



**LUNDS UNIVERSITET**

Ekonomihögskolan

**Institutionen för Informatik**

# Kunskapsöverföring mellan projekt

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng  
Framlagd 8 Juni, 2010  
Författare Martin Nilsson,  
Carl Söderlund  
Handledare Umberto Fiaccadori

## Resumé

<i>Titel</i>	Kunskapsöverföring mellan projekt
<i>Författare</i>	Martin Nilsson Carl Söderlund
<i>Utgivare</i>	Institutionen för informatik, Lunds Universitet
<i>Handledare</i>	Umberto Fiaccadori
<i>Examinatorer</i>	Agneta Olerup, Magnus Wärja
<i>Publiceringsår</i>	2010
<i>Uppsattstyp</i>	Kandidatuppsats
<i>Språk</i>	Svenska
<i>Nyckelord</i>	Kunskapsöverföring, Projekt, Kunskap, Knowledge management, KMS

## Abstrakt

I dagens kunskapssamhälle går det att se ett växande behov av att bevara, sprida och skapa kunskap i organisationer och i dess projekt. Genom att använda sig av olika IT-stöd såsom Knowledge Management Systems (KMS) kan en organisation förbättra sin kunskapsspridning inom ett specifikt projekt och ge medarbetarna en möjlighet att både bidra till organisationens lärande, men även ta del av andra personers tidigare erfarenheter och lärdomar ifrån projekt.

Syfte med uppsatsen är att påvisa de faktorer som kan vara av stor betydelse vid kunskapsöverföring mellan projekt.

Resultatet bygger på tre intervjuer på två olika företag med stark koppling till IT samt den litteratur vi funnit inom området. Vi presenterar faktorer utifrån vår litteraturgenomgång samt vår utförda undersökning, där vi kopplar samman de faktorer vi funnit som kan vara avgörande för hur kunskapsöverföring mellan projekt kan förbättras.

## Innehållsförteckning

1 Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemområde .....	2
1.3 Syfte .....	2
1.4 Avgränsningar .....	2
2 Litteraturgenomgång .....	3
2.1 Kunskapsbegreppet.....	3
2.2 Knowledge management.....	4
2.3 Kunskapsspridning.....	5
2.4 Vårt ramverk.....	7
3 Metod.....	8
3.1 Val av ämne och metodöversikt.....	8
3.2 Litteraturfördjupning och genomgång av teorier.....	8
3.3 Datainsamling.....	8
3.3.1 Urval av Informanter .....	9
3.3.2 Intervjuförfarande.....	9
3.3.3 Intervjuguide .....	10
3.4 Validitet & Reliabilitet .....	10
3.5 Etiska åtaganden.....	11
3.6 Analysmetod.....	11
3.7 Kritik av metod.....	11
4 Empirigenomgång .....	12
4.1 Presentation av Tieto Sweden AB.....	12
4.1.1 Vilken typ av system för dokumentation använder sig företaget av? .....	12
4.1.2 Vad anses som viktig kunskap att ta del av ifrån ett projekt? .....	14
4.1.3 Hur överförs kunskap i företagets projekt?.....	15
4.1.4 Fördelar respektive nackdelar med nuvarande sätt att arbeta på? .....	17
4.1.5 Hur mycket kan kunskapsöverföringen öka mellan projekt, med hjälp av ett KMS för projekt?.....	17
4.2 Presentation av IKEA IT.....	18
4.2.1 Vilken typ av system för dokumentation använder sig företaget av? .....	18
4.2.2 Vad anses som viktig kunskap att ta del av ifrån ett projekt? .....	19

4.2.3 Hur överförs kunskap i företagets projekt?.....	20
4.2.5 Hur mycket kan kunskapsöverföringen öka mellan projekt, med hjälp av ett KMS för projekt?.....	21
4.3 Sammanfattning av empiri .....	22
5 Analys och diskussion .....	24
5.1 Kunskapsöverföring mellan projekt .....	24
5.2 Faktorer.....	25
5.3 Kunskapsöverföring beroende på organisation.....	26
Slutsats.....	28
Bilaga 1 .....	31
Intervjuguide .....	31
Bilaga 2 .....	32
Intervju 1 – Informant 1 från Tieto.....	32
Intervju 2 – Informant 2 från Tieto.....	39
Intervju 3 – Informant 3 från IKEA IT.....	45
Referenser .....	50

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Kunskap har alltid varit av stor betydelse för företag och deras fortsatta existens på marknaden. Genom att utvinna, bevara och sprida kunskap till alla delar av organisationen kan ett företag skaffa sig ny kunskap, vilket enligt Allee (1997) är nyckeln till att skaffa sig konkurrensfördelar. Detta leder i sin tur till ökad produktivitet och vinst (Prusak, 1997).

Att arbeta i projekt är idag en av de vanligaste organisationsformerna (Löfgren, 2007). Macheridis (2001) menar att dokumentation av projekt har som syfte att medarbetarna skall förstå, lära sig och ta tillvara på den kunskap som uppkommer under olika faser av ett projekt. Detta för att undvika att likartade problem uppstår i framtida projekt. Även att man kan betrakta projekt som en inläringssituation, det vill säga att projektet själv bidrar till en fortsatt inläring och kompetensutveckling hos medarbetarna. Han skriver vidare att man kan se projektläring som ett "kunskapsrum".

*"Projektet som kunskapsrum är inte nödvändigtvis bundet till en fysisk plats, även om det kan tolkas som specifikt tid och rum, utan är snarare ett virtuellt eller mentalt rum, som delas av de medarbetare som interagerar med varandra." (Macheridis, 2001, s. 281)*

Enligt Wiig (1997) lever vi i ett "kunskapsamhälle" där kunskapen står i centrum. Ett utökad behov av att gå ifrån tyst kunskap och att istället utvinna, bevara och sprida denna kunskap på ett mer explicit sätt, utmynnade i ett nytt sätt att tänka kring Knowledge Management (KM).

KM har som syfte att administrera organisationens processer för att skapa, hantera, bevara och sprida den information och de lärdomar som uppkommit inom ett specifikt projekt eller på en avdelning i organisationen (Blackman & Henderson, 2005). Detta resulterar sedan i att försöka bevara den kunskap som återfinns inom organisationen (Koskinen & Philanto, 2008)

KM är oftast IT-baserade system (Knowledge Management Systems, KMS), men kan även vara av fysisk form, till exempel möten mellan medarbetare inom organisationen. I artikeln *Diagnosing cultural barriers to Knowledge management* (De Long & Fahey, 2000) diskuteras företagskulturen i organisationer och hur denna påverkar ett företags chans att lyckas med sin kunskapsspridning. De menar att KMS som kunskapsspridning är 20 % av hela arbetsprocessen, resterande 80 % är upp till människorna i organisationen eller projektet.

För att delge information, dokument och sprida kunskap mellan organisationens medarbetare kan man använda sig av intranät och wikis. Telleen (1998) skriver:

*"An intranet is a set of content shared by a well-defined group within a single organization" (Telleen, 1998)*

Ett intranät används av organisationer för att sprida information på ett snabbt och smidigt sätt men även för att dela och skapa ny kunskap i form av att medarbetare delar med sig av den kunskap de innehar (Curry & Stancich, 2000). Problem kan uppstå när man till exempel försöker söka efter ett visst dokument eller information vilket kan resultera i väldigt många träffar och svårigheter med att filtrera informationsflödet (Davenport & Prusak, 1998).

