der han fant at individuelle faktorer, som gleden av å hjelpe og mestringsfølelse var avgjørende faktorer som fremmet kunnskapsdeling (s. 315). En følelse av mestring er også funnet i andre studier som en av de viktigste faktorene som genererer kunnskapsdeling (Lu et al., 2006, s. 26). Ved siden av at individer kjenner på gleden av hjelpe, er det også viktig at de er engasjerte (Anderson-Glenna, 2015, s. 8), har et ønske om å være en del av kunnskapsdelingen som potensielt foregår (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016) og selv oppfatter at de har et behov for kunnskapen som deles (Niedergassel, 2011, s. 96). Videre er det blant annet identifisert at selv individer som er motiverte og har et ønske om å delta i kunnskapsutveksling, ikke alltid får det til på grunn av mangel på tid (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016, s. 12).

Tid

Mye forskning har fokusert på hvordan man kan drive med systematisk kunnskapsdeling, som innebærer implementering av ulike strategier og metoder, som mer eller mindre er bindende for de ansatte (f. eks. Anderson-Glenna, 2015; Enehaug et al., 2015). På et coworking-senter der innføring av slike tiltak ikke er mulig å gjøre obligatoriske, er det et stort press på at medlemmene selv må involvere seg i uformell kunnskapsdeling. Dette kan være utfordrende siden de fleste individene som jobber der er svært preget av tidspress og høy arbeidsmengde.

Enehaug et al. (2015) undersøkte kunnskapsdeling i ulike prosjektbaserte organisasjoner, som kjennetegnes ved at de har fokus på tidsfrister og fremdrift, økonomisk usikkerhet og utfordringer knyttet til langsiktighet. Prosjektbaserte organisasjoner kan argumenteres til å være den «tradisjonelle» organisasjonsformen som ligner mest på coworking. Lederne, som var deltakerne i studien, rapporterte at uformell kunnskapsdeling i form av daglig samhandling var den viktigste arenaen for kunnskapsutveksling. På den andre siden ble det funnet at mangel på tid var en av de største hindringene for kunnskapsdeling. Hele 70 prosent av bedriftene som var med i studien rapporterte at det var vanskelig å finne tid til kunnskapsdeling (Enehaug et al., 2015, s. 18). Dette vitner om at organisasjoner under tidspress kan møte på ekstra utfordringer når det kommer til deling av kunnskap, også selv om motivasjonen er til stede (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016, s. 12).

Videre gjennomførte Connelly et al. (2014) en studie der de undersøkte hvordan opplevelsen av tidspress påvirker kunnskapsdeling. De ga 403 studenter en problemløsning-oppgave der de fikk lov til å spørre om kunnskap fra andre som gjorde samme aktivitet. Resultatene indikerte at mennesker som opplever tilstrekkelig med tidspress er mindre villige til å dele kunnskap (Connelly et al., 2014, s. 74). Likevel viser andre studier at jo sterkere relasjoner og nettverk individer har, desto mindre påvirkning har tidspress på kunnskapsdeling (Poleacovschi, Javerni-Will & Tong, 2017; Thomas, Fugate & Koukova, 2011). I tillegg er det funnet at jo sterkere relasjonene mellom individene er, desto mindre tid taper de på å drive med kunnskapsutveksling (Poleacovschi et al., 2017). Her ser vi altså at individuelle faktorer som tidspress blir påvirket av mellommenneskelige faktorer, som eksempelvis sosiale relasjoner. Samtidig som at tidspress er med på å påvirke mellommenneskelige faktorer.

2.2.2 Mellommenneskelige faktorer

Sosial interaksjon

Niedergassel (2011) understreker at det er avgjørende å undersøke sosiale aspekter når man studerer kunnskapsdeling i organisasjoner (s. 93). I Anderson-Glennas (2015) oppsummering av litteratur om kunnskapsdeling ble det også klart at et kommunikativt miljø var en av de bærende faktorene som fremmet kunnskapsdeling (s. 8). Videre argumenterer Asrar-ul-Haq og Anwar (2016) for at sosial interaksjon og nettverk er noen av de viktigste faktorene som kultiverer kunnskapsdeling. Bouncken og Reuschls (2016) teoretiske modell om coworking

fremhever også fellesskap som en viktig faktor som påvirker kunnskapsdeling (s. 331) og uten sosial interaksjon vil man kunne argumentere for at det blir intrikat å danne fellesskap.

En casestudie av syv oppstartsbedrifter på to ulike coworking-sentre, henholdsvis DICS og Work-Work, fant at å tilrettelegge for sosiale interaksjoner mellom medlemmene på et coworking-senter i betydelig grad bidro til utvikling av gründerbedrifter (Mauseth & Alsos, 2017). Det kom også frem at sosial interaksjon var en viktig faktor for hvorfor oppstartsbedrifter valgte å benytte seg av coworking, fremfor å finne seg egne lokaler (Mauseth & Alsos, 2017). En annen studie utført av Garrett et al. (2017, s. 835) viste også at en viktig motivasjon for å benytte seg av coworking var mulighetene som kommer fra interaksjon med andre mennesker og kunnskapsdeling.

Noorderhaven og Harzing (2009) fant også en klar og konsekvent positiv relasjon mellom sosial interaksjon og kunnskapsflyt i organisasjoner som defineres som «sosiale fellesskap», også kalt «heteraki» (s. 719). Coworking-sentre beskrives ofte som sosiale fellesskap (Mesh Norway, 2020a), som altså indikerer at det kan blomstre velfungerende kunnskapsdeling i slike organisasjonsstrukturer. Dette fordrer at medlemmene evner å knytte sterke bånd (Thomas et al., 2011, s. 22), ettersom pre-eksisterende relasjoner og gjensidig avhengighet mellom partene er en drivende faktor for kunnskapsdeling (Niedergassel, 2011, s. 99).

Sosial interaksjon er altså identifisert som en drivende faktor for kunnskapsdeling (Anderson-Glennas, 2015; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Niedergassel, 2011; Noorderhaven & Harzing, 2009) og kanskje spesielt avgjørende på coworking-sentre (Bouncken & Reuschls, 2016; Bueno et al., 2018; Mauseth & Alsos, 2017), da det er argumentert for at sosial interaksjon også fremmer kunnskapsdeling spesifikt på coworking-sentre (Merkel, 2015). Videre er pre-eksisterende (Niedergassel, 2011, s. 99) og sterke relasjoner (Thomas et al., 2011, s. 22) indikert til å være ekstra fremmende faktorer for kunnskapsdeling i organisasjoner. Mangel på relasjoner og sosial interaksjon vil derfor sannsynligvis hemme kunnskapsdeling (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016, s. 12-13). Har man bekjentskaper er det nærliggende å tenke at det føles lettere å spørre om hjelp, enn om man må spørre en man ikke kjenner. Da vet man heller ikke hvem det er strategisk å spørre, og det vil ta lenger tid før man finner en aktuell kandidat som har den kunnskapen man trenger. For å danne sterke bånd er man nødt til å involvere seg i sosial interaksjon, som fordrer en viss grad av åpenhet.

Åpenhet

Det hevdes at åpenhet er en av de viktigste kulturelle faktorene som bidrar til suksessfull kunnskapsdeling (Liebowitz, 1999, s. 39). Åpenhet er også identifisert som en pådrivende faktor som fremmer kunnskapsdelingen på et coworking-senter (Bouncken & Reuschl, 2016; Bueno et al., 2018; Mauseth & Alsos, 2017). I tillegg har studier som bruker personlighetstester vist at gründere scorer høyere enn andre yrkesgrupper på personlighetstrekket åpenhet (Carson, Peterson & Higgins, 2005), som tilsier at denne karakteristikken kan være vanlig i coworking-kulturer.

Yu et al. (2010) undersøkte faktorer som fasiliterer frivillig kunnskapsdeling i et virtuelt samfunn. De så blant annet på hvordan åpenhet påvirket kunnskapsdeling og fant at det hadde en positiv effekt på fellesskapets delingskultur (Yu et al., 2010, s. 32). Det vil altså si at en kultur som preges av åpenhet og transparens fostrer kunnskapsdeling. Kunnskapsdelingens frivillighet er et viktig element innen coworking, og åpenhet er, som nevnt ovenfor, identifisert som en av de bærende faktorene for frivillig kunnskapsdeling.

Videre fant også Cabrera, Collins og Salgado (2006) at åpenhet er en av de mest fremtredende psykologiske variablene som fremmer kunnskapsdeling (s. 259). Selv om dette er en individuell faktor, er det nærliggende å tenke at om individene er åpne, gir det et større potensial for en kultur preget av åpenhet. Organisasjoner som ønsker en kultur som fremmer høy kunnskapsutveksling, bør derfor rekruttere søkere som er åpne (Cabrera et al., 2006, s. 260). Åpenhet i en psykologisk sammenheng, som her, er knyttet til trekk som nysgjerrighet, kunstnerisk følsomhet og originalitet (Cabrera et al., 2006, s. 248), og har mange like trekk som utadvendthet. Her ser vi igjen hvor tett relasjon individuelle og mellommenneskelige faktorer har, og hvor vanskelig det kan være å skille mellom dem. Åpenhet kan også generere samarbeid.

Samarbeid

På et coworking-senter, og generelt i organisasjoner, kan det være vanskelig å finne et tydelig skille mellom samarbeid og kunnskapsdeling. I mange tilfeller vil det også overlappe. Lav tilknytning mellom fagfelt, eller sprikende bedrifter, kan hindre utviklingen av samarbeid, og svekke en kunnskapsdelingskultur (Marra, Mazzocchitti & Sarra, 2018, s. 808). På den andre siden kan ulike disipliner styrke utbytte av kunnskapsdeling ved at man kan lære av hverandre på tvers (Marra et al., 2018, s. 809). Coworking-sentre er en arbeidsplass med en rekke ulike bedrifter, med ulike oppgaver, prosjekter og disipliner, som kan gjøre det

utfordrende å samarbeide på tvers (Bouncken & Reuschl, 2016, s. 320-21). Det har likevel sine fordeler, ved at man har mennesker med ulik kompetanse, hvilket gir gode forutsetninger for samarbeid innen mange ulike fagfelt. I tillegg hevdes det at hvor ny kunnskapen oppfattes, påvirker beslutningen om å samarbeide, men også selve prosessen av kunnskapsdeling i seg selv (Niedergassel, 2011, s. 95). Hvor ny kunnskapen er har altså mye å si for om individene i organisasjonen er samarbeidsvillige. På grunn av coworking sin mangfoldige karakter, kan det argumenteres at det finnes mye ny kunnskap for de ulike bedriftene, som vil kunne være med på å fremme samarbeid.

Det hevdes at coworking-sentre er en arbeidsplass som fremmer samarbeid (Bueno et al., 2018) og er designet for å gjøre akkurat dette (Balakrishnan, Muthaly & Leenders, 2016, referert i Bueno et al., 2018, s. 454). Det er mange faktorer som bidrar til å skape en atmosfære som fremmer samarbeid. Blant annet kan samarbeid stimuleres gjennom den arkitektoniske utformingen (Ondia, Hengrasmee & Chansomsak, 2018, s. 34), vertenes tilretteleggelse (Merkel, 2015), den nåværende organisasjonskulturen (Liebowitz, 1999, s. 39) og hvordan den såkalte kunnskapsøkonomien fungerer (Bouncken & Reuschl, 2016; Bueno et al., 2018; Mauseth & Alsos, 2017). Disse faktorene kan virke fremmende om det er en hensiktsmessig arkitektur, og vertene legger til rette for fleksibilitet og samarbeid, samt at det er kultur for å dele og samarbeide. Om de nevnte faktorene ikke er velfungerende, er det nærliggende å tenke at dette virker hemmende på kunnskapsdelingen og samarbeidet på coworking-senteret.

2.2.3 Organisasjonelle faktorer

Kultur

Det eksisterer kontroverser omkring hvorvidt et coworking-senter kan skape, etablere og opprettholde en organisasjonskultur som gir rom for velfungerende kunnskapsdeling. På den ene siden spekuleres det i om medlemmene på et coworking-senter har forutsetninger for å utvikle en felles kultur, fordi de har sprikende oppgaver, normer, atferd og en mulig midlertidig karakter av team og prosjektstruktur (Bouncken & Reuschl, 2016, s. 320-21). På den andre siden hevdes det at et sentralt trekk ved coworking er at det kan fremme et samarbeidsvillig arbeidsmiljø og at coworking er designet for å skape en produktiv og sosial atmosfære (Bueno et al., 2018, s. 454).

Schein (1987), en av pionerene innenfor temaet kultur (Bang, 2013), argumenterer for at begrepet kultur kan brukes på sosiale enheter av enhver størrelsesorden, med det eneste kriteriet at medlemmene har fått anledning til å lære og stabilisere et syn på seg selv og sitt forhold til omgivelsene (Schein, 1987, s. 7). Innenfor dette perspektivet vil et coworking-senter kunne etablere en felles kultur selv om medlemmene i utgangspunktet tilhører helt forskjellige organisasjoner, og jobber mot ulike mål, fordi de er en avgrenset gruppe som potensielt kan etablere felles erfaringer. Kulturen på et coworking-senter kan også til en viss grad påvirkes av vertene som drifter organisasjonen.

Verte

Organisatorisk støtte og støttende ledelse er funnet som noen av de mest avgjørende organisatoriske faktorene som påvirker kunnskapsdeling (Lin, 2007, s. 326; Wang & Noe, 2010, s. 119). I tillegg er det hevdet at en mindre sentralisert og hierarkisk organisasjonsstruktur fasiliserer kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010, s. 119). Dette kan tyde på at autoritære ledere, der det utvises et tydelig hierarkisk skille, kan være en hemmende faktor for kunnskapsdeling. Videre er det funnet at kunnskapsdeling har en positiv effekt på arbeidsflyt i horisontale, men ikke vertikale, organisasjoner (Noorderhaven & Harzing, 2009). Dette tyder på at «ledelse» på et coworking-senter kan ha en stor fordel i at organisasjonen er horisontal og at det ikke finnes noen formelt hierarkisk skille mellom vertene og medlemmene. Lin (2007) gjennomførte en omfattende undersøkelse og fant at organisatoriske faktorer, som toppledelsens støtte, var en betydelig faktor som påvirket kunnskapsdeling (s. 326).

Når man studerer et coworking-senter kan det likevel være utfordrende, eller i verste fall misvisende, å belage seg for mye på forskning innen ledelse. Vertene på et coworking-senter har ikke en lederrolle overfor medlemmene, i det minste ikke på lik linje som i andre organisasjonsformer. Mye av kulturen avhenger av medlemmene som er en del av den, og sammensetningen av disse menneskene (Mauseth & Alsos, 2017, s. 66). Vertene har likevel en viktig rolle i å rekruttere de riktige menneskene til coworking-senteret, og bidra til å redusere kostnader og fasilitere og tilrettelegge arbeidsplassen for medlemmene (Gruen, 2017, s. 238). Det er også vanlig å rekruttere individer som passer inn i den gjeldende kulturen i organisasjonen (Bang, 2011, s. 69-70). Vertene som driver coworking-senteret spiller altså en viktig rolle for kulturen og kunnskapsdelingen (Merkel, 2015), i form av å

rekruttere utadvendte individer (Mauseth & Alsos, 2017) som har behov for kunnskapsdeling (Niedergassel, 2011, s. 96).

For å undersøke hva slags rolle vertene hadde gjennomførte Merkel (2015) 25 semi-strukturerte intervjuer med verter på coworking-sentre. Gjennom analysen ble det funnet to typer verter på coworking-sentre, basert på hvordan de forstod og tolket sin egen rolle. Den ene typen, som ble kalt «tjenesteleverandøren», konsentrerer seg om arbeidet som er knyttet til å tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø og tilby tjenester. Den andre, «den visjonære verten», er opptatt av å aktivere 'co'-aspektene ved coworking, som kommunikasjon, fellesskap og samarbeid mellom kollegene (Merkel, 2015). Vertene på et coworking-senter har også en viktig rolle i å tilby fleksibilitet på ulike måter (Gruen, 2017, s. 238) og belønne medlemmer som involverer seg i kunnskapsdeling og er engasjert i det sosiale miljøet (Bang, 2011, s. 50).

Belønning

Atferd som verdsettes i organisasjonen, er også ofte den atferden som blir belønnet (Bang, 2011, s. 50). Denne atferden representerer verdier som organisasjonen anser som riktig (Hofstede, 1993, referert i Bang, 2013). Det er derfor nærliggende å tenke at dersom et coworking-senter ønsker å fremme kunnskapsdeling, bør det belønnes når kunnskapsdeling faktisk forekommer. Individer som er spesielt gode bidragsytere til delingskulturen bør derfor også få vite dette gjennom ulike insentiver. Å handle i tråd med den atferden som blir verdsatt, i dette tilfellet kunnskapsdeling, gir angivelig økt selvfølelse hos medlemmene (Bang, 2011, s. 50), som kan gi tilbakevendende positiv effekt på kunnskapsdeling. Gjennom belønningssystemer viser organisasjonen hva som verdsettes, og hva som ikke er ønskelig, hvilket kan være med på å forme kulturen i den retningen man ønsker. Disse belønningene kan både være formelle i form av for eksempel lønn, eller uformelle i form av ros (Bang, 2011, s. 69-70).

Belønning for å involvere seg i kunnskapsdeling har også blitt identifisert som en viktig faktor for å fremme kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010, s. 119), og det blir argumentert for at ledere bør innføre belønning for verdifull kunnskapsdeling for å sikre kvaliteten i kunnskapen som deles (Fadel & Durcikova, 2014, s. 117). Om individer får for lite belønning eller oppnår for få fordeler ved å dele kunnskap, kan dette også virke hemmende på kunnskapsdelingen i organisasjonen (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016, s. 12-13). Dette indikerer

at belønning er et viktig aspekt for å sikre kunnskapsdeling i organisasjoner. I tradisjonelle organisasjoner kan man eksempelvis gi kompensasjon i form av forfremmelse, bonus eller lønn til ansatte som utmerker seg. På et coworking-senter, der forfremmelse ikke er en mulighet og lønn ikke utbetales av coworking-senteret, må man finne alternative metoder for å belønne bidrag til kunnskapsdelingen. En alternativ måte å belønne kunnskapsdeling på coworking-sentre kan være i form av fleksibilitet, som gir ytre motivasjon. Fleksibilitet er også argumentert til å være en av de viktigste egenskapene til et coworking-senter (Bueno et al., 2018, s. 454), som gjør det til en hensiktsmessig belønning.

Studier har imidlertid vist at belønninger i form av ytre motivasjon ikke alltid er like effektive. Šajeva (2014) diskuterer at ytre motivasjon, i form av økonomisk kompensasjon, ikke har noen effekt på kunnskapsdeling (s. 132). Videre fant Bock, Zmud, Kim og Lee (2005) at ytre motivert belønning kunne ha en negativ effekt på holdningene til kunnskapsdeling. Det kan derfor se ut som at ytre motivasjon ikke bidrar til økt kunnskapsdeling alene, og at man ikke kan belage seg kun på dette. Det er også hevdet at atferd drevet av ytre motivasjon er best egnet for oppgaver som er trivielle, enkle og standardiserte, der det viktigste bare er å få jobben gjort (Kuvaas, 2005, s. 34). Indre motivasjon på sin side er best egnet for oppgaver som krever kvalitet, læring, utvikling og kreativitet (Kuvaas, 2005, s. 34). I en kunnskapsdeling-sammenheng refererer indre motivasjon til gleden eller tilfredsheten som stammer fra kunnskapsdeling (Šajeva, 2014, s. 131). Dette indikerer at kunnskapsdeling bør drives av indre motivasjon. Indre motivasjon, i form av psykologiske fordeler som blant annet en følelse av tilhørighet, nytteverdi, anerkjennelse og tillit er kjent for å være viktig for å fremme kunnskapsdeling blant ansatte (Šajeva, 2014, s. 133).

Arkitektur

Det er flere materielle uttrykk som kan påvirke kulturen i en organisasjon, blant annet objekter, ting, fysisk struktur og arkitektur (Bang, 2011, s. 67-69). Arkitektur og fysisk struktur kan altså brukes som et verktøy for å fremme kunnskapsdeling. For eksempel er det foreslått at små kontorer og kontorlandskap har potensialet i å skape en bedre dynamikk som er fruktbart for kunnskapsdeling. Bekledning er også et materielt uttrykk som kan bære et budskap om organisasjonen (Bang, 2011, s. 67-69). Det er viktig at organisasjonen har et bevisst forhold til dette, slik at de kan uttrykke sine verdier.

Ondia et al. (2018) gjennomførte en studie om arkitektonisk utforming på coworking-sentre og så på hvordan arkitektur kan påvirke atferd. De argumenterer blant annet for at bruk av vinduer og glassflater som vegger er mer selektive når det gjelder å skille og forbinde mennesker enn vanlige vegger. For eksempel gir glass taktil separasjon mellom mennesker på et sted, men det tillater visuell forbindelse mellom dem (Ondia et al., 2018, s. 22). De fant at å bruke glassvegger for å separere en avdeling fra resten av omgivelsene, var assosiert med samarbeid, sosialisering, læring og fokus (Ondia et al., 2018, s. 34).

Gjennomsiktige vegger kan være hensiktsmessig på et coworking-senter fordi hovedformålet til en slik organisasjon er å fremme fellesskap, samarbeid og kunnskapsdeling gjennom åpenhet (Liebowitz, 1999, s. 39). Bildet på transparensen som glassvegger maler vil derfor kunne skape en atmosfære som representerer at man skal samhandle og dele. I andre type organisasjoner kan det hende at glassvegger hadde virket upassende. Bang (2011) referer blant annet til at banker ofte er tunge, store og solide bygninger og tolker dette som at de er solidariske, seriøse og til å stole på (s. 67). Dette er verdier som banker ofte vil forbindes med, og der ville glassvegger vært uaktuelt siden mye av informasjonen som jobbes med er konfidensiell. Coworking-sentre på sin side ønsker ofte å fremme andre verdier, og da er det mer naturlig at de velger glassvegger og åpne landskap med små kontorer som sitt arkitektoniske uttrykk. Dette viser på mange måter hvordan arkitektur og andre materielle uttrykk som er relativt konkrete, og kan fremstå trivielle, kan være viktige for å skape den kulturen man ønsker.

Interaksjonen mellom disse individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorene som vi nå har gått igjennom vil kunne være med å fremme eller hemme kunnskapsdelingen i organisasjoner. I neste kapittel vil vi gjennomgå den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å besvare problemstillingen om hvordan denne prosessen foregår på et spesifikt coworking-senter.

3. Metode

I dette kapitlet vil vi gå i detalj på hvordan vi metodisk har tilnærmet oss oppgaven på veien mot å besvare vår problemstilling. Vi vil forklare bakgrunnen for ulike veivalg og fortelle om utfordringer vi har møtt på underveis i prosessen med å samle inn og analysere data. Vi vil også gå inn på hvilke styrker og svakheter som har vist seg underveis i prosessen.

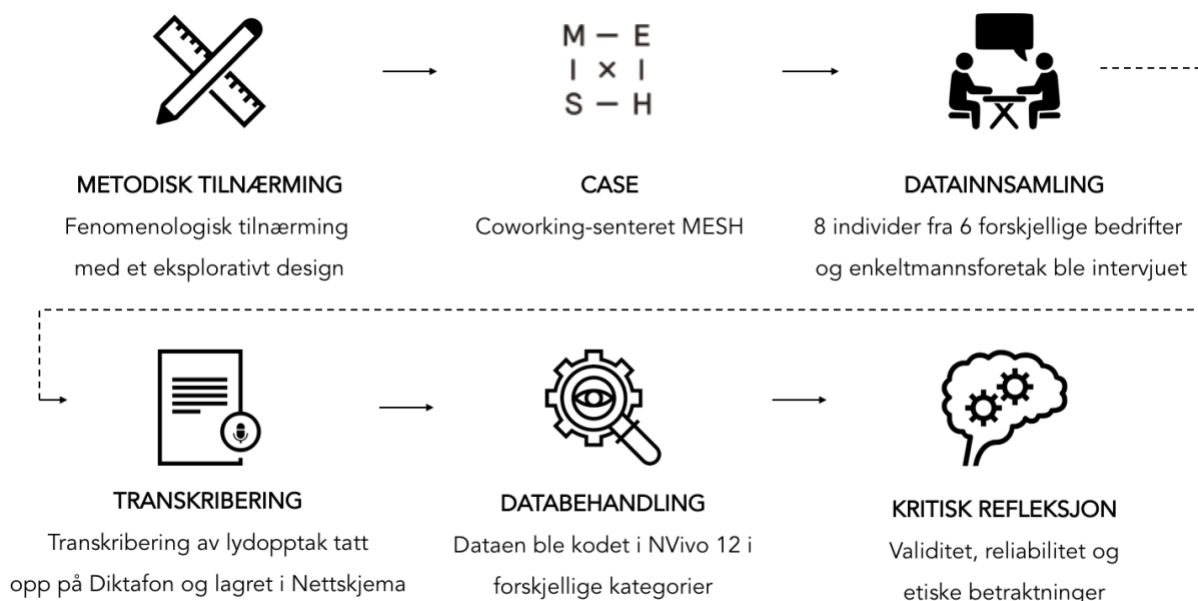


Fig. 3: Figuren viser strukturen av metodekapitlet, og et veldig kortfattet utdrag fra hver underkategori

3.1 Metodisk tilnærming

Det vitenskapsteoretiske grunnlaget i denne oppgaven er en fenomenologisk tilnærming, med et eksplorativt design. Fenomenologi er et sosiologisk perspektiv som gir en ramme for hvilke fenomener som finnes i samfunnet og hvordan man utvikler kunnskap om disse fenomenene. I fenomenologi ligger fokuset på hvordan vi forstår og opplever verden rundt oss (Tjora, 2018, s. 11). Fenomenologi har potensialet til å etablere nye teorier innenfor samfunnsvitenskap (Gorman, 2014, s. 143). En fenomenologisk tilnærming kunne hjelpe oss med å studere de dype, komplekse og vanskelige fenomenene organisasjonskultur og kunnskapsdeling er argumentert til å være (Schein, 1987, s. 4).

I starten av prosessen hadde vi et stort fokus på kultur, og brukte Bang (2011) som hovedkilde til å innhente informasjon og utvikle intervjuguiden. Dette var en fordel i datainnsamling ettersom det ga et godt og detaljert bilde på kulturen. Underveis i datainnsamlingen oppdaget vi at kunnskapsdeling var en av de mest fremtredende og spennende delene av kulturen. Vi valgte derfor å snevre inn problemstillingen til å kun å fokusere på kunnskapsdeling, med mål om å få innsikt i hvilke faktorer som fremmer og hemmer kunnskapsdeling i organisasjonen.

