

Handelshögskolan i Stockholm

Ekonomie Kandidatprogram (BSc)

619 Examensarbete i Management

Jacob Sigling 22957 och Henrik Olsson 23369

15 ECTS, VT 2017

Att lyfta blicken från skärmen

En multipel fallstudie om de upplevda för- och nackdelarna av fysisk och elektronisk kunskapsdelning

Abstract

Knowledge sharing is becoming an increasingly important aspect for organizations' ability to compete, especially for firms defined as knowledge intensive. This is due to the increased potential value creation associated with managing and utilizing knowledge for this category of firms. Currently, the management literature has spent little effort on distinguishing knowledge sharing through electronic means from knowledge sharing in a face-to-face context. Hence, the purpose of this study is to examine and identify the perceived costs and benefits, from a knowledge worker's perspective, from sharing knowledge in an electronic context compared to sharing knowledge in a face-to-face context. The importance of this study stems from being able to provide insights into how to enhance knowledge sharing in organizations.

The study is designed as a multiple case study consisting of respondents from two knowledge intensive firms operating in two knowledge intensive industries, namely the advertising industry and the telecommunications industry. These two firms are, due to anonymity, referred to as Mediebyrå and Telekombolaget. The study utilizes Theory of Reasoned Action and Social Exchange Theory to analyze the perceived benefits and costs derived from knowledge sharing in the two contexts in order to identify what factors influence knowledge workers' behavioral intentions of sharing knowledge. The study's empirical findings suggest that knowledge workers have two separate ways of constructing their outcomes evaluation, which greatly affects their knowledge sharing intentions in the two contexts. Furthermore, the study identifies five factors that influence knowledge workers' behavioral intentions of sharing knowledge in the two contexts. Two factors, information inflation and reputation, influence behavioral intentions in the electronic context and two additional factors, potency and personality, affect behavioral intentions of sharing knowledge in the face-to-face context. In addition, the fifth factor, relationship, appears to influence intentions in both contexts, but in different ways.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Sharing, Theory of Reasoned Action, Social Exchange Theory

Handledare: Ingalill Holmberg och Maria Booth

Kursansvarig: Laurence Romani

Framläggning: Maj 2017

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla de eldsjälar som hjälpt oss att slutföra denna studie. Vi är otroligt tacksamma för våra handledare Ingalill Holmberg och Maria Booth, som gett oss ovärderliga råd och givande insikter inom forskningens spännande värld. Därtill vill vi passa på att tacka de andra uppsatsparen i vår handledningsgrupp för den tid och det enorma engagemang de lagt ner på att hjälpa oss med vår uppsats.

Vi vill också tacka de två fallföretagen: Mediebyrån och Telekombolaget för det helhjärtade välkomnande och den öppenhet som vi mottagits med. Det har gjort det betydligt roligare och mer givande att under ett halvårs tid lägga ner våra själar i uppsatsen.

Dessutom vill vi tacka Laurence Romani för intressanta och lärorika seminarier samt den rådgivning som hon gett i viktiga beslut.

Slutligen vill vi tacka de personer som under långa och kalla vinter- och vårvällar gjort skolans atrium lite varmare och lite mer gästvänligt och därmed gjort vårt uppsatsskrivande så mycket härligare.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Tidigare forskning och kunskapsgap.....	7
1.3 Fallföretagen.....	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Forskningsfrågor.....	9
1.6 Avgränsning.....	9
1.7 Definitioner och definitionslista.....	9
1.7.1 Kunskap.....	9
1.7.2 Kunskapshanteringssystem.....	10
2. Forskningsmetod.....	11
2.1 Val av undersökningsdesign.....	11
2.2 Val av metod.....	11
2.2.1 Kvalitativ metod.....	11
2.2.2 Induktiv och iterativ metod.....	12
2.3 Studiens utformning.....	12
2.3.1 Semi-strukturerade intervjuer.....	12
2.4 Val av företag.....	12
2.5 Urval.....	13
2.5.1 Val av respondenter.....	13
2.6 Metoddiskussion.....	14
2.6.1 Studiens validitet och reliabilitet.....	14
3. Teori och ramverk för analys.....	15
3.1 Kunskapshantering.....	15
3.2 Kunskapsdelning.....	16
3.3 Elektronisk och fysisk kunskapsdelning.....	17
3.4 Centrala teorier.....	18

3.5 Socialt utbyte.....	19
3.6 Theory of Reasoned Action.....	20
3.6.1 Attityders påverkan på beteendeintention.....	20
3.6.2 Subjektiva normers påverkan på beteendeintention.....	21
3.7 Analysmodell.....	21
4. Empiri.....	21
4.1 Fallföretagens beskaffenhet.....	21
4.2 Skillnader mellan kontexterna.....	22
4.2.1 Komplexitet.....	22
4.2.2 Genomslagskraft.....	23
4.2.3 Sammanhang.....	24
4.2.4 Uppskattning av social interaktion.....	25
4.2.5 Anträffbarhet.....	25
4.2.6 Sparningsaspekt.....	26
4.2.7 Bredd.....	26
4.3 Delad syn på effektivitet.....	27
4.4 Informationsöverflöd.....	27
4.5 Legitimitet.....	28
4.5.1 Anseende.....	28
4.5.2 Relation.....	30
4.6 Karaktärsdrag.....	31
5. Analys.....	32
5.1 Två skilda sätt att utvärdera utfall.....	32
5.2 Informationsinflation.....	33
5.3 Anseende.....	33
5.4 Relation.....	34
5.5 Personlighet.....	35
5.6 Helhetsbild av kunskapsdelning.....	36
5.6.1 Utvidgade modeller av Theory of Reasoned Action.....	37

6. Slutsats och diskussion.....	38
6.1 Slutsats.....	38
6.1.1 Kunskapsarbetares syn på delning av kunskap.....	38
6.1.2 Identifierade faktorer som influerar beteendeintention.....	38
6.2 Diskussion.....	39
6.2.1 Bidrag.....	39
6.2.2 Generaliserbarhet.....	39
6.2.3 Begränsningar.....	39
6.2.4 Förslag till fortsatt forskning.....	40
7. Källförteckning.....	41
7.1 Tryckta källor.....	41
7.2 Elektroniska källor.....	43
8. Appendix.....	44
8.1 Intervjuguide.....	44
Tabellförteckning	
Tabell 1: Definitionslista.....	10
Tabell 2: Intervjulista.....	14
Tabell 3: Tyst och explicit kunskap.....	17
Tabell 4: Centrala teorier.....	18
Figurförteckning	
Figur 1: Illustration över Theory of Reasoned Action.....	20
Figur 2: Utvidgad Theory of Reasoned Action i en elektronisk kontext.....	37
Figur 3: Utvidgad Theory of Reasoned Action i en fysisk kontext.....	38

1 Inledning

Inledningsvis introduceras i detta avsnitt bakgrund, tidigare forskning och det kunskapsgap som uppsatsen ämnar fylla. Därefter framhålls det syfte som väglett uppsatsen och dess forskningsdesign. Avslutningsvis framhålls uppsatsens avgränsning och därtill förmedlas forskningsfrågorna, vilka utgör fundament för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Kunskapshantering har de senaste tjugo åren kommit att etableras som en vedertagen disciplin inom management. (Dalkir 2011, s.19) Vidare har området i dagsläget blivit en betydande del av litteraturen i och med den exponentiella ökningen i intresse (Ragab & Arisha 2013, s.874) som uppkommit på grund av de fördelar det visat sig leda till hos organisationer. Här har processen av kunskapsdelning blivit ett centralt och viktigt område, en process som definierats som tillhandahållandet av information och överföring av kunnande mellan individer, vilket kan ske både i skrift eller via personliga möten. (Pulakos et al. 2003; Cummings 2004, refererade i Wang & Noe, 2010, s.117) Kunskapsdelning anses både leda till konkurrensfördelar samt bättre möjlighet till anpassning efter snabba förändringar på marknaden. (Kim & Lee 2006, s.370) Vidare bidrar kunskapsdelning enligt Darroch (2005, s.112) även till att främja innovation inom organisationer. Kunskapsdelning kan därmed sägas vara väldigt värdefullt för organisationer överlag.

I de organisationer som har kommit att definieras som kunskapsintensiva organisationer (Alvesson 1995; Robertson & Swan 1998; Starbuck 1992, refererade i Alvesson 2001, s.863), exempelvis managementkonsult-, redovisnings- och mediebyråer (Alvesson 2004, s.53) är kunskapsdelning ännu viktigare. Dessa är organisationer vars viktigaste resurser utgörs av humankapital eller intellektuellt material, vilket innefattar kunskap, information, immateriella rättigheter och erfarenhet, vilka kan användas i värdeskapande syfte. (Stewart 1997) Enligt Starbuck (1992, s.719) har kunskapsintensiva organisationer definierats som organisationer vars personal utgörs av minst en tredjedel experter, en definition som på så sätt utöver de tidigare nämnda exemplen, även innefattar organisationer med inriktning på utveckling av ny teknologi. Med dessa typer av icke ömsesidigt uteslutande organisationsdefinitioner blir kunskapsintensiva organisationers personal och deras inneboende kunskap en stor bidragande faktor till att överleva, innovera samt bilda sig konkurrensfördelar gentemot resten av marknaden.

Företag, i synnerhet kunskapsintensiva organisationer, har under senare år investerat stora resurser, både tid och pengar, i diverse kunskapshanteringssystem för att därigenom möjliggöra insamling,

sparande och delande av kunskap. Det har dock uppskattats att företag inte nyttjar dessa system på ett optimalt vis och att stora summor pengar går förlorade. Dessa systems strukturer har inte faciliterat kunskapsdelning på ett tillräckligt gynnsamt sätt, vilket beror på att alltför liten hänsyn tagits till individuella karaktärsdrag och på vilket sätt den interpersonella och organisatoriska kontexten påverkar kunskapsdelning. (Carter & Scarbrough 2001; Voelpel, Dous, & Davenport 2005; refererade i Wang & Noe, 2010, s.115-116) När dessa system inte nyttjas som företaget önskar framhålls ofta bristfällig kunskap eller bristande användarvänlighet som anledningen till detta, snarare än de faktorer som påverkar de anställdas inre motivation. (Bordia, Irmer och Abusah 2006, s.272) Således behövs det utvecklas en förståelse för hur de personliga för- och nackdelarna av kunskapsdelning skiljer sig åt mellan fysisk interaktion och elektronisk kunskapsdelning i och med att dessa faktorer kan främja kunskapsdelningsbeteende.

1.2 Tidigare forskning och kunskapsgap

De upplevda för- och nackdelarna med kunskapsdelning är ett väl undersökt område inom kunskapsdelning (Wang & Noe 2010, s.121) För att förklara dessa upplevda för- och nackdelars påverkan på individers kunskapsdelningsbeteende har i litteraturen Social Exchange Theory (Blau 1964) använts. Social Exchange Theory beskriver att det är en individs självskattning av den personliga nettovinsten av en viss handling som bestämmer om individen kommer att agera eller inte. Individer agerar på så sätt endast när de förväntar sig att handlingen ska leda till någon typ av belöning. (Blau 1964; Emerson 1976, s.336) Social Exchange Theory framhåller på så vis att individer baserar sitt beteende på en utvärdering av de potentiella för- och nackdelar som antas skapas av beteendet. (Blau 1964; Emerson 1981; refererade i Wang & Noe 2010, s.121) I enlighet med denna teori har litteraturen påvisat att upplevda fördelar är positivt sammanhörande med kunskapsdelning, medan upplevda nackdelar har en negativ påverkan på kunskapsdelning. Nästan alla studier ämnade att undersöka kunskapsdelning har dock haft gemensamt att de valt att studera kunskapsdelning endast i form av kunskapsdelning via kunskapshanteringssystem. (Wang & Noe 2010 s.125) Detta bildar en problematik eftersom att det har framhållits att trots nyttjandet av kunskapshanteringssystem är personlig interaktion fortfarande vitalt för kunskapsdelning inom organisationer. (Szulanski 2000; refererad i Wang & Noe 2010, s.125) Trots detta har ytterst få studier valt att inkorporera kunskapsdelning i en fysisk kontext och hur denna kontext skiljer sig från delning via elektroniska verktyg. Med anledning av att kunskapsdelning påverkas av ett brett spektrum av individuella och interpersonella faktorer är det relevant att undersöka dessa "mikro-fundament". Med andra ord att skapa en förståelse för påverkande faktorer för kunskapsdelning. (Foss & Pederson 2004, refererad i Bordia et al. 2006, s.263)

Endast Bordia et al. (2006) har i en begränsad studie undersökt hur den enskilda nackdelen utvärderingsoro samt traditionella fördelar som respekt, påverkar delningen av kunskap fysiskt och elektroniskt. Dock finns det anledning att tro att faktorerna som påverkar de två sätten av kunskapsdelning troligtvis skiljer sig åt. (Wang & Noe 2010, s.125) Detta utgör därmed ett kunskapsgap och är mycket viktigt att undersöka, eftersom de faktorer som påverkar individers beslut att dela med sig av kunskap via ett elektroniskt system och att göra det genom fysisk interaktion med stor sannolikhet skiljer sig åt. En grundlig undersökning kring om individer upplever kvalitativa skillnader i de fördelar som härleds från den fysiska och elektroniska kontexten är därmed av stor vikt att genomföra. (Bordia et al. 2006, s.276) Detta illustrerar tydligt behovet av vår undersökning, genom vilken vi kan åskådliggöra kvalitativt vilka för- och nackdelar som individer upplever i relation till kunskapsdelning.