Detta bidrar till att det är svårt att söka efter den information som är relevant för den specifika medarbetaren. Istället för att använda systemet till att söka information och ta tillvara på den information och data som finns tillgänglig, använder sig istället en medarbetare av andra kanaler, till exempel genom att fråga en arbetskamrat.

## **1.2 Problemområde**

Man kan fråga sig om KMS eller intranät som används för att täcka en hel organisation faktiskt fyller funktionen av att sprida och ge medarbetarna information på ett enkelt och tillgängligt vis, för att kunna omvandla detta till kunskap. Ett system som enbart lagrar information och data och således fungerar som ett dokumenthanteringssystem, bör istället utnyttjas till fullo i form av ett KMS. Detta för att medarbetare i framtida projekt skall ha möjlighet att överföra kunskap och information som kan ge dem möjlighet att arbeta på ett proaktivt sätt, för att förhindra att samma typ av problem uppstår gång efter gång i ett projekt. Således lyder vår forskningsfråga:

*Vilka faktorer kan vara av stor vikt för att förbättra kunskapsöverföring mellan projekt med hjälp av ett KMS för projekt?*

## **1.3 Syfte**

Syftet är att belysa specifika faktorer för hur kunskapsöverföring mellan projekt kan förbättras med hjälp av ett KMS för projekt.

## **1.4 Avgränsningar**

KM är ett väldigt stort och komplext kunskapsområde. Det behandlar bland annat olika typer av projektmodeller, tekniska lösningar och affärsmodeller för hur ett införande av KMS kan hjälpa en organisation att bevara kunskap inom organisationen, bli mer effektiva och således öka sin lönsamhet.

Uppsatsen behandlar inte någon teknisk funktionalitet inom KMS, utan de övergripande faktorer för hur kunskapsöverföring mellan projekt kan förbättras med hjälp av KMS.

## 2 Litteraturgenomgång

### 2.1 Kunskapsbegreppet

Enligt Davenport och Prusak (1998) bör data, information och kunskap särskiljas för att kunna diskutera kunskapsbegreppet. De menar att data är "rå information" som inte har någon direkt mening eller betydelse i sig självt.

*"[...] "data endowed with relevance and purpose" which of course suggests that data by itself has little relevance or purpose."* (Peter Drucker genom Davenport & Prusak, 1998, s. 2)

De fortsätter beskriva information som strukturerad data som har en betydelse och mening, dock är det upp till individen själv att ta till sig informationen och ha förmåga att omvandla denna till kunskap. De menar att information kan ses som ett samspel mellan avsändare och mottagare av den information som sprids. Mottagaren av informationen måste själv omvandla den till kunskap.

Davenport och Prusak (1998) menar att en avsändare kan uppfatta ett meddelande som "information", medan mottagaren kan uppfatta det hela som nonsens, och på så vis mista möjligheten till att förvärva kunskap. Detta resulterar då enbart i ostrukturerad information. Alavi och Leidner (2001) bekräftar detta påstående då de menar att en person måste ha grundläggande kunskap av ett visst område för att förstå och ha möjlighet att ta till sig den information som tilldelas.

Att förmedla kunskap mellan medarbetare inom organisationen kan vara svårt, idag finns det många olika typer av system och IT-stöd för att hjälpa företag att åstadkomma just detta. Det finns dock aspekter som IT-stöd ej tar hänsyn till och det är kunskapen hos människor och hur denna förmedlas.

Det finns två typer av kunskap: tyst kunskap och explicit kunskap. Enligt Nonaka och Ichijo (2007) kan explicit kunskap överföras snabbt och smidigt mellan människor, då den är relativt enkel att dokumentera, arkivera, uttala och beskriva för andra, vilket enklare kan förstås av en mottagare.

Tyst kunskap är mer svåråtkomlig och svår att beskriva. Den överförs fördelaktigast ifrån en personlig källa. Nonaka & Ichijo (2007) menar att kunskap ofta är mer trovärdig om den kommer ifrån en person individen känner och har förtroende för, än om individen till exempel läser ett dokument av en okänd avsändare eller får information som är dokumenterad av en okänd person.

*"The most effective way of sharing it is through deep dialogue that comes with personal relationship"* (Nohria and Eccles genom Nonaka & Ichijo 2007, s. 71)

Inläring av kunskap diskuteras flitigt av Davenport och Prusak (1998). De menar att för mycket information och data kan förhindra människors intag av kunskap, då det resulterar i för mycket information och blir svårt att strukturera.

Detta leder till att informationen återgår till att vara enbart data vilket inte säger någonting självt. Samtidigt menar de att data i stora mängder är viktigt för organisationer

då det är essentiellt material som i rätt sammanhang kan skapa information. Vilket senare kan utvinnas till just kunskap. (Davenport & Prusak, 1998)

## 2.2 Knowledge management

Knowledge Management (KM) omfattar en rad olika metoder vilka används av organisationer för att identifiera, skapa och sprida kunskap för återanvändning, medvetenhet och lärande. KM används ofta för att nå olika organisatoriska mål och resultat, till exempel gemensam förståelse, förbättrad prestanda, konkurrensfördelar eller högre nivå på innovation. (Koskinen & Philanto, 2008)

Detta validerar Mårtensson (2000) som säger att kunskap är något som måste överföras från att vara tyst kunskap till explicit kunskap och individuell kunskap till organisatorisk kunskap. Detta för att organisationer skall kunna ta tillvara kunskapen på bästa möjliga vis. Genom att använda verktyg så som KMS kan detta uppnås.

Davenport och Prusak (1998) menar att den stora fienden hos dagens KMS är den stora mängd data som finns tillgänglig. Anställda måste söka igenom mängder med data för att hitta relevant kunskap. Detta påstående menar sig även Alavi och Leidner (2001) ha stött på, då de granskade kunskapshanteringssystem, och fann att informationssökningen ofta genererade irrelevant data.

Organisationer måste lära sig att på ett mer effektivt sätt administrera den kunskap som återfinns i tidigare projekt för att ha möjlighet att arbeta mer proaktivt i framtida projekt. Genom att arbeta på detta vis kan en organisation tjäna på att använda sig av ett KMS. (Srikantaiah & Koenig, 2008)

Detta påstående valideras av Mårtensson (2000) som menar att tyst kunskap måste omvandlas till explicit hanterbar kunskap för att kunna föras in i ett KMS. Srikantaiah och Koenig (2008) menar även att viss kunskap som är relevant i ett specifikt projekt, kan vara irrelevant i ett annat. Därför måste kunskapen som sprids vara mer precis och lettsökbar för att finna just det som är relevant för ett specifikt projekt.

Black och Synan (1997) menar att organisationer börjar inse värdet av sina anställda, då det är det enda övertaget gentemot andra organisationer. De menar att fördelarna företaget får via IT och tekniska system är övergående. Detta påstående stöds av Bhatt (2001) som säger att IT är ett relativt dåligt sätt att konvertera information till kunskap, det krävs att organisationen själv förändras på ett högre plan. Han menar att IT kan hjälpa människan att konvertera data till information, medan information till kunskap bör hanteras via ett socialt system.