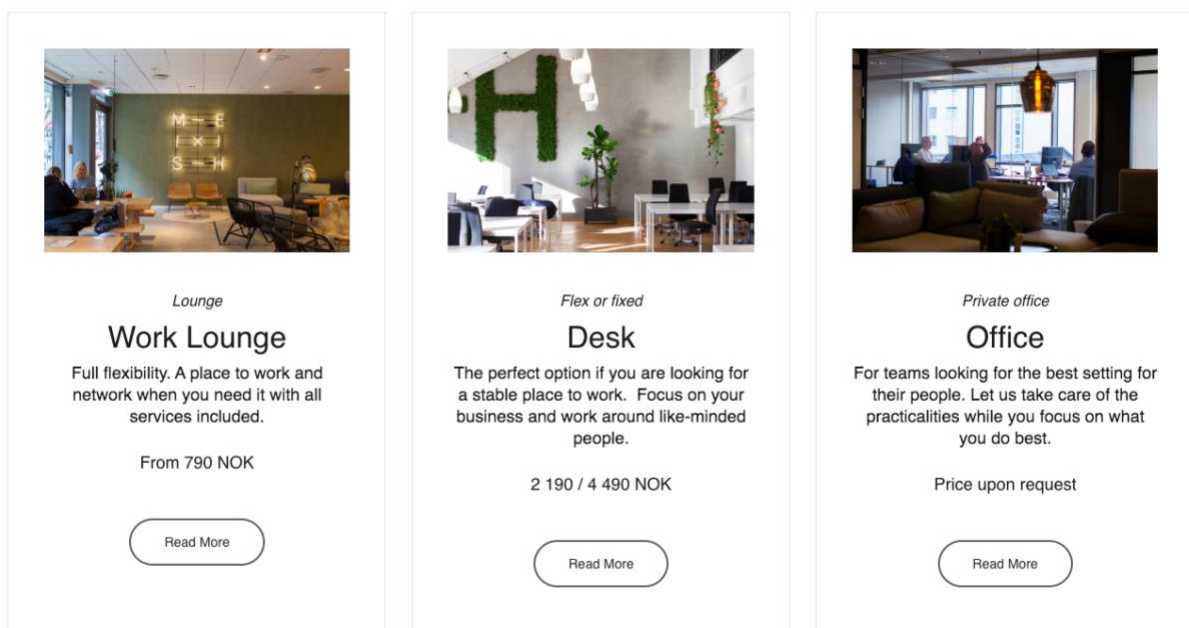
3.2 Casestudie

Forskningsdesignet utgjør et rammeverk for gjennomføring av en studie, og legger føringer for hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal utføres (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2016, s. 73). For å få en dypere forståelse for sosiale fenomener må man se nærmere på én eller få enheter, gjennom innsamling av «fyldige data om personer og situasjoner» (Thagaard, 2018, s. 11). Forskningsdesignet i denne oppgaven tar utgangspunkt i en casestudie, da dette muliggjør undersøkelser av sosiale fenomener i sin kontekst i den virkelige verden (Yin, 2014). Ifølge Yin (2014) er casestudier relevant som metode dersom problemstillingen tar sikte på å forklare hvordan eller hvorfor et sosialt fenomen fungerer, og dersom man vil gi en omfattende og dyptgående forklaring på dette fenomenet. Videre peker Yin (2014) på at et single-case er egnet til å belyse sammensatte forhold. Vi har valgt å fokusere på en enkelt enhet for å få en dyp forståelse av hvordan kunnskapsdeling oppfattes på ett enkelt coworking-senter (Bang, 2011, s. 178). Coworking-senteret vi har valgt å fokusere på er MESH.

3.2.1 Presentasjon av MESH

MESH ble grunnlagt i Oslo av Audun Ueland og Anders Mjåset i 2012, som det første coworking-senteret i Norge (Amelie, 2015). I tillegg til Mjåset og CEO Karl Kristian Wickstrøm, er det i dag fem personer som er ansatt på MESH sitt team (Mesh Norway, 2020c). MESH har 300 bedrifter som medlemmer, som tilsammen utgjør rundt 1400 personer (Holm, 2019), og består altså av mange, relativt små bedrifter og enkeltmannsforetak. På sine egne hjemmesider beskriver de seg som «The leading independent coworking hub in Oslo. A community for creatives, entrepreneurs and founders» (Mesh Norway, 2020a). MESH tilbyr forskjellige typer av medlemskap, såkalte «community memberships» med den hensikt at

medlemskapet kan bidra til å pleie, utvide og ekspandere nettverk (Mesh Norway, 2020c). Medlemmene kan velge mellom å leie tilgang til loungen, en pult i kontorlandskapet eller et privat kontor. Med medlemskap kan man også leie eventrom og møterom, delta på månedlige arrangementer eller tilbringe tid i «The Backyard» som er MESH sitt cafétilbud. MESH sier selv at de leder an i å bringe viktige, aktuelle og relevante diskusjoner, samtaler og konferanser til de som benytter seg av tjenesten. Selv hevder de også at de er et vertskap kjent for å være aktive og alltid klare til å hjelpe andre grunnleggere og medlemmer (Mesh Norway, 2020c). Under vises en oversikt over de forskjellige medlemskapene MESH tilbyr til ulike priser.



The image shows a screenshot of the MESH website's membership options. It features three columns, each with a photograph of the respective space, a title, a short description, a price, and a 'Read More' button.

Membership Type	Description	Price
Work Lounge	Full flexibility. A place to work and network when you need it with all services included.	From 790 NOK
Desk	The perfect option if you are looking for a stable place to work. Focus on your business and work around like-minded people.	2 190 / 4 490 NOK
Office	For teams looking for the best setting for their people. Let us take care of the practicalities while you focus on what you do best.	Price upon request

Fig. 4: Figuren viser en oversikt over de ulike medlemskapene MESH tilbyr, og er en skjermdump fra nettsiden til MESH (Mesh Norway, 2020b).

3.2.2 Valg av case

Coworking-senteret MESH ble valgt som den spesifikke enheten vi ønsker å undersøke av flere grunner. For det første er de regnet som det første coworking-senteret som ble etablert i Norge (Mjåset, 2018), og ettersom det nå er åtte år siden de startet er det rimelig å anta at det har rukket å etablere seg en kultur der. Schein (1987) beskriver kultur som et lært resultat av tilstrekkelig felles erfaringer som etableres over tid i en gruppe (s. 6). Vi så det derfor som usannsynlig at andre relativt nyetablerte coworking-sentre i Oslo hadde en etablert kultur, da de ikke har rukket å ha tilstrekkelig med felles erfaringer enda. I tillegg argumenterer Spadley (1979, referert i Bang, 2011) at en av kravene man bør stille til informanter er at de er

ordentlig «kultivert», som etter hans definisjon vil si at personen kjenner kulturen godt fra innsiden slik at den har blitt selvfølgelig. Dette vil si at personen ideelt sett har jobbet der minst ett år (Bang, 2011, s. 180).

For det andre driver MESH kun med coworking, i motsetning til flere andre coworking-sentre, som også opererer innenfor andre business-områder. For eksempel har Thon Gruppen, som i hovedsak driver eiendoms- og hotellvirksomhet, nylig åpnet et nytt coworking-senter kalt Thon Flex (Thon Flex, 2020). Ettersom det sannsynligvis allerede finnes en etablert organisasjonskultur hos Thon Gruppen kan det tenkes at denne videreføres til det nye senteret. Dermed kan medlemmene av Thon Flex ha forutinntatte forventninger eller oppfatninger om kulturen de er en del av, og dermed handle, tenke og føle deretter. Vi ønsket å studere en organisasjonskultur som var upåvirket av kulturen i andre organisasjoner eller av kommersielle faktorer.

For det tredje har MESH hatt stor suksess og banet vei for dette konseptet i Norge. Andre coworking-sentre hadde stor suksess i utlandet, men det var ingen som hadde lyktes med noe lignende i Norge før MESH ble etablert. Dette vekket vår interesse. I et intervju fra 2012 beskriver Co-Founder, Anders Mjåset, hvordan de dekket et behov blant gründere: «Vi har truffet veldig bra både med behovet og timingen. Det var veldig mange som hadde sittet hjemme på kjøkkenene sine som ville finne et sted hvor de kunne jobbe sammen» (Ertsås, 2012). Etter rundt seks måneder i drift hadde MESH rukket å bli en sentral samarbeidsarena for norske innovatører og etter det har de fortsatt å utvide (Ertsås, 2012). Ettersom MESH har lyktes såpass lenge i Norge vil det være et hensiktsmessig sted å starte for å besvare noen av spørsmålene vi stiller oss om coworking.

3.3 Datainnsamling med intervjuer

Vi hentet inn kvalitativ data ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer gir rom for å få frem gode refleksjoner fra informantene, gjennom en relativt avslappet og fri samtale rundt det aktuelle temaet (Tjora, 2018, s. 93). Vi valgte intervju som metode av spesielt to grunner: (1) For det første anså vi det som nødvendig med en åpen tilnærming til et stort sett utforsket tema. Dette fordi coworking-sentre er et relativt nytt fenomen i seg selv, og fordi organisasjonskultur i en slik kontekst derfor, empirisk sett, er et relativt ungt

felt. En kvalitativ tilnærming gi mulighet til å oppdage uventete faktorer underveis i intervjuene og utforske dette nærmere.

(2) Intervjuer gir også mulighet til å undersøke opplevelser på mikronivå, som gir dypere innsikt i mekanismene kulturen hos MESH besitter og hvordan disse påvirker kunnskapsdelingen. Gjennom kvalitative studier forsøker man å få innsikt i hvorfor og hvordan det aktuelle fenomenet oppstår og hvordan menneskene som interagerer med fenomenet oppfatter det (Jacobsen, 2015). Kulturens innhold kan i stor grad kartlegges ved hjelp av kvalitative metoder (Bang, 2011, s. 180) og er et godt eksempel på et sosialt fenomen som krever at man tar i bruk kvalitative studier for å forstå hvordan mennesker oppfatter kulturen. Vi så det derfor som hensiktsmessig å anvende denne metoden for å belyse vår problemstilling. Det er også vanlig å benytte seg av semi-strukturerte intervjuer når man undersøker oppfatninger, holdninger og motiver (Bang, 2011, s. 180). Dette fordi det gir mulighet for åpne svar og man vil kunne få bedre innblikk i hvilken terminologi som brukes for å beskrive kulturen og hvordan informantene selv velger å konseptualisere sin egen oppfatning av kulturen og kunnskapsdelingen (Bang, 2011, s. 180).

3.3.1 IntervjudeSIGN

For å undersøke kultur som er et såpass komplekst og til dels ubevisst tema for informantene (Bang, 2011, s. 178), forsøkte vi å stille spørsmål som ga oss svar på de underliggende egenskapene kulturen besitter, uten å direkte spørre om akkurat det vi ønsket å få svar på, se intervjuguide i *Vedlegg 2*. Dels fordi informanten ikke skulle vite helt konkret hva vi var ute etter, og fordi store deler av kulturen er ubevisst for informanten. Derfor ble det blant annet stilt spørsmål om: Hvilke relasjoner og forventninger de hadde til de andre som jobber på senteret; hva slags atferd som blir verdsatt, og; fordeler og ulemper ved å jobbe der.

Det hevdes at bruk av metaforer og projektive spørsmål når man kartlegger organisasjonskultur kan bidra til at kulturen lettere kommer til syne (Edgen, 1985, referert i Bang, 2011, s. 181). Derfor valgte vi å inkludere noen spørsmål av slik karakter, eksempelvis: «Hvis du skulle sammenligne MESH med et dyr, hvilket dyr ville det vært?». Gjennom å stille slike spørsmål ønsket vi å få svar på de dypere og mer emosjonelle sidene ved informantenes oppfatning av kulturen, som sjeldent kommer til uttrykk direkte i et intervju (Bang, 2011, s. 181).

Videre stilte vi oppfølgingsspørsmål og bad informantene å gi eksempler og fortelle historier, slik at vi fikk muligheten til å gå i dybden på de fenomenene eller egenskapene ved kulturen som dukket opp underveis i samtalen. Det er sannsynlig at det er i disse historiene og eksemplene den virkelige kulturen potensielt ligger. Gjennom disse samtalene med enkeltindivider ønsket vi å få en dypere forståelse av hvordan de som jobber på MESH oppfatter kulturen, for å kunne avdekke hvilke elementer ved kulturen som fremmer og hemmer kunnskapsdeling.

3.3.2 Informanter

Ved å søke opp adressen til MESH på Gule Sider fant vi bedriftene som var registrert på den aktuelle adressen, og fant så mailadressen eller annen kontaktinformasjon til noen av medlemmene. Videre sendte vi ut en mail der vi spurte om de ønsket å delta på et intervju vedrørende hvordan det er å jobbe på et coworking-senter, se *Vedlegg 1*. En informant ble også funnet ved hjelp av snøballmetoden, ved at vi spurte en av informantene vi allerede hadde intervjuet om forslag til noen andre personer som kunne være interessant for oss å snakke med.

I utgangspunktet ønsket vi å intervju bedrifter med få ansatte eller enkeltmannsforetak fordi vi hadde en antakelse om at de var mer avhengige av sosial interaksjon og kunnskapsdeling på tvers og derfor hadde større innblikk i kulturen. Vi tenkte også at store bedrifter i større grad hadde sin egen kultur, heller enn å aktivt være en del av en eventuell MESH-kultur. Likevel ble en person fra en større bedrift intervjuet, da kun noen av dem jobbet på MESH, mens resterende var konsulenter som jobbet ute hos kunde. Vi antok derfor at de som satt på MESH med større sannsynlighet hadde samvær med andre medlemmer, i motsetning til om bedriften hadde alle ansatte lokalisert på MESH. En annen større bedrift ble også intervjuet for å få et innblikk i hvordan ansatte i en stor bedrift oppfattet kulturen på MESH. Når dette er sagt trodde vi det var en betydelig mindre bedrift da vi satt opp intervjuet. Likevel kom det frem underveis at de hadde ekspandert med omtrent 50 prosent i løpet av den siste tiden.

Andre krav vi stilte til informantene var basert på anbefalinger fra Spradley (1979, referert i Bang, 2011, s. 180-181). (1) Informanten måtte ha jobbet der minst ett år, ettersom at han eller hun bør være skikkelig «kultivert», som vil si at personen har jobbet på arbeidsplassen tilstrekkelig lenge til å kjenne kulturen fra innsiden slik at den har blitt selvfølgelig for

personen. Vi gjorde likevel et unntak fra dette kriteriet og intervjuet en person som nylig hadde startet å arbeide på MESH. Vi så på dette som en mulighet for å få frem selvfølgheter fra medlemmer som har jobbet der lenge, ved at nye øyne ser ting som de mer kultiverte kanskje ikke ser. Vi ønsket også å få et perspektiv på hvordan det var å starte i en slik kultur og hvor lett det var å komme inn i den. Det kom imidlertid frem under intervjuet at informanten kun hadde jobbet på MESH i en måned, og vi innså at det lå lite verdi i informasjonen og perspektivene informanten kunne gi oss. Responsen bestod for det meste i enstavelser, korte setninger og var preget av lite innblikk i kulturen. Dette førte til at vi besluttet å ekskludere intervjuet fra vår analyse og oppgave.

(2) Informanten måtte jobbe på MESH i dag, fordi personen per dags dato måtte være en del av kulturen. Dette fordi minner fort kan være glemt eller forvrengt etter å ha vært borte fra kulturen en stund (Bang, 2011, s. 180-181). Vi ekskluderte derfor de potensielle informantene som sa at de enten ikke jobbet der lenger, eller var i utlandet over en lengre periode.

(3) Informanten måtte ha nok tid og ikke bli avbrutt. Her er det et par svakheter ved noen av intervjuene vi gjennomførte. Et intervju ble gjennomført i kafeen til MESH, som derfor inkluderte en del bakgrunnsstøy og en servitør som kom bort til bordet ved én anledning, som resulterte i en kort distraksjon. Likevel opplevde vi det ikke som at disse distraksjonene hverken ødela flyten i samtalen eller gikk utover kvaliteten på intervjuet. Videre hadde to av intervjuene en trang tidsramme på 30 minutter. Disse to informantene kom fra samme bedrift, og hadde dessverre ikke mer tid til rådighet. Vi så det likevel som interessant å høre deres synspunkter på kulturen og brukte den tiden vi hadde til rådighet så godt vi maktet. Et av disse sistnevnte intervjuene ble også ekskludert fra oppgaven, ved begrunnelsen ovenfor.

For å oppsummere, intervjuet vi 8 medlemmer fra 6 ulike bedrifter eller enkeltmannsforetak som benytter seg av coworking-senteret MESH. Figuren under, *Fig. 5*, viser de ulike bedriftene informantene jobber i, og gir en oversikt over bedriftens bransje, antall ansatte og antall år de har vært medlem på MESH. Navn på bedrift og nøyaktig antall ansatte er ekskludert for å bevare personvernet til bedriftene og informantene.

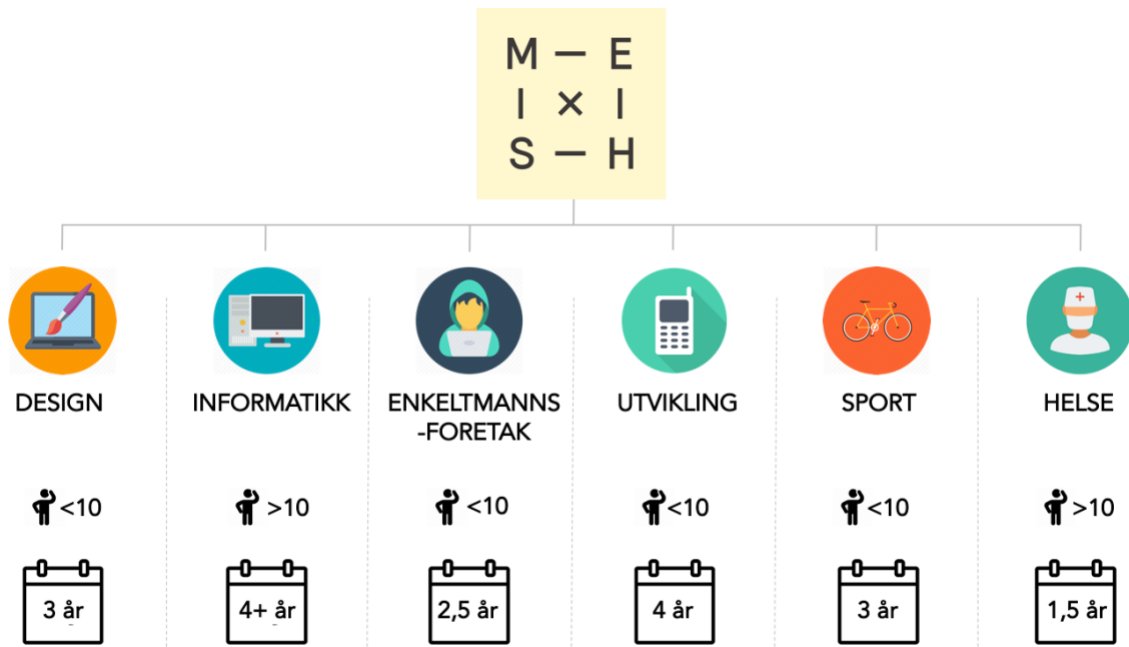


Fig. 5: Figuren viser en oversikt over de forskjellige bedriftene informantene jobber i. Fra øverst til nederst viser figuren: Hvilken bransje bedriftene er i, hvorvidt de har mer eller mindre enn 10 ansatte, og hvor mange år de har vært medlem på MESH.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene varte mellom 30-50 minutter, med unntak av et intervju som varte rett under 30 minutter. Intervjuene ble gjennomført i MESH sine lokaler og vi var begge tilstede på alle intervjuene. Vi holdt syv intervjuer på møterom i de forskjellige byggene, og ett i kafeen på MESH.

I utgangspunktet ønsket vi å intervju enkeltpersoner, for å få en forståelse av hvordan individet oppfatter kulturen og kunnskapsdelingen på MESH. Et intervju ble likevel gjennomført med to informanter sammen, hvor begge var fra samme bedrift. En av fordelene med å intervju flere personer samtidig er at det åpner for diskusjon og kan stimulere deltakerne til å formulere det som vanligvis er skjult, i tillegg til at man kan observere hva som er delt kunnskap i gruppen (Schein, 1992, referert i Bang, 2011, s. 182), i dette tilfellet en liten gruppe. Vi så derfor på dette som en fordel for å se om man kunne få noen interessante synspunkter ved å intervjuene flere samtidig.

En av fordelene som kom frem i intervjusituasjonen med to informanter samtidig var at de kunne minne hverandre på ting. Et eksempel på dette var da vi spurte om de omgikk noen av personene fra MESH på fritiden.

Informant 1 svarte:

«Ikke noe utover det som er i regi av stedet her»

Da sa informant 2:

«Men [navn] og sånn da?»

Hvorpå informant 1 svarte:

«Ja, det er jo litt, [...] altså det er jo at man kan bli invitert til fest [...]»

Gjennom at de var to informanter sammen kunne de minne hverandre på slike småting, og bidro med kommentarer til hva den andre sa som også gjorde at samtalen ble ført videre av informantene selv. Vi kom derfor inn på temaer som ga informasjon vi kanskje ellers ikke ville fått innsikt i.

3.4 Transkribering

Vi valgte å transkribere alle intervjuene til bokmål for å sikre oppgavens leservennlighet. I tillegg ønsket vi å beskytte personvernet til informantene, da vi ikke hadde oversikt over hvor mange fra forskjellige deler av landet som benyttet seg av MESH, og derfor ikke hadde kontroll på sannsynligheten for gjenkjenning av personer basert på dialekt og sosiolekt. Likevel bevarte vi mye av det verbale språket, slang og engelsk ordbruk for å gjengi informantenes utsagn så nøyaktig som mulig og sikre meningsinnholdet. Et intervju ble gjennomført på engelsk, og videre transkribert og oversatt simultant til norsk. Dette kan føre til at noe informasjon har blitt «lost in translation», da sitatene ikke er direkte fra informanten, men er blitt tolket i oversettelsen av den ene forfatteren. Dette er en svakhet ved oppgaven.

Transkriberingsprosessen ble gjennomført av begge forskerne, og ble fordelt i lik mengde mellom de to så nært det lot seg gjøre, basert på minutter intervjuene varte. Før transkriberingen ble satt i gang hadde vi en samtale og diskusjon om hvordan vi skulle gjøre det, og hvilken struktur vi foretrakk, slik at formen på dokumentene ble så lik som mulig, for

å gjøre resten av analyseprosessen ryddig. Ingen navn eller bedrifter ble nevnt i transkriberingen, men erstattet med enten «[navn]» eller «[bedrift]». Der andre ikke-verbale uttrykk virket nødvendige for budskapet valgte vi å kommentere dette i parentes også. Om informanten lo eller gestikulerte skrev vi for eksempel: «[ler]» eller «[peker ut mot kontorlandskapet]». Sistnevnte krevde at vi transkriberte intervjuene kort tid etter gjennomføringen av intervjuet, for å huske hva informanten mente når han eller hun eksempelvis sa «der er det [peker ut mot kontorlandskapet] flere medlemmer som sitter». I de tilfellene tonefallet var avgjørende for å få frem poenget, valgte vi å sette disse ordene i kursiv.

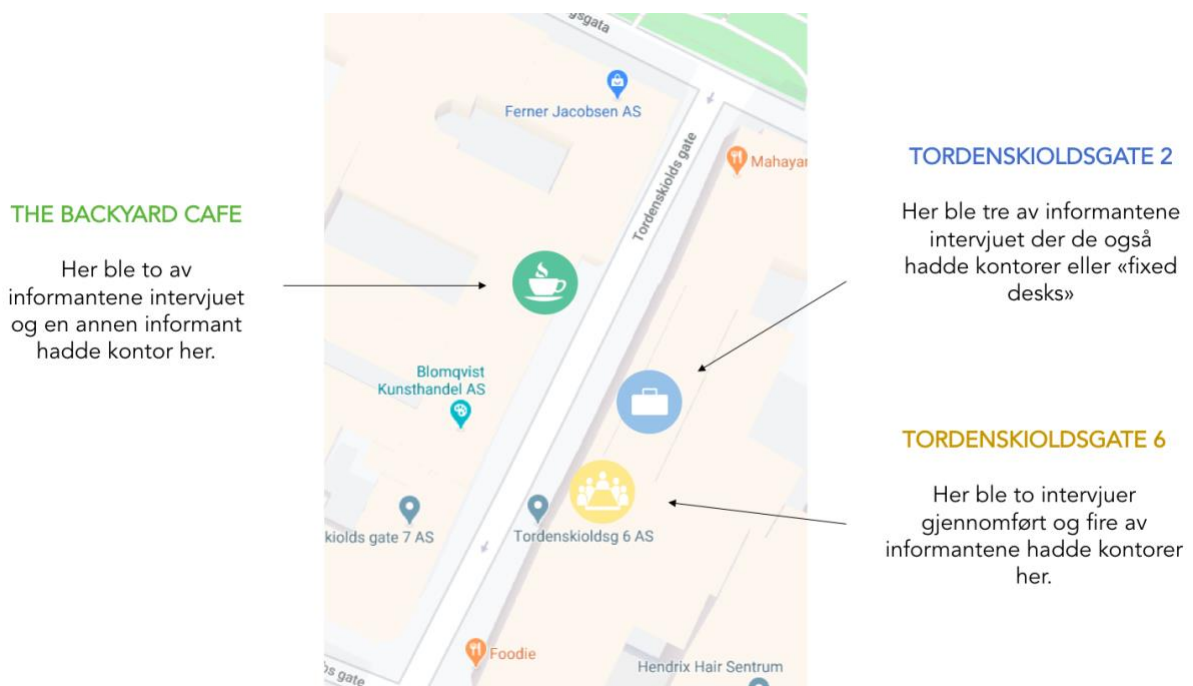


Fig. 6: Figuren gir en oversikt over MESH sine lokaler i Tordenskioldsgate. Figuren er basert på en skjermdump av et kart fra Google Maps.

3.5 Databehandling

Vi brukte programmet NVivo 12 for å kode dataene i såkalte «noder», kan også kalles kategorier. All data ble kodet av oss begge separat, med minst mulig diskusjon rundt hvordan det skulle gjøres i forkant. Forsker 1 tok utgangspunkt i teori da hun valgte noder og strukturerte intervjuene i kategorier innenfor kulturuttrykk og kulturinnhold (Bang, 2011), i tillegg til noen noder som stammet fra litteratur om coworking som blant annet omhandlet

fleksibilitet og kunnskapsdeling (f.eks. Bouncken & Reuschls, 2016; Bueno et al., 2018). Forsker 2 strukturerte det mer tematisk, ved at hun kodet i nodene «endring», «interaksjon», «image» og «verter», med underkategoriene «legender», «subkultur», «delingskultur» og «atferd». Selv om vi hadde forskjellig utgangspunkt, hadde vi mange av de samme trendene i kodingen og endte opp med flere noder med relativt likt innhold. De nodene som hadde spesielt likt innhold med samme tema og tilnærmet identiske sitater var; atferd, subkultur, verter og kunnskapsdeling/delingskultur.

Resten av nodene var under ulike navn og inneholdt ulike sitater og tema, men mange overlappet likevel på flere områder. Et eksempel på dette er at forsker 1 kodet en historie om «vaffelfredag» under noden «strukturelle kulturuttrykk», mens forsker 2 hadde kodet dette under «subkultur». Siden strukturelle uttrykk omhandler ritualer så passer «vaffelfredag» godt inn i denne noden, men den passer også inn under subkultur fordi det kun var enkelte medlemmer i etasjen som var en del av dette ritualet. Et annet eksempel er at forsker 2 kodet data som omhandlet utvidelsen av MESH og vertenes samhandling med medlemmer under noden «verter», mens forsker 1 kodet dette under «fleksibilitet». Fleksibilitet henger sammen med hvordan vertene tilrettelegger for ulike ting, og i ettertid hadde vi vanskeligheter med å bestemme hvilken av disse to kategoriene det skulle falle inn under. Et siste eksempel vi har valgt å trekke frem i denne sammenhengen er utsagn om suksesshistorier. Forsker 1 kodet disse historiene under «verbale uttrykk» da de omhandler historier og legender, mens forsker 2 hadde en egen node for legender og kodet derfor suksesshistorier under denne kategorien. Som vi ser gjennom disse eksemplene har vi tenkt relativt likt under kodingsprosessen, men vi valgte å kategorisere dataene på forskjellige måter.

Videre hadde vi et ulikt antall noder. Forsker 1 hadde 15 noder, som var basert på det teoretiske rammeverket som var nokså detaljert og til tider uforenlig med dataene. Dette førte til at noen av nodene ikke hadde noe innhold, mens andre hadde mye innhold. Forsker 2 hadde på sin side nokså få noder som inneholdt mange ulike temaer. Et eksempel på dette er noden for «atferd», som begge forskerne hadde brukt mye i første runde. Ettersom dette begrepet er veldig bredt, inneholdt denne noden data om mange ulike temaer. Store deler av dataene kunne kategoriseres som atferd, men dette bidro ikke til å strukturere dataen ytterligere. Innholdet i noden ble for generelt, og sa lite spesifikt om hva slags type atferd som finnes blant medlemmene.

Etter et forsøk på å strukturere dataene sammen etter Bangs (2011) teori om kulturinnhold- og uttrykk, så vi at mye av dataen mistet verdi ved å tvinge de i båser. Ved å følge det teoretiske rammeverket slavisk ble det mange noder som var relativt like, og det ble vanskelig å plassere dataen i «riktig» node. I tillegg var det flere sitater som ikke passet i noen noder. Vi ville ikke risikere å gå glipp av interessante diskusjoner fordi noen historier og temaer ikke passet inn i det teoretiske rammeverket.