Studien ämnar därmed bringa klarhet i hur individer upplever delning via kunskapshanteringssystem gentemot personlig interaktion, vilket är av vikt för möjligheten att förhöja organisationers grad av kunskapsdelning.

1.3 Fallföretagen

Studien har genomförts och utformats som en multipel fallstudie med två separata kunskapsintensiva organisationer, vilka är verksamma i två skilda branscher. Den ena organisationen är en svensk internationell mediebyrå som med anledning av sekretess och anonymitet benämns som Mediebyrån. Den andra organisationen är ett svenskt internationellt telekombolag som av samma anledning, i fråga om sekretess och anonymitet, benämns som Telekombolaget.

1.4 Syfte

Denna uppsats syftar till att kartlägga de för- och nackdelar som upplevs vid kunskapsdelning inom en fysisk och elektronisk kontext och därmed minska det kunskapsgap som tidigare beskrivits. För att uppnå detta undersöks hur kunskapsarbetare på två skilda kunskapsintensiva organisationer inom två separata industrier, mer specifikt telekom och media, upplever fysisk och elektronisk kunskapsdelning. Uppsatsen ämnar på så sätt skapa insikter som i förlängning kan förhöja kunskapsintensiva organisationers kunskapsdelning.

1.5 Forskningsfrågor

Mot bakgrund av uppsatsens bakgrund och syfte har följande forskningsfrågor formulerats:

1. Hur upplever kunskapsarbetare på fallföretagen elektronisk och fysisk kunskapsdelning?
2. Vilka faktorer påverkar kunskapsdelningsintentionen för fysisk och elektronisk kunskapsdelning för kunskapsarbetare på fallföretagen?

1.6 Avgränsning

Uppsatsen har som fokus att förstå kunskapsarbetares upplevelser av elektronisk och fysisk kunskapsdelning samt de faktorer som påverkar kunskapsdelningsintention hos dessa individer. Studien undersöker därmed inte hur de olika typerna av kunskapsdelning sker på ett mer ingående plan eller hur organisationernas elektroniska verktyg är utformade. Därtill är det viktigt att understryka att uppsatsen endast lägger fokus på kunskapsdelning och inte andra processer som inkluderas inom kunskapshanteringsområdet.

Vår avsikt är att utföra vad Lee, Collier & Cullen i deras 2007 års artikel (refererad i Bryman & Bell 2011, s.61) framhåller vara en specificering av problematiken och inte en generalisering av problematiken kring vårt forskningsområde. (Jfr val av undersökningsdesign, punkt 2.1) Vidare är det viktigt att understryka att studien endast ämnar undersöka de faktorer som påverkar kunskapsdelningsintention och inte kunskapsdelningsbeteendet i sig.

1.7 Definitioner och definitionslista

1.7.1 Kunskap

Det har inom forskningen inte kunnat bildas en konsensus om skillnaderna mellan begreppen kunskap och information. I vissa studier har begreppen använts omväxlande (Bartol & Srivastava 2002; Huber 1991; Makhija & Ganesh 1997, refererade i Wang & Noe 2010, s.117) där kunskap setts som information bearbetad av en individ och således inte ansetts leda till någon distinktion de båda begreppen emellan. I andra studier har det dragits klara distinktioner mellan begreppen och argumenterats för att kunskap har en grad av unikhet. Denna unikhet utgörs av att kunskap anses innefatta mer praktiska element och därmed hur någonting bör göras, vilket då anses resultera i ett mervärde gentemot information (Kogut & Zander 1992; Machlup 1980; Zander & Kogut 1995, refererade i Wang & Noe 2010, s. 117). Wang & Noe (2010) beskriver även att många forskare använt den omväxlande beskrivningen där kunskap ses som information bearbetad av en individ.

Utöver detta instämmer även andra forskare i samma typ av definition, däribland Alavi & Leidner (2001, s.109) som beskriver information som något som är närvarande i en individs sinne, det vill säga personifierad information. Mot bakgrund av att detta ter sig vara den mest förekommande definitionen används denna definition även i den här studien.

1.7.2 Kunskapshanteringssystem

Kunskapshanteringssystem refererar till diverse informationssystem vilka används av organisationer för att handha organisatorisk kunskap och kunskapsdelning. Således stödjer IT-baserade system kunskapshantering på ett flertal sätt. Det har i litteraturen konstaterats att det inte finns en enskild teknologi som utgör ett kunskapshanteringssystem. (Alavi & Leidner 2001, s.114) Därmed åsyftar kunskapsdelning via kunskapshanteringssystem i denna uppsats till all delning av kunskap som sker elektroniskt mellan individer.

Tabell 1. I nedanstående definitionslista presenteras de ord och begrepp som är av vikt för studien.

Begrepp	Förklaring
Kunskapshanteringssystem	IT-baserade system som används för att stödja och förbättra organisatoriska processer i fråga om kunskapsskapande, kunskapslagring, kunskapshämtning, kunskapsöverföring och kunskapstillämpning. (Alavi & Leidner 2001, s.114)
Kunskapshantering	Kunskapshantering innebär identifiering och nyttjande av kollektiv kunskap inom organisationer. (von Krogh, 1998, refererad i Alavi & Leidner 2001, s.113)
Kunskapsdelning	Kunskapsdelning är en process, genom vilken kunskap förmedlas från kunskapsinnehavare till andra individer. (Wang & Noe 2010, s.117)
Kunskapsintensiva organisationer	En kunskapsintensiv organisation är en organisation vars personal till minst en tredjedel består av experter. Dessa experter är personer med en formell utbildning och erfarenhet i nivå med en doktorsexamen. (Starbuck 1992, s.719)
Kunskapsarbetare	Davenport (2005) framhåller att kunskapsarbetare är de individer som har en hög grad av utbildning, expertis eller erfarenhet.
Socialt utbyte	Socialt utbyte utgörs av utbyte av tjänster som medför "diffusa framtida förpliktelser". (Blau 1964, s.93) Reciprocitet är därmed inte förutbestämt.

2 Forskningsmetod

Det här avsnittet redovisar val av metod för studien. Detta innefattar val av undersökningsdesign, metod, studiens utformning samt hur empiriinsamling och bearbetning av empiri har utförts.

2.1 Val av undersökningsdesign

Uppsatsens utformning baseras på en fallstudiedesign i och med denna designs förmåga att möjliggöra insamling av djup och rik empiri, vilket därmed bättre belyser och skapar en större förståelse för skillnaderna mellan fysisk och elektronisk kunskapsdelning. Mot bakgrund av att studien ämnar att synliggöra en bredare problematik och i viss mån undersöka ett generellt fenomen, kan studien betraktas som vad Stake i sin bok från 1995 (refererad i Bryman & Bell 2011, s.60) framhåller att vara en multipel fallstudie. Denna typ av fallstudier karakteriseras av ett instrumentellt syfte (Johansson 2000, s.66) och det är därmed inte företagens unikheter som utgör grunden för fallstudien utan den bredare problematiken som ämnas undersökas. Målet med fallstudien är därför att likt vad Lee, Collier, & Cullen i deras 2007 års artikel (refererad i Bryman & Bell 2011, s.61) beskriver snarare göra en specificering än en generalisering av problematiken.

2.2 Val av metod

2.2.1 Kvalitativ metod

Tidigare forskning (Bordia et al. 2006) lade en grund för undersökningsområdet dock med ett flertal begränsningar i och med den kvantitativa metod som användes. Med anledning av att vår studie har en utforskande aspekt krävs en djupgående kvalitativ forskningsmetodologi. Enligt Wang & Noe (2010, s.126) är kvalitativ metod väl anpassad för forskningsområdet kunskapsdelning i och med att detta leder till en rikare och djupare undersökning av den organisatoriska kontext där kunskapsdelning uppstår. De påpekar även att mer forskning av kvalitativ karaktär inom området behövs göras innan välutformade, tillfredsställande kvantitativa studier riktade mot specifika problem kan göras.

Endast intervjuer har använts som underlag för empiriinsamlingen i och med svårigheter att använda andra insamlingsmetoder. I och med att studien ämnar undersöka individuella personers egna upplevelser kring en viss problematik är det omöjligt att undersöka detta med hjälp av andra metoder som exempelvis strukturerade observationer och därtill inte heller via sekundärkällor.

2.2.2 Induktiv och iterativ metod

Studien har inledningsvis utförts med en induktiv metod där respondenterna fått ge sin syn på elektronisk och fysisk kunskapsdelning. Under empiriinsamlingen har vi alternerat fram och tillbaka mellan data och teori där induktiv metod kombinerats med deduktiva element, varvid studien kan sägas ha drivits av ett iterativt angreppssätt. (Bryman & Bell 2011, s.13) Exempelvis har detta skett genom att empiriinsamlingen justerats allteftersom för att återspegla insikter både från de teorier som visat sig vara relevanta samt från de ämnen som respondenterna framhållit i intervjuerna.

2.3 Studiens utformning

2.3.1 Semi-strukturerade intervjuer

I och med att studiens fokus både involverar intervjupersonernas upplevelser av olika former av kunskapsdelning samt vilka faktorer som påverkar intervjupersonernas kunskapsdelningsintention används en semistrukturerad intervjuform likt den Bryman & Bell (2011) beskriver. Intervjupersonernas subjektiva vy av kunskapsdelning via olika medel står således i centrum för studien och medför också en influens på intervjufrågorna i och med den valda intervjuformen. Vidare möjliggör den semistrukturerade intervjumetoden en djupare och rikare empiri än en strukturerad intervjuform i och med att det i semistrukturerade intervjuer ges större utrymme för intervjupersonernas synvinklar.

2.4 Val av företag

De två valda fallstudieföretagen, Mediebyrån och Telekombolaget, har valts baserat på deras egenskap av kunskapsintensitet. Detta med anledning av att kunskapsdelning är ytterst viktigt för kunskapsintensiva organisationer (Swart & Kinnie 2003) och därmed är det mer givande att få en förståelse för vilken syn anställda på dessa företag har om kunskapsdelning elektroniskt och fysiskt. Därtill framhåller Leiponen (2006, s.239) att företag som levererar kunskapsintensiva tjänster, där både mediebyråer och telekombolag innefattas, utgör en lämplig empirisk kontext för undersökandet av kunskapshantering och innovation.

Mediebranschen är en av de branscher som inom litteraturen vanligtvis ges som exempel på den typiska kunskapsintensiva industrin. (Alvesson 2004, s.53) Mediebyråerna tillhandahåller både statliga och privata organisationer med att “objektivt ge råd kring, planera och hantera transaktioner av medie- och kommunikationsaktivitet åt annonsör...” och att göra detta “...utan egen position, ägande eller säljuppslag i aktuell kommunikationskanal.” (Sveriges Mediebyråer 2017)

Mediebyråernas kunskapsintensiva beskaffenhet medför att en mediebyrå utgör en ytterst lämplig kontext för studien.

Telekombolaget är även det ett kunskapsintensivt företag då det uppfyller Starbucks (1992, s.719) definition av kunskapsintensiva organisationer. Utveckling av innovativa produkter och tjänster har visat sig vara vitalt för att vara konkurrenskraftig på den globala marknaden. (Miron et al. 2004, s.175). Därmed är det vitalt för kunskapsintensiva organisationer, likt Telekombolaget, att prioritera kunskapsdelning på grund av de innovationsfördelar det visat sig medföra. (Darroch 2005, s.112)

2.5 Urval

2.5.1 Val av respondenter

Totalt har 16 individer intervjuats varav 10 anställda på Telekombolaget samt 6 anställda på Mediebyrån intervjuats för att belysa deras skilda synvinklar av de två kontexterna, fysisk och elektronisk, av kunskapsdelning. Detta har gjorts för att kunna skapa en så rik och djup empiri som möjligt av undersökningsområdet. Dessa 16 intervjupersoner har inkluderats i fallstudien på grund av den relevans som det kunskapsintensiva arbete de genomför bidrar med till studiens forskningsfråga.

Urvalet av respondenter har inte baserats på position eller andra externaliteter, utan de har endast valts på grundval av att de är kunskapsarbetare, vilket skett genom volontärmässigt urval inom valda delar av organisationerna. Denna urvalsprocess medför att den insamlade datan kommer att kunna bereda vägen för ytterligare forskning. Vidare är tillträdessvårigheter anledningen till att antalet intervjuade på fallföretagen skiljer sig åt. Emellertid är det på så vis att fallstudien endast kommer att kunna möjliggöra sammankopplingar, redogöra för länkar samt påbyggnad till existerande forskning. (Bryman & Bell 2011, s.190) Detta beror på att forskningsresultaten inte kan generaliseras, något som ändå har begränsats av att fallstudiedesignen i sig redan förhindrar generalisering. Sammanfattningsvis är fallstudiens syfte att istället specificera en problematik, vilket möjliggörs av gällande urvalsprocess.