Srikantaiah och Koenig (2008) instämmer, då de menar att utövarna av KM är införstådda med att det är människor som delar kunskap med varandra och att de är en viktig del av processen. Organisationen måste uppmana till en kultur av att dela sin kunskap och det ackompanjeras av ett stabilt och användarvänligt system för kunskapshantering. Inställningen till KMS måste även förändras hos de personer som skall använda verktyget. (Srikantaiah & Koenig, 2008)

*"[...] you can bring the features to the people, but you can't make the people use them (at least not right away)."* (Srikantaiah & Koenig, 2008, s. 381)



Davenport och Prusak (1998) skriver att ett företag som vill införa KM, måste vara beredda att förändra strukturen och de roller som finns i organisationen, för att ett införande av KM skall bli lyckat. Individuell kunskap som återfinns hos människor i organisationen bör artikuleras utåt mot andra medarbetare i organisationen.

På så sätt omvandlas den individuella kunskapen till organisatorisk kunskap, eftersom medarbetarna är beroende av varandras förmågor och handlingar, vilket i sin tur leder till att fler aktörer involveras i organisationens värdeskapande (Lind & Seigerroth, 2003).

Curry & Stancich (2000) instämmer och menar att det måste finnas en vilja att fostra en kultur av nätverkande och informationsdelande i organisationen. Detta kommer i sin tur bidra till ett snabbare sätt att få tag i relevant information och kunskap. "Best practices" och "lessons learned", är ett exempel på sådan kunskap som kan återfinnas från tidigare projekt och kan hjälpa organisationen att arbeta proaktivt i framtida projekt. Att föra in sådan information i ett system måste ses som en naturlig del av arbetet.

*"Using the intranet has to become part of everyday working life without engendering a feeling that such use is a waste of time and does not constitute `work`" (Curry & Stancich, 2000, s. 250)*

Garvin (1993) menar att organisationer som kan skapa, inhämta och sprida kunskap, kan ses som lärande organisationer. Deras möjlighet att anpassa organisationens synsätt på kunskap så att det bidrar till att nya kunskaper och insikter kan uppstå är ett viktigt moment i en lärande organisation.

För att uppnå önskad kvalitet på den kunskap som sprids i en organisation, är det viktigt att kunskapen är relevant och att det finns ett filter eller en standard för vad som anses relevant. För mycket information eller data, kan snarare stjälpa än hjälpa en organisation eller ett projekt, filosofen Aeschylus (ca 525-456 F.K) uttrycker följande:

*"Who knows useful things, not many things, is wise." (Aeschylus, ca 525-456 FK genom Davenport & Prusak, 1998)*

## **2.3 Kunskapsspridning**

Hendriks (1999) menar att kunskapsspridning som begrepp har sin fokus inom KM. Han menar att begreppet ger en länk mellan arbetstagarna, där kunskapen finns, och organisationen, där kunskapen får sitt värde.

Varje projekt har olika planer, resultat, problem och framgångar som erbjuder en möjlighet till lärdom (Kotnour, 2000). Genom att integrera och dela med sig av erfarenheter och lärdomar mellan olika projekt kommer organisationen ha en bättre bas för kommande framtid. Kotnour (2000) menar vidare att projektkunskap skapas under den sista fasen i ett projekt när de involverade slutför projektet.

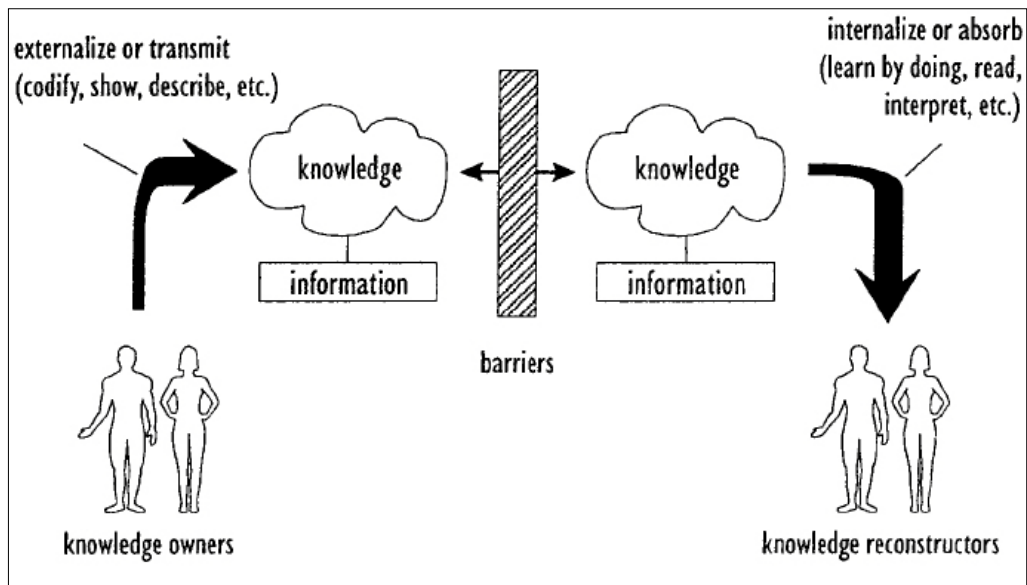


Bild 2.1: A simplified model of knowledge sharing (Paul Hendriks, 1999; s. 93)

Bild 1 beskriver hur vida kunskap sprids från den person som bär på den till en annan. För att man ska kunna utöva "Knowledge sharing" krävs det två parter (Hendriks, 1999). Den första är den som bär på kunskapen och måste enligt Hendriks (1999) utföra en handling som han kallar för "Externalization", för att kunna överföra informationen av kunskapen till den andra parten. Han menar att sådan kunskap kan läras ut antingen i form av föreläsning eller via ett intelligent kunskapssystem.

*"This externalization can take many forms, including performing actions based on this knowledge, explaining it in a lecture or codifying it in an intelligent knowledge system."* (Hendriks, 1999, s. 92)

Hendriks (1999) menar att den andra parten, den som söker kunskapen, utför en "Internalization", som också kan utföras på en rad olika sätt. Bland annat kan den andra parten lära sig genom att utföra en speciell handling, som att läsa något, eller att försöka förstå det som har skrivits in i ett kunskapssystem. Han menar dock att det finns en rad olika hinder för att en lyckad "Externalization" och "Internalization" ska bli av. McDermott & O'Dell (2001) påvisade i en studie att även om det finns ett bra verktyg för kunskapsspridning lägger medarbetare det åt sidan då de helt enkelt inte känner att de har tid.

Vidare validerar Hendriks (1999) påståendet att det mest kritiska problemet är hur vida motiverade medarbetarna är att dela med sig av sin kunskap. Liknande problem finns vid införandet av informationssystem vars uppgift är att främja kunskapsspridning. Rapporter visar att införandet av dessa system oftast inte leder till någon förbättring i kunskapsspridningen då systemen inte används till sin fulla potential. Han påpekar även att språk och olika kulturella olikheter är ett hinder för "Knowledge sharing". (Hendriks, 1999)

Schindler & Eppler (2003) påstår dock att ett stort problem idag är att organisationen ofta dokumenterar enbart det som verkligen krävs och efterfrågas av en kund istället för att

dokumentera ett projekt mer utförligt, vilket kan hjälpa organisationen i stort. Detta gör att information kring vilka problem som uppstått och hur man löst dessa, ofta utelämnas.