Det var viktig for oss å ha en diskusjon om hvordan man på best mulig måte kunne strukturere dataene. Vi valgte til slutt å kategorisere dataen etter ulike typer av atferd som faktisk finnes i organisasjon. For eksempel laget vi en node som het «innafor» som omhandlet forventninger og hva som er greit å gjøre og ikke; noden «kunnskapsdeling» handlet om hva man samarbeider om og noden «språk og humor» handlet om ulik sjargong, hvordan ting kommuniseres, og hva man tuller og snakker om. Noden «døra på gløtt» representerer en metafor vi fort så at gikk igjen blant informantene, der kontordøren blir brukt som metafor på åpenhet, som også er en form for atferd. Da vi kom frem til de endelige nodene, ble det mye tydeligere for oss hvilke noder de forskjellige dataene skulle kodes i. Disse nodene ga et mye bedre utgangspunkt for å strukturere dataene.

Til slutt fant vi det altså mest hensiktsmessig å omstrukturere kodingen, slik at dataene ble kodet etter ulike temaer innenfor kultur. Vi tok utgangspunkt i interessante komponenter i kulturen som var gjennomgående temaer i intervjuene og lagde noder som «døra på gløtt» og «dyr». Dette ga mulighet for å identifisere de særegne karakteristikkene ved kulturen som kan gi en grobunn for interessante diskusjoner. Noen noder var basert på litteratur om den typiske kulturen på coworking-sentre som er utbrodert i teorikapittelet ovenfor. Vi visste allerede fra intervjuene at flere av disse trekkene var relevante for kulturen på MESH, slik som «kunnskapsdeling».

Vi valgte også å basere noen av nodene på Bangs (2011) teori, slik som «arkitektur» som er en del av materielle uttrykk, og «legender» som er et verbalt uttrykk. Ved å ha denne teorien i bakhodet fant vi verdi i dataene som vi kanskje ellers ikke ville sett på som verdifull. Et eksempel på dette er hvordan medlemmene blir belønnet i organisasjonen, som ifølge Bang (2011) inngår i «levde verdier» og er en viktig del av kulturen. Uten det teoretiske bakteppet hadde vi imidlertid kanskje oversett dette. Rammeverket for nodene ble altså strukturert med inspirasjon fra begge forskernes første forsøk, i tillegg til litteraturen vi hadde lest om

coworking og kultur. De endelige nodene ble som følger: (1) «Kultur» som inneholdt underkategoriene «Arkitektur», «Dyr», «Døra på gløtt», «Innafor», «Kunnskapsdeling», «Sosialisering», «Språk og humor», og «Subkultur»; og (2) «Verter» som inneholdt underkategoriene «Image og legender» og «Siling og belønning».

Styrken ved å kode intervjuene hver for oss var at vi så at hovedkategoriene, kunnskapsdeling, atferd, subkultur og verter var kodet så og si identisk. Siden vi gjorde dette likt underbygger dette at vi så de samme trekkene i hvordan kulturen oppfattes på MESH. Vi fikk også muligheten til å diskutere rundt valgene vi hadde gjort, som ga oss et bedre bilde av hvordan vi tenker. Begge kjente også materialet veldig godt etter å ha kodet det, og hadde derfor samme utgangspunkt når vi diskuterte rundt det. Om vi skulle delt materialet i to ville svakheten vært at ikke begge ble like godt kjent med dataene som også kunne gitt eierskap til deler av materialet, og vi ville lettere assosiert forskjellige temaer med det materialet den enkelte selv hadde behandlet. Om vi skulle kodet intervjuene sammen ville svakheten kunne vært at vi hadde blitt offer for gruppetenkning. Gruppetenkning er «at vurderingen og avgjørelser i en gruppe styres av et ønske om harmoni og enighet (konformitet) innad i gruppen snarere enn av realistiske vurderinger av alternativer, ofte med den konsekvens at beslutningene blir dårligere» (Svartdal, 2019).

For å oppsummere er styrkene ved denne måten å gjennomføre kodingen på: (1) Begge forskere fikk godt innblikk i materialet. (2) Det ble en fruktbar diskusjon rundt dataene vi hadde samlet inn. (3) Vi fikk løst opp i utfordringer begge forskerne hadde møtt på hver sin kant under den separate kodingsprosessen. (4) Den endelige kodingen ble gjennomført med to perspektiver i bakhodet, som ga rom for både et teoretisk bakteppe og fokus på særtrekkene ved den respektive kulturen som ble undersøkt. (5) Vi fikk bekreftet at vi hadde samme forståelse for noen av karakteristikkene ved kulturen, som eksempelvis dør-metaforen, kunnskapsdelingen og subkulturene som viste seg. Dette styrker validiteten og reliabiliteten til funnene.

3.6 Kritisk refleksjon

Underveis i metodekapittelet har vi kommentert og beskrevet noen av styrkene og svakhetene ved denne studien. Noe som kan ha svekket det teoretiske perspektivet gjennom oppgaven er begrensningene vi møtte ved manglende tilgang til bøker og annen litteratur, som følge av at biblioteket ble stengt grunnet Covid-19. Et avtalt intervju med en av vertene ble også avlyst av samme grunn. Videre vil vi gå mer i dybden på hvilke elementer som styrker og svekker validiteten og reliabiliteten til oppgaven. Reliabilitet referer til om resultatene er replikerbare, mens validitet henviser til om forskningen virkelig måler det den er ment til å måle (Golafshani, 2003, s. 598-599).

3.6.1 Validitet

«Validiteten i en undersøkelse ligger i hvorvidt det som undersøkes virkelig gir informasjon om det forskeren egentlig ønsker å studere» (Arntzen & Tolsby, 2010, s. 69). Altså om man kan trekke gyldige slutninger av informasjonen som respondentene har formidlet og om dette gir en representasjon av det tilsiktede fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 230). For å sikre validiteten ble intervjuguiden, problemstillingen og analysen basert på tidligere empirisk forskning. Intervjuguiden inneholdt også noen spørsmål fra Bang (2011), anbefalt for å få bedre innsikt i kulturen i organisasjoner. Vi håpet med dette å sikre at det vi ønsket å undersøke faktisk ble undersøkt. Siden både kunnskapsdeling og kultur er komplekse begreper, var vi i tillegg nøye med å følge opp informantenes utsagn når de nevnte forskjellige begreper. For å sikre at begreper ble korrekt forstått spurte vi ofte for eksempel «når du sier kunnskapsdeling, hva legger du i det ordet?»

Vi må likevel være bevisste på at studien er begrenset til vår case og at caset kan ha ulike forutsetninger og karakteristikk enn andre, lignende case, slik at de ikke kan sammenlignes. I tillegg er det sannsynlig at det er begrensninger innad i caset fordi vi kun har et fåtall informanter. For å unngå at dette skal bli et altfor stort problem har vi prøvd å sikre validiteten ved å intervju medlemmer fra forskjellige deler av organisasjon. Vi har undersøkt informanter fra et bredt spekter av; arbeidsområder, bedriftsstørrelse, alder, hvilken etasje de jobber i og hvor lenge de har vært medlem. I tillegg intervjuet vi både menn og kvinner. Vi fulgte også intervjuguiden under alle intervjuene og stilte derfor de samme spørsmålene til alle, med unntak av oppfølgingsspørsmålene som til en viss grad varierte. Selv om dette er

med på å sikre validiteten er det viktig å presisere at resultatene kun gjelder akkurat denne casen og de menneskene vi har snakket med, på det tidspunktet vi gjennomførte intervjuene. Dette betyr likevel ikke at dataene er mindre verdifulle, da de avdekker informantenes perspektiver, slik vi har tolket dem i konteksten de ble gitt og bearbeidet (Arntzen & Tolsby, 2010, s. 70).

Casestudier har ofte møtt kritikk for å ha en tendens til å gi brede fortellinger som er vanskelige å oppsummere og har derfor møtt problematikk i sin generaliserbarhet. På tross av dette argumenterer Flyvbjerg (2006) at disse tykke narrative heller er et tegn på at studien har avdekket en spesielt rik problematikk (s. 237). Likevel intervjuet vi bare åtte informanter, og jo mindre gruppen med informanter er, desto vanskeligere vil det være å generalisere (Arntzen & Tolsby, 2010, s. 69). Det går ikke an å generalisere våre resultater til andre coworking-sentre, eller til andre medlemmer på MESH enn de vi har intervjuet. Akademikere har også et ulikt syn på om det er mulig å generalisere i kvalitativ forskning og det er uenighet om dette er målet i det hele tatt (Nadim, 2015, s. 144). Vi tror likevel at den innsikten vi har fått om hvordan kunnskapsdeling foregår basert på funnene i denne studien har en generaliseringsverdi. Denne innsikten kan være interessant og relevant i andre sammenhenger, og kan sammen med annen tidligere forskning bidra til å forstå kunnskapsdelings-prosesser i organisasjoner.

Videre har det faktum at vi førte dobbel kodepraksis, der vi utfordret hverandre, vært med på å styrke validiteten ved at vi mer sannsynlig undersøker det vi forsøker å få svar på. I tillegg er denne kode-praksisen med på å styrke reliabiliteten ved at vi kan stole på at vår tolkning av resultatene er pålitelig, ettersom vi separat kom til samme konklusjon.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten til en studie handler om hvorvidt måleinstrumentet som er brukt er entydig og tilforlataelig, som vil si at undersøkelsen vil gi samme svar dersom den gjentas, uavhengig av hvem som måler (Arntzen & Tolsby, 2010, s. 68). For at en studie skal kunne reproduseres, må man altså kunne gjengi resultatene med samme metodikk (Golafshani, 2003, s. 598-599). Reliabilitet er altså basert på hvor troverdig og pålitelig datainnsamlingen er (Jacobsen 2015, s. 241).

Siden undersøkelsen vår er kvalitativ er ikke nødvendigvis intervjuene reproduerbare fordi vår tolkning av hva informantene sa og sammenhengen vi tolket det i, vil påvirke funnene. I tillegg stilte vi oppfølgingsspørsmål som ikke var de samme for alle informantene fordi ulike individer kom inn på ulike tema underveis i samtalen. Våre oppfølgingsspørsmål vil også være formet av hva vi ønsket å fokusere på. På den andre siden holdt vi oss så nære intervjuguiden som mulig, og alle intervjuene bestod av mer eller mindre de samme spørsmålene. Formålet er likevel å være åpen om egen forskning slik at andre kan replisere forskningen eller teste funnene (Golafshani, 2003, s. 598-599), og dette har vi forsøkt å gjøre gjennomgående i oppgaven. Vi har også diskutert utfordringer og uforutsette aspekter underveis i metodekapittelet. På tross av dette er noen elementer ved intervjusituasjonen og våre tolkninger av informasjonen vanskelig å dokumentere. Et eksempel på dette er at personlige karakteristikk ved oss og hvordan vi er i møte og interaksjon med andre mennesker, blant annet kan ha påvirket informantenes åpenhet.

Siden vi valgte intervju som metode for å avdekke oppfatninger og opplevelser hos medlemmene på MESH, argumenterer Arntzen og Tolsby (2010) at disse neppe kan være reliable i den forstand at de kan gjentas og få nøyaktig samme uttrykk (s. 68). Formålet med denne oppgaven har likevel ikke vært å overføre funnene til andre coworking-sentre, men heller få en innsikt gjennom funnene. Vi har holdt et eksplorativt design hele veien og vært interessert i hvordan kultur og kunnskapsdeling fungerer akkurat på MESH. Likevel vil man kunne få helt andre resultater om man intervjuer åtte andre individer på samme arbeidsplass, da vi kun har undersøkt de personlige erfaringene til informantene vi snakket med.

Intervjuer er også sårbare for påvirkning i interaksjonen mellom forsker og intervjuobjekt. Dette betyr at vår tilstedeværelse som intervjuere kan ha påvirket resultatene. Likevel prøvde vi å opptre nøytralt og innta en lytterposisjon, i stedet for å være ledende (Jacobsen 2015, s. 241-242). Arntzen og Tolsby (2010) presiserer at det er viktig å ta informantenes forståelse av situasjonen på alvor, uten intervjuerens bevisste påvirkning (s. 69). Dette kan likevel være en utfordring, og det kan være vanskelig å ikke avsløre sine hypoteser. Selv om vi har prøvd å holde oss så nøytrale som mulig, er det ikke utenkelig at vi kan ha påvirket informantene til å svare i den ene eller andre retningen uten å være klar over det, og blitt offer for det Bang (2011) kaller «*experimenter bias effect*» (s. 183).

For å styrke denne studiens reliabilitet ble alle intervjuene tatt opp på «Diktafon» og transkribert i sin helhet den samme, eller påfølgende, dagen intervjuet ble gjennomført. Fordelen ved å transkribere kort tid etter intervjuet var at vi hadde alt friskt i minne og husket hva informantene eventuelt pekte på eller hvordan de gestikulerte i forskjellige sammenhenger. Fordelen ved å transkribere intervjuene i sin helhet er at vi lett kunne navigere oss frem og tilbake i materiale og fikk muligheten til å benytte oss av direkte sitater. Bruk av direkte sitater styrker påliteligheten ved at informantens stemme holdes synlig for leseren (Tjora, 2018, s. 147).

Vi valgte også å notere latter og gestikuleringer som forekom i samtalene for å sikre at informantens utsagn ble gjengitt i riktig kontekst og med riktige poenger. En svakhet ved oppgaven er likevel at en av informantene var engelskspråklig, som førte til at transkriberingen ble oversatt og noen av sitatene kan i denne forbindelse ha blitt noe endret eller mistet poenger i oversettelsen. For å unngå for mange feiltolkninger i oversettelsen ble alt oversatt samtidig som det ble transkribert, slik at man hørte tonefall og konteksten mer levende enn om det kun hadde stått nedskrevet før vi oversatte. Vi ser det som sannsynlig at poengene til informantene ble gjengitt mer korrekt ved å gjøre det på denne måten, enn å oversette et ferdig transkribert dokument i ettertid. Likevel er ingen av sitatene en fullstendig gjengivelse av det denne informanten formidlet, som svekker reliabiliteten til oppgaven.

Alle informantene ble informert på forhånd, og fikk tilstrekkelig informasjon om forskningstemaene og formålet. Dette for å sikre at deltakerne hadde tid til å forberede seg før intervjuene, slik at de ikke ble overrasket over spørsmålene, da temaene som ble reist krevde en viss grad av refleksjon (Jacobsen 2015, s. 244).

En styrke ved vår oppgave er at vi har notert underveis i prosessen og skrevet på oppgaven og metodekapittelet, for at all informasjon skal kunne gjengis så nøyaktig som mulig. Denne dokumentasjonen og beskrivelsene av ulike veivalg og beslutninger underveis har vi gjort for at andre forskere skal kunne følge logikken og danne seg en oppfatning av hvordan arbeidet vi har utført har blitt gjort, slik at de skal kunne vurdere troverdigheten i resultatene, som vi presenterer i neste kapittel (Arntzen & Tolsby, 2010, s. 89-90).

3.6.3. Etiske betraktninger

Før dette prosjektet ble igangsatt ble formålet og metoden innsendt til og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste, se *Vedlegg 3*. Vi fikk også godkjent samtykkeerklæringene vi skulle bruke under intervjuene, som inneholdt informasjon om formålet med studien, taushetsplikt, frivillig deltakelse, opptak og anonymisering, se *Vedlegg 4*. Disse ble gjennomgått og signert av alle informantene før intervjuene startet og opptakeren ble satt på. Opptak av intervjuene ble gjort gjennom appen «Diktafon» som anbefales av UiO sine hjemmesider og ble lastet ned fra AppStore. Diktafon lagrer ingen data på telefonen, men sender det direkte til «Nettskjema» på UiO sine passordbeskyttede sider. Dette ble gjort for å sikre personvernet til informanten.

Videre, for å ivareta personvernet, er informantene og bedriftene de arbeider i anonymisert. Informantene fikk tildelt hvert sitt nummer før intervjuene som ble brukt i databehandlingen, og vi har dermed unngått å nevne informantenes navn. Vi har også valgt å utelate enkelte sitater som avslørte for mye personlig informasjon, i tillegg til å fjerne alder, bosted og lignende identifiserende faktorer fra sitater. For å anonymisere andre medlemmer og vertene på MESH har vi erstattet alle bedrifts- og personnavn med [bedrift] og [navn]. For ytterligere å sikre personvernet til informantene ble det nøytrale pronomenet «hen» anvendt i teksten.

For å ivareta prinsippet om korrekt gjengivelse ble alle intervjuene som nevnt tatt opp og transkribert i sin helhet. Sitatene i analysen er sitert nøyaktig og er en korrekt gjengivelse av det informanten sa. I noen sitater er likevel små deler fjernet for å gjøre sitatet mer leservennlig. Dette ble erstattet med [...]. Ved et par tilfeller har vi også lagt inn fyllord med [ord] for at sitatet skal gi mening når man ikke leser intervjuet i sin helhet.

I neste kapittel vil vi fremlegge resultatene fra intervjuene. Vi har valgt spesielt å synliggjøre hvilke faktorer som er med på å fremme og hemme kunnskapsdeling på MESH. Disse faktorene kommer til uttrykk gjennom kulturen i organisasjonen og atferden informantene beskriver på coworking-senteret.

4. Resultater

I dette kapittelet vil vi formidle resultatene våre med fokus på kunnskapsdeling. Dette er for å føre oss nærmere en besvarelse av problemstillingen: «*Hvilke faktorer fremmer og hemmer kunnskapsdeling på et coworking-senter?*». Vi vil derfor legge frem de resultatene vi ser på som relevante fra intervjuene vi har gjennomført med medlemmer på coworking-senteret MESH. Vi håper med dette at man får et større innblikk i hvordan kunnskapsdelingen på MESH foregår og hvilke faktorer som er med på å fremme og hemme kunnskapsdelingen i organisasjonen. Basert på vår gjennomgang av intervjuene og litteratur på området har vi kommet frem til fire kategorier som vi ser som hensiktsmessig å dele resultatene inn i. Vi vil derfor dele inn i fire delkapitler, henholdsvis; individuelle faktorer, mellommenneskelig faktorer, organisatoriske faktorer og hemmende faktorer. Under disse kapitlene har vi også noen underkategorier for å strukturere materialet ytterligere.

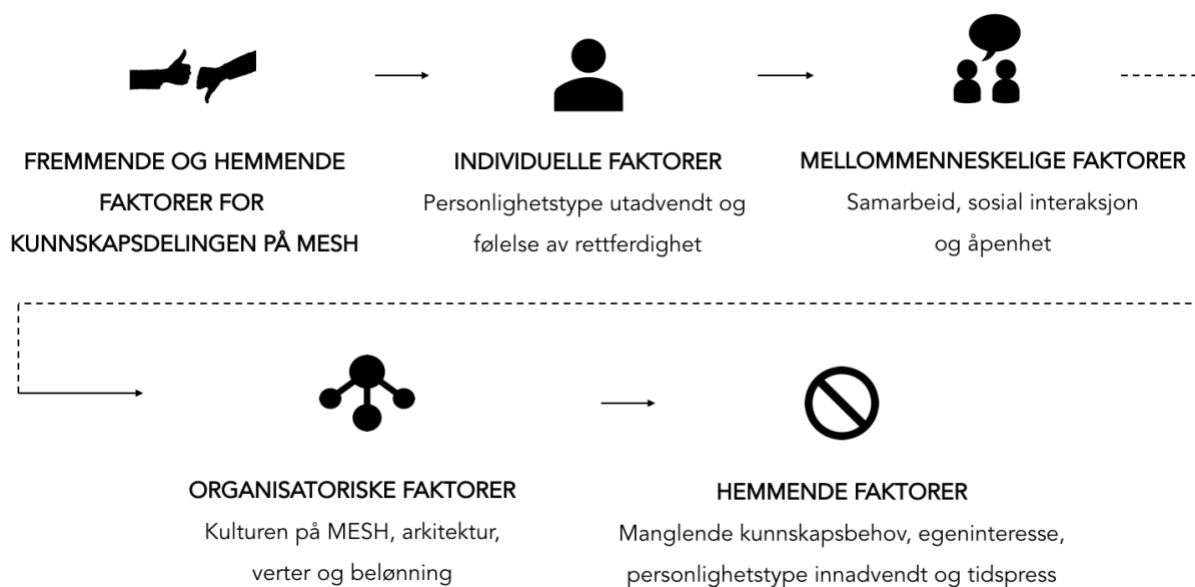


Fig. 7: Figuren illustrerer gangen i resultatkapittelet og presenterer de fire delkapitlene.

Overordnet fant vi at informantene selv synes kunnskapsdeling var en stor del av kulturen på MESH, enten de uttrykte at den var tilstedeværende og velfungerende; at den var for fraværende; eller at de selv ikke tok del i kunnskapsdelingen.

Som nevnt er kunnskapsdeling påvirket av en rekke ulike faktorer; individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske. Disse faktorene er tett knyttet sammen og samhandler hele tiden. Velfungerende mellommenneskelig dynamikk og gode relasjoner avhenger av menneskene som finnes i organisasjonen, som igjen blir påvirket av organisatoriske faktorer (Wang og Noe, 2010, s. 116). Sammensetningen av individer på et coworking-senter vil altså påvirke de mellommenneskelige faktorene og kulturen (Mauseth & Alsos, 2017), så vel som at kulturen vil påvirke de menneskene som er en del av den. Kunnskapsdelingen på MESH avhenger derfor av en rekke faktorer. De faktorene som kom frem gjennom intervjuene vil bli beskrevet under.

4.1 Individuelle faktorer

4.1.1 Utadvendt personlighetstype

Først og fremst må vi nevne at vi ikke med sikkerhet kan si at noen er utadvendte eller innadvendte basert på våre funn. Dette er personlighetskarakteristikk som ofte krever psykologiske instrumenter (Ismail & Yusof, 2010). Likevel gjorde vi oss noen tanker både underveis og i etterkant av intervjuene, som gjorde at vi valgte å se nærmere på personlighetstyper. Blant annet uttrykte en av informantene at hen var del av en bedrift som bidro til at mennesker sosialiserte seg på MESH: «Vi har ganske god peiling [...], vi har sittet her ganske lenge, og vi er også egentlig litt ekstra engasjert i det sosiale vil jeg si.» - I2

Slike utsagn støtter oppunder det vi betegner som en utadvendt personlighet i denne oppgaven. Å engasjere seg for det sosiale er altså noe som kan virke viktig på MESH. Videre virker det fremmede for kunnskapsdelingen at medlemmene er åpne og avslappet, i form av at det er lav terskel for å ta kontakt og snakke med andre. Flere av informantene uttrykker at det er veldig avslappet stemning på coworking-senteret. I en samtale om hvilke mennesker som passet inn på MESH svarte en informant dette:

Å ikke gå i dress på en måte, hvert fall, vi satt ved siden av [bedriftsnavn] het de, som er jo en del av [bedriftsnavn] eller ja, samme opplegget liksom, og da brukte jeg veldig mye tid på å mobbe de for «åh dere går i dress» for det er liksom ... - I2

I denne uttalelsen ligger også informasjon om sjargongen som finnes på MESH. Det virker som det er greit å ha en humoristisk tone med hverandre, noe som reflekterer at kulturen ikke er så formell. Slike kommentarer om bekledding var noe som gikk igjen som et bilde på hva som var utypisk MESH. Blant annet uttrykte en informant at det var befriende å slippe å gå med dress, og fortalte videre:

Så det er litt mer sånn akseptert å bare «come as you are», det er det du gjør, jobben din, som betyr noe. Det reflekterer egentlig veldig godt hele bygget, du ser veldig få som flyr inn og ut her i dress. - I6

Altså virker det som at man på MESH uttrykker seg gjennom hva man gjør mer enn hvordan man går kledd, som kan være tilfellet i andre tradisjonelle organisasjoner. Det kan tolkes som at man beveger seg utenfor normen ved å kle seg i dress (Bang, 2011, s. 63). Gjennom at medlemmene uttrykker at det er uvanlig å ha på dress, sier de også at MESH er en avslappet og uformell organisasjon. Bekledding kan si mye om en kultur, og kan være et uttrykk for kulturen (Schein, 1987). Basert på disse utsagnene ser det ut som personene på MESH er uformelle, både i form av bekledding, samt at de tåler litt tullede kommentarer.

På samme tid som at det er et håp om at de andre medlemmene skal være sosiale og uformelle, poengterer flere av informantene at man får lov til å være akkurat den man er. Informant 6 uttaler at det er «Masse A-mennesker og masse B-mennesker i et hus og alt fungerer og det ser ut til at det går veldig greit.» På spørsmålet om hvilke mennesker som passer inn på MESH ramser informant 1 det opp slik: «Smarte, positive, liberale og litt kule på en måte, litt sånn den MESH viben som er her nede er sånn man kanskje ser for seg at folk skal være da egentlig.»

Videre når vi spør hva som skal til for å stikke seg ut sier en av informantene dette:

Det tror jeg ikke er mulig, da må du aktivt gå inn for det, og da er du ikke autentisk, så jeg tror ikke du klarer å være autentisk her og føle at du ikke passer inn på en måte [...], men det er coworking spacet som har plass til alle, og som ønsker at du lykkes. - I4

Det ser altså ut til at de aller fleste passer inn og at vertene, altså de som driver MESH, ønsker at medlemmene skal lykkes og dette får de dem også til å føle. Det er flere av informantene som nevner at du ikke må passe inn i en spesiell boks for å trives på MESH. Blant annet sier en informant det på denne måten:

Nei, nei det er alt, «anything goes». Kom akkurat som du gjør, sånn som du er komfortabel, men det er mye mer, holdt på å si, det er mye mer sånn fritidsklubbaktig, at man er her for å gjøre noe man brenner for, noe man synes er gøy. - I6

Videre beskriver en av informantene at det er lov til å ha store drømmer og ambisjoner, og at janteloven ikke er like tilstedeværende på MESH som andre steder:

[...] her er det ikke noen som lar seg trykke ned fordi du sier at du har en global visjon, så det er mer akseptert, og kanskje til og med litt sånn ønsket da, det er jo det [vertene på MESH] vil, å ha folk som får det til - I4

Dette sier informanten i forbindelse med at hen nevner andre coworking-sentre bedriften har vært medlem av. Informanten mener altså at MESH har en kultur som åpner for å ha ambisjoner og at dette er en viktig faktor for de som er medlemmer der. Selv om det ved første øyekast ser ut som du får være den du er, og at de aller fleste mennesker passer inn så lenge de er genuine, var det en informant som mente det ikke var så stor variasjon. «Er vel kanskje at det er ikke så mange andre skal vi si, skikkelig minoriteter her da [...]» - I4

Basert på sitatene ovenfor virker det som at det er viktig for informantene at medlemmene er imøtekommende og sosiale. Videre ser det ut som at det er viktig for dem at de føler at kunnskapsdelingen er rettferdig.