Tabell 2. Visualisering av respondenterna.

Företag	Titel	Kön	Benämning
Mediebyrån	Chef	Man	M1
Mediebyrån	Chef	Kvinna	M2
Mediebyrån	Senior medarbetare	Kvinna	M3
Mediebyrån	Senior medarbetare	Kvinna	M4
Mediebyrån	Medarbetare	Kvinna	M5
Mediebyrån	Medarbetare	Kvinna	M6
Telekombolaget	Chef	Man	T1
Telekombolaget	Senior medarbetare	Man	T2
Telekombolaget	Senior medarbetare	Man	T3
Telekombolaget	Senior medarbetare	Man	T4
Telekombolaget	Senior medarbetare	Man	T5
Telekombolaget	Senior medarbetare	Man	T6
Telekombolaget	Senior medarbetare	Kvinna	T7
Telekombolaget	Senior medarbetare	Kvinna	T8
Telekombolaget	Medarbetare	Kvinna	T9
Telekombolaget	Medarbetare	Kvinna	T10

2.6 Metoddiskussion

2.6.1 Studiens validitet och reliabilitet

Kvalitativa studiers kvalitet och akademisk stringens kan definieras på basis av en uppdelning mellan intern samt extern validitet och reliabilitet. (LeCompte & Goetz 1982, refererad i Bryman & Bell 2011, s.395) Den externa validiteten är i den här studiens fall av den lägre graden, som i sig är en följd av den valda designen av studien, vilket är förenligt med liknande kvalitativ forskning. I och med att undersökningen är baserad på en multipel fallstudie är det enligt Bryman & Bell (2011) inte möjligt att uppnå någon generalisering till andra företag inom samma eller andra industrier. Istället har Lee, Collier, and Cullen i sin artikel från 2007 (refererad i Bryman & Bell 2011, s.61) argumenterat för att en specificering av problematiken trots detta går att uppnå, vilket är vårt syfte. Fallstudieformatets fokus är således inte att generalisera slutsatserna till andra fall utan hur väl forskarna kan generera teori utifrån den empiri man tillskansat sig. (Mitchell 1983; Yin 1984, refererade i Bryman & Bell 2011, s.62)

Gällande den interna validiteten för studien kan det framhållas att validiteten är stark. Detta på grund av att den kvalitativa designen av studien möjliggör denna styrka genom att tillåta en god matchning mellan empirin och teoribildning. Dessutom är även de valda företagen för fallstudien väl anpassade för att underlätta en god matchning i och med att organisationerna i sig är väldigt aktiva inom kunskapsdelning i en mängd former, vilket således underlättar insamling av djup och relevant empiri för teoribildningen. Den externa reliabiliteten, vilket LeCompte & Goetz i deras artikel från 1982 (refererad i Bryman & Bell 2011, s.395) definierar som graden till vilken en studie kan replikeras, är i den här studiens fall relativt hög. Trots att den externa reliabiliteten alltid är en problematik på grund av att sociala sammanhang ständigt är i förändring och således inte konstanta i tiden borde ändå studien gå att replikera, samt generera liknande resultat, till en relativt hög grad. Ett instrumentellt syfte har legat till grund för uppsatsen, vilket därtill medför att fallstudien på ett lättare sätt kan replikeras till andra fall. (Jfr punkt 2.1)

Den interna reliabiliteten, det vill säga huruvida forskarna har kunnat enas om de observationer och den analys som gjorts, kan klassas som hög eftersom att det har funnits en konformitet i våra uppfattningar. Vi har i egenskap av forskare sett till att vara så konsekventa och utförliga som möjligt för att undvika potentiella fallgropar och på så sätt kunnat uppnå en god nivå av intern reliabilitet.

3 Teori och ramverk för analys

Denna del av uppsatsen behandlar teori och ramverk för analys. Avsnittet inleder med att ge en översikt av kunskapshantering och kunskapsdelning med utgångspunkt i de mest framträdande teorierna inom forskningsområdet. Därefter framhålls de bärande teorier som primärt används för att besvara studiens forskningsfrågor och hur teorierna adresserar dess forskningssyfte.

3.1 Kunskapshantering

Kunskapshantering har de senaste 20 åren kommit att uppmärksammas som ett område av större relevans inom forskningen. Detta på grund av det ökade intresse som skapats i och med det kunskapsbaserade perspektiv på organisationer, som enligt Alavi & Leidner (2001, s.108) lanserades av bland annat Cole (1998), Spender (1996a, 1996b) och Nonaka & Takeuchi (1995) i mitten av 1990-talet. Detta perspektiv har gett upphov till ökad forskning i hur man bäst hanterar kunskap till organisationers fördel, vilket följaktligen lett till att forskningsområdet fått en starkt ökad betydelse. (Dalkir 2005, s.2)

Kunskapshantering avser en avsiktlig och systematisk koordinering av en organisations teknologi, människor, processer och organisatorisk struktur för att på så vis skapa värde. (Hackbarth 1998, s. 588) Denna koordinering uppnås genom skapande, delande och tillämpande av kunskap. (Dalkir 2005, s. 3) Kunskapshantering avser med andra ord identifiering och nyttjande av kollektiv kunskap inom organisationer för att på så vis förbli konkurrenskraftiga. (von Krogh 1998, refererad i Alavi & Leidner 2001, s.113)

3.2 Kunskapsdelning

På senare tid har ett större fokus riktats mot undersökande av de mänskliga och sociala aspekterna av kunskapshantering. (Cross & Baird 2000; Hansen, Nohria & Tierny 1999; Hinds & Pfeffer 2003, refererad i Bordia et al. 2006, s.262-263) En av de mest centrala delarna av kunskapshantering är kunskapsdelning. Kunskapsdelning i sig är en utbytesprocess där kunskap förmedlas från en individ till en annan, vilket möjliggör kunskapsstillämpning, innovation och i förlängningen en konkurrensfördel för organisationen i fråga. (Wang & Noe 2010, s.115)

I litteraturen har begreppet kunskapsdelning skiljts från begreppen kunskapsöverföring och kunskapsutbyte. Kunskapsdelning är en social utbytesprocess som syftar till att förse andra individer med vetenskap om hur uppgifter bör utföras och till att lösa problem eller komma på nya idéer. (Cummings, 2004; Pulakos, Dorsey, & Borman 2003, refererade i Wang & Noe 2010, s.117). Kunskapsöverföring däremot anses ske organisationer eller divisioner emellan istället för från person till person. Det har också ansetts syfta till både att källan till kunskapen delar med sig som att mottagaren tar emot, men också nyttjar informationen i fråga. (Szulanski, Cappetta, & Jensen 2004, refererade i Wang & Noe 2010, s.117) Kunskapsutbyte syftar på delandet av kunskap samt mottagandet eller det aktiva sökandet efter kunskap, till skillnad från kunskapsdelning som endast syftar på det förstnämnda. Kunskapsdelning syftar på så sätt till den enskilda personens delande. (Wang & Noe 2010, s.117) Denna uppsats fokuserar endast på kunskapsdelning, varvid kunskapsöverföring och kunskapsutbyte exkluderas. (Se avgränsning punkt 1.6)

Inom litteraturen skiljer sig kunskapsdelning beroende på vilken av de två undergrupperna av kunskap som delas. Dessa är vad Nonaka (1994) benämner som tyst och explicit kunskap. Tyst kunskap beror på expertis och kompetens, medan explicit kunskap utgörs av yrkesmässig kunskap.

Tabell 3. Nedanför beskrivs de två undergrupperna till kunskap (Dalkir 2005 s.8)

Tyst kunskap	Explicit kunskap
Innefattar expertis och vetenskap	Kan spridas, reproduceras och göras åtkomlig genom hela organisationen
Kunskapen är intuitiv och icke artikulerad	Kunskapen är konkret och åtkomlig genom ett medium
Medför en förmåga att samarbeta, dela en vision och utvidga en kultur	Medför en förmåga att organisera, systematisera och omvandla vision till riktlinjer
Överförande av kunskap på en face-to-face basis	Överförande av kunskap via produkter, tjänster och processer

3.3 Elektronisk och fysisk kunskapsdelning

Forskningen på skillnaderna mellan elektronisk och fysisk kunskapsdelning har varit väldigt begränsad och endast ett fåtal studier på kunskapsdelning har baserats i en interpersonell kontext. (Wang & Noe 2010, s.125) Den enda studien som har ämnat undersöka de faktiska skillnaderna mellan den fysiska och elektroniska kontexten är den kvantitativa studie som Bordia et al. (2006) genomfört har som fokus att undersöka om utvärderingsoro och upplevda fördelar påverkar kunskapsdelning i de två kontexterna. Vad som är ytterst intressant är att Bordia et al. (2006, s.275-276) endast fann en positiv inverkan av fördelar för elektronisk kunskapsdelning, men inte för delning av kunskap via fysisk interaktion. Med anledning av att kunskapsdelningen inte har kunnat förklaras av respondenternas upplevda fördelar med kunskapsdelning torde detta betyda att de faktorer som Bordia et al. (2006) använt för att mäta dessa fördelar inte kan ses som tillräckliga. Det finns därför ett behov av att undersöka vilka ytterligare faktorer som påverkar kunskapsdelning.

Området är följaktligen relativt outforskat med vare sig kvalitativa studier eller mer deduktiva kvantitativa studier. Trots att Bordia et al. (2006) utfört en studie inom området är denna studie, likt tidigare nämnts, väldigt begränsad till sin utformning i fråga om vilka faktorer som undersöks samt att den generella förståelse om hur de två sätten skiljs åt ännu inte har undersökts.

3.4 Centrala teorier

Forskningen på kunskapsdelning har varit omfattande och berört ett flertal olika teorier. Social Exchange Theory (Blau 1964) och Theory of Reasoned Action (Fishbein & Ajzen 1975) är de teoretiska modeller som använts mest frekvent för att undersöka kunskapsdelning. Social Exchange Theory har exempelvis använts för att förklara upplevda för- och nackdelar med kunskapsdelning. (Wang & Noe 2010, s.122) Detta eftersom kunskapsdelning är en social utbytesprocess och därmed lämpar sig väl till att undersökas med hjälp av Social Exchange Theory, vilken behandlar dessa typer av beteenden. Social Exchange Theory framhåller att individer reglerar sitt kunskapsdelningsbeteende gentemot andra individer baserat på en analys av de potentiella personliga för- och nackdelar som uppkommer som ett resultat av den i fråga uppkomna interaktionen med andra individer. (Molm 2001, refererad i Liang, Liu & Wu 2008, s.3)

Kunskapsdelning har definierats som en social utbytesprocess, vars karaktärsdrag på flera sätt är liknande de som inbegrips i ekonomiskt utbyte. Denna konceptualisering av kunskap, där kunskap är en värdefull handelsvara mellan individer, emanerar från Social Exchange Theory. (Davenport & Prusak 1998; Weiss 1999, refererade i Bordia et al. 2006 s.263) Vårt angreppssätt för att undersöka hur individer upplever kunskapsdelning baseras, i likhet med tidigare studier, på Social Exchange Theory och Theory of Reasoned Action. Detta grundar sig i vårt syfte bestående av att kartlägga de för- och nackdelar som upplevs vid delning av kunskap fysiskt och elektroniskt.

Theory of Reasoned Action är en välkänd teori inom socialpsykologi för att förklara mänskligt beteende. (Fishbein & Ajzen 1980, refererad i Bock & Kim 2001, s.1113) Teorin framhåller att beteendeintentioner kan frambringa individuellt beteende och att dessa beteendeintentioner i sin tur bestäms av attityder och subjektiva normer. I tabellen nedan visualiseras de teorier som är fundamentala i forskningsområdet och som utgör den teoretiska basen för vår uppsats.

Tabell 4. De centrala teorier som utgör den teoretiska basen för studien.