*“Relevant project documentation—such as a feasibility study, a summary, a technical report or a user manual—which has to be produced to meet minimal documentation standards is often superficial and has its focus on merely capturing standardized business figures or the description of the project’s results.” (Schindler & Eppler, 2003, s.220)*

## 2.4 Vårt ramverk

Tabell 2.1

Förändring för att kunskapsöverföring ska förbättras mellan och inom projekt		
Förändring: Organisation Projekt Medarbetare KMS	Faktor	Beskrivning
Organisation	Motivation	Organisationen måste uppmana medarbetarna till att sprida information och kunskap.
Projekt	Storlek på projekt	Storlek på projekt är av relevans, då dokumentationen skiljer sig markant. Mindre projekt; mindre dokumentation, större projekt; mer dokumentation.
Organisation	Organisations kulturen	Organisationen själv måste uppmana till spridning av kunskap, och förändra sig på många plan, för att ett KM införande skall bli lyckat.
Organisation Projekt	Tidsaspekten	Tid bör avsättas för dokumentation, och uppmuntras av ledningen, för att korrekt information läggs in i systemet.
Medarbetare	Mängden data/information	Hur mycket information som läggs in i systemet kan påverka kunskapsspridningen.
KMS	Användarvänlighet	Systemet måste vara användarvänligt, och ge användaren möjlighet att på ett enkelt och smidigt sätt föra in information i systemet. Det måste även vara enkelt att finna den information som efterfrågas.
Medarbetare	Korrekt information	Information som läggs in, måste vara korrekt och av relevans.
Medarbetare	Viljan att dela information	Individer själva, måste ha viljan att dela information som de innefattar. Förstå att det är för ett större syfte.
Medarbetare Organisation	Administration	Administration måste fungera, då irrelevant information bör avlägsnas för att tillstyrka relevans av korrekt information.
Medarbetare Organisation	Språkbruk	Olika människor förstår information olika, genom att använda en viss typ av språkbruk kan inläring av kunskap förenklas.
Medarbetare	Tyst/explicit kunskap	Viljan att omvandla tyst kunskap till explicit kunskap, för att kunna införa detta i systemet.

## 3 Metod

### 3.1 Val av ämne och metodöversikt

Vi fick snabbt upp ögonen för vad vår uppsats skulle handla om och började leta efter litteratur som fanns tillgänglig för att kunna granska de teorier som stödjer vårt problemområde. Efter en tids litteraturgranskning utformade vi vårt teorikapitel som senare skulle ligga till grund för vårt ramverk. Med hjälp av detta ramverk skapade vi sedan en intervjuguide som skulle vara en bas för våra intervjuer.

Efter att vi tagit fram intervjuguiden ville vi snabbt komma i kontakt med olika projektledare. Med hjälp av en personlig kontakt fick vi kontaktpuppgifter till tre olika projektledare på två företag. Efter intervjuerna satte vi oss ner för att transkribera och analysera inkommen data.

Med hjälp av det teoretiska ramverket och den empiriska insamlingen av data kunde vi nu analysera och diskutera utifrån olika typer av perspektiv, samt med hjälp av vår matris analysera de olika Informanternas svar, och på så vis besvara vår forskningsfråga.

### 3.2 Litteraturfördjupning och genomgång av teorier

Denna fas av arbetet låg till grund för vår förståelse av ämnet och dess teori. Till vår hjälp använde vi oss av det som tidigare fanns skrivet inom det givna området. För att få en bra överblick över vilken typ av litteratur vi behövde bearbeta valde vi att söka upp andra uppsatser som behandlar liknande problemområden. I dessa kunde vi läsa och leta upp författare och böcker som skulle kunna vara aktuella för vår uppsats.

Till en början hade vi svårt att hitta relevant litteratur tillgänglig på bibliotek eller någon annanstans där vi kunde finna detta. Detta gjorde att vi fick det svårt att komma igång med att hitta bra referensramar.

Detta ledde till att vi fick gå över till att använda oss av Google Scholar, där man lätt får tillgång till tillförlitlig litteratur och vetenskapliga artiklar. Detta fungerade väldigt bra då det nästan finns obegränsat med information och artiklar som behandlar vårt problemområde.

Andra hjälpmedel till sökandet efter litteratur och artiklar vi använt oss av är ELIN, LOVISA och OLLE, vilka är interna verktyg för sökning av journaler, böcker, samt uppsatser från Lunds universitet.

### 3.3 Datainsamling

Vid vår insamling av data har vi valt att åka ut till de organisationer som vi kommit i kontakt med och utfört intervjuer. Detta för att vi ansåg att vi omöjligt skulle kunna få in den typ av data vi önskade via en enkätundersökning samt att ämnet vi valt är relativt komplext och kan vara svårt att via enkätfrågor, få så bra svar som möjligt.

Vi har med alla våra Informanter genomfört besöksintervjuer. Detta har gjorts för att vi hade relativt få Informanter och var intresserade av att få veta vad den enskilda individens åsikter var.

Jacobsen (2002) menar att det lättare skapas en förtrolig stämning i en besöksintervju ansikte mot ansikte, något som är svårt i en telefonintervju. Han berättar vidare att många som har specialiserat sig på just telefonintervjuer tycker att det är en olämplig metod om undersökningen innehåller många öppna frågor.

### **3.3.1 Urval av Informanter**

Tidigt i vår insamling av litteratur och strukturering av vårt teoretiska ramverk visste vi vilka typer av Informanter som vi önskade att intervjua. Vid urvalet av vilka vi skulle intervjua valde vi delvis att utgå ifrån Jacobsen (2002), som beskriver, i tre enkla steg, hur man gör rätt urval av personer till intervju.

Steg ett går ut på att man skaffar sig en överblick av alla som man skulle vilja intervjua om man hade obegränsat med tid, pengar och analysmöjligheter. I detta steg visste vi att vi ville intervjua personer som är projektledare i en IT-organisation.

Hur många, var och vilka lät vi definieras i steg två, som går ut på att dela in de man kan tänkas intervjua i undergrupper. Detta gör man med hjälp av olika nyckelord. Några exempel är arbetsplats, ålder och erfarenhet. Eftersom vi varken hade obegränsat med tid eller pengar valde vi först att dela upp våra önskade Informanter efter vilken stad de arbetade i.

Därefter väljer man den grupp i steg två som man känner passar bäst. Efter detta väljer man det antal personer som man vill intervjua efter de olika kriterierna. Det finns en rad olika metoder för detta men vi kände att "Informationsmetoden" passade oss bäst.

Vi fick via e-post kontakt med tre olika projektledare på två stora företag inriktade mot IT. Tieto Sweden AB (Tieto) och IKEA IT. Tieto är ett konsultbolag där man endast arbetar mot externa kunder.

Detta innebär att man alltid måste ta hänsyn till vad kunden är redo att betala för och vad de förväntar sig för resultat. IKEA IT arbetar däremot endast mot sin egen organisation för att utveckla och förbättra det som efterfrågas internt. Båda organisationerna är globalt etablerade och har flera tusentals anställda världen över.