4.1.2 Følelse av rettferdighet

Noen av informantene nevnte at det må være et bytteforhold for at man skal føle at det er verdt å dele informasjon: man skal kjenne på følelse av at man får noe tilbake, og at det er en rettferdighet i prosessen av å hjelpe andre. En av informantene uttrykte det på denne måten:

Det skal jo på en måte til en viss grad gå begge veier, man vil jo ikke føle seg utnyttet [...], man skal jo på en måte forvente det, det er jo ikke alltid det passer ikke sant, hva skal denne [bedriften] kunne hjelpe oss med nødvendigvis da ... det er jo ikke alltid det er realistisk. - I1

Som informant 1 nevner, er det ikke alltid det er realistisk at den eller de som har behov for din kompetanse og hjelp kan hjelpe deg direkte tilbake. På denne måten må det ligge en form for tillit til at delingsøkonomien fungerer slik den skal. Dersom du hjelper noen, hjelper noen andre deg, uten at kunnskapsdelingen nødvendigvis går frem og tilbake mellom samme individer eller grupper. Det er altså vanlig at kunnskapsdeling blir gjengjeldt av en tredjepart, istedenfor direkte fra mottakeren (Wang og Noe, 2010, s. 118). Dette er kjernen i den såkalte «pay it forward» tankegangen. I denne sammenheng er «pay it forward» er et uttrykk som beskriver en situasjon hvor en person mottar en tjeneste av noen, og betaler tilbake ved å hjelpe noen andre («Pay it Forward», 2020). Det er flere informanter som kommer inn på dette temaet. På MESH benyttes blant annet appen Slack som er en chattetjeneste hvor det kan opprettes ulike kanaler. En av disse kanalene heter nettopp «pay it forward» og brukes av medlemmene for å be hverandre om tjenester. Flere informanter nevner Slack-kanalen, eller snakker om denne tankegangen, og det virker som dette er en felles oppfatning blant mange medlemmer. På spørsmål om det er en felles tankegang på å hjelpe hverandre svarer en informant:

Det ligger litt sånn, assa det der er jo sånn Silicon Valley kulturgreie så du trenger ikke nødvendigvis å hjelpe tilbake den personen som har hjulpet deg, du må bare skrive litt sånn bak øret at «okay, nå har jeg fått noe fra systemet så da må jeg prøve å gjøre et eller annet tilbake til systemet» så da gjerne et annet selskap eller en annen person igjen du hjelper der, så går liksom den baller på at alle hjelper litt til. Så man skylder ikke noe direkte tilbake til den man kanskje har fått hjelp av, man gir videre til neste person som eventuelt spør. - I6

En av forutsetningene for at kunnskapsdeling skal fungere er blant annet at man føler at ikke kostnadene ved å dele er for store og at man føler en viss form for rettferdighet, altså at man får igjen det man gir (Wang og Noe, 2010, s. 116). På den ene siden kan det være slik at noen gir veldig mye og får lite igjen, mens andre motsatt. Man kan også se på det som at man får tilbake det man gir. Informant 5, som selv sa hen ikke var så delaktig i det sosiale eller

kunnskapsdelingen som fantes på MESH, var veldig klar over dette selv og sa «du får ut det du putter inn». Informanten uttrykte sin forståelse for at grunnen til at hen ikke hadde så stort sosialt nettverk var mangel på initiativ til å delta på grunn av mangel på tid. Tid er også hevdet å være en av de mest fremtredende faktorene som påvirker kunnskapsdeling innen forskningen på området (Enehaug et al., 2015), noe vi kommer tilbake til senere i kapittelet.

På et coworking-senter er man avhengig av at det finnes mennesker som gir av seg selv, og basert på det som er nevnt ovenfor kan det se ut som det er de som gir som får noe igjen. En annen forutsetning er at terskelen for å dele ikke er for høy. Mange av informantene uttrykte at det var lav terskel for å dele, og at dette var en god kvalitet hos MESH. Basert på de individuelle faktorene beskrevet ovenfor ser det ut til at det ikke er en spesiell ramme du må passe inn i for å trives eller fungere som en del av kulturen på MESH. Likevel virker det avgjørende at medlemmene er utadvendte og imøtekommende i tillegg til at det er viktig at ting føles rettferdig. Videre finnes det noen forventninger til hvordan man skal oppføre seg i møte med andre, som ligger i de mellommenneskelige faktorene.

4.2 Mellommenneskelige faktorer

Mauseth og Alsos (2017) argumenterer for at jo mer aktive medlemmene på et coworking-senter er når det gjelder å involvere seg i det sosiale miljøet og skape relasjonene som bidrar til utveksling av ressurser, desto større nytte vil medlemmene ha av coworking-senteret. Som nevnt tidligere, argumenterte informant 5 for at dersom man ikke bidrar så mye til delingskulturen vil man heller ikke få så stort utbytte av den, og omvendt. Innenfor mellommenneskelige faktorer har vi identifisert tre kategorier som var fremtredende i å påvirke kunnskapsdelingen på MESH, men også innen litteraturen på området. Disse er sosialisering, sosial interaksjon og åpenhet.

4.2.1 Samarbeid

På spørsmålene om informantene er engasjert i de andre bedriftenes arbeid og hvorvidt de gir tilbakemeldinger på hverandres arbeid kom de fleste fort inn på temaet om kunnskapsdeling. Da informantene ble bedt om å gi eksempler på hva de hjelper hverandre med kom det mange konkrete eksempler. Bedriften til informant 1 og 2 sitter på et eget kontor, men har jevnlig

kontakt andre bedrifter som sitter i deres etasje. De fortalte at de spør om hjelp til småting fra de andre medlemmene.

Det er en fyr som sitter ved siden av oss som er IT-konsulent, og noen ganger når jeg er stuck med et eller annet problem så er han tilgjengelig for å spørre om hjelp til det, med sånne småting, så det er veldig greit. - I1

Og han ene som sitter ved siden av oss også, er god på språk, så han er sånn, kan lese gjennom teksten min og kommer med tilbakemelding, og han er nesten skuffa over meg, at jeg ikke ber om mer hjelp liksom. - I2

Dette vitner om at noen av medlemmene har et stort ønske om å dele, og gjerne mer enn de får gjort. Ønsket om å dele er en av de individuelle faktorene som hevdes å være avgjørende for velfungerende kunnskapsdeling i organisasjoner (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Medlemmene driver med så mye forskjellig, og som vi får inntrykk av fra sitatene ovenfor ser det ut som at kunnskapen de forskjellige besitter er verdifull for andre. Informant 8 er selvstendig næringsdrivende, og sitter på et kontor med tre andre personer fra hver sin bedrift. Informanten forteller at de fire samarbeider mye og ofte spør hverandre om hjelp: «Så alle vi, vi har jo nytte av hverandres tjenester, ikke sant. Rett og slett. Så vi spør hverandre på kryss og tvers hele tiden. Så det er kjempesmart.»

Det blir også nevnt at mange av bedriftene er i oppstartsfasen og kan trenge ekstra hjelp, og at man kan hjelpe hverandre selv om man er i samme båt.

Assa de færreste her konkurrerer egentlig sånn direkte og alle er liksom på vei ut av startgrova i et sånt start-up miljø. Så da er det sånn man har mer igjen for å hjelpe hverandre så kan man plutselig ende opp med å være kunden til hverandre eller noen har en kunde til deg fordi at det er en god referanse etterpå. - I6

En informant legger spesielt vekt på at det er vanlig å hjelpe hverandre med å få ulike kontakter. På spørsmål om informanten har et eksempel på en historie eller en situasjon hvor noen har spurt om en slags tjeneste, svarer informanten:

Ja da går det mest på nettverk egentlig, [...] sånn «kjenner du noen i den bransjen, kjenner du noen som jobber med dette», [...] så setter jeg de i kontakt, og så seiler det videre. Og det er jo noen av de tingene vi har satt i kontakt som jeg vet har gitt de for eksempel nye kunder, eller gitt de en ekspert som hjalp de å løse en floke, eller sånne typer ting da, så det skjer ganske ofte. - I4

Denne enkle delingen av kontakter kan altså lede til større samarbeid i senere tid, og det informanten ovenfor forteller vitner om verdifull kunnskapsdeling som har foregått på MESH. Medlemmene hjelper hverandre imidlertid også med mer trivielle ting. Flere informanter gir eksempler på små, enkle tjenester de ber hverandre om, som å få hjelp til problemer med PC og programvare eller kopimaskinen. Likevel er det kanskje de mer omfattende tjenestene eller samarbeidene som bidrar til at bedriftene får størst utbytte av kunnskapsdelingen. Informant 6 uttalte at «det er jo mulighet for å brainstorme med andre selskaper som er det som er kjekt her». På spørsmål om eksempler på hvordan dette utspiller seg svarte informanten:

Ja, altså sånn som med, ta et selskap som nå har forsvunnet herfra, så jobbet vi og sonderte en del sammen på hvordan de drev markedsføring for eksempel og de var veldig gode på det digitalt og da hjalp de oss med «mindsettet» på det og hvordan man skal sette det opp. Og regnskapsteknisk hvis man lurer på det, så sitter de på huset her og jobber og da kan man gå ned og snakke med de. - I6

[...] så satt vi og lurte på hvordan vi skulle kjøre digital kampanjen, da gikk vi til et selskap [...] som satt her på bygget, og da jobbet jeg da litt sammen med de på prosjektmøter på liksom for å få riktig «mindset» på hvordan man skal starte kampanjen da, og det sparte oss for vanvittig med tid og ressurser og tok de en dag og et par timer og være med på det møtet og det var jo egentlig kjempefint, og så hadde vi da diskusjoner om hvordan de skulle løse online salg og transaksjonsbiten oppe hos seg. Så det var litt sånn likt for likt tankegang da. - I6

Her kommer det også frem at det foregikk kunnskapsdeling som kom begge partene til gode. For å oppsummere ser det ut til at kunnskapsdeling forekommer i stor grad på MESH, hvert fall blant de informantene vi intervjuet, og at det er lavterskel for å spørre om hjelp og hjelpe.

Likevel kan det være at det er en grense for hvor mye man kan, eller bør, dele. Vi var veldig nysgjerrig på hvor denne grensen gikk.

Kunnskapsdelingen på MESH fremstår som relativt enkel og fleksibel, og mange informanter nevnte at de ofte stilte andre enkle spørsmål og ba om små tjenester. Vi stilte da spørsmål om hvor grensen gikk mellom slike enkle tjenester og større oppgaver som det er naturlig å ta betalt for. Informant 8 forteller at å gi hjelp med en PC som har låst seg eller andre enkle tjenester og tips blir ansett som vennetjenester, mens dersom man hjelper andre med et oppdrag skriver man timer. En informant forteller at det er uskreven regel på hvor grensen går.

Når det begynner å materialisere seg et prosjekt ut av en sånn samtale som det gjør av og til, så er man ganske klar på at nå går vi over på enten konsulentvirksomhet eller noe annet, nå er ikke vi på en kaffeprat lenger. Det tror jeg alle merker veldig fint når vi begynner med det. - I6

Informant 1 og 2 forteller en historie om en gang de hjalp en annen med en enkel tjeneste, hvor situasjonen utviklet seg og den andre parten forventet mer hjelp enn informantene følte kunnes gis uten å ta betalt. Informant 2 forteller: «[...] til slutt måtte jeg ghoste han ene fordi han ble veldig masete». Hvorpå informant 1 legger til: «Det er da vi egentlig vanligvis sier yes, timeprisen vår er bla bla bla, bare ring oss.»

Videre spurte vi om de kunne utdype når man går fra å gi råd til å få en ny kunde, hvorpå informanten svarte:

Det er magefølelse på en måte, men ofte for vår del så er det, vi tar på en måte ikke og fakturerer for sånne råd med mindre det plutselig skulle bli masse mas da. Men for vår del så er det ofte at det blir et prosjekt da. - I2

Det er altså vanskelig å tolke akkurat hvor grensen går, og det virker som det heller er en følelse eller en felles forståelse. Mange av informantene nevner at det ikke går an å dele for mye, men på samme tid nevner flere også at det er mye tidspress. Det kan derfor virke som at grensen går der hvor tiden ikke strekker til og hjelpen du yter blir for tidkrevende. Som informant 6 også nevner, går grensen der hvor hjelpen går fra råd og tips til produkter og

løsning av oppgaver. Informant 8 fortalte en historie der hen følte grensen hadde blitt tråkket over. Det startet med at informanten ga noen et forslag til et produktnavn, noe informanten beskriver som en «ren vennetjeneste». Dette produktnavnet ble imidlertid senere brukt til et annet formål enn hva det opprinnelig var ment til. Da de ikke hadde en formell avtale på bruken av produktnavnet, ble det vanskelig å få en kompensasjon for denne jobben i etterkant. Videre fortalte informanten:

Så det er faktisk en sånn grenseoppgang hvor det kan bli litt, plutselig litt vanskelig da. En uforutsett vanskelighet. Så noen ganger vennetjenester og andre ganger «her burde jeg egentlig satt meg ned og sagt at hvis det brukes på sånn og sånn så vil jeg kanskje ha betalt for det». Kanskje jeg var litt uforsiktig, jeg har blitt litt mer forsiktig etter dette her. - I8

Her ser vi et eksempel på sårbarheten ved å ikke ha klare grenser mellom vennetjenester og jobb. I tillegg ser vi baksiden av tankegangen som har gått igjen hos informantene, nemlig at det ikke går an å dele for mye. Faren vi ser ved slike hendelser er at om dette gjentar seg hos flere kan folk kvie seg for å bidra i kunnskapsdeling, som kan være skadelig for MESH i lengden. Derfor hadde det kanskje i noen tilfeller også vært hensiktsmessig å ha klarere grenser enn det som er i dag. Slike hendelser kan være skadelige for kunnskapsdelingen og kulturen i en organisasjon, fordi for at kunnskapsdeling skal være tilstedeværende i en organisasjon er man avhengig av at menneskene i organisasjonen har et ønske om å dele (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

4.2.2 Sosial interaksjon

Videre er det ikke bare forventninger til at folk er imøtekommende og åpne når det kommer til jobb, men også bidrar til det sosiale. Sosial interaksjon er bevist til å være en av de viktigste faktorene som gir grobunn for kunnskapsdeling (Wang og Noe, 2010, s. 116). Dette er en ting mange av informantene på MESH også eksplisitt uttrykker at de verdsetter og ønsker av de andre medlemmene:

Nei altså jeg håper jo at folk tar del i community da egentlig, at de blir litt med på ting når det er andre som arrangerer. [...] det er jo initiativ da, være med på ting. [...] det er

jo den sosiale biten da, resten er jo bare jobb og folk driver med så mye forskjellig. -

I1

Det ligger altså en forventning i at folk engasjerer seg i det sosiale, som også er en forutsetning for at et coworking-senter skal fungere optimalt (Merkel, 2015). En informant beskriver også hvordan man kan komme i kontakt med andre. Informanten beskriver at hen ofte introduserer medlemmer til hverandre for å få de til å begynne å snakke og at dette er noe informanten gjør bevisst for å skape et bedre sosialt miljø.

Informant 8 sa at hen tar stor del i det sosiale og får folk til å møtes. Informanten nevner også senere at hen er en av de som har bidratt til det sosiale miljøet på etasje som er spesielt velfungerende og bra. Informanten nevner også at dette er noe vertene har lagt merke til og setter pris på. Det ble også nevnt at dette var noe som ble satt pris på av de andre medlemmene i samme etasje, og ble belønnet deretter. Det å engasjere seg i det sosiale miljøet virker til å være noe som blir verdsatt i organisasjonen, og kan derfor tolkes som en viktig verdi for organisasjonen (Bang, 2011, s. 50).

Et eksempel på dette engasjementet er at en av informantene arrangerer vaffelfredagen hver uke. En informant nevner også at de som sitter sammen på et kontor noen ganger spiller gitar eller musikk med åpen dør slik at alle i etasjen får seg et lite avbrekk i jobbingen. Dette er også et bilde på hvilken sjargong som finnes i deler av MESH, samtidig som det igjen viser hvordan den uformelle atmosfæren kan utspille seg i organisasjonen. Det er også andre informanter som selv utnevner seg som bidragsyttere til det sosiale:

Men vi faktisk, altså akkurat vårt byrå har faktisk tatt ganske mye personlig initiativ selv da [...] også har det vært litt sånn, det har vært noe som MESH har prøvd å få i gang, men som medlemmene gjør selv er jo at man har sånn floor party da, så man sier at nå er det en etasje som skal ha fest. - I2

Videre diskuterer en informant at det å ta del av det sosiale er frivillig og derfor også mer lystbetont:

Ja det er veldig fint, og det er ikke, ja, vi har jo jobbet sammen i en sånn mellomstor bedrift før som var veldig corporate og det ja, er en helt annen følelse, her gjør man

ting fordi det er gøy, og det er ikke så mye selvironi involvert da, fordi det faktisk er litt mer sånn det er et community og man tar det litt mer seriøst da på en måte fordi det er jo frivillig å være her i større grad - I2

Dette kan på den ene siden være veldig positivt, ved at de som er med på det sosiale er engasjerte i det. På den andre siden setter det coworking i en veldig sårbar posisjon ved at de er avhengige av at folk er engasjerte. Informant 2 beskriver blant annet en tradisjon de har hatt på at hver etasje inviterer til fest. Informant 1 forteller imidlertid: «Det er ikke noe sånn veldig regelmessig greie, det krever jo at noen i en etasje tar initiativ da, men det er veldig hyggelig og da blir man jo kjent med andre folk under gledelige lag.»

For det første tyder dette på at et coworking-senter er avhengig av mennesker som tar initiativ, som er en individuell faktor. For det andre, ser det ut til å være en positiv del av kulturen at ting er frivillig. Likevel byr det på utfordringer ved at det krever at alle er engasjerte og inviterer inn. Her er det også mulighet for konflikt ved at noen bidrar mer enn andre og det derfor føles ut som en større kostnad for noen. Likevel blir det nevnt at det sosiale som skjer organisk settes mest pris på.

Selv om «after work» og fredagspilsen i utgangspunktet er arenaer for sosial interaksjon og ikke en plattform spesifikt laget for kunnskapsdeling, uttrykkes det at det også deles kunnskap og erfaringer mellom medlemmene på slike arrangementer:

Så møtes man litt i offentlig rom og så er det jo fredagspils hver fredag og da prøver man jo å komme seg dit og det passer jo stort sett dårlig sånn på en fredag men av og til så går det så treffer man nye selskap og nye mennesker og så begynner man å diskutere litt sånn hva de driver med og hvordan de løser ting - I6

Når vi videre spør om hvem som pleier å være med på disse fredagskveldene svarer informanten:

Eeh, alle. Det er veldig sånn fluktuerende hvem som er der og ikke er det. Selvfølgelig litt flere som er der mot sommeren, men det er alle fra de som sitter på sånn hot desks nede til etablerte selskaper. Så stikker de innom og snuser rundt og sier hei og hører hva de driver med og ... - I6

Som vi ser ovenfor er det ikke et klart skille mellom hva som bare er sosialt og hva som er ren kunnskapsdeling. Det virker som de sosiale arenaene også er arenaer for kunnskapsdeling. Noen av informantene nevner likevel at det for eksempel i lunsjen kan være deilig å snakke om noe annet enn jobb. En av informantene nevner også at en av fordelene ved å sitte på et coworking-senter er den psykologiske støtten man får fra folk i samme situasjon som en selv:

Det er veldig nyttig å kunne snakke med andre som er på samme nivå som det du er selv som bedrift. Så folk som aldri har drevet med start-up og jobbet i det kjenner ikke nødvendigvis den psykiske påkjenningen det er å drive å holde på med disse greiene her. Og hvis man bare har jobbet i fast trygg jobb hele livet så vil du ikke skjønne problemstillingene som kommer opp når man sitter og skal lage ting fra null. Så det er veldig kjekt å kunne høre at andre har de samme issueene og at du ikke er helt idiot selv og at man da kan få litt tips og triks til hvordan man kan komme seg ut av det, så det er veldig bra - I6

Videre nevner informant 6 at det er «ganske lystbetont og samtidig ris til egen ræv å drive med start-up» ved at det er mye som er gøy, nytt og spennende, på samme tid som det er stram økonomi og oppstartsproblematikk. Informanten omtaler det å drive oppstartsbedrifter som «schizofrent» ved at man annenhver dag har kontroll på kunder og økonomi eller er redd for å gå konkurs. Dette ser informanten på som en av tingene de som jobber der har til felles, bare at det skjer på forskjellige dager for alle. Informanten uttrykker at hen har en oppfatning om at dette er noe som skjer i hele bygget.

Flere av informantene ga inntrykk av at de har en avslappet og ungdommelig sjargong med hverandre, og dette kan man se på sitatene gjennomgående i analysekapittelet. Som nevnt tidligere tullet informant 2 blant annet med at noen hadde på dress. Fra intervjuene fremstår det at kulturen er preget av humor. Informant 8 fortalte flere historier om hvordan de tulle på kontoret. På spørsmål om det er en grense for hva man kan tulle med svarer informanten: «Nei, den strikken kan tøyes ganske langt altså.»

Jeg kan jo tøye og tulle i den grad av at i lunsjen kan det bli sånn latterkaskade. Jeg kan dra i gang en latter slik at andre folk sitter og hyler. Det er gøy. Noen sitter da og

filmer meg og legger det ut [ler]. Det er sant. Det er litt kult det altså. Jeg byr på det og jeg, jeg gir fullstendig f. - I8

Både informant 1 og 2 fortalte også at de hadde en god tone med de andre medlemmene. De synes det er helt greit å tulle med hverandre og det virker som det er ganske høyt under taket når det kommer til humor. Ved å ha en egen sjargong eller humor blant seg, kan medlemmene føle en form for gruppetilhørighet, og det blir klarere hvem som er en del av kulturen og forstår språket, og hvem som ikke henger med og dermed ikke er en del av kulturen (Bang, 2011, s. 63). Altså, virker det som det er lite man ikke kan tulle med, og vi har tidligere også diskutert litt rundt hva som kan deles. Dette er også en mellommenneskelig faktor og vi skal nå legge frem litt mer om hva som kan deles på MESH og hvor åpne medlemmene og kulturen er.

4.2.3 Åpenhet

På spørsmål om hva de forventer av andre medlemmer på MESH, svarte informant 6:

Ja, assa det er åpenheten og nysgjerrigheten. At folk spør «hva driver du med? Hvorfor driver du med det? Hva er målet? Hva er tanken? Hvordan løser du det? Hva har du gjort? Hvorfor gjorde du det? Hvordan?». Det er, det er veldig, veldig gøy, så får man en helt annen dialog enn det man får i store selskaper som sitter helt alene, at du kanskje kan gå og snakke med regnskap. Det er stort sett så langt du kommer, eller du kan gå til salgsavdelingen men her kan du gå og snakke med selskaper som sitter i helt andre siloer. Og det er veldig kjekt. - I6

Her nevner informanten også at det er en vesentlig forskjell mellom et coworking-senter og en tradisjonell organisasjon. Det er argumentert for at coworking er designet for å skape en sosial atmosfære (Balakrishnan, Muthaly & Leenders, 2016, referert i Bueno et al., 2018, 454), og basert på utsagnet over ser det ut til at MESH har fått til dette, hvert fall fra denne informantens perspektiv.

Det virker som at det er åpent for de fleste samtaleemner på MESH. Informant 2 uttaler at: «[...] føler folk er veldig åpne her egentlig, åpne for forskjellige typer og forskjellige samtaleområder. Hjelp hverandre, om noen kan tipse. Jeg føler her kan man prate om alt.»

Informant 3 beskriver åpenheten ved å si at: «Det er nesten vanskelig syns jeg, å dele for mye. Faktisk. Det er mer sånn: når blir folk drittlei av å høre deg prate?».

På spørsmålet om hva som forventes av medlemmene svarte en annen informant:

Det er den her gjennom den delingskulturen og også forventningene til det, jeg vil heller kalle det forhåpninger om at det er mye fine folk som det er hyggelig å bli kjent med som man kan dele erfaringer med da. Det, det er det jeg håper på og det ser jeg jo, det ser jeg hele tiden. - I3

Det er mange som nevner deling av tips og triks og eksplisitt bruker ordet delingskultur for å beskrive kulturen på MESH, helt uten at vi var inne på tema om kunnskapsdeling. En informant nevner også at det ikke bare er faglig utveksling, men også at de støtter hverandre i den situasjonen de står i.

Alle her har dårlig økonomi så det er egentlig veldig enkelt å snakke om det. Alle her har de samme tekniske utfordringene på forskjellige plan og det er farlig å holde på å bygge noe nytt og det er veldig gøy å ta dialoger rundt det. [...] Så det er egentlig veldig lite [vi ikke kan dele]. - I6

Informant 6 nevner at man får mer igjen for å hjelpe hverandre enn å se på det som en konkurranse. Det er flere informanter som mener det kun kommer gode ting ut av å snakke med folk og være imøtekommende.

Det er ikke så farlig å si hei til noen og. Ja og så da, ikke sant. Eller «har dere hilst på hverandre». Det er ikke noe farlig å si det i det hele tatt, så det kommer bare gode ting ut av det - I8

Som vist ovenfor er det en forventning om at folk er åpne og hjelper til om man har faglige utfordringer, problemstillinger knyttet til oppstart og at folk hjelper til med mer praktiske eller trivielle ting. I tillegg forventes det at folk generelt er imøtekommende og vennlige ved at de hilser og spør hvordan det går.

Flere informanter ga uttrykk for at det er enkelt å komme i kontakt med andre på MESH og at det er en lav terskel for å spørre hverandre om hjelp.

[...] bare ta en kaffeprat, det er veldig lavterskel for å høre litt hvordan de opererer, så vi har folk som kommer til oss av og til og lurere på hvordan de skal løse noe teknisk med den type produkter vi har og hvordan vi tenker rundt det, og så sant går jo vi andre veien og. - I6

En informant forteller at de gjerne tar en prat med alle som kommer innom kontoret for å stille et spørsmål. Informanten uttaler videre at:

[...] det er liksom ikke noen grense for hva man kan spørre om innenfor sånn business development eller tech development eller noen ting som helst. Du må bare prøve å finne noen som gidder å høre på deg og gidder og svare deg. - I6

På spørsmål om det er lett å finne noen å spørre om hjelp svarer informant 6: «Ganske lett. Assa lavterskel, det er bare å fyre ut et spørsmål på Slack også se om det er noen som biter på og så ta og spørre om de har tid til en kaffe.»

Det virker som informanten har inntrykk av at mye skjer over en kaffe, som kan tolkes som et bilde på at det er uformelt og åpent og lett å dele kunnskap og erfaringer, ved å bare sette seg ned en kort stund sammen. Informant 5 forteller om et samarbeid bedriften har hatt med en annen bedrift på MESH, og på spørsmål om hvordan det startet svarer informanten at de møttes på after work og at det utviklet seg derfra. Dette indikerer at det er gjennom de uformelle møtene at mye av kunnskapsdelingen foregår.

I det ene intervjuet snakket informant 1 og 2 om at deres bedrift hadde døra på gløtt. Det var noe vi bet oss merke i, ettersom det var en fin metafor for hvor åpne medlemmene var og hvordan kunnskapsdeling muligens foregår på MESH.

I2:

Men det er veldig kultur for å, liksom det er veldig lov, det er typisk at vi sitter og jobber også kommer det noen inn døra og skal snakke med oss liksom, og da blir det gjerne en sånn plenum-samtale der hvor kanskje den personen egentlig skal ha tak i

[navn], men så blir alle med i samtalen på en måte. Og de vi sitter ved siden av har døra åpen hele tiden, og det er sånn velkommen hit på en måte ...

Intervjuer:

Banker man på eller går man bare rett inn?

I2:

Man bare går inn, eller man kan jo, man banker, det kommer an på, døra er jo litt sånn hvor ...

I1:

Vi har døra på gløtt liksom.

I2:

Vi har døra på gløtt ja, det er sånn, ja du kan komme inn, men gjerne bank på, eller det er litt sånn du kan komme inn men ikke helt inn typ da, eller sånn som nabokontoret vårt hvor det er helt fri flyt da, det er jo en indikasjon da.

Også informant 6 sa seg enig i at å ha døren åpen var et tegn på at man var åpen for å ha en dialog med andre medlemmer.

Jeg forventer ikke noe av [de andre medlemmene på MESH], men det er veldig kjekt at man stiller opp og tar seg tid til å svare på spørsmål og «brainstorme» litt. Vi har en veldig sånn åpen dør policy på det og når folk kommer og spør og det er kjekt hvis andre gjør det og. Det ligger i den «pay it forward» kulturen. - I6

Dette temaet kom vi også inn på i et senere intervju, hvor det viste seg at det var litt ulike tanker om dette temaet blant medlemmene. Informant 8 var åpenbart negativ til de som ikke hadde åpne dører, og tok det som et tegn på manglende samarbeidsvillighet.

Assa folk flest kommer inn på kontoret mitt og jeg er jo, vi har alltid døra åpen. Noen stenger døra, så det kan du se veldig mange ute. Det kan du se her, stengte dører, stengte dører [peker ut mot landskapet]. Det blir ikke noen samhandling av det. Vi har

døra vår åpen, tåler å bli forstyrta litt, syns det er mye hyggeligere. Får mer enn vi taper syns jeg. - I8

I intervjuet med informant 7 ble det bekreftet at noen stengte døren med vilje. Informanten nevnte flere ganger i løpet av intervjuet at deres bedrift ikke hadde tid til «skravling» og forbeholdt snakking med andre medlemmer til lunsjen. Informant 7 var også klar på at de ikke hadde noe behov for samarbeid med andre bedrifter, hvilket gir mening i denne sammenheng. Informanten var klar på dette og uttalte: «[...] men jeg synes hvis noen hadde kommet inn døra og satt seg ned og skulle skravle, det hadde jeg synes hadde vært irriterende rett og slett.»