Teori	Innebörd och fokus	Källa
Social Exchange Theory	Social Exchange Theory involverar interaktioner som är ömsesidigt beroende och som skapar förpliktelser i det sociala förhållandet. Implikationen är att individers sociala beteende beror på en analys av för- och nackdelar av den potentiella interaktionen.	(Blau 1964)
Theory of Reasoned Action	Theory of Reasoned Action antar att viljestyrda beteenden är direkt influerade av beteendeintentioner. Vidare är dessa intentioner ett resultat av attityder gentemot beteendet och subjektiv normer i relation till beteendet.	(Fishbein & Ajzen 1975)

3.5 Socialt utbyte

Social Exchange Theory och Economic Exchange Theory är två teorier som kan förklara social interaktion mellan individer. Social Exchange Theory och Economic Exchange Theory framhåller att individer är rationella och agerar utifrån sitt eget självintresse. (Blau 1964) (Kelley & Thibaut 1978, refererad i Bock & Kim 2001, s.1114) De båda teorierna skiljer sig dock till vilken typ av belöningar de berör. Economic Exchange Theory behandlar yttre belöningar, medan Social Exchange Theory berör inre belöningar. (Blau 1967, refererad Bock & Kim 2001, s.1114)

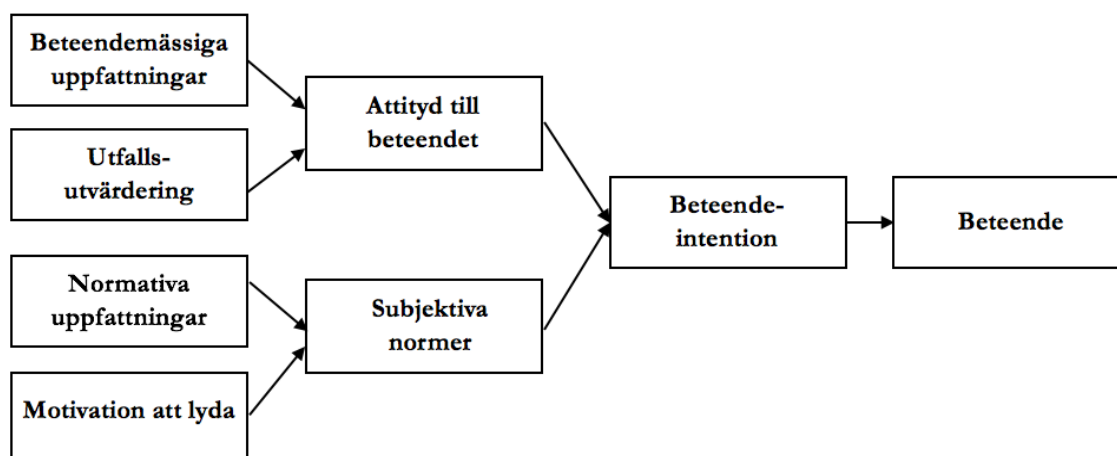
De två utbyteteorierna har olika slags utbyten i fokus. Social Exchange Theory kretsar kring socialt utbyte medan Economic Exchange Theory istället kretsar kring ekonomiska utbyten. Socialt utbyte innefattar utbyte av tjänster, vilka ger upphov till "diffusa framtida förpliktelser" (Blau 1964, s.93), alltså är reciprocitet inte definierat i storlek, tid eller rum. Ekonomiska utbyten är lagstadgade och betalning är bestämt i storlek, tid eller rum. En avgörande skillnad mellan socialt och ekonomiskt utbyte är att när det gäller socialt utbyte så efterföljer inga fastställda förpliktelser. (Blau 1964, s.94)

Social Exchange Theory har i tidigare studier nyttjats som teoretisk grund för individuellt kunskapsdelningsbeteende. Blau (1964) framhåller att ekonomiska grundsatser kan användas för att förstå det sociala utbytets karaktärsdrag. Således uppskattar individer den potentiella förtjänsten av ett visst beteende innan individer deltar i detta beteende. I likhet med ekonomiskt utbyte är det på så vis att ett utbyte kommer att ske om fördelarna överväger eller kan likställas med kostnaderna. Därmed härrör den komponent av egennytta som finns i Social Exchange Theory från en analys av potentiella för- och nackdelar, vilken innefattar de belöningar (fördelar) som förväntas infalla från utbytet och ansträngningen (kostnader) från att delta i utbytet. (Blau, 1964) (Molm 1997, refererad i Bordia et al., 2006, s.263)

Kunskapsdelning är, enligt den definition som används i denna uppsats, mer av en social process snarare än en process som karakteriseras av ekonomisk reciprocitet. Exempelvis har det framhållits att sociala utbyten medför sociala mönster. (Blau 1964, refererad i Cropanzano & Mitchell 2005, s.882) Social Exchange Theory är mot bakgrund av det som framhållits i detta stycke lämplig för att förklara kunskapsdelning i kunskapsintensiva organisationer.

3.6 Theory of Reasoned Action

Theory of Reasoned Action framhåller att individers beteende bestäms av deras beteendemässiga intention. Dessa beteendemässiga intentioner antas vidare vara ett resultat av två typer av påverkan: individuell och normativ. Den individuella påverkan på individers intention utgörs av deras attityd till ett visst beteende. Den normativa påverkan på individers intention till att utföra ett beteende är subjektiva normer. (Hale, Householder & Greene 2002, s.260) Således antar Theory of Reasoned Action att individers beteendeintention bestäms av attityder och subjektiva normer och att alla andra faktorer endast påverkar individers beteende på ett indirekt vis genom att influera dessa. (Davis et al. 1989, refererad i Bock & Kim 2001, s.1113). Detta betyder att en specifik faktor inte direkt influerar individers beteende utan endast utgör en påverkande faktor på den attityd eller subjektiva norm som individer har till beteendet, vilka sammantaget leder till en viss beteendeintention. Detta är fördelaktigt eftersom teorin därmed kan användas som en förklaringsmodell för individuellt kunskapsdelningsbeteende. I nedanstående figur redovisas Theory of Reasoned Action.



Figur 1. Illustration av Theory of Reasoned Action. (Fishbein & Ajzen, 1975).

3.6.1 Attityders påverkan på beteendeintention

Individers attityder till ett visst beteende är ett resultat av deras beteendemässiga uppfattningar och individers utvärdering av utfall, det vill säga individers utvärdering av det potentiella utfall som kan uppkomma som ett resultat av deras beteende. Dessa beteendemässiga uppfattningar tillskriver vanligtvis ett visst attribut till ett beteende. (Fishbein & Ajzen 1975, refererad i Hale, Householder, & Greene 2002, s.261) En beteendemässig uppfattning utgörs på så vis av en sammanslagning av positiva och negativa attribut som tillskrivits beteendet.

3.6.2 Subjektiva normers påverkan på beteendeintention

En subjektiv norm utgörs av normativa uppfattningar och motivation att lyda. Enligt Theory of Reasoned Action definieras normativa uppfattningar som vad viktiga personer, för den enskilda individen, antas inneha för uppfattningar kring detta beteende. Motivation att lyda är faktiska eller inbillade påtryckningar som individer känner att deras beteende ska överensstämma med. (Hale, Householder & Greene 2002, s.261-262)

3.7 Analysmodell

Syftet med studien är att kartlägga de för- och nackdelar som upplevs vid kunskapsdelning via elektronisk kunskapsdelning och fysisk interaktion och det blir därför relevant att använda Theory of Reasoned Action som bas för analysen. Denna teori används för att utröna vilka specifika faktorer som påverkar respondenternas attityder och subjektiva uppfattningar, vilka i förlängningen påverkar deras beteende. Dessa attityder och subjektiva uppfattningar utgörs i sin tur av beteendemässiga uppfattningar, utfallsutvärdering, normativa uppfattningar samt motivation att lyda, vilka då utgör de fyra förklarande variablerna för analysen i och med att de förklarar respondenternas beteendeintention. Theory of Reasoned Action och Social Exchange Theory inkluderar båda en utfallsutvärderingsvariabel, vilken baseras på de fördelar och kostnader som respondenterna upplever. Av denna anledning används även Social Exchange Theory som en kompletterande teori för att ytterligare förklara utfallsutvärderingsvariabeln. De faktorer som med hjälp av dessa teorier identifieras konceptualiseras därefter i en modell av Theory of Reasoned Action för att visa de påverkande faktorer som studien identifierat influera individernas beteendeintention.

4 Empiri

I detta avsnitt presenteras empiridelen av den genomförda studien där respondenternas syn på kunskapsdelning i de två kontexterna framläggs.

4.1 Fallföretagens beskaffenhet

Studien har utförts på två kunskapsintensiva organisationer: Telekombolaget och Mediebyrån. Båda företagen är svenska företag med internationell verksamhet. Därmed har företagen en närvaro och anställda även utomlands, vilket medför att det finns en fysisk distans mellan de anställda på företagen. Att företagen har internationell verksamhet är därför viktigt att förstå för att kunna begripa de resonemang som förs fram i senare delar av empiriavsnittet. Storleken på företagen

påverkar även organisationernas hierarkiska struktur och därmed får positionen en viktigare roll i det större bolaget av de två fallföretagen, Telekombolaget.

14 av 16 respondenter framhåller att det inte finns några specifika riktlinjer gällande kunskapsdelning i de två kontexterna på företagen. Endast respondent T7 erinrar sig om att det finns riktlinjer men kan inte förklara på vilket sätt det influerar de anställdas beteende eller om det påverkar de anställda överhuvudtaget. Respondent T1 framhåller att det möjligtvis finns riktlinjer men att de i stort sett inte är i bruk, vilket denne förklarar med att chefer byts ut på en frekvent basis. Sammantaget medför detta att det kan påtalas att individers kunskapsdelning på fallföretagen sker utifrån eget omdöme och därmed är det upp till individen själv att värdera sina för- och nackdelar med att använda de olika sätten för kunskapsdelning. Således utgör eventuella riktlinjer inget hinder för respondenterna att välja det sätt som resulterar i störst fördelar för dem.

Efter att ha genomfört alla 16 intervjuer går det att med empirin som grund säga att kön inte verkar ha en betydande påverkan på respondenternas upplevda bild av kunskapsdelning. Det tycks snarare vara större samsyn gällande kunskapsdelning kvinnor och män emellan än vad det finns samsyn inom gruppen män eller gruppen kvinnor.

Det har därtill framkommit att majoriteten av respondenterna primärt använder e-post för att dela kunskap elektroniskt. De få gånger då respondenterna har påtalat att de exempelvis använder utpräglade kunskapshanteringsystem har det rört sig om kunskapsöverföring och inte kunskapsdelning.

4.2 Skillnader mellan kontexterna

De anställda har tagit upp en rad olika element som i deras syn skiljer sig mellan elektronisk och fysisk kunskapsdelning. Studien har på ett djupgående vis undersökt vilken syn individer har på elektroniskt och fysisk kunskapsdelning utifrån individernas upplevda för- och nackdelar.

4.2.1 Komplexitet

En stor andel av respondenterna har lagt stor vikt vid vilken typ av komplexitet som kunskapen som ska delas innefattar när dessa väljer mellan fysisk och elektronisk kunskapsdelning. Samtliga respondenter, med undantag för M6, menar på att komplexa problem bör tas via fysisk interaktion. Argumentet grundar sig i att det då ges möjlighet att ställa motfrågor och möjliggöra en diskussion eller dialog kring problemet eller kunskapen i sig, vilket blir essentiellt för att kunna dela denna typ

av komplexa kunskap. Respondent M1, M3, T2, T4, och T6 tillägger även, som ett resultat av den fysiska dialogen, att deras egen kunskap kring ämnet som delas ökar vilket respondent T6 menar grundas i att man får sin världsbild beprövad och på så sätt lär sig, vilket är positivt i dennes mening. M6 menar som enda respondent på att en manualliknande lösning via e-post är att föredra där man istället punktats upp komplex kunskap i text. M6 menar på att man då istället initierar kontakten fysiskt för att sedan diskutera via e-post. Dock ter det sig som att det som respondenten betraktar som komplexitet är den totala mängden av simpel information snarare än den faktiska komplexiteten.

De respondenter som påtalat komplexitet menar dock att simpel kunskap, vilken har väldigt låg komplexitet, bör skickas via elektroniska verktyg. Detta i och med att denna typ av kunskap oftast inte kräver någon diskussion eller genererar några motfrågor, utan mottagaren kan med enkelhet tillgodogöra sig kunskapen. T4 beskriver hantering av komplexiteten såhär: "Det är lättare om det, komplexa saker då tycker jag i alla fall. Det tar ju ganska lång tid och det blir svårt att få motfrågor om det är till exempel via ett mail. Mail är väl kanske lite mer informationsspridning och lite enklare sådär."

Ytterligare en komponent som belysts med just elektronisk text av ett flertal respondenter är att kunskap delat via e-post lätt kan missuppfattas på en rad olika sätt, oavsett komplexitet. Bland annat nämner respondent M2, M3, M4, T1, T3, T8 och T9 att missuppfattningar och feltolkningar kan ske vilket enligt M2 och M4 kan leda till fel i arbetssätt och på så sätt resultera i att personer jobbar utifrån felaktig information, i värsta fall i flera veckor. Det blir på så sätt negativt för alla involverade. En annan typ av missuppfattning som kan uppstå är enligt M4 och T7 att vissa personer använder en väldigt hård och opersonlig ton när de delar kunskap via e-post, vilket M3, T8 och även T7 själv beskriver att de själva ibland eller alltid gör. Denna ton kan enligt M4 och T7 missuppfattas som att personen ger ut order, vilket kan bli väldigt utmattande och negativt i längden.

4.2.2 Genomslagskraft

Skillnaden i genomslagskraft mellan de två sätten av kunskapsdelning har fått stort utrymme i respondenternas utläggningar. Många respondenter menar på att kunskapen absorberas bättre av mottagaren och att de får ett större genomslag i den kunskap de försöker överföra när de väljer att använda fysisk kunskapsdelning. T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, M3, M4 och M5 menar således på att det då är en mycket större sannolikhet att mottagaren faktiskt framgångsrikt tagit emot kunskapen.