### **3.3.2 Intervjuförfarande**

Vi valde att följa ett semistrukturerat intervjuförfarande för att detta tillvägagångssätt är optimalt i vår undersökning. Vi ville kunna ställa samma öppna frågor till alla Informanter utan att leda dem till ett svar och på så sätt få ett bra flyt i intervjun. Bryman (2002) menar att i den semistrukturerade intervjun följer man en intervjuguide som innehåller de ämnen och punkter man vill beröra. Däremot behöver inte frågorna ställas i samma ordning som är angivet i guiden.

Han hävdar vidare att detta gör att intervjun blir mer av en diskussion, nästan som ett samtal som i en ostrukturerad intervju. En nackdel enligt Bryman (2002) med det semistrukturerade intervjuförfarandet är att frågorna kan bli svåra att jämföra med andra intervjuer, vilket vi märkte senare när vi skulle analysera intervjuerna. Ofta ledde diskussionerna i intervjuerna in på andra frågor innan vi ens ställt dessa vilket gjorde att vi helt enkelt kunde hoppa över en del frågor som vi redan fått svar på.

### 3.3.3 Intervjuguide

Valet av att genomföra en semistrukturerad intervjumetod har lett till att vi använt oss av en intervjuguide. Dalen (2008) hävdar att detta behövs speciellt när man utför en semistrukturerad eller fokuserad intervju.

Med hjälp av tabell 2.1 har vi kunnat utarbeta och designa en intervjuguide med tre olika frågeområden som har legat till grund för att kunna svara på vår forskningsfråga. Majoriteten av intervjufrågorna i intervjuguiden utgår ifrån de olika faktorer som finns i tabell 2.1. Dock har vi valt att utforma mer generella frågor kring till exempel dokumentation och spridning av kunskap i projekt. Detta har gjorts på grund av att de faktorer vi presenterat, enklare kan återfinnas i ett öppet svar ifrån en informant. Vi ville även ha möjlighet att få fler svar kring faktorer än de som vi funnit utifrån vår litteratur.

Vi har under utarbetandet av intervjuguiden valt att använda oss av "områdesprincipen". Med detta menas att man bör inleda intervjun med frågor som inte är särskilt känsloladdade eller centrala för undersökningen. Några exempel på sådana frågor är Informantens befatning, erfarenhet, etc. Efter hand fokuserar man frågorna alltmer mot de mest centrala teman i undersökningen, för att mot slutet öppna upp frågorna så att de återigen handlar om lite mer generella saker. (Dalen, 2008)

Frågeformulär och transkriberingar finns att tillgå i bilagorna.

### 3.4 Validitet & Reliabilitet

Under hela vårt arbete har vi granskat vår empiri och våra informanter kritiskt för att få en så stark giltighet som möjligt. Vi har ställt oss frågan om vi har intervjuat rätt personer och även om våra Informanter haft tillräcklig kunskap och förståelse inom ämnet, för att besvara våra frågor på ett bra sätt. Vi hade även velat intervju fler Informanter då detta hade gett en större validitet i vår analys. Antalet intervjuer blev dock begränsade på grund av tidsbrist.

Under våra intervjuer försökte vi att hålla oss så objektiva som möjligt, för att inte påverka våra Informanter och således reliabiliteten. Detta gjordes för att få så öppna svar som möjligt under intervjun. Med hjälp av intervjuguiden och ett semistrukturerat intervjuförfarande, där vi har använt oss av frågeområden, har vi haft möjlighet att föra ett öppet samtal. Detta leder enligt Jacobsen (2002) till att Informanten kan svara mer personligt och utförligt, och på så vis ge mer tillförlitliga svar.

Samtliga intervjuer hölls på Informanternas arbetsplatser. Detta för att få denna att känna sig trygg i intervjumiljön och således öka förtroenderelationen oss och Informanten (Jacobsen, 2002).

Vi har under intervjuerna valt att spela in samtalet via en dator. Detta ger en fullständig återgivning av samtalet och formas inte av intervjuarens intresse eller förmåga att notera. Således ökar reliabiliteten då registreringen av data kan kontrolleras och analyseras för att se om slutsatser forskaren dragit är riktiga och trovärdiga. (Jacobsen, 2002)

### 3.5 Etiska åtaganden

Vi var noggranna med att förmedla relativt mycket information om vår undersökning till Informanterna. Samtliga fick en vecka innan intervjuerna reda på alla frågeområdena för att till viss grad kunna förbereda sig. Detta eftersom det fanns tämligen mycket fakta som behövde besvaras i stora delar av intervjun. Detta gjorde att vi fick mer precisa svar som i sin tur ledde till en ökad kvalitet i vår undersökning.

Däremot valde vi att inte avslöja några frågor som handlade om deras personliga åsikt, då vi ville ha mer spontana svar från våra Informanter. Jacobsen (2002) beskriver valet av metod lite som ett dilemma där man måste

*"[...] värdera de vinster vi kan nå med att dölja avsikten mot de problem som uppgiftslämnarna kan uppleva." (Jacobsen, 2002, s.483)*

För att registrera intervjuerna valde vi att spela in dem för att sedan transkribera dem. Efter att vi transkriberat intervjuerna bad vi om ett godkännande av samtliga Informanter via e-post. Detta gjordes för att Informanterna skulle ha en chans att se att transkriberingen överrensstämde med vad som sagts under intervjun. Informanterna är genom hela uppsatsen anonyma för att ingen skall kunna komma i dålig dager.

### 3.6 Analysmetod

I analysen av vår empiriska data valde vi att gruppera alla Informanternas svar i olika färgkoder för att lätt kunna gruppera dem i de olika frågeområdena. Detta gjorde att vi lätt kunde jämföra svaren från de olika Informanterna. Vidare sammanfattade vi alla svar i en tabell för att få en ännu bättre överblick över vad Informanterna svarat inom frågeområdena.

Med hjälp av de empiriska data har vi sedan kunnat diskutera och analysera vart frågeområde för sig då vi tydligt delat upp dem. Detta tillvägagångssätt har legat till grund för vår analys och diskussion.

### 3.7 Kritik av metod

Ett problem med våra intervjuer är antalet Informanter. Fler Informanter hade resulterat i mer generella samt konkreta slutsatser och således en större validitet. Möjligtvis hade det varit fördelaktigt att även intervjuar projektledarnas överordnade för att få deras infallsvinkel kring hur de tycker att deras KMS fungerar och hur den information som läggs in hanteras och sprids i organisationen. Dock fanns det inte tid för att utföra någon sådan typ av intervju.

Vi inser även att våra frågeområden kan vara vinklade och ofullständiga då vi själva givetvis har en subjektiv uppfattning av KMS.

Då vi utfört intervjuer på två olika företag, där den ena organisationen arbetar internt och den andra externt, kan det vara svårt att få tillförlitliga samt generaliserbara faktorer i vår analys, diskussion och slutsats, därför skulle vi antagligen utformat våra intervjufrågor annorlunda gentemot de specifika företagen om vi gjort intervjuerna på nytt.

## 4 Empirigenomgång

I presentationen av vår empiri har vi valt att presentera organisationerna var för sig och vad dess Informanter har svarat i våra intervjuer med dem. Anledningen till att vi väljer att presentera organisationerna var för sig är att deras arbetssätt och organisationsstruktur ser helt olika ut. Därefter presenterar vi en tabell där vi sammanfattar Informanternas svar på de frågeområden vi hade för intervjun.