Uttalelsene ovenfor kan tolkes som at det er en nokså samlet tankegang på dette temaet, hvor de som er opptatt av kunnskapsdeling synes man skal ha døren åpen eller på gløtt, men de som ikke har behov for å samarbeid med andre heller ikke ser poenget med å ha åpen dør. Det var en informant som ikke kom inn på dette temaet i det hele tatt, selv om informanten var veldig opptatt av kunnskapsdeling. Denne informanten satt imidlertid i åpent landskap, en såkalt «fixed desk», hvor dette ikke en problematikk. Hvordan man har døra er også et materielt uttrykk som kan si noe om kulturen (Bang, 2011, s. 67) på MESH. Videre vil vi nå gå over til å snakke om organisatoriske faktorer som påvirker kunnskapsdeling, der kultur blant annet er en av faktorene som er med på å fremme og hemme kunnskapsdelingsprosesser.

4.3 Organisatoriske faktorer

4.3.1 Kulturen på MESH

For å få bedre innblikk i organisasjonskulturen på MESH stilte vi samtlige informanter spørsmålet: «Hvis MESH var et dyr, hvilket dyr ville det vært?», se kapittel 3.3.1. Dette ga mange innholdsrike beskrivelser og et godt bilde av hvordan medlemmene oppfatter MESH som en helhet. Noen av informantene valgte å svare på spørsmålet ved å beskrive medlemmene i sin helhet, mens andre valgte å beskrive de som driver MESH, altså vertene. Informant 4 fokuserte på vertene og sa: «Måtte vært et stort støttende dyr da, ehm, kanskje en, ja en blåhval». Informanten resonnerte litt videre, og uttalte så: «[...] en delfin, fordi den bryr seg om flokken sin, og er ganske stor, og den kommuniserer ganske godt, [...] vi er en

skikkelig dyrehage da.» - I4. Vertene på MESH ble her omtalt som støttende og omtenkssomme, i tillegg til at MESH blir beskrevet som mange ulike type mennesker ved at det omtales som en dyrehage.

Andre informanter valgte å beskrive MESH med medlemmene og kulturen i tankene. Informant 2 resonerte en stund for å finne et godt bilde på miljøet på MESH: «Jeg ble liksom litt stuck på kameleon jeg da, sånn jeg vet ikke, litt sånn ape [...] det er ikke et veldig maskulint dyr på en måte [...] det er lov for mange forskjellig typer mennesker her på en måte.» Kameleon i dette tilfellet referer til at mange forskjellige mennesker passer inn på MESH, i tillegg til at en ape kan brukes som et bilde på at det er en leken kultur. Informant 3 nevner også kameleon som et dyr som kan sammenliknes med MESH: «Det første som slo meg det var kameleon, men jeg vet ikke om det blir helt riktig, for det er jo ikke så eeh, men det er noe sånn, det noe med det her, det åpne og det skiftende og sånt da.» Her brukes kameleon som et bilde på at det er et åpent og skiftende miljø. Dette kan tolkes som et bilde på at MESH er tilpasningsdyktig. Enten refereres det til at medlemmene der er tilpasningsdyktig, eller så kan det være at de som driver MESH er flinke til å tilpasse seg medlemmene.

Videre uttalte informant 7 at et «kattedyr» kunne beskrive miljøet som finnes i organisasjonen ved at: «Det er litt sånt ungt, innovativt, dynamisk miljø, også er det urbant ...». Informant 8 fokuserte også på det ungdommelige miljøet på MESH og landet på denne beskrivelsen: «Jeg tror jeg må på oter som er en veldig livskraftig og leken, ja.»

Informant 5 la vekt på at alle medlemmene jobber med å bygge noe fra bunn, og sa: «Jeg tenkte på en bever fordi de er opptatt og prøver å bygge ting.» Det å starte noe nytt kan også ses på som en usannsynlig drøm som de alle jobber mot, noe informant 6 også understreket.

Jeg går for «unicorn» [...] det er derfor vi er her. [...] Det symboliserer hele den Silicon Valley start up greia, «chasing the unicorn». Det er jo egentlig en helt uopnåelig drøm, stort sett så er det 10 til 12 selskaper worldwide i året som klarer det, så da må man prøve. - I6

For å oppsummere hvordan medlemmene beskriver det er MESH stort, støttende og omtenkssomt med et innovativt, dynamisk, lekent, feminint, åpent og skiftende miljø.

Medlemmene som sitter på MESH er en gjeng med forskjellige mennesker, som jobber mot en uopnåelig drøm om å bygge noe nytt.

Figuren under, *Fig. 8*, er en illustrasjon som sammenstiller metaforen om at det å ha døren på gløtt er et bilde på åpenhet, samt dyrene som informantene beskrev MESH som. Figuren illustrerer at MESH er en organisasjon med mange ulike mennesker som samhandler og uttrykker åpenhet gjennom å ha døren på gløtt. Det vil ikke si at det er et nøyaktig bilde på hvordan alle informantene oppfattet kulturen og kunnskapsdelingen, men det er en refleksjon av det inntrykket vi satt igjen med etter å ha gjennomført alle intervjuene.

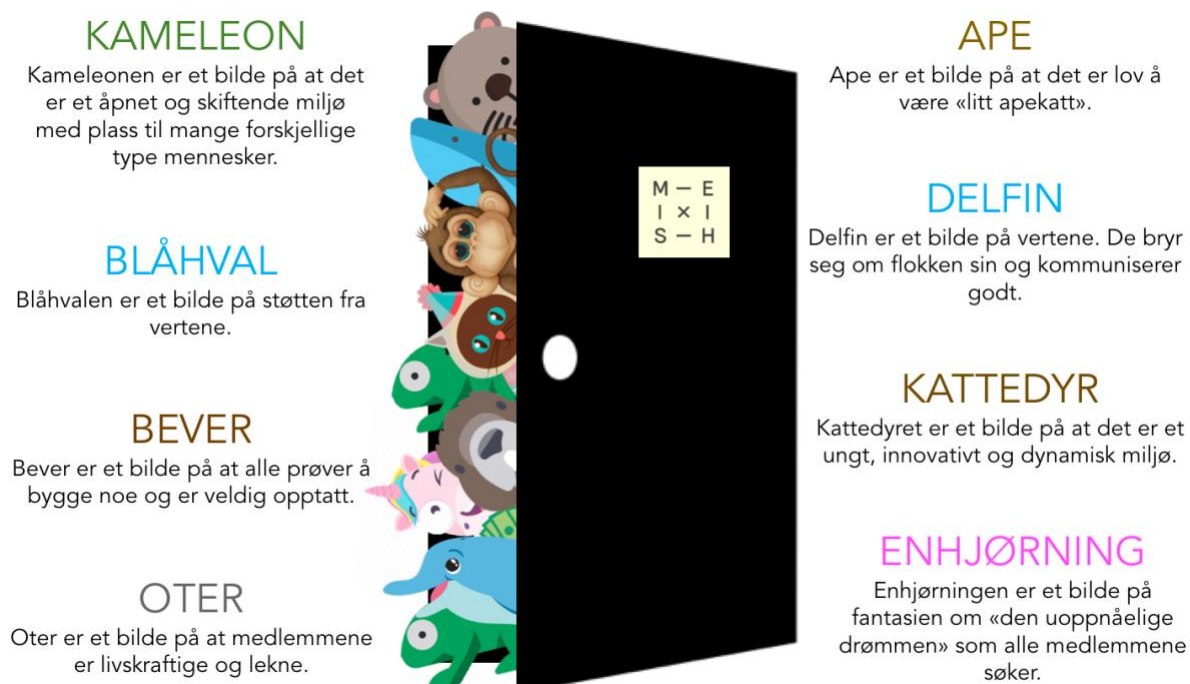


Fig. 8: Figuren illustrer metaforen om at medlemmene på MESH har døren på gløtt, samt de ulike dyrene informantene beskrev MESH som.

Kulturen på MESH, beskrevet gjennom figuren ovenfor, har også endret seg med tiden. Samtidig som MESH som organisasjon har vokst har også kulturen endret seg, noe som kan ha vært med på å påvirke kunnskapsdelingen. Da MESH startet var det betydelig færre medlemmer, rundt 100, basert på det informantene har nevnt. Dette gjorde at det var mulig å bli kjent med alle, og hvis det kom et nytt medlem ble det presentert for alle. Når MESH

utvidet lokalene og kapasiteten ble det plass til flere, og de er nå rundt 1400 medlemmer (Holm, 2019). Med denne forandringen har muligens en del av kulturen endret seg og medlemmene har ikke lenger like god mulighet til å bli kjent med alle, hvilket informant 3 uttrykker: «Ja, jeg syns fortsatt det er veldig lav terskel på [å ta kontakt med andre]. Men det var nok enda lavere før når vi var mindre».

MESH har altså vært gjennom en transformasjon som kan ha påvirket kulturen og menneskene som arbeider i den.

[den største forskjellen er at] folk hadde mye mer tid til å sitte og mingle før, enn det er nå. Nå har det blitt mer seriøse og større bedrifter og det er flere større aktører som er etablerte bedrifter som har flyttet inn og de har ikke samme behovet eller noe. Også er det jo veldig sånn, når man starter så er liksom det første halvannet året, det er veldig sånn «okay, faen, hvor skal jeg? Hva gjør jeg? Er dette riktig?» og så begynner man å få litt validering på det man driver med og så begynner man på en måte å ha fokus på det. Så det endrer seg over tid det behovet fra nettverket, så må man på en måte prøve å ikke glemme at det har hjulpet deg underveis og prøve da å gi tilbake til det når man har ... i en hektisk hverdag. - I6

Her beskriver informantene også en annen viktig endring. Siden mange av bedriftene og enkeltpersonene som sitter på MESH har klart seg i mange år, er det nærliggende å anta at de er mer etablert og har et større nettverk enn tidligere. For å fremme kunnskapsdeling, er det derfor viktig at man husker den drahjelpen man har fått på tidligere stadium og gi tilbake til de som kanskje er i startfasen den dag i dag. Om alle som har kommet seg litt ovenpå trekker seg ut fra delingskulturen og kun fokuserer på det nettverket de har opparbeidet seg, kan dette fort bli en hemmende faktor for kunnskapsdeling i organisasjonen.

I forbindelse med utvidelsen av MESH, og at flere større bedrifter har blitt medlem, nevner en av informantene også at mange ønsket å kaste seg på coworking-trenden. Ettersom mange prøver å involvere seg i dette miljøet, kan det se ut til at det har gjort kulturen noe mindre dynamisk og uformell:

Assa MESH var litt kjent for å være også litt for ustrukturert. At det var mye folk som bare hang rundt her og som nok hadde noen, hadde lyst til å kaste seg på det her

gründer kjendis greia, men som kanskje ikke ... Assa det, jeg husker vi sa det på fire-års dagen her at når vi starta, når MESH starta opp, så det å være gründer var nesten som å være kjeltring, mens nå var det, det å være gründer var nesten rockestjerne [ler]. Og det, i det da så er det blitt mange som har oppsøkt miljøet her fordi det er et kjent gründer miljø. Og som liksom henger litt her og som skal bare være litt kul fordi det er MESH liksom. Og det, det var nok litt mer sånne folk for noen år siden og nå er det, har det blitt litt mer strigla her, og da ble litt av det tatt bort da. - I3

Kulturen har altså endret seg noe etter at MESH utvidet lokalene sine. Dette har ført til en høyere terskel for å snakke med folk, samt at organisasjonen i sin helhet har blitt mer strukturert på godt og vondt. At MESH har blitt større har også ført til at den fysiske strukturen har endret seg. Fysisk struktur, også kalt arkitektur, er en annen organisatorisk faktor som kan være avgjørende for kunnskapsdeling i en organisasjon.

4.3.2 Arkitektur

Arkitektur er en organisatorisk faktor som kan ha stor betydning for atmosfæren i en bygning. Arkitektur kan også påvirke samhandlingen mellom mennesker, enten ved å begrense eller legge til rette for interaksjon. Dette kan også gjøre noe med dynamikken i en organisasjon og dermed ha konsekvenser for hvordan kunnskapsdelingen foregår (Ondia et al., 2018). Flere informanter uttrykte at det var stor forskjell mellom etasjene. Etter at MESH har blitt større og utvidet er det også etasjer som kun består av én bedrift. En av informantene uttrykker utfordringene med dette:

Det er jo også noen etasjer i Tordenskioldsgate 2 da, som er rett på andre siden, som er, altså det er, før så har det vært en stor bedrift, [bedrift] sitter liksom og har en etasje, så er det jo vanskelig å få kontakt med mange av de da, mens sånn som sjetten etasje, der er det nesten bare små kontorer, sånn at ... men også her, der det er mindre kontorer blir det gjerne mer dynamikk da, fordi da har man ikke sin egen 'in-group' da. - I1

Her uttrykker informanten at store grupper gjerne ikke tar like stor del i kulturen, som også kan føre til at de ikke er bidragsyttere til kunnskapsdelingen på huset. Informant 5 nevner i tillegg at på de mindre kontorene er medlemmene vanligvis også på et tidligere stadium i

utviklingen av sin bedrift. Dette viser tydelig hvordan individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorer henger tett sammen. De organisatoriske faktorene i denne sammenheng er arkitekturen og hvordan den tilrettelegger for kunnskapsdeling. De mellommenneskelige faktorene avhenger av menneskene som er i bygget, og hvilken situasjon de står i. At det er en annen følelse i et bygg i forhold til et annet kan altså skyldes at medlemmene som sitter der er på et litt annet sted i oppstartsfasen enn de over gaten, som informant 5 nevner at skaper en annen dynamikk og kultur.

Videre finnes det andre faktorer innen arkitektur som kan være med på å skape en dynamisk og sosial atmosfære. Disse faktorene er knyttet til åpenhet og transparens. På MESH observerte vi at de hadde glassvegger og glassdører på mange av kontorene, slik at alle kunne se inn og ut. Dette kan være med på å skape en transparent kultur og en «åpen dør policy» som mange av informantene refererte til. En av informantene nevner dette som en faktor som bidrar til åpenhet og interaksjon:

Det at det er glassvegger på kontorene så du ser andre mennesker. Du sitter ikke i din egen silo, det blir automatisk at det skjer noe og det er veldig artig. Og det er flere ganger at andre selskaper som har hatt kunder inne som vi kjenner som plutselig «å, er det der dere sitter» og så ender det med at vi tar en prat etterpå og. Og det er på grunn av at alt er gjennomsiktig her. - I6

Glassvegger og glassdører kan altså gi et tydelig arkitektonisk bilde på åpenhet, at det alltid er lov å komme innom og spørre om noe, og at lite skal holdes hemmelig. I tillegg gjør det at medlemmene ser hva som foregår utenfor, som kan generere spontan interaksjon.

Nedenfor, i *Fig. 9*, kan man se noe av glassveggene og glassdørene som finnes i landskapet på MESH på bilde nummer 5 og 7. Vi observerte også at ingen av møterommene eller fellesområdene var helt like, men at alle hadde sitt personlige preg. Dette kan også bidra til å skape et mer dynamisk miljø. Flere av informantene nevnte at vertene på MESH var flinke til å oppdatere møterom og andre områder ved å male og pusse de opp. Bilde 7 viser også et spiseområde, hvor vi kom i snakk med en av informantene våre for første gang, mens en gjeng medlemmer satt og spiste lunsj i et lystig selskap.



Fig. 9: Her vises en kollasje av ulike bilder som ble tatt på MESH i forbindelse med intervjuene.

En av informantene beskriver den transparente kulturen som gjeldende gjennomgående i hele organisasjonen:

Det er jo på en måte de småtingene, som at det er trådløst nett overalt, det er samme nett her hvis ikke man er på sitt eget private bedriftsnett så du kan jo sitte hvor som helst du vil og jobbe. Du har tilgang på alt av printere i alle etasjer så lenge du er

medlem her. Uansett. Og det, da gjør det at de barrierene for å bare gå og sette seg et annet sted å jobbe kjempeenkelt - I6

Dette viser på mange måter hvordan arkitektur og andre materielle uttrykk som er relativt konkrete og materialistiske, og kan fremstå trivielle, kan være viktige for å skape den kulturen man ønsker. Bang (2011) referer blant annet til at banker ofte er tunge, store og solide bygninger og tolker dette som at de er solidariske, seriøse og at de er til å stole på (s. 67). Dette er egenskaper som ofte ønskes av banker. Coworking-sentre på sin side ønsker ofte å fremme kunnskapsdeling, sosialisering og fellesskap, og da er det naturlig at de velger glassvegger og åpne landskap med små kontorer som sitt arkitektoniske uttrykk.

Det er også andre elementer ved arkitekturen som kan bidra til å fremme kunnskapsdeling på MESH. Blant annet observerte vi åpne landskap med sofakroker og bord, samt planter, som vises på bildene ovenfor, se *Fig. 9*. Dette kan være et uttrykk for det organiske ved MESH, eller bare en måte å skape en hjemmekoselig atmosfære. Det virker som flere informanter ser verdien i disse åpne fellesområdene. Blant annet uttrykker en informant:

De åpne lounge områdene som er her, felleslounge som er både ute i trappen og i hver etasje. Og takterrassen om sommeren er jo helt super. Vet ikke om dere har sett den? Stor takterrasse med kunstgressplen og der står det griller man kan grille hele året hvis man har lyst. Veldig fint der oppe. Så der sitter folk og jobber og, når det er fint vær og da kan man prate med folk der og. - I6

Her ser vi igjen hvordan arkitekturen kan bidra til sosial interaksjon. Et annet interessant møbel ble også nevnt ved flere anledninger, og det kom frem litt ulike holdninger til dette fra informantene. MESH har nemlig et bordtennisbord i første etasje i et av byggene, der hvem som helst kan spille en kamp. En av informantene fortalte entusiastisk om hvordan dette kunne fremme deling av kunnskap:

Også bare de små idiotiske tingene som at tennisbordet i gangen der når du kommer inn døren. Der møtes jo folk til match på tvers av selskapene og bare sånne ting får ned de tersklene til å faktisk vite hvem folk er og stille spørsmål - I6

Informant 6 beskriver dette bordtennisbordet som en faktor som bidrar til at folk blir kjent, som igjen vil kunne fremme kunnskapsdeling. Informant 4 på sin side var ikke like imponert over dette aktivitetsmøbelet og uttrykker at «det er det ingen som bryr seg om egentlig, selv om det ser kult ut.»

Arkitektur virker altså til å være en fremtredende faktor som sier noe om kulturen på MESH og kan være en fysisk metafor på hvordan kunnskapsdeling enten foregår, eller ønskelig skal foregå på et coworking-senter.

4.3.3 Verter

En annen sentral organisatorisk faktor som er viktig for medlemmenes tilfredshet er vertene som drifter MESH. Generelt snakker informantene veldig fint om vertene. Flere legger vekt på at de er fleksible og enkle å samarbeide med. Informantene fremhever også at vertene bryr seg om medlemmene, noe som blir satt stor pris på. Informant 4 nevner vertene på MESH som en av de største fordelene med å være medlem der.

[...] når du har tusen medlemmer og allikevel klarer å gi folk inntrykk av at du støtter dem og at du bryr deg om dem, så er jo det en achievement i seg selv, fordi det er faktisk tusen medlemmer her, og jeg tror de fleste av de tusen har en eller annen form for opplevelse av at MESH ønsker at de skal få det til. - I4

Informantene påpeker også at vertene er fleksible og forsøker å gi gode løsninger til medlemmene, i tillegg til at de er flinke til å stille opp og støtte medlemmene.

Vi har vokst sammen med MESH, vi har vært her omtrent like lenge som MESH [...] det har vært en veldig sånn organisk utvidelse, og vi trenger plass og MESH prøver å løse problemene med å gi oss mer plass hver gang. - I6

Informant 1 og 2 gir inntrykk av at de har et godt og nært forhold til vertene og en av de uttrykker at «det er veldig kort til toppen da, og den ekte toppen liksom» - I1. Videre forteller en av informantene at det er enkelt å snakke med dem og at de er fleksible på å for eksempel leie ut kontorer til lavere pris når medlemmene er i en vanskelig periode. Videre forteller informanten at dette gir en følelse av de bryr seg:

Altså MESH er veldig fleksible og de, du får følelsen av at de ønsker at du skal lykkes, og at de til og med er villige til å ofre litt økonomi for at du skal lykkes, og da får du, du får jo noen som vil være her. - I4

Informant 8 omtaler også vertene svært positivt.

De er veldig hyggelige folk. Skikkelig hyggelige og kule kiser altså. Helt sånn avslappa og masse humor og leker seg frem til løsninger har jeg inntrykk av. Og samtidig har de dødspeiling på hva som er inn og kult og hva som funker og ikke funker. De er veldig effektivitetsstyrt, men på en sånn leken og avslappa måte. Veldig bra. - I8

Selv om informantene er fornøyd med vertene er det flere som nevner at de savner en såkalt «community manager», som flere forteller at MESH hadde før. Typiske oppgaver i en slik stilling er å ha ansvar for det sosiale, ulike faglige arrangementer og lignende.

Assa det var, før var det en dedikert community manager her som virkelig jobbet med eventer og krysse selskaper og alt mulig sånt. Det mangler litt nå, så det er jo faktisk noe som kunne vært tatt opp igjen da. En som faktisk har full koll på hvem, hvor og hvorfor og prøve å folk til å møtes da. - I6

Som informanten uttrykker vil en slik «community manager» kunne fremme kunnskapsdeling ved å knytte kontakt mellom medlemmer som potensielt kunne fått utbytte av hverandre. Likevel nevner en annen informant at grunnen til at ting ikke kommer på beina ikke er vertene sin feil, men heller medlemmene.

[...] du opplever at de som driver stedet vil det og at de absolutt jobber for det, men du opplever kanskje ikke at medlemmene tar det på alvor, så jeg vil skylde mer på medlemmene enn på MESH for at det ikke fungerer sånn som jeg tror det kan, men jeg tror også at MESH kunne prøvd andre ting, men jeg tror først og fremst at de tingene MESH prøver på aldri kommer opp på beina av seg selv, og da blir det liksom til slutt at «vi prøvde men det fungerte ikke. - I4

Alt i alt har informantene vi har snakket med utelukkende positive ting å si om vertene, og som god ledelse, kan dette potensielt være med på å fremme kunnskapsdeling på et coworking-senter. En annen oppgave som vertene står for, og som også er argumentert til å være en viktig faktor for kunnskapsdeling på et coworking-senter (Mauseth & Alsos, 2017) er å si hvilke individer og bedrifter som får bli medlem, og hvem som eventuelt ikke er kvalifisert.

Flere av informantene som har vært medlem på MESH en stund beskrev hvordan prosessen for å bli medlem foregikk. De forteller at det for noen år siden var mer prestisje forbundet med å komme inn på MESH. Flere var på intervju med vertene og måtte selge seg inn. Videre forteller de at denne ordningen har blitt endret de siste årene og at prosessen for å bli medlem er enklere nå enn før, delvis fordi MESH har vokst og derfor har større kapasitet. Informant 2 forteller litt om denne endringen: «[...] det har skjedd nok en liten kulturforskjell, og MESH har nok fått en litt sånn, fordi før så var det mye mer eksklusivt, og vi var på sånt intervju for å søke for å komme oss inn her.»

Videre da vi spurte hvilke kriterier det var for å bli medlem svarte informanten at det er viktig å prioritere de som kan være det de kaller «community byggere».

[...] hvert fall i oppstarten av MESH så var, det var ganske vanskelig å få komme inn her i det hele tatt. Det var ganske sånn siling på profil på firma. At du skal få lov til å være med fordi de var veldig opptatt av den her start-up kulturen. At du på en måte har firmaer og mennesker som var interessert i å være med å dele og skape noen helt spesielle atmosfærer rundt det å starte og være gründer da. [...] det er litt sånn personkjemi også. Han som var på en måte sånn kultursjef som på en måte skulle sørge for kulturen på MESH, han var veldig streng på liksom sånn at han måtte føle at det her var mennesker som kom til å bidra. Så i det da, det tror jeg har vært veldig smart. - I3

For at kunnskapsdeling på MESH skal være velfungerende er det altså viktig at individene som er en del av organisasjonen er villige til å bidra. Når denne silingsprosessen ikke er like streng lenger og flere medlemmer får plass, kan dette gjøre noe med kulturen og kunnskapsdelingen på MESH. Dette kan vi blant annet se tendenser til ved at større bedrifter opptar hele etasjer. Endringen som MESH har vært igjennom, som følge av utvidelsen, kan

derfor ha hatt konsekvenser for kunnskapsdelingen. For å fremme kunnskapsdeling kan det derfor være hensiktsmessig å innføre belønning for å involvere seg og bidra, både sosialt og faglig.

4.3.4 Belønning

Det er nærliggende å tenke at kunnskapsdeling er en viktig verdi på MESH. Informantene forteller flere eksempler på at vertene på MESH setter pris på de som engasjerer seg i kunnskapsdeling og sosiale arrangementer.

[Navn på en av vertene] er en av dem og han har sagt det rett til oss at han har skjønt at vi er en, at vi er en sånn miljødrivende faktor da. Så det liker vi jo. Ikke minst fordi vi, en periode så har en av plassene våre vært ledig og da har ikke de vært sånn supernøye med å si at «ja, da må dere inn og betale for den ledige plassen med en gang» fordi de skjønner at de vil veldig gjerne ha oss der fordi vi har den effekten da. Så de [vertene] er opptatt av det. - I8

Bang (2011) argumenterer for at belønning er en vesentlig del av kulturen i en organisasjon, og at den atferden som belønnes reflekterer de virkelige verdiene i organisasjonen (Bang, 2011, s. 48). Videre poengterer han at å handle i tråd med verdiene kan bidra til økt selvfølelse hos medlemmene (Bang, 2011, s. 50). Dette kan man se tendenser til hos informant 8, som har god selvtillit på at hen er en viktig bidragsyter til kunnskapsdelingen og sosialiseringen på MESH. Videre er det også flere informanter som utnevner seg som ekstra bidragsytere til kulturen.

Vi har jo vært med på å lage en del events og sånne ting da, og tatt initiativ til mye greier, og det gjør jo også at vi, vi pleier å bruke ordet makt, eller innflytelse da som er et litt penere ord men betyr akkurat det samme, til å komme med innspill og innflytelse og litt sånn, det har jo vært sånn at, man må jo egentlig betale penger for å booke rom her, men vi kan få det gratis fordi det er ekstra mye kjærlighet til oss fordi vi har vært med på å bygge community da, så jeg føler jo det er mye av det de ser etter. - I2.

Det virker som at atferd som fremmer kunnskapsdeling blir belønnet med fleksibilitet på MESH. Fleksibiliteten vises blant annet gjennom gratis booking av møtelokaler og at man slipper å betale for en tom pult. I tillegg belønnes individene som bidrar med ros fra vertene.

For å oppsummere de fremmende faktorene ser det ut til at det foregår mye kunnskapsdeling på MESH, og at informantene har en godt forholdt til det å dele med hverandre. Innenfor individuelle faktorer er det viktig med aktive og utadvendte individer, samt at medlemmene føler at kunnskapsdelingen er rettferdig. Under mellommenneskelige faktorer er samarbeid, sosial interaksjon og åpenhet identifisert som viktige faktorer som påvirker kunnskapsdelingen. Til slutt, under organisatoriske faktorer påvirker kultur, arkitektur, verter og belønning kunnskapsdelingen på MESH. Likevel er det ikke all atferd som blir oppfattet som fremmende for kunnskapsdelingen.

4.4 Hemmende faktorer

4.4.1 Manglende kunnskapsbehov

Det er tydelig at noen av informantene velger å ikke ta del i kunnskapsdelingen. Det er ulike grunner til dette, men en av fellesnevnerne er at de selv ikke føler behov for det.

[...] vi har ikke så stort behov for, holdt på si, tjenestene til de andre som er her, og vi har så stort nettverk i kundene våre da og de leverandørene vi har, at vi nok blir mer opptatt av det. - I7

En annen informant gjør det klart at hen er lite aktiv i det som foregår på MESH. På spørsmål om det er vanskelig å snakke med de andre som jobber på MESH svarer informanten:

Jeg *prøver* ikke å snakke med folk. Men det er fordi, du vet, jeg har masse å gjøre og jeg er i en ordentlig organisasjon og er i utførelsesmodus og ikke nettverksbygging modus og sånn. Hvis jeg ... Du vet, salgfolkene våre, er helt klart mer involvert og holder øynene åpne og sånne ting. - I5

Her ser vi at informanten personlig ikke har behov for kunnskap og derfor ikke involverer seg, mens andre i samme bedrift er mer engasjerte. Informant 4 forteller at deres bedrift ikke

involverer seg i kunnskapsdelingen, og at det generelt er for lite kunnskapsdeling på MESH. Likevel bekrefter informanter at bedriften deres noen ganger hjelper andre. På spørsmål om de gir noen tilbakemeldinger på andres arbeid svarer informanten: «Vi er ikke så veldig involvert, men det skjer at du blir spurt om, vi for eksempel, har hjulpet noen andre på huset her med å gi feedback [...]»