Respondenterna T3, T6, T7, T8, T9 och M3 nämner att detta är på grund av att man kan säkerställa en förståelse hos mottagaren på ett helt annat sätt i och med att man har möjlighet att läsa av deras kroppsspråk. Möjlighet ges här, enligt T6 och T9, att själv använda sitt eget kroppsspråk som redskap för att förstärka budskapet som delas. Därtill tillägger M4 och M5 att delning via e-post ibland kan bli väldigt opersonligt och på så sätt mindre genomslagskraftigt, vilket T8 håller med om och menar att man via fysisk kunskapsdelning får mycket ärligare och bättre respons på den kunskap som delas.

4.2.3 Sammanhang

Genomslagskraften är dock enligt respondenterna inte endast knuten till fysisk kunskapsdelning. För att kunna uppnå en bättre genomslagskraft generellt inom både elektronisk och fysisk kunskapsdelning har betydelsen av sammanhang framhållits som en viktig komponent för framgångsrik kunskapsdelning. Intervjupersonerna menar på så sätt att personen som mottar informationen måste förstå sammanhanget och varför denna kunskap är viktig för denne. Detta för att mottagaren ska ha ett intresse av, och således underlätta, tillgodogörande av kunskapen, oavsett om det gäller fysisk eller elektronisk kunskapsdelning. De respondenter som betonat detta är M1, M2, M3, M4, M5, T1, T3, T5, T6 och T9 vilka är överens om att det är betydligt enklare att förmedla själva sammanhanget genom fysisk interaktion än vad det är att göra det via e-post. Detta framhålls till exempel av respondent M2 som nämner att hon inte kan förklara sammanhang via e-post utan att detta måste ske fysiskt. Även respondent T6 påtalar att för att kunna förklara ett sammanhang måste man förmedla kunskapen via fysisk interaktion. Detta relateras till viss del till graden av komplexitet, vilket nämnts tidigare, men även andra anledningar har förts fram. Exempelvis framhåller respondent M2 vikten av sammanhang med att det då skapas ett intresse för hennes arbete: "Om de börjar förstå vad jag håller på med kan de bli väldigt intresserade för att när de ser vad som blir fördelen för dem." Detta resonemang är något som även respondent M5 instämmer i. Individen påtalar att när folk inser att det är viktigt för dem så är det enklare att nå fram till dessa personer. När sammanhanget väl har förklarats är det möjligt att fortsätta eventuell kunskapsdelning via e-post. Således är sammanhang ett sätt för att möjliggöra framgångsrik kunskapsdelning. Respondent M3 menar att om individen inte förstår varför och hur informationen berör dem leder detta till stor irritation. Respondent M1 framhåller att i hans ledarskapsroll är det avgörande att han påtalar sammanhang för att därigenom möjliggöra samsyn och praktisera sitt ledarskap. Utan sammanhang menar M1, M4 och T9 att det skapas en stor mängd extra arbete för sändaren som då måste detaljstyra det interna arbetet vilket upplevs som väldigt mödosamt.

4.2.4 Uppskattning av social interaktion

M1, M2, M3, M5, T1, T2, och T3 har tagit upp en individuellt positiv aspekt som de menar att de endast får ut av fysisk kunskapsdelning. Denna aspekt är en blandning av socialt umgänge och uppskattning som de menar att mottagaren ger dem under kunskapsdelningstillfället. Respondenterna menar att de uppskattar själva interaktionen och umgänget som uppkommer när de delar kunskap fysiskt över elektroniskt. M3 beskriver känslan väldigt ingående:

...det är roligt när jag får förklara saker och ting. Så här funkar en kund förstår du och då gör vi såhär, såhär och såhär. Jag tycker att det är väldigt roligt. Jag gillar ju om folk också kan bli engagerade, det gör mig jätteglad [...] det ger mig jättemycket energi själv.

4.2.5 Anträffbarhet

En faktor som nämnts av M2, M5, M6, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8 och T9 i relation till vad som motiverar dem att kunskapsdela fysiskt eller elektroniskt är den fysiska distansen som existerar mellan de anställda på företagen. Exempelvis framhåller respondent M6 att distansen har en inverkan på hennes sätt att dela kunskap. Denna distanskomponent påtalas både när den fysiska distansen endast utgörs av en byggnad eller våningsplan och när det skiljer hela kontinenter mellan de anställda. T3 förtydligar med att framhålla att elektronisk delning medför att han kan ta sig an fler projekt än vad som annars skulle vara möjligt, men att han ändå i vissa fall måste ge sig iväg för att utföra arbetsuppgifter som specifikt utgörs av kunskapsdelning. Denne påtalar att distansen är en nackdel med fysisk interaktion, men att vid specifika tillfällen är det nödvändigt att kunskapsdela fysiskt.

Vidare framhävs vikten av tillgänglighet av respondenterna. De respondenter som betonar vikten av tillgänglighet är M1, M2, T2, T4, T6, T8 och T9. Respondent T6 nämner att tillgängligheten påverkar dennes val trots att individen samtidigt påtalar att det kanske inte är det bästa sättet att dela kunskap: "Så, det är mycket när man jobbar med folk på andra tidszoner eller när de sitter hemma på kvällen då väljer man mail kanske på grund av det och inte på grund av det är den bästa kanalen alltid." Respondent T4 instämmer och säger att han väljer fysisk interaktion först, men att det ibland försvåras av tillgänglighet, vilket framförallt förklaras av olika tidszoner. Han tillägger att han då sprider den information som är nödvändig att få ut snabbt, men att det sedan hålls ett uppföljningsmöte. I fallet om anträffbarhet finns dock en kontextuell skillnad organisationerna emellan. Den kontextuella skillnaden utgörs av att det i Telekombolagets fall finns en påverkan av tidszoner på tillgängligheten för kunskapsdelning inom bolaget, medan så inte är fallet för Medicbyrå.

4.2.6 Sparningsaspekt

En fördel som respondenterna påtalat med elektronisk kunskapsdelning är att all delning automatiskt dokumenteras och sparas i textform, vilket har flera användningsområden för sändaren. M2, M3, M4, M5, M6, T2, T3, T4, T5, T8 och T10 menar på att dokumentation möjliggör återkoppling till tidigare delad kunskap. Respondenterna menar med detta att de kan gå tillbaka och läsa igenom kunskap de delat eller fått delat till sig och att det då blir mer lätthanterligt och inte glöms bort lika lätt. M5, M6 och T10 menar att dokumentation via elektronisk kunskapsdelning kan även användas för att slippa onödigt arbete. Genom att, när liknande kunskap nästa gång efterfrågas eller behöver spridas, hänvisa till tidigare dokumentation menar dessa tre respondenter att de då kan undvika att behöva formulera sig på nytt och då möjliggöra sparande av tid. M1, M3, M4, M6, T9 samt T10 framhåller därtill att dokumentation även är positiv i den bemärkelse att den utgör bevismaterial på att kunskap faktiskt har aktivt delats från sändaren. Sändaren kan då peka på att den faktiskt utfört sin del av kunskapsdelningen, något som M3 menar behövs för att säkerställa möjligheten till att kunna bevisa för kunder att man skickat dem rätt kunskap i rätt tid. Av M1, M6, T10 och T9 att döma låter dock resonemanget annorlunda där detta även spelar en roll i interna sammanhang. T9 menar då på att detta används som bevisverktyg även mellan kollegor: "Så vill man ha någonting som man kan säga senare, jag informerade faktiskt dig".

Även om dokumentationen av elektronisk kunskapsdelning tas upp som en viktig komponent finns det respondenter som påpekar att en bättre metod istället är att utföra kunskapsdelningen fysiskt och sedan skicka med ett separat sammanfattande e-postmeddelande för att möjliggöra dokumentation. Exempelvis nämner respondent M4 och M3 detta, varvid M3 poängterar följande: "...summera skriftligt så att man ska ha ett dokument att gå tillbaka till för att ha en referenspunkt." Det vill säga att regelbundna gruppmöten komplementeras med elektronisk dokumentation via e-post och på så sätt åtnjuter liknande möjligheter till dokumentation som vid elektronisk kunskapsdelning.

4.2.7 Bredd

Ytterligare en fördel med elektronisk kunskapsdelning som respondenterna har valt att belysa är möjligheten att nå ut till en stor andel mottagare på en gång och därmed undvika dubbelarbete. Denna bredd säger sig M3, M5, T2, T4, T7, T9 och T10 framförallt använda när det gäller utskick av mindre komplex kunskap i e-postformat. Detta tas dock upp som ett problem av andra respondenter som menar att kunskapsdelningen då blir opersonlig och att det då snarare blir en nackdel än en fördel. Till denna grupp respondenter hör M5 och T6 där T6 beskriver bredden

såhär: "Jag tror de flesta vet att skicka ut ett massutskick, det är ingen som läser dem, ändå fortsätter man att göra det." Således har respondenterna olika meningar om användbarheten i att nå ut simultant till många mottagare elektroniskt.

4.3 Delad syn på effektivitet

Under intervjuerna har det framkommit att respondenterna har en helt splittrad syn på effektivitet, vilket är ett begrepp som används i stor utsträckning inom båda företagen utan att det egentligen har bildats någon konsensus om vad begreppet innebär för kunskapsdelning. Här har två synsätt framträtt där respondenter såsom T4 och T6 menar på att bilden många har på effektivitet är helt felaktig. T6 uttrycker sig såhär: "När man säger effektivt. Om man hade förstått att det inte är mest effektivt, då hade man kanske inte gjort som man gör, men i stridens hetta så känns det kanske lättare att göra massutskick än ta en diskussion med alla inblandade." T4 och T6 menar då på att vissa personer har en bild av att de genomfört kunskapsdelningen och skickat ärendet vidare när de i T4 och T6:s mening snarare felaktigt använder elektroniska hjälpmedel för att försöka föra en diskussion istället för att göra det fysiskt. T4 fortsätter att beskriva utbytet som ett ping-pongande där folk som är stressade väljer att använda e-post i hopp om att spara tid, men i slutändan lägger ner mycket mer arbete i och med att man, i motsats till fysisk kunskapsdelning, inte har möjlighet till en snabb diskussion. T9 menar att detta ping-pongande kan ta hur många dagar som helst via elektronisk delning när det kan avklaras direkt fysiskt. Andra respondenter menar själva att de tänker och agerar i de felaktiga banor som T4 och T6 beskriver. Till exempel beskriver M5 att denne kan känna att man löst problemet och slipper tänka mer på det efter att ha skickat iväg ett e-postmeddelande, även om man egentligen inte vet om problemet är helt löst. Denna syn delar inte alls M6 till exempel, som istället menar på att man inte alls kan släppa problemet ur tankarna efter man skickat iväg ett enstaka e-postmeddelande.

4.4 Informationsöverflöd

Respondenterna har framhållit att mängden kunskap de får dagligen är av stora proportioner. De respondenter som uttryckligen framhävt denna informationsöverflöd är M2, M3, M5, T1, T3, T4, T5, T6, T8 och T9. De anställda på de två företagen framhåller att denna informationsöverflöd är kopplad till kunskapsdelning via elektronisk interaktion och inte fysisk interaktion. Respondent T5 målar upp en mycket talande bild om hur han ser på den informationsmängd han får: "Sen så är ju nackdelen också med mail att i och med att det används i så stor utsträckning, så att man drunknar ju nästan i sin mailbox." Detta är något som respondent T4 instämmer med och tillägger: "Jag brukar alltid tänka till lite innan man skickar ett mail för att vi drunknar nästan i mail. Så otroligt

mycket mail så att jag förmodar att det är likadant för alla och risken är att de bara drunknar i alla andra mail. Så därför försöker jag att inte skicka mail.” Samtliga av dessa respondenter påtalar att den kraftiga informationsmängden gör att folk inte läser e-post, alltså har detta kunskapsdelningsverktyg en lägre genomslagskraft. Respondent T5 påvisar tydligt i sina utläggningar vilka effekter den enorma informationsmängden får: “och då är det liksom att man tittar lite snabbt på ett mail och säger: Ahe, det här är bara jaha, då delete-ar jag det och släpper det, så då finns det ju risk att jag missar saker. Det är långa mailtrådar som skickas till en, då är det inte alltid att man går hela vägen igenom.”

Respondent M2 påtalar att det skickas mycket e-post och att detta leder till sållning varpå hon därtill menar att detta i vissa fall leder till bortfall av information. Detta instämmer respondent T9 med och hon säger att: “Alltså, är det viktigt att folk ska få det så skickar man inte ett mail.” Respondent T4 påvisar att den stora informationsmängden medför att han i så stor utsträckning som det går avstår från att använda e-post som kunskapsdelningsverktyg. Även respondent M3, T4, T3, T8 och T9 menar att man tar den kraftiga informationsmängden i beaktande innan man skickar e-post och respondent M3 samt T9 säger uttryckligen att de tänker på att de måste begränsa sin kunskapsdelning via elektronisk interaktion för att undvika informationsöverflödet. Respondent M3 förklarar i detalj hur den enorma informationsmängden påverkar hennes beteende:

Eftersom man får så mycket mail. Också med teamet hur mycket information kan man skicka till teamet innan det upplevs som tjatigt eller att det blir en information overload helt enkelt. Så att informationsmängd, begränsning utav informationsmängd, att man hela tiden behöver tänka på det.