### 4.1 Presentation av Tieto Sweden AB

Tieto är ett IT-tjänstföretag som erbjuder både utveckling och konsulttjänster. Det är ett av de ledande IT-tjänstföretagen i norra Europa och är världsledande inom vissa segment. Tieto har 17000 anställda globalt, på marknader såsom: Norden, Ryssland, Indien, Kina, Italien, Spanien med flera.

Informant 1 arbetar som projektledare och har hand om diverse projekt. I vissa projekt kan dock rollen variera från en mer definierad projektledarroll till en mer teknisk roll i form av teknisk expert. Informant 2 arbetar också som projektledare oftast över många olika projekt samtidigt, dock anser denne sig vara mer uttalad arkitekt än projektledare i dagsläget. Det nuvarande projektet som Informant 2 arbetar i heter Simbase, vilket även är namnet på klienten som projektet omfattar. Det är ett projekt mot TeliaSonera AB.

#### 4.1.1 Vilken typ av system för dokumentation använder sig företaget av?

Informant 1 hade problem att beskriva företagets dokumenthanteringssystem, och dess nytta. Viktiga dokument lagras, dock svåråtkomligt på olika servrar på olika platser, och enligt Informant 1 är det svårt att söka efter specifika dokument och få fram nödvändig information.

*"[...] om vi gör ett officiellt dokument, så ska det ha [...] ett Tieto specifikt nr, och då har vi ett register vi går in registrerar och skriver in vad det är för dokument, och sen får vi per automatik ti och sedan ett löpnummer, t.ex. ti2010... och då använder vi det på dokumentet och skriver in sen vad är det för projekt, [...]man kan då söka på dokumentet, vem som har gjort dokumentet och så... [...] om jag gör en projektplan, så registrerar jag den. Men jag lagrar inte själva dokumentet."*

(Informant 1)

Informant 2 är av en annan mening och beskriver ett dokumenthanteringssystem i form av ett MKS, där information lagras och att meningen är att all dokumentation och kod skall vara datalagrat.

*"Om vi tar Simbase, så har vi ett MKS system, där ligger specar och kod och allt som rör systemet, [...] Det är meningen att allt ska vara datalagrat. [...]"*

(Informant 2)



Genom att lagra informationen via en struktur i form av ett TI-nummer, så finns det självklart möjlighet att hitta specifika dokument, dock är det enligt Informant 1 krångligt och svårt att få fram specifik information. Ett stort problem är att man måste veta vilket TI-nummer som dokumentet har. Detta skapar då problem i sökningen. Man måste helt enkelt fysiskt hitta dokumenten först.

*"[...] så kontaktar de mig, och så har vi eller jag, för Malmö precis som alla de andra orterna sitt vad ska man säga, sina diskar, servrar med dokument och där har vi en struktur med en katalog för varje projekt och då hittar vi dokumenten, [...]"*  
(Informant 1)

Informant 1 fortsätter att beskriva organisationen och hur kulturen har förändrats genom åren. Från att man fick dokumenten till sig, har idag kulturen ändrats till att man själv måste söka upp informationen. Detta görs då via den interna webben på ett intranät som finns tillgängligt för alla inom Tieto.

På frågan om de hade ett KMS svarade Informant 1 att de hade något som kallades för Knowledge sharing. Ju längre intervjun fortskred desto närmare kom vi ett svar kring hur kunskapshanteringen och de system som fanns tillgängliga såg ut samt vilka typer av verktyg de använde sig av för att dela information.

*"[...] intern blogg, vi har en sån här wiki, och vi har, eh communities [...]"*  
(Informant 1)

*"[...] blogg och wiki, [...] man kan hitta om man har något problem, [...] lägga en fråga och söka och det kan man ju säga är ett sätt att dela sin kunskap [...]"*  
(Informant 1)

Något som verkar vara av stor betydelse gällande dokumentation av projekt och dokument överlag, är tidsbegränsningen som finns. Det finns ingen tid att hinna dokumentera projekt noggrant och Informant 1 menar även på att intranätet är så pass stort och har så många olika funktioner och finesser vilket i slutändan skapar förvirring och motstånd till att använda sig av systemet.

*"[...] det finns hur mycket som helst, och problemet kan jag väl säga är att du ska ju jobba, prestera saker och ting och det kommer ständigt ny information, nya verktyg och informationsflödet är liksom..."*  
(Informant 1)

*"[...] man hinner inte djupdyka... [...]"*  
(Informant 1)

Informant 2 instämmer och menar att man oftast inte har tid att dokumentera, speciellt inte i efterhand, utan det måste ske naturligt under projektets gång.

*"[...] utan detta måste genomsyra hela organisationen för att det skall fungera anser jag. Och man ska aldrig göra något i efterhand, utan när projektet är avslutat så har man ett nytt..."*  
(Informant 2)

#### 4.1.2 Vad anses som viktig kunskap att ta del av ifrån ett projekt?

Det enorma informationsflödet som florerar på intranätet och när man söker på Wikin bör enligt Informant 1 förbättras, vi testar under intervjun att söka på termen "Oracle", och får då 564 sidor med svar som är kopplade till Oracle. Genom en snävare sökmetod och bättre selektering tror Informant 1 att systemet skulle kunna effektivisera det dagliga arbetet ytterligare.

*"[...] det hade varit önskvärt definitivt att kunna tagga nyckelord och bättre selektering, där har ni ju en klar funktion som skulle kunna uppdateras till det bättre.*

*Få en struktur och gruppering. [...]"*

(Informant 1)

Det finns i dagsläget ingen funktion för att tagga ett dokument eller selektera sökningen på något vis, utan Informant 1 berättar att det är rubriken på dokumentet som är nyckelordet eller "taggen". Informant 2 är av samma åsikt, att dokument, "specar" och information finns lagrad, men svår att hitta på ett enkelt sätt.

*"[...] vi har tillräckligt mycket där det lagras, men hittar vi det? Jag tycker det är svårt att veta om det underhålls, ibland får man känslan att det mer dokumenteras och underhålls för att cheferna uppifrån skall få information och se vad vi gör. Alltså jag tror inte vi delar kunskap eller information via system så där, utan vi använder nog mer personliga kontakter, så om man kan formalisera det i ett system vore bra."*

(Informant 2)

Informant 2 fortsätter att berätta om hur ett KMS borde fungera; det skall vara lätthanterligt, enkelt att lägga in information samt söka efter information och det skall göras för personalen som arbetar i systemet, och inte för dem en nivå upp.

Informant 2 menar att det handlar om personliga kontakter och att fråga de som faktiskt kan något, än om att söka efter informationen själv, eftersom att detta anses som tidskrävande och att informationen är svåråtkomlig.

*"Det finns en massa information som är dokumenterad som tar för lång tid för mig att läsa igenom, så enklare att gå till en personlig kontakt som kan och kan förklara..."*

(Informant 2)

Informant 1 talar om branschen som Tieto är verksam i. Denne menar att Tieto använder sig av så pass ny teknologi, att det är svårt att få fram specifika nyckeltal för att kunna standardisera projekten, som man till exempel kan få fram i byggprojekt.

*"Men många av våra projekt är helt nya och ny teknologi, och då får du inte fram några nyckeltal."*

(Informant 1)

Informant 1 berättar vidare att de har startat en informell grupp, där projektledare träffas varannan vecka och delar med sig av sina erfarenheter och lärdomar ifrån sina projekt. Där får man även feedback av andra. Detta dokumenteras, men det sker mer informellt i mötesform, dock hade det även kunnat spridas via ett Community på intranätet, men detta har ännu inte gjorts.