Etter at MESH har utvidet har det blitt vanligere for større bedrifter å jobbe på MESH fremfor på sine egne kontorer. Noen av informantene mener grunnen til dette er fordi det er bra for imaget til bedriften, ikke nødvendigvis fordi de er avhengig av, eller vil benytte seg av, mulighetene for kunnskapsdeling:

Det er mer branding-messig for dem, fordi de [bedrift] folka de, den avdelingen som sitter her er en liten del av [bedrift] som er liksom de unge og kreative og sånt, og så føles det jo sikkert mer riktig sånn branding-messig å sitte her da - I2

Dette kan på mange måter tolkes som en strategi noen bedrifter har, med mål om å markedsføre seg selv. Det kan virke provoserende for andre medlemmer på coworking-senteret, fordi de ikke bidrar så mye til det sosiale aspektet eller kunnskapsdelingen, da de ikke er like avhengig av det som andre bedrifter i organisasjonen.

4.4.2 Egeninteresse

Videre kan en følelse av urettferdighet være en hemmende faktor. Denne følelsen kan oppstå ved at noen av medlemmene kun handler av egeninteresse, som kan føre til at andre føler de gir mer enn det de får igjen, eller identifiserer at andre er gratispassasjerer. Selv om dette ikke var en fremtredende faktor hos MESH, kom det frem et par situasjoner som noen av informantene så på som urettferdig. Dette var også knyttet til endringene som har skjedd de siste årene, ved at flere større bedrifter har etablert arbeidsplassen sin på MESH. En informant blant annet forteller om en jobbfest hvor en bedrift ikke deltok.

«Ja det kjentes litt sånn, ikke noe mot de personene, men det kjentes litt sånn svikefullt ut at her er det en gigantisk bedrift som utnytter litt dette her, de fattige gründerne liksom, og så skal ikke dere være med å bidra liksom, det er litt sånn hvorfor sitter dere her da liksom. Også er jo ikke de folka som jobber her sånn

egentlig, men det er mer den ideen om at hvorfor skal dere, [bedrift], sitte her da, hvis dere ikke skal bidra på en måte, så ...» - I2

Det ser altså ut som at det ikke blir godt tatt imot dersom man vanligvis unngår å delta på arrangementer, og det blir oppfattet som at man ikke bidrar til fellesskapet. I tillegg kan man tolke mellom linjene at det ligger en misnøye i at større bedrifter «snylter» på coworking-konseptet. I utgangspunktet var coworking et sted for gründere, men etterhvert som det ble mer trendy vil mange inkluderes i dette miljøet. Når større bedrifter blir medlem for å «ta en del av kaken», blir det sett på som et svik dersom de ikke bidrar til å opprettholde et godt miljø. Det er imidlertid ikke bare større bedrifter som ser fordeler ved å være forbundet med MESH. En informant fra en mindre bedrift som vi fikk inntrykk av at ikke tok så stor del i kunnskapsdelingen, fortalte at de så stor verdi i imaget MESH representerer.

Og at MESH også da er et hipt og trendy sted, det smitter jo av på vår bedrift og på oss [...] jeg tror ikke det hadde vært det samme hvis vi hadde sittet på et kjipt lite lofts-lokale ett eller annet sted, [...], så det gir liksom et inntrykk av at vår bedrift er mye større også, ja det er image rett og slett. - I7

Når noen medlemmer handler av egeninteresse, ser vi at dette skaper en følelse av urettferdighet hos andre.

Jeg tror ikke folk genuint tror på synergien, fordi hvis du ikke ser at alle bidrar så blir det jo litt klassisk den at det er en som bidrar masse også er det en som bidrar null ikke sant, og da er jo vi mennesker raske til å føle på det rettferdighets-kompasset ikke sant, fordi til slutt så bare gidder du ikke for du får jo aldri noe tilbake. - I4

Egeninteresse ser altså ut til å være en hemmende faktor for kunnskapsdeling, og som nevnt tidligere sa informant 1: «Det skal jo på en måte til en viss grad gå begge veier, man vil jo ikke føle seg utnyttet». Om det ikke går begge veier skaper dette en skjevhet som medlemmene etter hvert oppdager, og kan i verste fall føre til at man blir selektiv med hvem man velger å dele med og dermed svekker kunnskapsdelingen i organisasjonen.

4.4.3 Innadvendt personlighetstype

En annen hemmende faktor for kunnskapsdeling er om medlemmene ikke er aktive og oppsøkende. Informant 2 uttalte at «marerittet er jo et sted hvor alle går i dress og ingen snakker med hverandre på en måte». Dette blir altså sett på som det mest skadelige som kunne skjedd på et coworking-senter, eller i det minste på MESH. På spørsmål om hva som forventes av andre medlemmer svarer informant 5: «Det jeg forventer er at de smiler litt og ikke gå forbi og aldri snakker». Dersom man ikke bidrar til det sosiale, for eksempel ved å ikke møte opp eller ikke være imøtekommende, kan det potensielt være hemmende for kulturen og kunnskapsdelingen på MESH. En av informantene uttalte at hen savnet at folk var litt mer omgjengelige: «Folk er litt reservert kanskje» - I5. Når vi spurte om det var høy terskel for å gå bort til noen og slå an en prat svarte en av informantene dette:

Nå er jo ikke jeg helt A4 så for meg er det ikke noe problem i det hele tatt men for, holdt på si «vanlige folk» hva nå enn det betyr, så vet jeg jo det, at det er det. Det er det veldig få som gjør, selv her i etasjen hvor vi kjenner hverandre kjempegodt, det er veldig mange som ikke tør å si hei liksom, til folk de ikke kjenner. - I4

Redselen for å gå bort til medlemmer man ikke kjenner kan derfor virke hemmende, fordi man er avhengig av at folk samhandler for å dele kunnskap og skape en sosial atmosfære. Noen av informantene nevner at det ikke alltid er like enkelt å gå bort til folk å prate, fordi man ikke vet om det er medlemmer på MESH eller en kunde til en av bedriftene. Informant 6 nevner at det hadde vært rart å «hoppe på alle i heisen» fordi du ikke er helt sikker på hvem som er en del av MESH og ikke. Informant 8 forteller også at man ikke nødvendigvis hilser på alle man møter første gangen, og sier: «Jaja, det er så mange som ikke tør [å hilse på hverandre].» Slik informant 8 forteller det, er det ikke vanskelig for hen å komme i kontakt med nye mennesker. Likevel virker det som at ikke alle er like tøffe og tør å ta imot nye mennesker, fordi de er redde for å virke for offensive.

En siste hemmende faktor som vi har identifisert på MESH er tid. Mye av den organiserte sosialiseringen på MESH skjer på kvelden, og mange av informantene nevnte at de ikke hadde tid til å delta, blant annet på grunn av familie. Dette kan føre til at noen av medlemmene ikke får anledning til å bli kjent med så mange andre, som kan svekke kunnskapsdelingen.

4.4.4 Tidspress

Det er argumentert for at kunnskapsdeling er spesielt vanskelig i organisasjoner som er preget av tidspress (Enehaug et al., 2015). En informant beskriver det på denne måten:

Ja det er kanskje litt poeng da, det er ikke en ulempe men det er noen ganger hvor jeg, man er keen på å få mange ting gjort også er det litt mye kultur for sånn «hei, kan jeg ta en prat med deg om det», og liksom noen ganger er det bare sånn faen nå skal jeg jobbe og ha en normal jobb - I2

Basert på dette utsagnet virker det som at medlemmene på MESH har motsatt problem enn hva litteraturen tilsier. Organisasjoner under tidspress har mangel på kunnskapsdeling fordi folk ikke har tid til å slå an en prat (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016, s. 12), mens slik som informant 2 forklarer virker det som man ikke alltid får gjort den jobben man har planlagt fordi det er forventet at man tar en prat. Likevel nevner informant 3 at grunnen til at det har blitt mindre mingling nå enn det det var tidligere er fordi folk har mer å gjøre. «[...] ja jeg savner jo den tiden men samtidig så er det jo litt greit at vi får rydda opp i litt av det her at det bare er kult å henge. Vi skal jo få gjort ting.» På samme tid som at man ønsker å dele kunnskap, og ser verdien av det, er alle der for å gjøre en jobb og det blir ikke mye produktivitet ved å bare drive med kunnskapsdeling og ikke gjennomføre de oppgavene bedriften er avhengig av. Likevel er det andre som mener at problemet ikke er at folk ikke har tid, men at de innbiller seg at de ikke har det. Informant 4 uttaler: «Nei, nummer en så er det at alle innbiller seg at de ikke har tid.»

En annen informant nevner også at bedriften setter pris på at de har en viss form for privatliv på sitt eget kontor, og at det hadde vært slitsomt om folk rant ned døra. Videre ble det sagt:

Det handler nok om tiden, altså jeg tror ikke det er så mange som er det, for det er jo noe med at du jobber så intenst så hvis noen skulle skravle så mye, det hadde ... det er kanskje andre som er mer sånn relasjonsorienterte som synes det, ja at det er kjipt å ikke kunne snakke mer med folk. - I7

Selv om kunnskapsdeling kan bli nedprioritert i perioder med mye tidspress, er det likevel noen som ser verdien å dele kunnskap i slike situasjoner, slik som informant 6 uttrykker.

Det er jo sånn at folk har dårlig tid og ting skjer. Hvert fall når folk holder på med funding runder så er det ikke veldig mange som har så mye tid til å snakke med deg. Og i et startup miljø så er det veldig mye funding runder. Det går veldig mye på å få tak i cash. Og da er folk litt, litt stressa. Og da er det og veldig fin sånn dialog på det, veldig åpenhet rundt det å hente penger og hvordan man gjør det og «pitch dec» og tankegang og hvilke investorer å gå etter og sånn og det er helt topp. – I6

Som informanten nevner kan kunnskapsdeling, selv under tidspress, lette på situasjoner og løse noen av problemene bedriftene står i. Dette viser at dersom troen på kunnskapsdeling står sterkt og er gjennomgående velfungerende, vil ikke slike faktorer som tidspress, kunne ødelegge eller bremse kunnskapsdelingen i like stor grad, selv om det i utgangspunktet er klassifisert som en hemmende faktor.

4.5 Oppsummering

Individuelle faktorer

- Følelse av rettferdighet
- Utadvendt personlighetstype

Mellommenneskelige faktorer

- Samarbeid
- Sosial interaksjon
- Åpenhet

Organisatoriske faktorer

- Kultur
- Arkitektur
- Verter
- Belønning

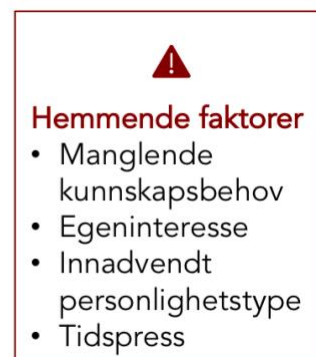


Fig. 10: Figuren viser en modell utviklet basert på resultatene presentert i dette kapittelet. Sirkelen illustrerer en sirkulær prosess der individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorer hele tiden interagerer.

I løpet av dette kapittelet har vi tatt opp fremmende og hemmende faktorer basert på informantenes utsagn. De fremmende faktorene ble delt inn i individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorer. På figuren over, *Fig. 10*, kan man se en oppsummering av resultatene. Under individuelle faktorer fant vi at en utadvendt personlighetstype, samt en følelse av rettferdighet, var viktige faktorer for kunnskapsdelingen på MESH. Videre, under mellommenneskelige faktorer, ble det identifisert at samarbeid, sosial interaksjon og åpenhet var avgjørende faktorer for kunnskapsdeling. Til slutt fant vi at kultur, arkitektur, verter og belønning var de organisatoriske faktorene som var mest fremtredende innenfor kunnskapsdeling på MESH.

Under hemmende faktorer for kunnskapsdeling fant vi at manglende kunnskapsbehov, egeninteresse, en innadvendt personlighetstype, samt tidspress var med på å svekke kunnskapsdelingen. Et interessant element vi bet oss merke i etter å ha analysert resultatene var at de hemmende faktorene utelukkende kan plasseres under individuelle faktorer, som indikerer at det er hos individene utfordringene ved kunnskapsdeling på MESH potensielt starter.

5. Diskusjon

Gjennom informantenes utsagn kommer det frem at kunnskapsdeling står sentralt i organisasjonen MESH. Blant annet forteller de at medlemmene snakker sammen og utveksler kunnskap i uformelle settinger, og at mye av samarbeidet inngås på sosiale arenaer. Det er også noen som kun involverer seg i kunnskapsdeling gjennom å blant annet gi tilbakemeldinger på andre bedrifters prosjekter og arbeid. På en annen side er det noen som ikke involverer seg i kunnskapsdelingen i det hele tatt. I dette kapittelet vil vi diskutere hvordan de ulike individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorene interagerer og bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsdeling. Underveis i diskusjonen vil vi trekke linjer mellom de ulike faktorene og vise hvordan de spiller sammen. Vi vil begynne med å presentere fire idealtyper av medlemmer på coworking-sentre, og videre beskrive rollen disse ulike medlemmene har i kunnskapsdeling underveis i diskusjonen.

5.1 Fire medlemstyper

Gjennom intervjuene kom det frem at individuelle faktorer var spesielt avgjørende for kunnskapsdelingen. For å undersøke dette nærmere utviklet vi fire ulike «medlemstyper» som finnes på et coworking-senter, basert på deres atferd og holdninger til kunnskapsdeling. Disse medlemstypene er såkalte idealtyper, hvor vi trekker frem og samler typiske egenskaper i kategorier, og i virkeligheten kan enkeltindivider ha trekk fra flere av kategoriene (Skirbekk, 2014). Dette er ikke ment for å gi en generell beskrivelse av individenes personlighet, men heller et bilde på hvordan individer eller bedrifter kan være med på å fremme og hemme kunnskapsdelingen på et coworking-senter. Medlemstypene kan dermed brukes som et kategoriseringsverktøy for å beskrive de tendensene i kunnskapsdelings-prosesser som vi observerte gjennom intervjuene. Disse medlemstypene kan beskrive atferden til både individer og bedrifter.



Fig. 11: Figuren illustrerer de fire idealtypene av medlemmer på coworking-sentre, fra venstre *innadvendt*, *utadvendt*, *kunnskapsdeler* og *coworker*.

Medlemstype nummer 1 er *innadvendt*, og kan beskrives som selvstendig og tilbaketrukket. I en tradisjonell bedrift er man avhengig av både innadvendte og utadvendte individer. Innadvendte personer jobber ofte veldig godt alene og kan være en verdifull ressurs for sin bedrift. Ettersom denne medlemstypen ikke involverer seg i sosialisering eller kunnskapsdeling, er de imidlertid ikke nødvendigvis en ressurs for kunnskapsdelingen på et coworking-senter. Medlemstype nummer 2 er *utadvendt* og er nysgjerrig, initiativrik, åpen og

har mange relasjoner i organisasjonen som resulterer i fordeler for både seg selv og coworking-senteret. Medlemstype nummer 3 er *kunnskapsdeler* og har en oppfatning av at man ikke kan dele for mye. Det er lite som holdes hemmelig for slike medlemmer, og de har stor tro på at det bare kommer gode ting ut av å dele ideer, erfaringer, ekspertise og kompetanse. Til slutt har vi medlemstype nummer 4 som er *coworker*. Dette er det ideelle medlemmet på et coworking-senter, som både er engasjert i det sosiale og den faglige kunnskapsdelingen. Disse medlemmene har døren åpen og er alltid klar for en samtale om stort og smått. De er også godt synlige, og vet hvilke personer som bør snakke sammen og sørger for å sette disse i kontakt med hverandre. Videre vil vi gå igjennom hvordan ulike faktorer samhandler om å fremme eller hemme kunnskapsdeling, samt hvilken rolle de ulike medlemstypene spiller innenfor de ulike faktorene som påvirker kunnskapsdelingen.

5.2 Rettferdighet og samarbeid

Den individuelle faktoren rettferdighet og den mellommenneskelige faktoren samarbeid er svært avhengige av hverandre og interagerer hele tiden i kunnskapsdelings-prosesser. Basert på våre informanter, virker det som rettferdighet er en viktig faktor for kunnskapsdelingen på MESH. Dette i form av at man ikke vil føle seg utnyttet ved at man bidrar mer enn man får igjen. På MESH, der Silicon Valley kulturen og «pay it forward» tankegangen er et ideal, ligger mye av motivasjonen til å dele kunnskap i tilliten til at andre medlemmer gjør det samme. Dette vil altså si at *kunnskapsdelere* forventer at de får hjelp av noen neste gang de trenger det. Studier har også indikert at individer bidrar i kunnskapsdeling med en forventning om at deres fremtidige forespørsler om kunnskapsdeling blir positivt møtt av andre (Yu et al., 2010, s. 34). Rettferdighet på et coworking-senter handler ikke nødvendigvis om å gi og ta mellom individer, men om en sirkulær prosess der du gir til noen medlemmer og kanskje får tilbake fra andre medlemmer. På mange måter kan man si at de har tillit til fellesskapet heller enn til enkeltindivider.

Det virker avgjørende for informantene at denne tankegangen er felles. Tidligere studier har også funnet at rettferdighet påvirker kunnskapsdeling, og at de som oppfatter kunnskapsdelingen som rettferdig har en tendens til å være samarbeidsvillige (Ibragimova et al., 2012, s. 184-186), også på coworking-sentre (Bouncken & Reuschl, 2016, s. 330). Om «pay it forward» tankegangen ikke er felles kan det være ødeleggende. Oppfattes

kunnskapsdeling-prosesser som urettferdig kan individer avstå fra å bidra med kunnskapen sin, og dermed undergrave dens bærekraft som en verdifull kilde til organisasjonskunnskap (Fadel & Durcikova, 2014, s. 511). Dette vil være skadelig for coworking-sentre, da organisasjonskunnskap i en slik organisasjon paradoksalt nok kan argumenteres til å være fellesskap og kunnskapsdeling. Om medlemmene ikke ser fordelene ved å dele kunnskap mister organisasjonen et av sine hovedformål. Den ytterste konsekvensen er da at organisasjonens ambisjon svekkes.

Om kunnskapsdelingen er rettferdig kan bærekraftige samarbeid inngås. Samarbeid er veldig viktig for medlemmene på et coworking-senter fordi det fremmer tillit, som igjen kan skape en følelse av forpliktelse i konteksten av uformell kunnskapsdeling (Van Tonder et al., 2018, s. 557). Det er hevdet at ansatte som generelt oppfatter kunnskapsdelingen som rettferdig har en tendens til å være samarbeidsvillige (Ibragimova et al., 2012, s. 184-186) og bidra til kunnskapsdeling (Rutten et al., 2016), og vice versa. Likevel fant vi gjennom våre informanter at de som hadde opplevd urettferdighet fortsatt ville bidra til kunnskapsdeling. Blant annet nevnte en informant at det følte urettferdig at større etablerte bedrifter utnyttet coworking-senteret, men uttrykte også at deres bedrift var spesielt gode bidragsytere til sosialisering og kunnskapsdelingen på MESH. Dette kan vise at rettferdighet på et coworking-senter skiller seg fra tradisjonelle organisasjoner, ved at man har tillit til at fellesskapet vanligvis gir tilbake og at dersom noen ikke bidrar blir de betraktet som en utstikker fra fellesskapet. Likevel vil det være nærliggende å anta at dersom denne følelsen av urettferdighet blir overveldende, vil medlemmene trekke seg tilbake fra kunnskapsdelingen de en gang hadde troen på. Wang og Noe (2010) argumenterer for at rettferdighet i forbindelse med kunnskapsdeling handler om at individene ikke oppfatter at kostnadene ved å dele blir større enn det de får igjen (s. 116). Dermed vil kanskje balansegangen være at den dagen medlemmene opplever at kostnadene blir større enn fordelene, vil de avstå fra å dele.

Gjennom intervjuene oppfattet vi fort at medlemmene hjalp hverandre med stort og smått, og delte den kunnskapen og ekspertisen de satt på. IT-problematikk, korrekturlesing, kunder, gode referanser, nettverk og regnskap er blant noen av eksemplene som ble nevnt. Det var altså stor bredde i hva de hjalp hverandre med, alt fra trivielle ting som hjelp med kopimaskinen til ideer rundt digital markedsføring. For det første skaper dette et bilde av hvor mange ulike bedrifter og ekspertise som kan finnes på et coworking-senter, på tross av at dette sannsynligvis bare er en brøkdel av den bredden som reelt eksisterer på MESH.

For det andre viser det hvor stort utbytte medlemmene kan få av å drive med kunnskapsdeling på tvers i en slik organisasjon. Likevel er det argumentert for at lav tilknytning mellom fagfelt, eller sprikende bedrifter, kan hindre utviklingen av samarbeid, og derfor kan svekke en kunnskapsdelingskultur (Marra et al., 2018, s. 808). To informanter, som kunne passet i medlemstypen *innadvendt*, nevnte at de ikke så det store behovet i å få innsikt i andre medlemmers kompetanse, som viser at sprikende bransjer kan være en hindring for noen. Likevel fikk vi inntrykk av at den generelle tendensen var at medlemmene så en fordel i denne lave tilknytningen faglig sett, så lenge den mellommenneskelige tilknytningen var tilstedeværende. I tillegg hevdes det at kunnskap som oppfattes som ny er med på å fremme kunnskapsdeling og beslutningen om å samarbeide (Niedergassel, 2011, s. 95), og det kan argumenteres for at ulike fagfelt bidrar til at kunnskapsdelings-prosessene på MESH byr på et bredt spekter av ny kunnskap. Ulike disipliner kan også styrke utbytte av kunnskapsdeling ved at man kan lære av hverandre på tvers (Marra et al., 2018, s. 809), som i stor grad var tilfellet blant informantene. Det er også hevdet at coworking-sentre er en arbeidsplass som fremmer samarbeid (Bueno et al., 2018) og er designet for å gjøre akkurat dette (Balakrishnan et al., 2016, referert i Bueno et al., 2018, s. 454). Likevel kan egeninteresse og tidspress svekke utviklingen av samarbeid på et coworking-senter.

5.3 Egeninteresse og tidspress

Egeninteresse og tidspress er to individuelle faktorer som kan være hemmende for kunnskapsdeling (Lu et al., 2006, s. 15), også spesifikt på coworking-sentre (Bouncken & Reuschl, 2016, s. 331). Disse to faktorene forsterker hverandre og interaksjonen mellom de kan hevdes å være spesielt skadelig for kunnskapsdeling. Grunnen til at individer drives av egeninteresse kan blant annet være at de personlige kostnadene blir senket (Yamagishi og Sato, 1986, referert i Lu et al., 2006, s. 17), blant annet gjennom at de sparer tid. For informantene vi snakket med virket det som at dette handlet mer om egeninteresse på bedriftsnivå enn på individnivå. For å bruke en av informantenes eksakte ord føles det som et svik når «en gigantisk bedrift utnytter [...] de fattige gründerne». Basert på våre informanternes utsagn drives noen av de større bedriftene av egeninteresse ved at de sitter på et coworking-senter for å få styrket imaget sitt og for å henge med på trender, men de tar ikke initiativ eller deltar i sosialiseringen eller kunnskapsdelingen som foregår på MESH. Utbyttet de får ved å

sitte der blir dermed ikke gjengjeldt, noe som kan være med på å hemme kunnskapsdelingen. Om mange store bedrifter gjør dette kan det føre til at kunnskapsdelingen utslettes ved at ingen deler kunnskap, hvilket fører til at alle kommer dårligere ut (Lu et al., 2006, s. 17).

Likevel er det ikke bare store bedrifter som drives av denne egeninteressen. Dette fikk vi bekreftet av en informant i en liten bedrift, som kan beskrives som *innadvendt*. Informanten nevnte at det var styrkende for imaget deres å sitte på MESH ved at det ga et bedre inntrykk til kunder, enn om de hadde sittet på et eget kontor. Samme informant presiserte at bedriften deres ikke deltok i kunnskapsdeling. Egeninteresse, i dette tilfellet også kalt egosentrisme, viser til ønsket om å oppnå et best mulig resultat for seg selv gjennom å benytte seg av andres bidrag uten gjenytelse (Kollock, 1998, s. 183). Både i tilfellet med den store og den lille bedriften ser det ut som at dette er den motiverende faktoren for at de sitter på MESH fremfor egne kontorer. Det er sannsynlig at MESH har oppnådd stor suksess på grunn av kulturen og kunnskapsmiljøet som finnes der, og derfor har de også fått et godt rykte. På grunn av dette gode ryktet ser altså mange fordeler ved å sitte der, da det gjør noe med inntrykket kunder får av deres egen bedrift. Risikoen ved at mange som drives av denne typen egeninteresse velger å benytte seg av coworking-tjenesten er at miljøet, som gjorde det attraktivt i utgangspunktet, blir ødelagt.

På den andre siden er det rimelig å anta at de som aktivt bidrar i kunnskapsdelingen også drives av en form for egeninteresse. Dersom man ikke ser fordelen ved å delta i kunnskapsdeling, vil man antageligvis heller ikke utvekslet kunnskap. Niederkassel (2011) hevder også at prosessen av sosial utveksling potensielt stammer fra ren egeninteresse (s. 96). Forskjellen er at det preges av en form for gjensidig avhengighet blant de involverte partene, som er en drivende faktor for kunnskapsdeling (Niedergassel, 2011, s. 99). På et coworking-senter kan dette bety gjensidighet mellom fellesskapet og enkeltpersoner eller bedrifter. De informantene som uttrykte at de hadde bidratt i kunnskapsdelingen, fortalte også at de selv hadde mottatt hjelp. Dette tyder på at uten egeninteresse, i form av at verdien av kunnskapsutveksling blir identifisert, vil kanskje ikke kunnskapsdeling forekomme. Altså er ikke egeninteresse nødvendigvis skadelig for kunnskapsdeling i seg selv (Niedergassel, 2011, s. 96), men det kan imidlertid være veldig skadelig dersom egeninteressen går over i egosentrisme (Lu et al., 2006, s. 17). De som drives av en egeninteresse fordi de ser verdi i kunnskapen andre kan bidra med, og derfor velger å bidra med sin egen kunnskap i gjengjeld, er de medlemmene som kan klassifiseres som *kunnskapsdelere*. De individene og bedriftene

som kun sitter på MESH for å bygge et image og innta informasjon om trender, uten å bidra tilbake, vil kunne klassifiseres som *innadvendte*.

Flere av informantene nevnte tid som en utfordring og dette gjelder selv de som bidrar i kunnskapsdelingen. Selv om uformell kunnskapsdeling, som i hovedsak er det de driver med på MESH, er identifisert som den viktigste arenaen for kunnskapsutveksling, er også denne formen for kunnskapsdeling preget av hindringer på grunn av tidspress (Enehaug et al., 2015, s. 18). Organisasjoner under tidspress kan møte ekstra utfordringer i forbindelse med kunnskapsdeling, selv om motivasjonen er tilstede (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016, s. 12). Dette kan være tilfellet på MESH, ettersom informantene uttrykte at de har mye å gjøre og generelt dårlig tid til å få alt gjort. I tillegg er det spesielt tidspress under finansierings-runder, kalt «fundingrunder» av informanten, altså når bedriftene blant annet skal finne investorer. I oppstartsbedrifter investeres det mye tid i å finne måter å finansiere prosjekter, og i disse periodene har medlemmene lite tid til å snakke med hverandre. I tillegg har over to tredjedeler av prosjektbaserte organisasjoner, som ligner på coworking-sentre i arbeidsmåte, rapportert at det er vanskelig å finne tid til kunnskapsdeling (Enehaug et al., 2015, s. 18). Det er også identifisert at individer som opplever tilstrekkelig med tidspress er mindre villige til å dele kunnskap (Connelly et al., 2014, s. 74).