Därmed har en majoritet av respondenterna framhållt problematiken med den stora informationsmängden, vilken präglar elektronisk interaktion.

4.5 Legitimitet

4.5.1 Anseende

I samband med att respondenterna framhåller informationsöverflöd som ett problem nämns legitimitet som en möjliggörare för sändare av kunskap att bryta igenom överflödet och därmed bättre få igenom sin kunskapsdelning. Det som lyfts fram av respondenterna är vilken legitimitet sändaren av kunskapen har, vilket enligt dem i sin tur är beroende på två faktorer: anseende och relation.

Legitimiteten har fått stort utrymme och beskrivits utförligt av respondenterna. Exempelvis respondent T3 förklarar elektronisk kunskapsdelning på följande sätt: "...den måste ju vara liksom accepterad också om man ska uttrycka det så kanske. Att den information du ger måste de acceptera att den kommer från en källa som har rätt att ge den." Han fortsätter med att säga att han behöver "...beskriva väldigt mycket mer vem du är, varför du säger det här, och vad du har för rätt att säga det här, och på nåt sätt brukar inte det gå igenom direkt heller hos den mottagaren." Legitimiteten lyfts därmed fram som en essentiell del vad gäller kunskapsdelning generellt och i synnerhet när det kommer till elektronisk kunskapsdelning.

För att uppnå en legitimitet har respondenterna först och främst framhållit anseende som en viktig faktor. Många har tagit upp att anseendet kan påverkas negativt av vissa typer av beteenden. Däribland att använda elektronisk kunskapsdelning för mer komplex kunskap samt att skicka repetitiv alternativt irrelevant information till sin mottagare. T3 beskriver tillfällen där medarbetare har skickat irrelevant information till många individer på företaget och hur det påverkar denne själv:

"...man skickar mail till folk och det blir CC och man får mail som man inte vet vad det är för nåt ens bara för att dom tror att man håller på med nåt. Eller att är det nåt bra med den här personen också, eller att det är reply all på nånting. Så att det är nog den stora nackdelen att man måste på nåt sätt hitta nåt sätt att sortera så att du tar dom kontakter som faktiskt funkar för dig."

M3 tillägger till och med att "...folk blir väldigt irriterade om man får information som man inte känner berör dem personligen." Det finns enligt respondenterna således flera sätt att försämra sitt anseende inom organisationen. Vissa respondenter som T10 och M6 nämner även i samband med detta att massutskick måste tänkas igenom både en, två och tre gånger innan man skickar. Dock nämner flera att specifika högre positioner medför ett visst anseende i sig och således underlättar kunskapsdelning på grund av det anseende det medför. M2 beskriver till exempel hur denne, efter kollegors misslyckade elektroniska kunskapsdelning, ibland måste omnämnas i e-postmeddelandet för att uppnå legitimitet. Bortsett från position åtnjuter även personer med hög synlighet inom organisationerna högre anseende. M2 menar att folk då ser att man har en funktion och T9 menar på att denne bryter ett mönster genom att använda väldigt mycket fysisk kunskapsdelning, inom en organisation med generellt hög grad av elektronisk delning, vilket leder till att medarbetare kommer ihåg vem denne är och vad denne har för arbetsuppgifter. M1 tillägger även att dennes ledarskap och legitimitet förbättras om han även är synlig i organisationen.

4.5.2 Relation

En majoritet av respondenterna menar att relationen till andra individer spelar roll när det gäller kunskapsdelning. De menar att det blir svårare att dela kunskap fysiskt om man inte har någon relation eller en bristfällig relation med en individ, vilket illustreras av respondent M5:s resonemang: "Oh shit, nu kommer hon igen liksom. Då blir det en negativ känsla av att man kommer istället för att få ett mail." Respondent T9 förtydligar kring hur relationen underlättar kunskapsdelning: "De man känner väldigt väl är ju mycket lättare, de vet ju hur jag, alltså det här beror ju på om man hur personen i fråga fungerar och den personen vet hur jag fungerar och uttrycker mig." Ett stort antal respondenter menar därtill att kunskapsdelning underlättas om man först får ett "ansikte", som de benämner det, på personen som kunskapen delas till och sedan vårdar denna relation. Därtill är det på så vis att de framhåller att fysisk interaktion på ett senare plan underlättar även elektronisk kunskapsdelning.

En aspekt som tas upp i relation till enkelheten att dela med sig av kunskap, om det finns en existerande relation till personen, är att kraven på formalitet minskar. Respondent T8 påvisar hur hennes angreppssätt till kunskapsdelning skiljer sig åt när det gäller någon hon känner gentemot när hon inte känner vederbörande: "Så är det någon jag känner väl [...] då chattar jag med denne, vi kan chatta om vad som helst, medan när det gäller någon annan då kanske jag skriver mycket mer formellt." Respondent M6 menar att kunskapsdelningen hade kunnat öka om formaliteten hade minskat. Hon menar att startsträckan för att dela med sig av någonting som kanske inte är efterfrågat är för lång och att om man hållit sig endast till kärnan av budskapet hade det varit enklare att dela med sig av kunskap. Dock så finns det personer som till exempel respondent M4 och T7 som påtalar att en alltför rak ton till individer som man inte har en nära relation med kan leda till en otrevlig ton. Ett flertal respondenter har framhållit att möjligheten till att formulera sig är vital när det gäller individer som man inte känner väl, till exempel när man skickar information brett. Vidare framhåller ett stort antal respondenter att man genom att ha en god relation till andra individer underlättar kunskapsdelning överlag.

Ett antal respondenter har framhållit att om man använder fysisk interaktion så kan det ibland uppfattas som att man är påstridig. Respondent M6 förklarar på följande vis: "...man kanske är för mycket in-someone's-face om man är face-to-face hela tiden. Det gäller att vara finkänslig för om den personen har mycket på bordet eller inte." De förklarar det framförallt med att det kan vara svårt för mottagaren att neka om sändaren kunskapsdelar fysiskt. Detta bekräftas i och med att ett antal respondenter menar att det de använder fysisk interaktion så att personer inte kan avböja.

Respondent T1 framhåller också att när det gäller att kontakta högt uppsatta chefer så måste han tänka på hur det uppfattas när han går fram fysiskt till cheferna och att det då krävs större eftertanke.

4.6 Karaktärsdrag

Vissa respondenter har valt att ta upp sina sociala kompetenser och begränsningar som bidragande faktorer till hur de delar kunskap. T8 lyfter fram att denne själv är konflikträdd som person och därför ofta undviker att använda fysisk kunskapsdelning om det är så att det finns en social spänning mellan denne själv och mottagaren. M5 instämmer här och menar på att man ofta undviker att dela kunskap fysiskt till en mottagare om man har en längre gemensam historia av problem tillsammans som har slitit på relationen. T6 börjar självmant beskriva att denne märkt hur andra inom organisationen har problem med konflikträdsla, vilket i dennes mening påverkar valet av kunskapsdelning:

“Jag tycker inte jag själv betar mig så, men jag har sett många som hellre mailar för att de är rädda för att ta det face-to-face, de är rädda för att konfronteras. Jag har sett exempel på folk som jobbar i samma rum som sitter och mailar när de är osams om något och kopia till halva företaget då istället för att bara reda ut det sinsemellan. Det är väl att man tror att man är skyddad kanske.”

En annan relaterad aspekt som bland annat M6 och M3 tar upp är hur deras personlighet hjälper dem få en fördel i respektive typ av kunskapsdelning. M6 säger sig vara mycket bättre på att formulera sig skriftligt och att denne inte kan få fram sitt budskap lika bra via fysisk kunskapsdelning på grund av att man då, enligt henne, inte har tid att tänka igenom vad man vill föra fram. M3 håller med om att man får extra betänketid via e-post men att detta påverkar M3 själv negativt. Detta i och med att M3 beskriver sig som väldigt bra på att argumentera och sälja in sitt budskap. Dock har motparten, enligt henne, väldigt lätt att komma med motargument om hon ägnar sig åt elektronisk kunskapsdelning, vilket då leder till att M3 förlorar möjligheten att använda de färdigheter som annars vanligtvis ger henne en stor fördel inom fysisk kunskapsdelning. T6 förklarar att den elektroniska kunskapsdelningen medför att “man slipper sticka ut hakan”, vilket gör att man undkommer aspekten med konflikträdsla och M3 menar på att man undkommer de nackdelar som relateras till en sämre argumentations- och övertalningsförmåga. T8 som själv identifierar sig med denna konflikträdsla beskriver att när denne använder e-post fungerar det så: “att man kan dölja sig bakom, man behöver inte vara som en person” och att man då kan överkomma personlighetsaspekter som annars är närvarande vid fysisk kunskapsdelning.

5 Analys

Detta avsnitt framlägger analysen av empirin utifrån valda teorier. Först presenteras de två identifierade sätt genom vilka respondenterna värderar utfallet av fysisk och elektronisk kunskapsdelning. Därefter introduceras de faktorer som studien funnit påverka respondenternas intention till delning av kunskap i de två kontexterna.

5.1 Två skilda sätt att utvärdera utfall

Från teorin kan man utröna att skillnaden i synen på effektivitet, som har framhållits i empirin, får en helt avgörande roll i hur respondenterna beslutar att dela kunskap och vilka för- och nackdelar de ser med de olika typerna av kunskapsdelning. Den utfallsutvärderingskomponent, som innefattas i Social Exchange Theory och Theory of Reasoned Action, influerar individers beteendest intention olika beroende på vilka faktorer som inräknas i utvärderingen. Vissa respondenter baserar sin utfallsutvärdering på det potentiella utfallet av den sammantagna kunskapsdelningsaktiviteten, från första utskicket till sista svarsmeddelandet. Den andra gruppen respondenter, som istället beskriver att de får ut fördelar för varje enskilt e-postmeddelande, baserar sin utfallsutvärdering på varje enskilda kunskapsdelningstillfälle.

Implikationerna av dessa skilda sätt att utvärdera utfall är att de individer som utför sin utfallsutvärdering vid varje e-postmeddelande och inte på en utvärdering av det förmodade slutgiltiga utfallet av hela kunskapsdelningsförloppet grundar sin utvärdering på helt andra faktorer än vad den andra gruppen av respondenter gör. De får därmed en snedvriden analys av vilka utfall de två kunskapsdelningssätten i slutänden leder till. Exempelvis upplever dessa individer elektronisk kunskapsdelning som betydligt mindre kostsamt än vad den andra gruppen av respondenter gör. Detta beror på att dessa individer upplever omedelbara belöningar när de delar kunskap och dessa belöningar erhålls även flera gånger, eftersom belöningar erhålls vid varje e-postmeddelande. Därmed får dessa individer vid varje tillfälle likvärdiga fördelar, alltså belöningar, som om hela kunskapsdelningsförloppet var avslutat. Därtill upplevs kostnaden av elektronisk kunskapsdelning som väldigt låg i och med att endast mödan av ett utskick inräknas, varvid deras intention av att dela kunskap elektroniskt således är mycket högre än vad det är för den andra gruppen av respondenter.

5.2 Informationsinflation

Det informationsöverflöd som präglar elektronisk kunskapsdelning påverkar hur de anställda på de två företagen upplever kunskapsdelning i en elektronisk kontext. Informationsöverflödet kan betraktas som devalvering av informationsvärdet, ett begrepp som vi har valt att benämna informationsinflation. Detta är förenligt med Social Exchange Theory, eftersom ekonomiska grundsatser kan användas för att förstå det sociala utbytets beskaffenhet. (Blau 1964) Informationsinflationen innebär att avsändarens budskap minskar i värde på grund av den enorma informationsmängden, vilket medför att ett stor antal respondenter tänker på att minimera sin kunskapsdelning via e-post. Således är kostnaden hög för dessa individer att dela kunskap elektroniskt, eftersom avsändarens information devalveras i värde och detta är något som dessa personer lärt sig med tiden. Detta påvisar tydligt att, i likhet med vad Blau (1964, s.94) framhåller, skapar sociala utbyten sociala mönster. Med andra ord att tidigare sociala utbyten via e-post har synliggjort kostnaden för att dela med sig av kunskap elektroniskt, varvid individerna har detta i åtanke i sitt fortsatta sociala beteendemönster. Dock har det blivit tydligt att det finns de som inte inser att denna informationsinflation äger rum, vilket enligt Theory of Reasoned Action påverkar deras beteendemässiga uppfattningar och därmed hur de upplever sina för-och nackdelar med att dela kunskap elektroniskt. Detta resulterar i en högre beteendeintention i en elektronisk kontext för dessa individer. Det har framkommit att de individer som beaktar denna informationsinflation agerar annorlunda. Alla som har tagit upp informationsinflation som en faktor gillar fysisk interaktion mer och använder det i möjligaste mån, varvid informationsinflationen är en kostnad som inte alla respondenter har eller som alla inte upplever sig att ha. Därmed är informationsinflationen en faktor som endast verkar influera elektronisk kunskapsdelning.