*"[...]projekt där vi nu har startat ett informellt nätverk där vi diskuterar sådana här problem och hur vi kan lösa dem. [...] det började med en kille och jag, och sen ville vi bjuda in fler och nu är vi ca 10-15 personer. [...] då gör någon en presentation och dom här problemen har vi också där, och nu sprider vi det på det informella mötet... men vi skulle kunna haft det på intranätet också. [...]"*

(Informant 1)

Han fortsätter berätta om något som kallas för "Way to Excellence", som är en modul i intranätet där man delar kunskap med varandra, där varje projekt har sin egen mapp. Där går det att ta del av olika templates och guidelines för hur till exempel en projektrapport skall utformas.

*"Sedan har vi något som heter Way to excellence, [...] Man kan gå in och titta det finns guidelines, templates och hur man ska jobba, och det är återvinning från gamla projekt."*

(Informant 1)

#### **4.1.3 Hur överförs kunskap i företagets projekt?**

Informant 1 beskriver en modul som heter Teamer, som finns tillgänglig i deras intranät. Vilket gör det möjligt att dela information med varandra inom projekten.

*"Här finns dokumenten, här finns verkligen dokument strukturerat och så och du kan strukturera själv "* (Informant 1)

De har möjlighet att dela dokument med varandra, checka ut dokumenten och sedan redigera dem. Detta är något som anses vara positivt, dock är systemet långsamt vilket skapar irritation och motstånd till att använda systemet.

Informant 2 uttryckte att de delade information med varandra, men att det oftast gjordes internt inom olika områden och projekt, vilket resulterade i olika öar inom projektet och avdelningarna.

Även att information delas mer informellt mellan olika nyckelpersoner, än via något system.

*"[...] man får det informellt från någon som har jobbat där... och man frågar oftast ut folk för att få reda på nyckelpersoner och så där [...]"*

(Informant 2)

Något som alla informanter efterfrågat är ett standardiserat sätt att arbeta på. Informant 1 menar att Teamer är något som alla på företaget skall ha fått en kurs i, och skall använda, dock är Informant 1 tveksam till om det faktiskt används i den utsträckning som man kan önska.

*"[...] alla ska egentligen använda detta och vi får en kurs, typ som Police Academy, och ledningen säger att man ska ha gjort vissa kurser och så där... och ledningen försöker styra det till ett specifikt sätt att jobba. Men man kan även lära sig själv, man får interna kurser över nätet eller teamer."*

(Informant 1)

På frågan om det används mycket av Informanten själv, så svarar denne att han gärna använder det, på grund av möjligheten att återanvända dokument, samt att få ett mer standardiserat sätt att arbeta på.

*"Ganska mycket, jag vill gärna utnyttja de templates som finns och om man gör ett jobb vill man gärna att det ser bra ut och om man gör ett senare jobb vill man gärna använda något man tidigare använt just för att spara tid och så där."*

(Informant 1)

Informant 1 berättar att organisationen försöker förändra och avgränsa projekten och systemet till att bli mer inriktat på att fokusera på olika grupper och avdelningar i organisationen. De har nyligen startat upp en Community där det finns möjlighet att dela information mellan projektledarna på företaget.

*"[...] satte man alla projektledarna i en grupp och sen fick de jobba ut mot projekten och då blev det en sådan form av avgränsning [...]"*

(Informant 1)

Dock menar han att det gäller att någon är drivande och har viljan att uppdatera, underhålla och lägga in information, så att det hela inte dör ut.

*"Sedan skapade vi som gick en kurs en egen site där vi skapade en grupp och en Community, dock gäller det att någon är drivande, [...] och föra detta framåt."*

(Informant 1)

Detta uttryckte även Informant 2, svårigheten att få de anställda att dela med sig av sin information och kunskap. Det fanns även en önskan om att få något tillbaka för att vilja dela med sig, vilket i dagsläget saknas.

Att dokumentera projekten är något som Informant 2 vill ta fasta på, och menar att man oftast inte tar dokumentationen på stort allvar förrän det verkligen gäller. Till exempel då man flyttar projekten till andra delar av världen.

*"[...] vi hade kunnat gjort ett mycket bättre jobb, om vi hade dokumenterat ordentligt från början, när vi bara arbetade i Sverige... Detta är ett typiskt exempel där vi har arbetat som vi inte borde gjort när vi var hemma, men när vi ska flytta detta projektet så måste man göra sin hemläxa... [...]"*

(Informant 2)

#### 4.1.4 Fördelar respektive nackdelar med nuvarande sätt att arbeta på?

Informant 1 ansåg att det positiva med KMS var det moderna sättet att arbeta på, och den frihet och de möjligheter som finns med ett internt system över webben, då man enkelt kan få tag i information var man än är, enbart genom att koppla upp sig via sin dator.

*"[...] fördelarna [...] är ett modernt sätt att där du har möjligheterna, den [...] du kan koppla upp dig när du sitter hos en kund, när du sitter hemma, du kan koppla upp dig ständigt, du har alltid någon du kan vända dig till, för i princip har du tillgång till 17000 kollegor, och det är ju en klar fördel."*

(Informant 1)

Nackdelar som fanns med deras KMS enligt Informant 1 var först och främst informationsflödet man ständigt var tvungen att tampas med, vilket resulterade i övertid.

*"Nackdelar är ju då [...] informationsflödet är stort... mycket du ska ta till dig, [...] avsätta lite tid i veckan, [...] men är du inne i ett projekt och det ramlar på... och du får jobba kvällar och helger"*

(Informant 1)

Flera Informanter uttryckte detta problem i samband med deras KMS. Det är för mycket information och den är svår-administrerad. Informanterna ansåg även att många dokument var opålitliga och svåra att veta om innehållet stämde.

Informant 2 hade några andra synpunkter kring tanken att dela information. Hon menar att nätverkande alltid är något positivt, men det stora problemet är att systemen kräver att någon matar in något, och denna någon vill gärna ha något tillbaka för att känna att det är värt att själv dela med sig av sin kunskap.

*"Ja precis, alltså nätverkande är alltid bra... det som är... vår nackdel är ju att alla dom här systemen kräver att man matar in något för att få tillbaka något... och ofta är det så att dom som matar in inte får något tillbaka, det är oftast dom som är erfarna som får mata in, och det får dom göra på sin övriga tid... som dom inte har, och då är det inte så bra. Det skall ge mig något som individ, det handlar om att ge och ta.. och det är då man kan få den här fitnessen att dela kunskapen, och växa som företag, men oftast är det några som skall ge och dom orkar inte med."*

(Informant 2)

#### 4.1.5 Hur mycket kan kunskapsöverföringen öka mellan projekt, med hjälp av ett KMS för projekt?

Informant 1 anser att ett KMS utformat för projekt skulle kunna hjälpa honom mycket i framtida projekt. Dock handlar det mycket om vilken typ av person man är. Det gäller att vara lyhörd och ha viljan att förändra sitt sätt att arbeta på, speciellt då man arbetar ut mot en kund.