På tross av dette uttrykker flere av *kunnskapsdelerene* at det er mye kultur for småprat selv når de har mye å gjøre. Kunnskapsdelingen virker altså til å stå sterkt selv i tidspressede perioder. Videre kommer det frem at finansierings-runder åpner for å dele erfaringer om hvordan man får tak i penger og hvilke investorer det er hensiktsmessig å kontakte. Dersom man har bekjentskaper å spørre vil heller ikke tid ha en like negativ påvirkning på kunnskapsdeling. Dette kan tyde på at for de medlemmene som har sterke relasjoner i organisasjonen, vil ikke kunnskapsdelingen svekkes i like stor grad under tidspress. Studier har også vist at jo sterkere relasjoner og nettverk individer har, desto mindre påvirkning har tidspress på kunnskapsdeling (Poleacovschi et al., 2017; Thomas et al., 2011). Sterkere relasjoner bidrar også til at individer taper mindre tid på å drive med kunnskapsutveksling (Poleacovschi et al., 2017). For *kunnskapsdelerene* på MESH kan dette være tilfellet. Selv i perioder med mye arbeid, eksempelvis under finansierings-runder, tar de seg tid til utveksling av kunnskap med andre. Innadvendte individer, som ofte drives av egeninteresse, vil høyst sannsynlig tape mer tid på kunnskapsdeling, som vitner om en prosess som er tilbakevendende, forsterkende og svekkede for kunnskapsdeling

En årsak til at kunnskapsdelingen fortsatt er tilstedeværende under perioder med tidspress kan være at ikke alle går gjennom de samme stadiene samtidig på et coworking-senter. Dette nevner en av informantene at er tilfellet. Informanten forteller at medlemmene på mange måter er i samme situasjon og støter på de samme problemene, men ikke på samme tid. Det kan være slik at når en bedrift er i en periode preget av mye tidspress, kan medlemmene henvende deg til andre som har lignende kompetanse og heller få hjelp der. Ergo, vårt forsiktige postulat er at kunnskapsdeling på et coworking-sentre ikke blir preget like mye av tidspress som andre organisasjoner, på tross av at de har mye å gjøre i perioder.

Det kan se ut som at dersom egeninteresse, i form av egosentrisme, og tidspress preger kunnskapsdelingen kan det være ødeleggende for et rettfærdig samarbeid og dermed hemme kunnskapsdeling. Om egeninteressen imidlertid drives av et ønske om gjensidighet og man ikke nedprioriterer kunnskapsdeling i perioder preget av tidspress, vil det rettfærdige samarbeid fortsatt kunne leve i beste velgående. Personligheten til individene i en organisasjon spiller en sentral rolle for den sosiale interaksjonen. På samme tid er individene avhengig av at det finnes en kultur som åpner for sosial interaksjon. Dette viser hvordan individuelle og mellommenneskelige faktorer er gjensidig avhengige av hverandre.

5.4 Sosial interaksjon og personlighetstyper

For at samarbeid på tvers og kunnskapsdeling skal være tilstede i en organisasjon er man avhengig av sosial interaksjon. Niedergassel (2011) argumenterer for at å studere sosiale aspekter er det mest avgjørende når man skal undersøke kunnskapsdeling i organisasjoner (s. 93). Sosial interaksjon (Anderson-Glennas, 2015; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Niedergassel, 2011; Noorderhaven & Harzing, 2009; Wang & Noe, 2010, s. 116), kommunikativt miljø (Anderson-Glennas, 2015, s. 8) og nettverk (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016) er noen av de viktigste faktorene som gir grobunn for kunnskapsdeling. Sosial interaksjon (Bouncken & Reuschls, 2016; Bueno, et al., 2018; Mauseth & Alsos, 2017; Merkel, 2015) og fellesskap (Bouncken & Reuschls, 2016, s. 331) er også identifisert som avgjørende faktorer på et coworking-senter.

En av de mest fremtredende forventningene informantene hadde til andre medlemmer på MESH var nettopp at de bidro til fellesskapet og deltok på arrangementer. Det er hevdet at tilretteleggelse for sosial interaksjon på et coworking-senter i betydelig grad bidrar til kunnskapsdeling (Mauseth & Alsos, 2017). Dette er også en av de største grunnene til at gründere velger å benytte seg av tjenesten (Bueno et al., 2018; Mauseth & Alsos, 2017). På MESH arrangeres det blant annet fredagspils og «after work» der medlemmene får mulighet til å bli kjent med hverandre på tvers av etasjer og bygg. Videre sa en av informantene at det varierer hvem som møter opp på fredagspilsen, som gjør at man alltid kan møte noen nye mennesker ved å delta. Det ble også uttrykt at fredagspils og «after work», som i utgangspunktet er en sosial greie, også er en arena for kunnskapsutveksling. Mange av informantene nevnte at det var gjennom sosiale arrangementer og uformell sosial interaksjon at kunnskapsdeling fikk rom til å blomstre. Informantene uttaler at mange samarbeid har blitt inngått blant annet gjennom samtaler over en kaffe, en øl på «after work» eller tilfeldige møter. Noen nevner også at det er gjennom bekjentskap man vet hvem man kan spørre. Ved å delta på sosiale sammenkomster får man også muligheten til å kartlegge hva de ulike medlemmene og bedriftene er gode på. Allerede eksisterende relasjoner er angivelig en drivende faktor for kunnskapsdeling (Niedergassel, 2011, s. 99), og de informantene som deltok på sosiale arrangementer uttrykte også mer kunnskapsdelings-atferd, sammenlignet med de som ikke var like aktive.

Det var også noen av informantene som utnevnte seg selv til spesielle bidragsyttere til sosialisering ved at de selv arrangerer sammenkomster og møter opp på andre arrangementer, i tillegg til at de generelt er imøtekommende og flinke til å sette folk i kontakt. Dette er mennesker som kan defineres som *utadvendte*, som er individer det er viktig å ha på et coworking-senter. Disse medlemmene bidrar til at kulturen fremmer sosialisering og kunnskapsdeling, på tross av de uformelle relasjonene som befinner seg i organisasjonen.

En av informantene nevner at sosialiseringen på MESH er mer lystbetont enn i tradisjonelle organisasjoner, fordi alt er frivillig. Informantene nevnte at dette imidlertid krever at medlemmene selv er motiverte for å bidra til fellesskapet og tar initiativ. Mye av det sosiale, som med kunnskapsdelingen, skjer altså gjennom initiativ fra medlemmene selv. Blant annet nevner noen av informantene at det har blitt arrangert vaffelfredag, juleverksted og «floor party» i regi av medlemmene. Dette er arenaer de omtaler som hyggelige, der det er lett å bli kjent med nye mennesker. Videre er det flere som gir uttrykk for at det er rom for å tulle, og

sjargongen virker gjennomgående uformell, hvilket kan bidra til at det er enkelt å ta kontakt med andre. Dette kan være med på å styrke kunnskapsdelingen på MESH, da studier har funnet en klar relasjon mellom sosial interaksjon og kunnskapsflyt i organisasjonsformer som ligner coworking-sentre (Noorderhaven & Harzing, 2009, s. 719). Medlemmene som tar initiativ og lager arrangementer, samt bidrar til at hverdagen preges av et godt og sosialt arbeidsmiljø, gir grobunn for å danne relasjoner som er avgjørende for kunnskapsdeling (Niedergassel, 2011, s. 99; Thomas et al., 2011, s. 22).

Gjennom våre intervjuer kom det frem at de informantene som deltok på sosiale sammenkomster og engasjerte seg i uformell sosialisering, også var de informantene som uttrykte kunnskapsdelings-atferd. De uttrykte at de både hadde mottatt hjelp eller tips, i tillegg til å ha delt erfaringer og kunnskap. De informantene som ikke interagerer så mye med medlemmer fra andre bedrifter mer enn korte samtaler i lunsjen, så heller ikke verdien eller nødvendigheten av å være en *kunnskapsdeler* eller å lære av andre. Fraværet av sosial interaksjon ser altså ut til å påvirke kunnskapsdelingen på MESH i en negativ grad. Av den grunn er det viktig at individene i organisasjonen er sosiale og initiativrike for å fremme kunnskapsdelingen.

Personlighet er funnet som den viktigste forutsetningen for kvaliteten på kunnskapsdeling, sammenlignet med andre individuelle faktorer (Ismail & Yusof, 2010, s. 9). Mauseth og Alsos (2017) hevder at jo mer aktive medlemmene på et coworking-senter er når det gjelder å involvere seg i det sosiale miljøet og skape relasjoner som bidrar til utveksling av ressurser, desto større nytte vil medlemmet eller bedriften ha av coworking-senteret. I tillegg til å være imøtekommende, sosiale og initiativrike ytret en av informantene at «Smarte, positive, liberale og litt kule» mennesker passet inn på MESH. Likevel presiserte flere av informantene at man kan være akkurat den man vil. Noen beskrev det som en dyrehage med forskjellige mennesker som fungerte godt sammen, og sa at det var jobben du gjorde som betydde noe. Det er hevdet at sammensetningen av mennesker som finnes på et coworking-senter også kan spille en sentral rolle i forbindelse med kunnskapsdeling (Mauseth & Alsos, 2017, s. 66).

Selv om diversitet og sammensetningen av individer er viktig og kan fremme kunnskapsdeling (Mauseth & Alsos, 2017, s. 66) ved at man får ulike innspill fra forskjellige hold (Asrar-ul Haq & Anwar, 2016; Jacquier-Roux & Paraponaris, 2012, s. 345), var det likevel viktig for informantene at medlemmene i hovedsak var uformelle, åpne og sosiale.

Det lå en forventning om at andre var imøtekommende og hilste når man gikk forbi. Basert på informantene virket det som at en lav terskel for å snakke med folk var en fremmede faktor for kunnskapsdelingen. Sosiale personlighetstyper, også kalt utadvendte, er ventet å dele mer kunnskap enn innadvendte personer (Ismail & Yusof, 2010, s. 5). Utadvendte individer er ofte karakterisert som sosiale, pratsomme, kontaktsøkende og åpne for nye impulser og variasjon (Skre & Kennair, 2019), som er egenskaper som virker viktige for medlemmene på MESH.

Det hevdes at innadvendte og selvsentrerte individer kan være med på å begrense kunnskapsdeling (Ismail & Yusof, 2010, s. 5). Informantene som ikke deltok i kunnskapsdelingen var ikke nødvendigvis innadvendt, men på mange måter kan det argumenteres for at de var selvsentrerte. En av de *innadvendte* medlemmene sa blant annet: «Jeg tror nok [vår bedrift] er mye mer inspirerende enn MESH sånn for å være ærlig». En annen *innadvendt* som ikke ønsket samhandling med andre medlemmer, var mer opptatt av sine egne kunder enn andre bedrifter på huset. Å ha en lidenskap for den bedriften man selv driver er nok ikke disse informantene alene om, men de har en mer selvsentrert tilnærming til det å sitte på et coworking-senter enn det inntrykket vi fikk av andre informanter. Dette fører oss tilbake til gjensidighet, som ble diskutert under kapittel 5.3. De drives av en egeninteresse som gjør at de ikke har de utadvendte personlighetstrekkene (Skre & Kennair, 2019) som er ønskelig på et coworking-senter. Fravær av utadvendte personlighetstrekk kan altså hemme kunnskapsdelingen på et coworking-senter.

Gjennom våre informanter fant vi altså at sosial interaksjon var en fremmede faktor for kunnskapsdelingen, og sosialisering ble i stor grad styrket gjennom utadvendte individer som tok initiativ til å arrangere sosiale sammenkomster, samt sørget for at andre medlemmer ble kjent med hverandre. Sosial interaksjon kan videre være med på å fremme åpenhet som er en annen viktig faktor for kunnskapsdeling på et coworking-senter (Bouncken & Reuschl, 2016; Bueno et al., 2018; Mauseth & Alsos, 2017), der innadvendte individer kan være med på å svekke den ønskelige sosialiseringen og kunnskapsdelingen (Ismail & Yusof, 2010, s. 5).

5.5 Åpenhet og arkitektur

Den mellommenneskelige og individuelle faktoren åpenhet blir påvirket av den organisatoriske faktoren arkitektur. Basert på informantenes utsagn, er vår oppfatning at kulturen på MESH i all hovedsak er åpen og at medlemmene drives av en nysgjerrighet rundt hva andre gjør og hvordan de gjør ting. Å snakke om nysgjerrigheten og åpenheten som fantes blant medlemmene skapte stor entusiasme hos flere av informantene, som vitner om at dette er en kvalitet som er tilstedeværende og verdsatt på MESH. Studier viser også at åpenhet er en personlighetskaraktistikk som er fremtredende hos gründere, sammenlignet med andre grupper (Carson et al., 2005). Dette støtter våre funn og indikerer at det er høyst naturlig at kulturen på MESH preges av åpenhet, gitt personlighetstypene blant gründere. Det er argumentert for at organisasjoner som ønsker en kultur med høy kunnskapsutveksling bør rekruttere søkere som er nysgjerrige og åpne for nye erfaring (Cabrera et al., 2006, s. 260). Siden åpenhet i en psykologisk sammenheng er knyttet til trekk som blant annet nysgjerrighet (Cabrera et al., 2006, s. 248), er det naturlig at medlemmene søker denne kvaliteten hos andre. Gjennom at individene er åpne vil dette også kunne bidra til en mer åpen organisasjon, som vi så klare tendenser til gjennom våre intervjuer.

Som en av informantene nevnte, er det en stor fordel at man kan komme i kontakt med andre mennesker på tvers av fagfelt og bransje på et coworking-senter. Dette skiller seg fra større selskaper der avdelinger er mer klart definert. Det hevdes at åpenhet er en av de viktigste kulturelle faktorene som bidrar til suksessfull kunnskapsdeling (Liebowitz, 1999, s. 39). Åpenhet er også identifisert som en pådrivende faktor som fremmer kunnskapsdelingen på et coworking-senter (Bouncken & Reuschl, 2016; Bueno et al., 2018; Mauseth & Alsos, 2017). En av informantene nevnte at det var veldig åpent for forskjellige typer mennesker og ulike samtaleemner på MESH, som kan være en viktig årsak til at flere av medlemmene mente det ikke gikk an å dele for mye. I tillegg til å være åpne om faglige utfordringer, og hjelpe hverandre med disse, nevner informantene at det eksisterer en psykologisk støtte gjennom at medlemmene er åpne om blant annet økonomiske utfordringer. Basert på dette virker det som at MESH har en tydelig åpen kultur hvor det er rom for å dele, som viser tendenser til å være institusjonalisert i organisasjonen (Crossan et al., 1999).

Denne åpenheten kommer blant annet til uttrykk gjennom at det er en lav terskel for å spørre om en samtale over en kaffe, der man blant annet kan diskutere hvordan man opererer og

løser tekniske problemer. Den lave terskelen kan fremme tillit blant medlemmene, som videre kan føre til en mer åpen kultur dersom trenden er gjennomgående i organisasjonen. Blant annet ble den digitale kanalen Slack nevnt som en faktor som var med på å fremme den lave terskelen for å dele ting, samt at det fremmet åpenhet ved at mange strakk ut en hånd, og hjalp hverandre, gjennom den kanalen. En kultur preget av åpenhet og transparens er avgjørende i en organisasjon fordi det kan fremme kunnskapsdeling (Yu et al., 2010, s. 32).

En annen interessant observasjon vi gjorde var hvor mye som lå i hvordan medlemmene valgte å ha kontordøren sin. Døren fungerte som en metafor på hvor åpne medlemmene på hvert enkelt kontor var for samhandling. Gjennom intervjuene fant vi at dersom man hadde døren på gløtt var dette en indikator for at andre kunne komme inn, men det ga imidlertid ikke ubegrenset adgang. Om man hadde døren åpen tilsa det at det er fri flyt, og indikerte at andre kunne komme og gå som de ville. Informanten som nevnte at døren til kontoret deres var åpen la mye verdi i akkurat dette, og uttrykte en misnøye mot de som hadde døren stengt. Informanten hadde en oppfatning om at man tjente mer på sosialiseringen og kunnskapsdelingen ved å ha den åpen, enn hva man tapte i tid. En annen informant nevnte også en forventning til at andre medlemmer hadde en «åpen dør policy». Selv om dette ikke nødvendigvis henviste til dør i bokstavelig forstand, gir det et bilde på at det er ønskelig med åpenhet. Informantene som la vekt på fordelene med en åpen dør, kan alle klassifiseres som *kunnskapsdeler* eller *utadvendte*. På den andre siden nevnte en av *innadvendt* at de bevisst holdt døren til kontoret lukket fordi samhandlingen man ville få ved å ha den åpen ikke var ønskelig for deres bedrift, da de så ikke behovet i andres tjenester eller kompetanse. Siden samme informant uttrykte at bedriften deres ikke deltok i kunnskapsdelingen kan dette potensielt være en bekreftelse på at fravær av åpenhet kan være hemmende for kunnskapsdeling.

Hvordan medlemmene valgte å ha kontordøren er et tydelig fysisk uttrykk for hvor delaktige de ønsker å være i kunnskapsdelingen. Dette betyr ikke at alle som har døren stengt ikke samhandler med andre eller ønsker å gjøre det. Fysisk struktur kan likevel være en viktig faktor som påvirker kulturen i organisasjoner (Bang, 2011, s. 67-69). Altså kan arkitekturen være med på å fremme åpenhet i en organisasjon om man velger å tilrettelegge for det (Bang, 2011, s. 67-69). Fysisk struktur innebærer også bygningens arkitektur, og gjennom intervjuene kom det frem at det var forskjellig arkitektonisk utforming i de ulike etasjene og byggene, som var med på å skape ulik dynamikk. Etasjer med små kontorer og åpne landskap

hadde et mer dynamisk miljø. Bang (2011) hevder at små kontorer og kontorlandskap har potensialet til å skape en bedre dynamikk som er fruktbart for kunnskapsdeling (Bang, 2011, s. 67-69), som også virket å være tilfellet på MESH.

Andre elementer ved arkitekturen som var med på å fremme åpenhet var at det var trådløst nett og printere over alt, noe som gjorde terskelen lavere for å sette seg et annet sted å jobbe. Dette kan gi nye impulser og bekjentskaper, samt fremme åpenhet ved at flere individer i organisasjonen omgås. Loungene, bordtennisbordet og takterrassen ga også denne effekten, ifølge flere av informantene. Dette viser at fysisk utforming kan tilrettelegge for den kulturen man ønsker i en organisasjon, som på et coworking-senter vil være åpenhet og kunnskapsdeling.

Videre observerte vi at det var glassdører og glassvegger mellom nesten alle kontorer og fellesområder, noe som kan skape en følelse av åpenhet ved at man ser andre og ikke isoleres på sitt eget kontor. Glassdører kan gi en følelse av separasjon mellom mennesker på et sted, samtidig som det tillater visuell forbindelse mellom dem (Ondia et al., 2018, s. 22). Glassvegger er også assosiert med samarbeid, sosialisering og kunnskapsdeling (Ondia et al., 2018, s. 34). Bildet på transparensen som glassvegger maler vil derfor kunne skape en atmosfære som representerer at man skal dele. En av informantene fortalte nettopp dette, at glassveggene oppfattes som en fremmede faktor for å møte andre. Altså kan det argumenteres for at glassveggene og annen arkitektur på MESH, er med på å fremme åpenhet, som videre gir grobunn for kunnskapsdeling.

Informantene gir et bilde av MESH som en åpen og transparent organisasjon som verdsetter nysgjerrighet, sosialisering og kunnskapsdeling. Dette vises blant annet gjennom at de har en felles forståelse om at det ikke går an å dele for mye, hvordan de velger å ha døren, samt gjennom den arkitektoniske utformingen av lokalene som tilrettelegger for åpenhet. Her ser vi tydelig hvordan individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorer interagerer og påvirker hverandre. Personlighetstypen *innadvendt* skilte seg imidlertid klart ut, og delte ikke denne forståelsen for verdien i kunnskapsdeling. Dette kom til uttrykk gjennom at de bevisst hadde døren lukket, eller ved å utvise skepsis til arkitekturens påvirkningskraft. Medlemmer som har denne oppfatningen vil kunne virke hemmende, eller er i beste fall være en likegyldig faktor for kunnskapsdelingen. Likevel er den generelle oppfatning at MESH tilrettelegger for åpenhet, samt at åpenheten kommer til uttrykk blant medlemmene.

5.6 Verter og belønning

Vertene på et coworking-senter har trolig ikke like stor innflytelse på kunnskapsdeling, sammenlignet med lederes påvirkningskraft i tradisjonelle organisasjoner. Ledere kan innføre systematiske tiltak (Anderson-Glenna, 2015; Enehaug et al., 2015), noe som er mer utfordrende for vertene på et coworking-senter. I tillegg har vertene ingen utøvende makt over medlemmene, som gjør obligatoriske tiltak vanskelig å innføre. Paradoksalt nok kan denne utradisjonelle relasjonen mellom vertene og medlemmene være en fordel ved at det ikke er et hierarkisk skille mellom dem (Noorderhaven & Harzing, 2009; Wang & Noe, 2010, s. 119). Hierarki er nemlig argumentert til å være en hemmende faktor for kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010, s. 119). Flere av informantene uttrykte at de hadde en god relasjon til vertene og at det var kort til toppen, i tillegg til at de følte vertene brydde seg og ønsket at de skulle gjøre det bra. Støtte fra toppledelsen hevdes å være en betydelig faktor for velfungerende kunnskapsdeling (Anderson-Glenna, 2015, s. 8; Wang & Noe, 2010; Lin, 2007), og sett på som den viktigste faktoren innenfor organisatorisk kontekst (Wang & Noe, 2010, s. 119).

Selv om ikke kunnskapsdeling kan pålegges medlemmene på et coworking-senter, kan det tilrettelegges for. Dette er muligens det mest ideelle i alle organisasjonsformer, ettersom kunnskapsdeling ikke kan tvinges, men kun kan bli oppfordret og tilrettelagt for (Rutten et al., 2016, s. 200). Vertene spiller altså en sentral rolle i å tilrettelegge for kunnskapsdeling gjennom å være fleksible og imøtekomme medlemmenes behov. Vi fant det vanskelig å beskrive vertene på MESH basert på Merkel (2015) sine to typer verter, «tjenesteleverandøren» og «den visjonære verten», se kapittel 2.2.3. På den ene siden fikk vi inntrykk av at de tilrettela for et godt arbeidsmiljø og tilbød tjenester som en tjenesteleverandør, mens på den andre siden virket det som de var veldig opptatt av fellesskap og samarbeid slik som den visjonære verten, ved at de arrangerer ulike arrangementer for medlemmene. De belønnet også medlemmene basert på sosialisering og samarbeidende atferd, som bekrefter verdsettelsen av kunnskapsdeling (Bang, 2011, s. 50).

Bang (2011) understreker også viktigheten av å belønne ønskelig atferd i en organisasjon (s. 50). Dette vil si at MESH eksempelvis bør belønne kunnskapsdeling og sosialisering ettersom dette er to verdier de setter høyt (Mesh Norway, 2020a), samt at informantene uttrykker dette som viktige faktorer i kulturen. Vi så tegn til slik belønning, blant annet gjennom at vertene

ga medlemmer som bidro til delingskulturen større kontorer eller gratis leie av møterom. En annen viktig oppgave vertene har er å rekruttere individer med kvaliteter som sørger for ønskelig atferd. De riktige menneskene for å fremme kunnskapsdeling, basert på litteraturen, er utadvendte individer (Ismail & Yusof, 2010, s. 5) som har behov for kunnskapen som deles i organisasjonen (e.g. Niedergassel, 2011, s. 96).

Informantene uttrykte at det tidligere hadde vært en strengere silingsprosess enn den som eksisterer per i dag. Tidligere hadde vertene intervjuet individene eller bedriftene for å sikre at profilen passet organisasjonskulturen og den atferden som var ønskelig. Det er også vanlig å rekruttere individer som passer inn i den gjeldende kulturen i organisasjonen da det sikrer en god dynamikk mellom medlemmene (Bang, 2011, s. 69-70). Silingsprosessen på MESH har ikke overraskende sluppet opp etter at organisasjonen fikk større plass. Selv om dette kanskje har vært nødvendig for organisasjonen sin overlevelse, kan det ha vært med på å ødelegge noe av det som gjorde MESH til en attraktiv arbeidsplass i utgangspunktet. Gjennom informantene fikk vi et inntrykk av at dette hadde vært med på å prege organisasjonskulturen. Blant annet ble det nevnt at det var lavere terskel for å dele ting før, som noen av informantene mente kunne være en konsekvens av at oppstartsbedriftene hadde blitt mer etablerte. Bedriftene står mer på egne ben enn det de gjorde i oppstarten av MESH. MESH har også fått muligheten til å modnes, noe som har resultert i bedre struktur i organisasjonen. En av informantene uttrykte at det i større grad var mange ulike motiver for å sitte på MESH før, og noen satt der bare for å være i miljøet. Nå er det de som virkelig har troen på noe som jobber der. Likevel har det strømmet på med større, etablerte bedrifter som kanskje har andre motiver enn oppstartsbedriftene.

5.7 Kunnskapsbehov og kultur

Behovet bedrifter og enkeltindivider har for kunnskap kan være med på å prege kulturen i organisasjonen. Kulturen kan også fremme en oppfatning om kunnskapsbehov. Dette viser igjen hvordan mellommenneskelige og individuelle faktorer spiller på hverandre og må ses i sammenheng. Vi fikk fort inntrykk av at behov for ny kunnskap var en viktig faktor for kunnskapsdeling på MESH. *Kunnskapsdelerene* omtalte deling av kunnskap som en positiv faktor og uttrykte at det var «kjempesmart», «supert» og «nyttig». De viste også stor entusiasme når de snakket om tilfeller der de hadde hjulpet andre. De *innadvendte*

medlemmene så ikke relevansen eller nytten av kunnskapsdeling og var hverken åpne for å dele eller motta kunnskap fra andre. Blant annet nevnte disse informantene at de ikke hadde behov for de andre bedriftenes kunnskap.

Siden MESH har utvidet med nye lokaler og fått større kapasitet, har også flere store og etablerte bedrifter blitt medlem der, og noen av disse tar opp store deler av etasjene. I litteraturen har også små kontorer og åpne kontorlandskap blitt fremholdt som viktig for å legge til rette for kunnskapsdeling (Park & Kim, 2015, s. 774), en dynamikk som forsvinner når en bedrift tar opp en hel etasje alene. At større bedrifter gjerne vil ta del i coworking-miljøet, kan paradoksalt nok ha potensialet til å ødelegge det dynamiske miljøet og kunnskapsdelingen som er noe av det som har gjort coworking interessant i utgangspunktet. Disse bedriftene kan ha større behov for kunnskapsdeling mellom sine egne ansatte for å sikre konkurransefortrinn (Collis & Montgomery, 2008, s. 145), og vil derfor ikke bidra like mye til det sosiale og kunnskapsdelingen på MESH, som også informantene bekreftet at var tilfellet.

De etablerte bedriftene som kaster seg på coworking-trenden er muligens ikke genuint interessert i kunnskapsdeling, fordi de ikke ser behovet. Disse større bedriftene kan drives av egeninteresse, i egosentrisme form, ved at de ønsker å utnytte coworking-senteret sine fordeler for å fremme sitt eget image, men ikke ønsker å gi et bidrag tilbake (Kollock, 1998, s. 183). Dette kan føre til at andre medlemmer føler det er urettferdig og kjenner seg utnyttet. I tillegg kan dette være med på å ødelegge «pay it forward» kulturen som er dypt forankret i gründermiljøets historie fra Silicon Valley, samt visjonen informantene har om coworking slik det er i Norge.

MESH har altså vært igjennom en kulturendring, som både virker hemmende og fremmende på kunnskapsdelingen. På den ene siden har kulturen modnet og blitt mer strukturert, ved at ustrukturerte individer uten en genuin tro på sitt eget prosjekt, har falt av. På den andre siden har utvidelsen av MESH ført til at det er plass til flere bedrifter som er der for profilering og ikke kunnskapsdeling, hvilket gjør at andre medlemmer føler på en urettferdighet på grunn av at disse bedriftene kun drives av egeninteresse, uten gjenytelse. Oppstartsbedriftene føler seg da utnyttet siden coworking i bunn og grunn var deres arena som nå har blitt invadert av etablerte bedrifter.