5.3 Anseende

Respondenternas beskrivning av anseendets betydelse i kunskapsdelning grundar sig i mottagarens synsätt på den information som vanligtvis skickas och vilka uppfattningar detta bildar hos denne. Således är aspekten som respondenterna beskriver som anseende snarare att klassificera som en socialt konstruerad uppfattning och ligger på så sätt till grund för vilken attityd till sändarens delade kunskap som denne har. När mottagaren blir varse om e-postmeddelandets avsändare får detta på så sätt en påverkan på vilken förväntad personlig belöning denne kan tänkas få ut av att läsa igenom meddelandet. Informationen i ett meddelande från en person med hög legitimitet förväntas därför av mottagaren vara betydligt mer värdefull än informationen från en person med låg legitimitet.

Detta innebär att anseende blir en betydande faktor för avsändaren av kunskap att ta hänsyn till och därmed se till att den information som delas inte skadar ens eget anseende och följaktligen fördelen av att effektivt kunna bedriva framtida kunskapsdelning. Dessutom undviker sändaren därtill att meddelanden blir bortsållade på grund av lågt anseende och undkommer på så sätt en högre kostnad av tid. Detta skadande av anseende går att undkomma genom att, som respondenterna nämnt, undvika två typer av agerande. Dels att dela information som antingen är irrelevant för vissa mottagare och dels att dela för komplexa kunskaper och sammanhang via e-post. Risker av att dela irrelevant information ökar även, enligt vad många respondenter framhållit, med antalet mottagare som sändaren simultant delar till i och med att det då är lätt att informationen inte är relevant för alla involverade. Den förväntade kostnaden för att dela elektroniskt, speciellt till många personer simultant, blir då enligt Social Exchange Theory mycket högre, speciellt för personer som inte åtnjuter någon typ av grundläggande legitimitet på basis av sin position. Dessa personer riskerar i mycket större utsträckning sin framtida nytta av elektronisk kunskapsdelning om de delar felaktigt. Sparningsaspekten bidrar här med en beviskomponent för att kunna upprätthålla sitt anseende och bevisa att man själv inte begått något fel ifall så skulle komma på tal. Därmed är det inte sparningsaspekten i sig som är av vikt för respondenterna utan att denna funktion snarare används för att säkerställa ett fortsatt gynnsamt anseende. Således är det anseende som influerar dessa individers beteendebestämning och inte sparningsaspekten.

Anseende är därmed en viktig faktor som enligt respondenterna endast verkar spela in i kontexten av elektronisk kunskapsdelning i och med den lågt upplevda kostnaden för mottagaren att sälla bort e-post. Dock verkar anseende inte ha någon påverkan på fysisk kunskapsdelning, möjligtvis för att nyttan av den typen av komplex och viktig kunskap som delas fysiskt är högre, samt att kostnaden för att neka avsändaren av kunskap fysiskt är högre.

5.4 Relation

Det har framkommit att det är enklare att dela kunskap med andra individer om det finns en vänskaplig relation mellan dessa. Detta gäller för både fysisk och elektronisk kunskapsdelning. Med andra ord ökar fördelarna med att dela kunskap om man känner folk, oberoende av vilken kontext delningen sker i. En gynnsam relation medför högre fördelar och mindre kostnad, exempelvis då avsändaren av kunskapen behöver anstränga sig mindre för att få igenom sitt budskap eftersom det minskar formaliteten och behovet för formuleringar.

Å andra sidan påverkar en bristfällig relation elektronisk och fysisk kunskapsdelning på olika sätt. Enligt respondenterna medför en dålig relation till andra individer att kostnaden för att dela kunskap fysiskt till denna individ kraftigt ökar, men att delning elektroniskt inte förändras drastiskt av en bristfällig relation. Ur ett Social Exchange perspektiv kan detta förklaras med att om individernas relation är bristfällig minskar fördelarna, till exempel är sannolikheten för reciprocitet lägre, och därtill är kostnaderna av att dela kunskap fysiskt, exempelvis mental ansträngning i form av potentiell konfrontation, högre än när kunskapen delas elektroniskt.

Relationsaspekten har därmed, i enlighet med Theory of Reasoned Action, en stor påverkan på individers beteendeintention att dela med sig av kunskap i den fysiska kontexten. Avsändaren av kunskap har ingen insyn i om denne upplevs som påstridig och huruvida det passar, sett från mottagarens perspektiv, att dela kunskap fysiskt. Detta medför att respondenternas utvärdering av potentiellt utfall, när kunskapen delas fysiskt under dessa förutsättningar, håller det som sannolikt att kostnaden för delning är hög, medan vid e-post upplevs det som mindre kostsamt ur ett relationsmässigt perspektiv. Således innebär detta att om det inte finns en vänskaplig relation mellan avsändaren och mottagaren av kunskap är kostnaden för fysisk kunskapsdelning högre än vad den är elektroniskt, varvid intentionen av att dela kunskap elektroniskt är högre än fysiskt i dessa fall. Sammanfattningsvis är en positiv relations påverkan på beteendeintention likartad i de båda kontexterna, medan en negativ relation primärt påverkar den fysiska kontexten.

5.5 Personlighet

Empirin har synliggjort att vissa respondenter upplever vissa personliga för- och nackdelar som har mindre, om ens någon, betydelse för andra individer. Detta härrör möjligtvis från deras personlighet. Fysisk kunskapsdelning verkar påverkas i mycket större utsträckning av individens personlighet än vad elektronisk kunskapsdelning gör. Från empirin att döma kan det framhållas att personligheten verkar influera hur personer uppfattar tre separata faktorer: uppskattning, konflikträdsla och övertalningsförmåga.

Social uppskattning och värdet av att umgås är aspekter som endast vissa individer fäster vikt vid i sin analys av för- och nackdelar av kunskapsdelning. Denna sociala aspekt ter sig därför inte spela en lika stor roll för de andra respondenternas kunskapsdelningsintention. Vad detta medför är att de personer som upplever denna uppskattning tycks ha en större intention av att dela kunskap fysiskt.

Endast vissa respondenter identifierar sig själva som konflikträdsla. För dessa personer får fysisk kunskapsdelning, i de fall de har en bristande relation med motparten, en ännu högre kostnad i och med att de är rädda för konfrontation. Således är beteendeintentionen att dela fysiskt lägre för dessa personer.

Övertalningsförmåga är en egenskap som fått viss betydelse i den fysiska kunskapsdelningskontexten. Det har framhållits att vissa respondenter har en fördel inom fysisk kunskapsdelning och de som inte har det föredrar då att formulera sina budskap i text. Om kunskapsdelningen sker i exempelvis ett diskussionsformat får då personen med en nackdel inom övertalningsförmåga en ökad svårighet att få igenom sitt budskap. Personer med bättre övertalningsförmåga får på så sätt en ökad upplevd fördel och en högre intention att dela kunskap fysiskt medan motsatsen verkar gälla för de med lägre övertalningsförmåga.

Respondenternas inbördes relativa ordning av de tre olika faktorernas betydelse påverkas således av deras personlighet. Det vill säga uppskattning, konflikträdsla och övertalningsförmåga påverkar värdet av de upplevda fördelarna och kostnaderna från Social Exchange Theory (Blau, 1964) olika mycket beroende på deras personlighet. Respondenterna har dock beskrivit att elektronisk kunskapsdelning innefattar något av en upplevd anonymitet vilket möjliggör undvikande av de kostnader som konflikträdsla och bristande övertalningsförmåga medför. Detta betyder att i en elektronisk kontext verkar dessa två personlighetsdrag inte ha någon betydelse för deras beteendeintention.

5.6 Helhetsbild av kunskapsdelning

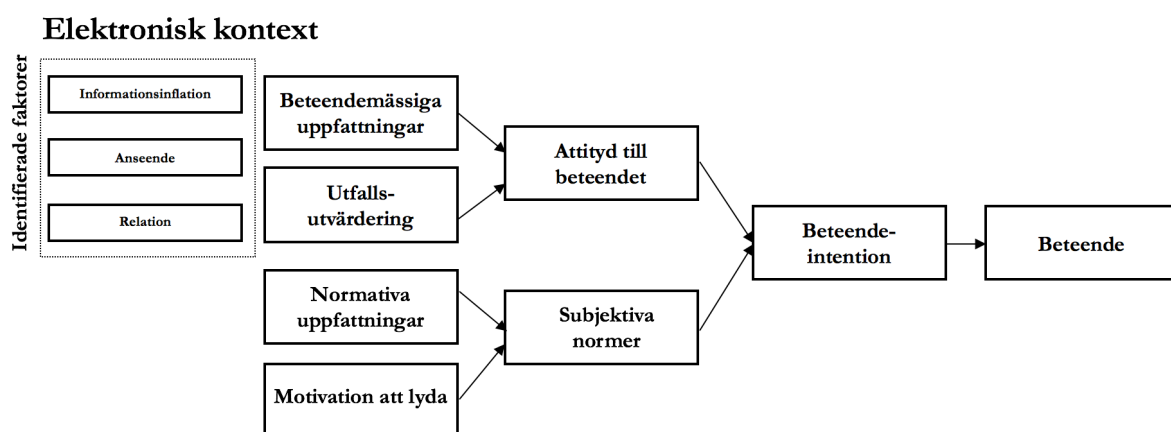
Studien har identifierat 5 olika faktorer: anseende, relation, personlighet, informationsinflation och kraftfullhet, som påverkar respondenternas beteendeintention, varvid 3 faktorer är närvarande i vardera kontext av kunskapsdelning. Faktorn kraftfullhet är ett sammantaget begrepp grundat i respondenternas beteendemässiga uppfattningar. Detta i och med att det av studien har framkommit att komplexitet, ökad genomslagskraft samt överförande av sammanhang, förutom den påverkan de har relationellt, upplevs lämpa sig bättre för fysisk kunskapsdelning och inte bred elektronisk kunskapsdelning. Således har respondenterna en beteendemässig uppfattning om att fysisk kunskapsdelning som medium är mer kraftfullt, vilket medför att deras attityd till fysisk kunskapsdelning förhöjs.

Dessa 5 faktorer är antingen endast närvarande i den ena kontexten alternativt påverkar de två kontexterna på olika sätt. Studien har funnit att normativa uppfattningar endast i försumbar utsträckning påverkar respondenternas kunskapsdelningsintention, vilket enligt Bock & Kim (2001) kan bero på att kunskapsdelningsbeteende primärt utförs och motiveras på individuell nivå. Detta innebär att det till exempel, enligt respondenter, inte finns en större acceptans för att dela med sig av kunskap via det ena eller andra mediet. Komponenten som benämnts anträffbarhet är ingen faktor som har inkluderats i vår utvidgade modell av Theory of Reasoned Action, eftersom detta inte är något som individer själva råder makt över. Theory Reasoned Action har använts för att påvisa hur individens egen individuella influens (attityd) påverkar dess beteendeintention och när de individer som ska motta kunskapen inte är anträffbara är fysisk delning omöjligt. I dessa fall bestäms intentionen istället av yttre faktorer och inte av dennes egen individuella influens (attityd), varvid denna faktor inte kan inkluderas i vår utvidgade version av Theory of Reasoned Action.

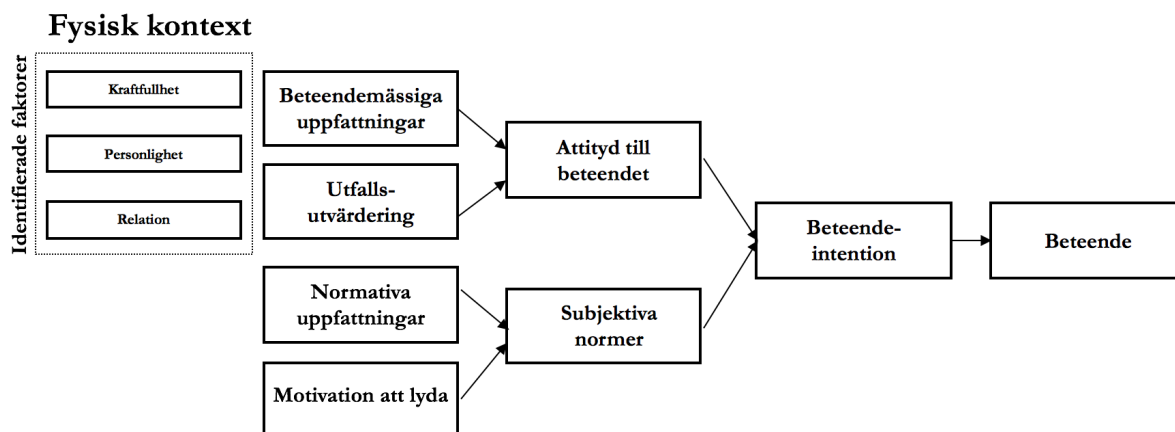
Sammanfattningsvis sammanställs nedan de faktorer som identifierats av analysen i respektive kontextuellt utvidgad modell av Theory of Reasoned Action.

5.6.1 Utvidgade modeller av Theory of Reasoned Action

Observera att de nedanstående modellerna endast illustrerar den specificering av problematiken som studien haft som syfte att undersöka och är därmed inte en generalisering.



Figur 2. Denna figur illustrerar vilka faktorer som påverkar respondenternas beteendeintention att dela kunskap i en elektronisk kontext. Eftersom inga specifika faktorer hittats för normativa uppfattningar och motivation att lyda medför detta att dessa komponenter inte tycks påverka beteendeintention i de undersökta fallen.