Siden coworking er en voksende trend (Aure, 2019), og ulike coworking-sentre vokser fort, enn forskningen kan følge, kan dette være en skadelig utvikling. Det kan være en fare i at det vokser fordi bedrifter som ikke er genuint interessert i kunnskapsdelingen og sosialiseringen som foregår i organisasjonen blir medlem og vanner ut konseptet. Selv om utvidelser skaper større kapasitet og mulighet for flere medlemmer, er silingsprosessen i disse situasjonene viktigere enn noen gang, for å gi plass til de medlemmene som i størst grad kan bidra til å skape en god kultur for kunnskapsdeling. Når et miljø vokser så fort må man kjempe for å bevare det originale konseptet, som i utgangspunktet er at små bedrifter trenger fellesskap og kunnskapsdeling. Her ser vi også at ytre påvirkninger, som trender, er med på å endre dynamikken og samspillet mellom de individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorene, og følgelig påvirker kunnskapsdeling.

5.8 Konseptuelt rammeverk

Gjennom denne studien har vi funnet at individuelle, mellommenneskelig og organisatoriske faktorene henger tett sammen. De ulike faktorene interagerer på tvers av kategoriene og bør derfor tolkes i sammenheng og ikke isolert sett. For at de utadvendte personlighetstypene, som er individuelle faktorer, skal kunne uttrykke seg, må det finnes en viss åpenhet, som er en mellommenneskelig faktor. Videre har vi sett at åpenhet er tett knyttet med den organisatoriske faktoren arkitektur. Arkitekturen legger til rette for at åpenheten skal kunne blomstre. Vi valgte å trekke frem dette eksempelet fordi arkitektur og åpenhet helt opplagt er to forskjellige elementer, men som fortsatt har mye med hverandre å gjøre. Dette indikerer at man er avhengig av å studere disse faktorene i sammenheng med hverandre, da mye av kunnskapsdelingen ligger i samspillet mellom de og ikke nødvendigvis i faktorene isolert sett.

Vi vil påstå at individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorer vil spille sammen og påvirke kunnskapsdelingen i alle organisasjoner. Hvilke spesifikke faktorer som gjør seg gjeldende, og hvor stor rolle de spiller, vil imidlertid avhenge av den aktuelle organisasjonen som studeres. Hvilke faktorer som i størst grad bidrar til å fremme og hemme kunnskapsdelingen er også avhengig av hva som er essensielt i den aktuelle organisasjonen. I noen organisasjoner, som coworking-sentre, vil individuelle faktorer ha størst betydning, mens i andre tilfeller kan eksempelvis organisatoriske faktorer være mer sentralt. Dette vil si

at det er tilnærmet umulig å skape en universell praksis som kan brukes for å fremme kunnskapsdeling i alle organisasjoner (Wang & Noe, 2010, s. 127).

Imidlertid vil det i alle organisasjoner være nyttig å undersøke de individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorer for å kartlegge hva som bidrar til å fremme og hemme kunnskapsdeling. I tillegg vil ytre faktorer også spille en rolle. Ved å se nærmere på samspillet mellom de ulike faktorene kan man avsløre overraskende årsaker til hvorfor kunnskapsdelingen fungerer eller ikke. Ved første øyekast kan organisasjoner eksempelvis anta at den største hindringen for kunnskapsdeling er mangel på tid, mens det reelle problemet kan være svake mellommenneskelige relasjoner. Videre kan man anta at kunnskapsdelingen stagnerer fordi ansatte ikke har et ønske om å dele, mens årsaken kan være at ansatte sitter adskilt i ulike avdelinger og er uvitende om hverandres kompetanse. Disse eksemplene viser hvor viktig det er å ha et helhetlig bilde av hva som kan påvirke organisasjonens kunnskapsdeling.



Fig. 12: Figuren viser et konseptuelt rammeverk for kunnskapsdeling, der *individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske faktorer* henger tett sammen og må behandles i sin helhet, ikke som separate enheter. I tillegg viser modellen hvordan ytre faktorer kan være med på å påvirke den sirkulære prosessen mellom de ulike faktorene.

Etter å ha studert kunnskapsdeling på et coworking-senter, kan vi bidra med et konseptuelt rammeverk som illustrer hvordan disse prosessene fungerer i organisasjoner generelt, se *Fig. 12*. Dette rammeverket understreker viktigheten av samspillet mellom de ulike faktorene. Gjennom denne oppgaven gir vi et unikt bidrag til forskning innen kunnskapsdeling, ved at den trekker linjer mellom individuelle, mellommenneskelig og organisatoriske faktorer. For fullt og helt å kunne undersøke kunnskapsdeling er man nødt til å studere hvordan disse faktorene interagerer. Det er denne interaksjon mellom alle faktorene som videre forskning bør fokusere på. I tillegg har vi identifisert at ytre faktorer kan bidra til å endre dynamikken mellom de ulike faktorene. Coworking som trend påvirket hele den sirkulære prosessen. I andre organisasjoner vil også ytre miljø, som eksempelvis markedet og konkurranse, spille en stor rolle på de ulike faktorene innen kunnskapsdeling, samt samspillet dem imellom.

6. Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har vi forsøkt å besvare problemstillingen «hvilke faktorer fremmer og hemmer kunnskapsdeling på et coworking-senter?». Ved å gjennomgå litteratur om kunnskapsdeling og coworking, samt gjennom å intervjuer åtte informanter som er medlem på coworking-senteret MESH, har vi fått god innsikt i hvilke faktorer som er med på å påvirke kunnskapsdelingen i en slik organisasjon. Våre resultater indikerer at det er flere avgjørende faktorer som bidrar til å fremme kunnskapsdeling på MESH. En av de mest fremtredende faktorene er rettferdig samarbeid, med fokus på «pay it forward» tankegangen. Videre er det essensielt med utadvendte og initiativrike individer som sørger for sosial interaksjon mellom medlemmene for å knytte relasjoner, hvilket er avgjørende for velfungerende kunnskapsdeling. De nevnte faktorene, sammen med organisatoriske faktorer som arkitektur, verter og belønning, kan bidra til å skape en åpen kultur som igjen fremmer kunnskapsdelingen. Sammen legger disse faktorene til rette for at kunnskapsdelingen kan blomstre på MESH.

Det er imidlertid noen faktorer som peker seg ut som hemmende for kunnskapsdelingen. Det viser seg at individuelle faktorer utgjør den største barrieren for kunnskapsdeling mellom medlemmene. De hemmende individuelle faktorene er manglende kunnskapsbehov, egeninteresse, innadvendt personlighetstype og tidspress. Individuelle faktorer er muligens spesielt viktige i coworking ettersom all samhandling skjer på medlemmenes initiativ, i

motsetning til i tradisjonelle organisasjoner hvor for eksempel ledelse og systemer spiller en større rolle. Likevel er det ingen tvil om at de individuelle faktorene kan bli påvirket av mellommenneskelige og organisatoriske faktorer, samt vice versa. Blant annet kan mange innadvendte individer i samme organisasjon skape en mer lukket kultur, i motsetning til mange utadvendte personer som kan bidra til å fremme åpenhet.

Ettersom vi har funnet at de individuelle faktorene er avgjørende, kan vi bruke idealtypene av ulike medlemmer til å predikere hvilke individer som passer best inn på et coworking-senter. Gjennom våre informanter fant vi alle idealtypene av medlemmer. Faktorene som fremmer kunnskapsdeling kan man finne i de tre av medlemstypene. De *utadvendte* medlemmene er det hensiktsmessig å ha på et coworking-senter fordi de er aktive og engasjerte i den sosiale interaksjonen, hvilket kan bidra til å fremme kunnskapsdeling. *Kunnskapsdelere* er naturligvis ønskelige medlemmer på et coworking-senter, fordi disse er genuint interessert i å hjelpe andre og bidrar direkte til å fremme kunnskapsdeling. Det ideelle medlemmet på et coworking-senter er de som kombinerer å være *utadvendt* og å være *kunnskapsdeler*. Denne medlemstypen kalles *coworker*, og vil gjøre sitt ytterste for å bidra til mest mulig sosialisering og kunnskapsdeling. Det kom tydelig frem at *utadvendte*, *kunnskapsdelere* og *coworkere* fikk størst utbytte av kunnskapsdelingen på MESH. Likevel oppfattet vi gjennom intervjuene at en andel av medlemmene tilhørte kategorien *innadvendte*. Disse kan virke hemmende for kunnskapsdelingen fordi de utnytter den eller ikke deltar i den, noe som så ut til å være et økende problem.

De *innadvendte* medlemmene så på kvaliteter som lokasjon og profilering andre fysiske elementer som mer avgjørende for valg av arbeidsplass, og fikk dermed ikke så mye igjen i form av kunnskapsdeling. Disse medlemmene kan også virke hemmende på kunnskapsdelingen fordi de ikke bidrar til hverken sosialiseringen eller kunnskapsdelingen på MESH. De større bedriftene som blir medlem for å bygge image tilhører også denne kategorien. De med *innadvendte* personlighetstrekk vil virke hemmende på kunnskapsdelingen fordi disse medlemmene ofte er mest interessert i sin egen bedrift, og vil derfor ikke bidra til fellesskapet. De har ikke det kunnskapsbehovet som er ønskelig, samt at de fort kan drives av en egeninteresse som kan virke skadelig på delingskulturen. I tillegg kan de la tidspress være en faktor som fører til at de ekskluderer seg ytterligere fra kunnskapsdelingen.

Coworking-sentre ble i utgangspunktet opprettet for å hjelpe små oppstartsbedrifter gjennom å fremme kunnskapsdeling. Vi ser nå tendenser til at en andel av medlemmene ikke nødvendigvis er genuint interessert i, eller avhengig av, denne kunnskapsdelingen, men kun er der for å følge trenden. Større bedrifter kjøper seg blant annet inn i en delingskultur for å markedsføre seg selv. Det er naturlig at coworking-sentre vil utnytte denne trenden og selge inn delingskulturen som et tilbud til flere bedrifter. Som følge av dette vil coworking-sentre i større grad bli kommersialisert og drives av økonomiske motiver. Dette ser ut til å være en generell trend på coworking-sentre ettersom trenden har ekspandert kraftig de siste årene (Aure, 2019). Flere coworking-sentre har dermed gjort store utvidelser, hvilket har gitt større kapasitet og mer åpne siftingsprosesser på coworking-sentre, som igjen tillater flere bedrifter å bli medlem.

Likevel vil ikke denne ideen kunne opprettholdes fremover om ikke kunnskapsdelingen reelt er tilstede. Flere personer med individuelle karakteristikk som ikke passer inn på et coworking-senter vil hemme kunnskapsdelingen og på lengre sikt vil ideen om delingskulturen vannes ut på samme måte som den reelle kunnskapsdelingen.

Våre funn, viser at den ekspanderende trenden for coworking-sentre kan føre til et veiskille som kan få alvorlige konsekvenser. «Pay it forward» tankegangen, som ser ut til å være dypt forankret i coworking-konseptet kan forsvinne og coworking-konseptet står derfor i fare for å utvanne sitt eget formål. Dette kan resultere i at oppstartsbedrifter og gründere ikke lenger ser, eller reelt får, verdien og utbyttet av å sitte der. Dersom de får inntrykk av at kunnskapsdelingen ikke er gjensidig vil de slutte å dele. Dette kan undergrave kunnskapsdelingens bærekraft som en verdifull kilde til organisasjonskunnskap (Fadel & Durcikova, 2014, s. 511), som kan være svært skadelig for coworking.

Organisasjonskunnskap i en slik organisasjon er paradoksalt nok fellesskap og kunnskapsdeling. Dersom medlemmene ikke ser fordelene ved å dele kunnskap, mister altså coworking-sentrene sitt hovedformål.

Selv om vi har studert et coworking-senter, mener vi kunnskapsdeling er avgjørende for organisasjoner generelt. Avslutningsvis, vil vi derfor presisere at disse funnene antyder at alle organisasjoner bør følge nøye med på ulike faktorer som kan fremme eller hemme kunnskapsdelingen. Det er avgjørende at man ikke ser på faktorene isolert sett, men behandler de som del av en sirkulær prosess som kontinuerlig påvirker hverandre. Ettersom

det er mangel på empiriske forskningsbidrag innenfor coworking-feltet, gir vår studie også et unikt og nytt perspektiv på hvordan kunnskapsdeling fungerer i en slik organisasjonsform. Gjennom å studere et coworking-senter har vi fått innblikk i hvordan frivillig kunnskapsdeling foregår mellom individer uten formell tilknytning. Dette skiller seg fra hvordan man bedriver kunnskapsdeling i tradisjonelle organisasjonsformer. Det har vært interessant å se hvordan slike prosesser håndteres i en fleksibel og uformell organisasjonsform. Ettersom det er lite forskning innenfor coworking, og andre nyere organisasjonsformer, kunne det vært fruktbart for fremtidige studier å gå videre inn på hvordan kunnskapsdeling og andre kulturelle prosesser foregår og utvikler seg i slike organisasjoner.

Litteraturliste

- Amelie, M. (2015, 18. oktober). Mesh-grunnlegger Anders Mjåset ble grunder som 14-åring. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/industri-hvis-jeg-kunne-valgt-om-igjen-ville-jeg-ikke-studert-i-det-hele-tatt/275776>
- Anderson-Glenna, M. (2015). Knowledge transfer and knowledge sharing in knowledge intensive companies. (Tel-Tek rapport nr. 2214060-1). Hentet fra: <https://docplayer.me/11819978-Kunnskapsdeling-i-travelhetens-tid.html>
- Arntzen, E., & Tolsby, J. (2010). Studenter som forsker i utdanning og yrke. *Vitenskapelig tenkning og metodebruk*. Høgskolen i Akershus: Kjeller
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1): 1-17
- Aure, A. K. (2020). UNIONs Coworking-undersøkelse. Hentet fra <https://union.no/analyse/fagartikler/unions-coworking-undersokelse>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. (utg. 4) Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologiforskning*, 50(4), 326-336
- Bock, Zmud, Kim, & Lee. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87. doi: 10.2307/25148669
- Bouncken, R., & Reuschl, A. (2016). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review Of Managerial Science*, 12(1), 317-334. doi: 10.1007/s11846-016-0215-y
- Bueno, S., Rodríguez-Baltanás, G., & Gallego, M. (2018). Coworking spaces: a new way of achieving productivity. *Journal Of Facilities Management*, 16(4), 452-466. doi: 10.1108/jfm-01-2018-0006
- Cabrera, Á., Collins, W., & Salgado, J. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal Of Human Resource Management*, 17(2), 245-264. doi: 10.1080/09585190500404614
- Carson, S., Peterson, J., & Higgins, D. (2005). Reliability, Validity, and Factor Structure of the Creative Achievement Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 17(1), 37-50. doi: 10.1207/s15326934crj1701_4

- Choudhary, A., Harding, J., Camarinha-Matos, L., Lenny Koh, S., & Tiwari, M. (2013). Knowledge management and supporting tools for collaborative networks. *International Journal Of Production Research*, 51(7), 1953-1957. doi: 10.1080/00207543.2012.758508
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86 (7/8), 140-150
- Connelly, C., Ford, D., Turel, O., Gallupe, B., & Zweig, D. (2014). 'I'm busy (and competitive)!' Antecedents of knowledge sharing under pressure. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(1), 74-85. doi: 10.1057/kmrp.2012.61
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy Of Management Review*, 24, 522. doi: 10.2307/259140
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Enehaug, H., Svare, H., Klethagen, P., Anderson-Glenna, M., Terjesen, H.C.A, og Fatnes, A.M. (2015). *Kunnskapsdeling i travelhetens tid. Rapportering fra et forsknings- og utviklingsprosjekt i Abelian medlemsbedrifter (AFI Rapport 10:2015)*. Hentet fra: <https://docplayer.me/11819978-Kunnskapsdeling-i-travelhetens-tid.html>
- Ertsås, O. (2012, 1. november). Avler fremtidens grundere. Hentet fra: <https://studenttorget.no/index.php?show=4838&expand=4631,4838&artikkelid=11569>
- Fadel, K., & Durcikova, A. (2014). If it's fair, I'll share: The effect of perceived knowledge validation justice on contributions to an organizational knowledge repository. *Information & Management*, 51(5), 511-519. doi: 10.1016/j.im.2014.03.008
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. Sage Publications.
- Foertsch, C. (2019, 23. mai). 2019 State of Coworking: Over 2 Million Coworking Space Members Expected. Hentet fra: <http://www.deskmag.com/en/2019-state-of-coworking-spaces-2-million-members-growth-crisis-market-report-survey-study>
- Garrett, L., Spreitzer, G., Bacevice, P., Weeks, J., Ailon, G., & Brannen, M. (2017). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies*, 38(6), 821-842.

- Golafshani, N. (2003) Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606. Hentet fra <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>
- Gorman, R. (2014). *The dual vision*. London: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Gruen, A. (2017). Design and the creation of meaningful consumption practices in access-based consumption. *Journal of Marketing Management*, 33(3-4), 226-243. doi: 10.1080/0267257X.2016.1229688
- Holm, E., D. (2019, 11. april). MESH: - Uerfarne gründere undervurderer hvor ekstremt viktig nettverk er. Hentet fra: <https://www.dnbnyheter.no/bedrift/uerfarne-grundere-undervurderer-hvor-ekstremt-viktig-nettverk-er/>
- Hopland, S. (2018, 2. september). Ny kontortrend til Norge: Skal samle storselskaper og vekstbedrifter i ett bygg. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/GGrXOB/ny-kontortrend-til-norge-skal-samle-storselskaper-og-vekstbedrifter-i-ett-bygg>
- Ibragimova, B., D. Ryan, S., C. Windsor, J., & R. Prybutok, V. (2012). Understanding the Antecedents of Knowledge Sharing: An Organizational Justice Perspective. *Informing Science: The International Journal Of An Emerging Transdiscipline*, 15, 183-205. doi: 10.28945/1694
- Ismail, M., & Yusof, Z. (2010). The Impact of Individual Factors on Knowledge Sharing Quality. *Journal Of Organizational Knowledge Management*, 1-13. doi: 10.5171/2010.327569
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (utg. 3). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacquier-Roux, V., & Paraponaris, C. (2012). Diversity and knowledge sharing. *VINE*, 42(3/4), 335-349. doi: 10.1108/03055721211267477
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (utg. 5). Oslo: Abstrakt
- Kollock, P. (1998). Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review Of Sociology*, 24(1), 183-214. doi: 10.1146/annurev.soc.24.1.183
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I A. Ryen & K. Knudsen (Red.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (s. 29-51). Oslo: Cappelen akademisk forlag.

- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge And Process Management*, 6(1), 37-40. doi: 10.1002/(sici)1099-1441(199903)6:1<37::aid-kpm40>3.0.co;2-m
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal Of Manpower*, 28(3/4), 315-332. doi: 10.1108/01437720710755272
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. (2006). Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors. *Management And Organization Review*, 2(1), 15-41. doi: 10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x
- Marra, A., Mazzocchitti, M., & Sarra, A. (2018). Knowledge sharing and scientific cooperation in the design of research-based policies: The case of the circular economy. *Journal Of Cleaner Production*, 194, 800-812. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.05.164
- Mauseth, I. K., & Alsos, G.H. (2017). Er coworking space et godt tilbud for gründere? *MAGMA*, 8, 61-70
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera* 15(1), 121-139.
- MESH Norway. (2020a). Norway's first coworking community. Hentet fra: <https://meshnorway.com/>
- MESH Norway. (2020b). Memberships. Hentet fra <https://meshnorway.com/memberships/>
- MESH Norway. (2020c). About. Hentet fra <https://meshnorway.com/about/>
- Mjåset, A. (2018, 27. januar). Den nye arbeidsformen. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/0E41kE/den-nye-arbeidsformen-anders-mjaaset>
- Nadim, M. (2015). *Generalisering og bruk av analytiske kategorier i kvalitativ forskning* (utg. 3). Oslo: Universitetsforlaget
- Niedergassel, B. (2011). *Knowledge Sharing in Research Collaborations* (utg. 1). Wiesbaden: Gabler Verlag
- Noorderhaven, N., & Harzing, A. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal Of International Business Studies*, 40(5), 719-741. doi: 10.1057/jibs.2008.106
- Ondia, E., Hengrasmee, S., & Chansomsak, S. (2018). Spatial Configuration and Users' Behavior in Co-Working Spaces. *YBL Journal Of Built Environment*, 6(1), 20-36. doi: 10.2478/jbe-2018-0002

- Park, S., & Kim, E. (2015). Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective. *European Journal Of Training And Development*, 39(9), 769-797. doi: 10.1108/ejtd-06-2015-0042
- “Pay it Forward”. (2020). i *Dictionary*. Hentet fra <https://www.dictionary.com/e/pop-culture/pay-it-forward/>
- Phan, T. (2016). *Coworking Spaces: from Industrial Complexes to the Fourth Industrial Revolution?* (Masteroppgave). Arkitektur og designhøgskolen i Oslo, Oslo.
- Poleacovschi, C., Javernick-Will, A., & Tong, T. (2017). The link between knowledge sharing connections and employee time savings: A social network analysis. *Construction Management And Economics*, 35(8-9), 455-467. doi: 10.1080/01446193.2017.1287414
- Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal Of Knowledge Management*, 20(2), 199-214. doi: 10.1108/jkm-10-2015-0391
- Šajeva, S. (2014). Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Reward Matters. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 156, 130-134. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.134
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?*. Oslo: Mercuri Media forlag.
- Skirbekk, S. (2014). Idealtipe. I *Store Norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/idealtipe>
- Skre, I. & Kennair, L. E. O. (2019). Ekstrovert. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/ekstrovert>
- Svare, H. (2014). User-Producer Dialogue, Workplace Innovation, and Knowledge in a Regional Innovation System. *Journal Of The Knowledge Economy*, 7(2), 565-586. doi: 10.1007/s13132-014-0229-0
- Svartdal, F. (2019). Gruppetenking. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/gruppetenkning>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse*. (utg. 5) Bergen: Fagbokforlaget
- Thomas, R., Fugate, B., & Koukova, N. (2011). Coping with Time Pressure and Knowledge Sharing in Buyer-Supplier Relationships. *Journal Of Supply Chain Management*, 47(3), 22-42. doi: 10.1111/j.1745-493x.2011.03229.x
- Thon Flex. (2020). Om oss. Hentet fra: <https://thonflex.no/om-oss>
- Tjora, A. (2018). *Qualitative Research as Stepwise-Deductive Induction*. (utg. 1). London: Routledge

- Union. (2019). Volume of flexible office space in Oslo (measured in m2). Hentet fra <https://m2.union.no/en/office-rental-market>
- Van Tonder, E., De Beer, L., & Kuyper, T. (2018). New perspective on informal knowledge sharing in the self-service environment. *The Service Industries Journal*, 40(7-8), 542-564. doi: 10.1080/02642069.2018.1560425
- Vidhammer, K. (2019, 23. oktober). Sterk vekst av coworking-arealer i Oslo. *Finansavisen*. Hentet fra <https://finansavisen.no/nyheter/naeringseiendom/2019/10/23/7465663/sterk-vekst-av-coworking-arealer-i-oslo>
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010) Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Yamagishi, T., & Sato, K. (1986). Motivational bases of the public goods problem. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 50(1), 67-73. doi: 10.1037/0022-3514.50.1.67
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage.
- Yu, T., Lu, L., & Liu, T. (2010). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. *Computers In Human Behavior*, 26(1), 32-41. doi: 10.1016/j.chb.2009.08.002

Antall ord: 35 563

Vedlegg

Vedlegg 1: Brev til informantene

Vi er to masterstudenter ved Universitetet i Oslo som skriver masteroppgave om coworking med MESH som case. Vi ønsker å gjøre et kort intervju med (bedriftsnavn), fordi vi er interessert i å vite hvordan dere opplever å jobbe på MESH. Er en eller fler av dere interessert i å stille opp på et individuelt intervju?

Vi er veldig fleksible og vil forholde oss til deres timeplan. Dette vil ikke kreve mye fra dere, men vil være veldig verdifullt på veien vår mot å forstå coworkingens mekanismer.

Ser frem til å høre fra dere :)

Med vennlig hilsen,

Elise Humlegård og Heidi Vogt-Svendsen

Vedlegg 2: Intervjuguide

TEMA	SPØRSMÅL	EVENTUELT
Intro	<p>Hvor lenge har du benyttet deg av coworking tjenesten?</p> <p>Hvor ofte benytter du deg av coworking spacet du/dere leier?</p>	<p>Hvordan er en vanlig arbeidsdag for deg?</p> <p>Sitter dere i et avlukket rom eller sammen med andre i landskapet?</p>
Relasjoner	<p>I hvilken grad vet du hva de andre bedriftene jobber med?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du gi et eksempel på en situasjon hvor dere har involvert hverandre? <p>Hva forventer du av de andre som jobber på MESH?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har du et eksempel på en situasjon hvor disse forventningene ble innfridd eller ikke ble innfridd? 	<p>Hvilke personer omgås du i løpet av en dag på MESH?</p> <p>Gir dere tilbakemeldinger på arbeidet til andre på MESH?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan blir denne kritikken eller rosen formidlet og tatt imot? <p>Hva slags atferd blir anerkjent på MESH?</p>
Fordeler og ulemper	<p>I hvilken grad føler du at arbeidsplassen din er inspirerende?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva bidrar til det? - Kan du gi noen eksempler eller historier som beskriver det du sier akkurat nå? 	<p>Var det noe som overrasket deg da du begynte å jobbe her?</p> <p>Hva er de største fordelene med å benytte seg av coworking tjenesten?</p> <p>Hvilke utfordringer er det med å jobbe i et slikt miljø?</p>
Eksempel	<p>Hvis du skulle sammenligne MESH med et dyr, hvilket dyr ville det da ha vært?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du gi et eksempel som beskriver hvorfor MESH er akkurat dette dyret? <p>Se for deg at du leser avisen og du ser en artikkel om MESH.</p>	<p>Om vinklingen på artikkelen var negativ, hva ville overskriften da ha vært?</p> <p>Om vinklingen på artikkelen var positiv, hva ville den da ha vært?</p> <p>(avhenger av hva de svarte)</p>

	Hva står det i overskriften og artikkelen?	
ICE	Hva kjennetegner en typisk person som sitter på MESH? - har du et eksempel på det du beskriver akkurat nå? Hva skal til for å etablere et sosialt nettverk her?	Hva skal til for å skille seg ut her? Hvis du kunne forbedret en ting her, hva ville det ha vært? Er det noe du savner her?

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

N

NSD Personvern

28.01.2020 13:57

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 857155 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 28.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 4: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet Coworking og kultur?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få bedre innsikt i hvordan det er å jobbe i et coworking space. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å få bedre innsikt i hvordan det er å jobbe i et coworking space og hvilke fordeler og ulemper dette arbeidsmiljøet innbefatter. Forskningsspørsmålet er å undersøke hvordan kulturen utformes på en slik arbeidsplass. Informasjonen som samles inn vil bli brukt til en masteroppgave på studieprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket ut med kriteriene om at deltakerne må være medlem av MESH og være en del av en liten bedrift/organisasjon med få ansatte.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved å delta på dette forskningsprosjektet sier du ja til at vi gjennomfører et intervju med deg på omkring 30-50 minutter. Spørsmålene vil i hovedsak omhandle hvordan det er for deg å jobbe på et coworking space. Intervjuet vil bli tatt opp med en opptaker om du samtykker til dette og senere transkribert. Lydopptakene og transkripsjonen vil bli slettet etter forskningsprosjektets slutt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang på dataen ved behandlingsansvarlig institusjon er studentene som skriver masteroppgaven (Elise Humlegård og Heidi Vogt-Svendsen). Navn og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lydopptaket vil kun bli lagret på båndopptakeren og transkriberingen vil bli lagret på våre datamaskiner.

Du vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen, og kun sitater vil bli publisert i masteroppgaven uten noen mulighet for å identifisere hvem du er.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 30.06.20. Lydopptak, transkripsjoner og personopplysninger vil slettes ved avslutning av prosjektet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Elise Humlegård (tlf. 47 34 35 11/elisehum@gmail.com) eller Heidi Vogt-Svendsen (tlf. 99 46 43 06/heidivogts@gmail.com).
- UiO ved Lars Erik Kjekshus, på epost: l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no eller telefon: 22 85 05 30.
- Vårt personvernombud Roger Markgraf-Bye, på epost personvernombud@uio.no eller telefon: 90 82 28 26.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Coworking og kultur*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 30.06.20.

(Signatur)