Figur 3. Ovanstående figur illustrerar de faktorer som influerar respondenternas beteendeintention till att dela kunskap i en fysisk kontext. Eftersom inga specifika faktorer hittats för normativa uppfattningar och motivation att lyda resulterar detta i att dessa element inte tycks påverka beteendeintention i de undersökta fallen.

6 Slutsats och diskussion

Detta avsnitt av studien besvarar först de två forskningsfrågor som studien har ämnat att besvara. Därefter diskuteras studiens tillförlitlighet varpå förslag till vidare forskning ges.

6.1 Slutsats

6.1.1 Kunskapsarbeters syn på delning av kunskap

Denna studie har, i enlighet med sitt syfte, kartlagt de faktorer som motiverar kunskapsarbetare på de två fallföretagen att dela kunskap inom de två olika kontexterna av fysisk och elektronisk kunskapsdelning. Empirin har gett upphov till en uttömmande beskrivning av hur kunskapsarbetarna inom de två organisationerna upplever fysisk och elektronisk kunskapsdelning där det framgått att en rad aspekter påverkar individernas intention till att kunskapsdela antingen elektroniskt eller fysiskt. Därtill har studien gett en insyn i att individers syn på effektivitet skiljer sig åt och på så sätt resulterar i att själva utfallsutvärderingens struktur skiljer sig mellan respondenterna. Vissa individer involverar hela händelseförloppet och andra gör det ett kommunikationstillfälle i taget. Därmed är det på så vis att kunskapsarbetarnas syn på kunskapsdelning även påverkas av sättet som de utför sin utfallsutvärdering och inte endast på grundval av de i analysen framhållna faktorerna, som de tar i beaktande vid denna utvärdering.

6.1.2 Identifierade faktorer som influerar beteendeintention

Därtill har analysen av empiriinsamlingen resulterat i identifiering av 5 faktorer, varav 3 faktorer är påverkande i vardera kontext, vilka influerar kunskapsdelningsintentionen för kunskapsarbetare på

fallföretagen. Identifieringen av dessa faktorer har lett till skapande av två utvidgade modeller av Theory of Reasoned Action, en för vardera kontext. Således har uppsatsens andra forskningsfråga besvarats av de av oss utvidgade modellerna, eftersom de tydligt framhåller vilka faktorer som påverkar beteendeintention för kunskapsdelning i de två kontexterna.

Det som framkommit är att två faktorer: kraftfullhet och personlighet huvudsakligen påverkar den fysiska kontexten, medan två andra faktorer: informationsinflation och anseende istället primärt påverkar den elektroniska kontexten. Utöver dessa fyra faktorer påverkar faktorn relation de två kontexterna olika där en bristfällig relation endast verkar ha en påverkan i den fysiska kontexten medan en god relation minskar kostnaderna i båda kontexterna.

6.2 Diskussion

6.2.1 Bidrag

Uppsatsen bidrar med att skapa insikt i hur kunskapsarbeters tankegångar kring kunskapsdelning ser ut samt minskar det kunskapsgap som finns inom skillnaderna mellan fysisk och elektronisk kunskapsdelning. Tidigare har forskningen i huvudsak fokuserat på kunskapsdelning i en elektronisk kontext (Wang & Noe 2010, s.125) varpå vår studie nu möjliggjort en början på en utvidgning av forskningen inom kunskapsdelning. Detta kan i sin tur ge insikter i vad som behöver beaktas för att uppnå en högre total kunskapsdelningsgrad i kunskapsintensiva organisationer.

6.2.2 Generaliserbarhet

I och med att studien har baserats på en fallstudiedesign på två specifika fallföretag utan målsättning att uppnå överförbarhet är det inte möjligt att göra några konkreta generaliseringar till teori. Däremot har studien åstadkommit en specificering av en problematik och kan på så sätt bereda vägen för ytterligare forskning, vilket den kan sägas ha gjort, eftersom de faktorer som identifierats framgent kan studeras vidare och potentiellt valideras.

6.2.3 Begränsningar

I och med det volontära urvalet av respondenter kan det tänkas att en viss typ av personer är mer benägna att intervjuas. Dessa antas ha en personlighet som uppskattar fysisk interaktion i och med hur intervjuerna är upplagda, något som kan ha lett till en något snedvriden viktning till den socialt uppskattande personligheten. Eftersom studien endast är gjord inom två organisationer är det möjligt att det finns ytterligare kontextuella skillnader organisationer och industrier emellan, vilka inte kunnat identifieras i denna studie. Respondenternas syn på elektronisk kunskapsdelning har i

denna studie, som en följd av deras kunskapsdelningssätt, endast kommit att utgöras av e-postanvändande. I andra kontexter där kunskapsdelning sker genom mer specifika kunskapshanteringssystem är det möjligt att även andra faktorer påverkar kunskapsarbetares kunskapsdelningsintention, vilka inte kunnat innefattas i denna studie.

6.2.4 Förslag till fortsatt forskning

Det har getts indikationer på att respektive kunskapsdelningskontext avger olika signaler till mottagaren om vilket värde kunskapen som sändaren överför innefattar. Exempelvis är det möjligt att e-postmeddelanden kan ha flera grader av värde: relevant simpel kunskap, irrelevant simpel kunskap samt relevant komplex kunskap skickat via fel medie. Detta kan leda till att mottagaren väljer att inte läsa meddelandet i och med att värdet på kunskapen värderas lägre än vad det kanske egentligen är. När sändaren påbörjar en fysisk kunskapsdelningsprocess kan det istället indikera att kunskapen är av ett mycket högre värde, vilket kan ha en effekt på hur väl kunskapsdelningen möjliggörs. Fortsatt forskning borde därmed bringa klarhet i vilka signaler olika kontexter av kunskapsdelning medför på överförbarheten av kunskap. Ytterligare fokus bör spenderas på att säkerställa att subjektiva normer endast influerar beteendeintention i en försumbar utsträckning, likt denna och tidigare studier gett sken av, eftersom dessa generellt är svåra att undersöka. Vidare föreslås att fortsatt forskning bygger vidare på den grund som denna studie lagt. Således borde fortsatt forskning undersöka skillnaderna mellan de två kontexterna i form av en storskalig representativ studie inom kunskapsintensiva organisationer.

7 Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Ajzen, Icek och Fishbein, Martin. 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Alavi, Maryam. och Leidner, Dorothy E. 2001. *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. MIS Quarterly 25 (1): 107-136

Alvesson, Mats. 2001. *Knowledge work: Ambiguity, image and identity*. Human Relations 54 (7): 863-886.

Alvesson, Mats. 2004. *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.

Blau, Peter. 1964. *Exchange and power in social life*. Första upplagan. New York: J. Wiley.

Bock, Gee-Woo. och Kim, Young-Gul. 2001. *Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing*. Information Resources Management Journal 15 (2): 14-21.

Bordia, Prashant, Irmer, Bernd E. och Abusah, David. 2006. *Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits*. European Journal of Work and Organizational Psychology 15 (3): 262-280.

Bryman, Allan och Bell, Emma. 2011. *Business Research Methods*. Tredje utgåvan. New York: Oxford University Press.

Cole, Robert E. 1998. *Introduction*. California Management Review 45 (3): 15-21.

Cropanzano, Russell och Mitchell, Marie S. 2005. *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. Journal of Management 31 (6): 874-900.

Dalkir, Kimiz. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Andra utgåvan. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

- Darroch, Jenny. 2005. *Knowledge management, innovation and firm performance*. Journal of Knowledge Management 9 (3): 101-115.
- Davenport, Thomas H. 2005. *Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Emerson, Richard M. 1976. *Social Exchange Theory*. Annual Review of Sociology 2 (1): 335-362.
- Fishbein, Martin och Ajzen, Icek. 1975. *Beliefs, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hackbarth, Gary. 1998. *The Impact of Organizational Memory on IT Systems*. AMCIS 1998 Proceedings 197: 588-590.
- Hale, Jerold L., Householder, Brian J. och Greene, Kathryn. 2002. *The Theory of Reasoned Action*. I Dillard, James Price och Pfau, Michael. *The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice*. Andra Upplagan. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Johansson, Rolf. 2000. *Ett bra fall är ett steg framåt*. Om fallstudier, historiska studier och historiska fallstudier. Nordisk Arkitekturforskning 13 (1-2): 65-71.
- Kim, Soonhee och Lee, Hyangsoo. 2006. *The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities*. Public Administration Review 66 (3): 370-385.
- Leiponen, Aija. 2006. *Managing knowledge for innovation: the case of business- to- business services*. Journal of Product Innovation Management 23 (3): 238-258.
- Liang, Ting-Peng, Liu, Chih-Chung och Wu, Chia-Hsien. 2008. *Can Social Exchange Theory Explain Individual Knowledge-Sharing Behavior? A Meta-Analysis*. ICIS 2008 Proceedings 171: 1-18.
- Miron, Ella, Erez Miriam och Naveh Eitan. 2004. *Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?* Journal of Organizational Behavior 25 (2): 175-199.

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

Nonaka, Ikujiro och Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, New York: Oxford University Press.

Ragab, Mohamed A. F. och Arisha, Amr. 2013. *Knowledge management and measurement: a critical review*. Journal of Knowledge Management 17 (6): 873-901

Spender, J-C. 1996a. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. Strategic Management Journal 17 (S2): 45-62.

Spender, J-C. 1996b. *Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory*. Journal of Organizational Change Management 9 (1): 63-78.

Starbuck, William H. 1992. *Learning by Knowledge-intensive firms*. Journal of Management Studies 29 (6): 713-740.

Stewart, Thomas. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations*. New York: Nicholas Brealey Publishing.

Swart, Juani och Kinnie, Nicholas. 2003. *Sharing knowledge in knowledge-intensive firms*. Human Resource Management Journal 13 (2): 60-75

Wang, Sheng och Noe, Raymond A. 2010. *Knowledge sharing: A review and directions for future research*. Human Resource Management Review 20 (2): 115-131.

7.2 Elektroniska källor

Sveriges Mediebyråer. 2017. *Om oss*. <http://www.sverigesmediebyraer.se/om-oss/> (Hämtad 2017-02-15).

8 Appendix

8.1 Intervjuguide

Introduktion

1. Bakgrund och syfte med uppsatsen förklaras

- ☐ Vi vill kartlägga de för- och nackdelar som upplevs vid kunskapsdelning via elektronisk och fysisk interaktion.

2. Kort förklaring av varför informanten kontaktats

3. Definitioner

- Kunskapsdelning
- Kunskap
- Elektroniska kunskapsdelningsverktyg
- För- och nackdelar

Bakgrund

4. Vad är din professionella bakgrund?

5. Vad är din nuvarande position?

Fysisk vs. elektronisk kunskapsdelning

6. När du delar kunskap, hur går du då tillväga?

- 6. a) Vad ser du för fördelar med att göra detta det sättet?
- 6. b) Är det vid specifika tillfällen som du väljer detta?
- 6. c) Varför?
- 6. d) Är det med specifika personer som du väljer detta?
- 6. e) Varför?
- 6. f) Du nämnde X, kan du utveckla lite?

7. Om du delar kunskap elektroniskt, vad är det för kunskap/situation och hur går det till?

- 7. a) Vad får dig att vilja eller hindrar dig från att dela kunskap elektroniskt?
- 7. b) Vilka speciella förutsättningar, om några, finns i just ditt fall som gör det svårare eller lättare att just dela på det här sättet?
- 7. c) Vad tycker du att det finns för för- och nackdelar för dig personligen att göra på detta sätt?
(fråga ut)
- 7. d) Vilka av dessa faktorer tror du har störst påverkan på ditt sätt att dela kunskap?

7. e) Varför?

8. Om du gör det fysiskt, vad är det då för information/situation hur går det till?

8. a) Vad får dig att vilja eller hindrar dig från att dela kunskap fysiskt.

8. b) Vilka speciella förutsättningar, om några, finns i just ditt fall som gör det svårare eller lättare att just dela på det här sättet?

8. c) Vad tycker du att det finns för för- och nackdelar för dig personligen att göra på detta sätt?
(fråga ut)

8. d) Vilka av dessa faktorer tror du har störst påverkan på ditt sätt att dela kunskap?

8. e) Varför?

9. Vilket av de två sätten skulle du säga att du föredrar?

9. a) Varför? Kan du förklara lite mer vad du menar?

10. Hur skulle du beskriva dig själv som person? Tror du att det påverkar din attityd till de olika kontexterna och i så fall på vilket sätt?

11. Tar du hänsyn till vad andra personer gillar mest?

12. Tror du att det uppfattas (reaktion) olika när du gör på det ena eller andra sättet? På vilket sätt påverkar det ditt val?

13. Hur tänker du kring att dela med dig av mer kunskap än vad du gör i dagsläget? (intention)

14. Tycker du att elektronisk eller fysisk interaktion är mer accepterat än det andra inom företaget? Preferens?

15. Vilka riktlinjer finns kring kunskapsdelning?

16. Avslutningsvis, har då något som du skulle vilja tillägga?