*"[...] man måste lära sig att följa med utvecklingen, och vad kunden vill ha. Då måste man vara lyhörd och producera det på ett bra sätt."*

(Informant 1)

Informant 2 menar att ett sådant system skulle kunna hjälpa denne ganska mycket, dock måste det vara användarvänligt och vara utformat så att det ej stör det vardagliga arbetet och helst att systemet själv tilldelar information än att man själv skall söka efter den.

*"[...] man ska inte behöva leta upp en massa information och sålla, utan få den så man kan fokusera på rätt saker [...]"*

(Informant 2)

## **4.2 Presentation av IKEA IT**

IKEA IT är en global organisation som arbetar med att säkerställa de informationsflödena som behövs för att utveckla ett ständigt växande IKEA. Detta innebär att man utvecklar olika affärlösningar och tjänster som hjälper IKEA att bli mer effektiva i alla sina arbetsprocesser.

IKEA IT arbetar med att stödja IKEA group och IKEA services med IT system. Baserat på behovet bygger IKEA IT upp IT system från grunden. Det innebär att allt som finns inom IKEA som handlar om IT är byggt av IKEA IT.

Informant 3 arbetar som projektledare och har hand om alla utvecklingsprojekt inom e-handel på IKEA-online, som är en avdelning på IKEA IT där man arbetar mot IKEAs globala behov på webben.

### **4.2.1 Vilken typ av system för dokumentation använder sig företaget av?**

IKEA IT använder sig i dagsläget av ett dokumenthanteringssystem som heter "Rational Clear case". I detta hanteras både dokument och kod. På frågan om hur man dokumenterar ett projekt beskriver informant 3 att man kan dela upp hela projektgruppen i fyra olika delar.

*"Okej, om vi delar upp det i dem här tre, Project management, Requirement, Development [...] och sen har vi Test också"*

(Informant 3)

Project management, Requirement, Development och Test. Projektledaren, som är en del av project management, har en projektplan som täcker hela projektet, vad man har för budget, vad man ska leverera, vilka milestones man har etcetera. Han berättar vidare att projektledaren har hand om vilka dokument som skall tas fram i de olika grupperna.

*"Sedan tar jag hand om en massa andra saker i projektet, vilka dokument vi ska ta fram, [...] och sådana grejer, alltså uppföljning."*

(Informant 3)

Vidare finns det en business analyst som har hand om krav och icke funktionella krav. Denna person sitter oftast med i både IT och business för att kunna vara en slags tolk. Denna person dokumenterar vad som skall göras.

*"Den personen sitter oftast med i både IT och business sidan och pratar med dom hur de vill ha detta och osv., och han dokumenterar ner detta i business rules och i business dokument."*

(Informant 3)

Därefter dokumenterar utvecklarna hur det ska göras. Det finns också en testgrupp som är med under hela projektet som dokumenterar, vad som ska testas, vilken funktionalitet ska implementeras osv.

*"Utvecklarna skall sedan göra dokumenten hur det skall göras, så dom bryter ner komponenter i koden över vad man skall göra. Sedan finns det test som är med hela projektet och testar olika funktioner osv."*

(Informant 3)

När vi frågar Informant 3 om de har ett KMS förklarar han att de har en wiki där alla medarbetarna har krav på sig att dokumentera. När vi vidare frågar om "lessons learned" också läggs in i wikin svarar han att de istället ligger i slutrapporten som han skriver. Om man vill komma åt "lessons learned" får man helt enkelt leta reda på slutrapporten och läsa det där.

#### **4.2.2 Vad anses som viktig kunskap att ta del av ifrån ett projekt?**

Vi frågar sedan Informant 3 om vilken kunskap som han tycker är viktig att bevara i projekt. Han berättar att det är viktigt att ha en bra plan från början så att man vet vad man skall göra. Även kravdokumenten är väldigt viktiga så att utvecklarna och testarna vet vad de skall göra. Blir inte dessa dokument blir bra finns det risk för att stora delar av arbetet man gör är för gäves.

*"Att ha en bra plan direkt ifrån början [...] även om den oftast förändras, så är det nog bra att ha en baseline från början över vad man skall göra. Jag tror att kravdokumenten är väldigt viktiga att ha koll på, speciellt för utvecklarna och testarna, funkar inte detta så blir det inte bra."*

(Informant 3)

Informant 3 nämner också att "lessons learned" är till stor hjälp då man ofta arbetar med samma typ av projekt och då vet man vilka misstag man gjort tidigare i liknande projekt.

*"[...] lessons learned är också jättebra, i och med att vi oftast kör samma typ av projekt, så är det bra att ha dokumenterat vad som gått snett i tidigare projekt."*

(Informant 3)

Innan man startar ett projekt får man ett dokument från beställaren, business, som heter "project directive". Detta dokument säger vad beställaren vill ha gjort. Ett problem är att man inte pratar samma språk som de som skall utföra jobbet vilket leder till att dessa dokument kan ta flera månader att revidera för att få reda på vad faktiskt beställaren vill ha. Detta tycker Informant 3 skall förbättras för att effektivisera hela arbetsprocessen.

*"[...] och även ett dokument som heter project directive, vilket säger vad dem vill ha gjort. Dom skulle kunna vara tydligare, nu tar det flera månader att reda ut vad det är dom faktiskt vill ha gjort."*

(Informant 3)

*"[...] alltså dem vet inte riktigt vad [...] dem ser en benefit, men vet inte vad eller hur dem vill göra."*

(Informant 3)

Vidare berättar Informant 3 att de dokument som finns till för att hjälpa en anställd i starten av ett projekt inte alltid är uppdaterade och då får man lägga ner en massa tid på att uppdatera dokumentet med sin del. Kortfattat vill Informant 3 att det finns en bättre struktur och ett tydligare ägarskap på denna typ av dokument.

*"[...] vilket gör att när projektet skall starta så försöker man få ner dokumentet, men då är det inte uppdaterat i och då får man lägga ner en massa tid på att uppdatera dokumentet med sin del och man kan inte lita på de siffror som står där."*

(Informant 3)

#### **4.2.3 Hur överförs kunskap i företagets projekt?**

Idag överförs kunskap från olika projekt i många olika delar av organisationen. Förutom att använda sig av wikin och "lessons learned", lämnar man över kunskap till bland annat helpdesk och sin operationsavdelning som sitter med hårdvara och har han som servrar.

*"sedan gör vi hand over till vår helpdesk organisation som sitter globalt, till vår operations avdelning som sitter mer med hårdvara och har hand om serverna, och det är ju också ett sätt att skicka vidare kunskap"*

(Informant 3)

Även om någon skulle sluta finns det möjlighet att ta tillvara på kunskapen som personen i sig sitter inne med. Man tar reda på vad för viktig kunskap personen har och ser till att den förmedlas vidare till en medarbetare på ett smidigt sätt. Detta görs både muntligt och skriftligt i form av dokumentation.

*"[...] Men sedan om någon skulle sluta som besitter en massa kunskap, om eh vår sökfunktionalitet t.ex. då söker vi alltid upp så att han eller hon kan delge den kunskapen innan de slutar."*

(Informant 3)

Kunskapen som finns dokumenterad letar man upp med hjälp av wikin eller det dokumenthanteringssystem som finns tillgängligt. När vi vidare frågar om det är lätt att söka i wikin får vi ett klart nej.

Det är ganska svårt att hitta det man söker efter då det saknas en tillräckligt bra sökfunktion. Informant 3 berättar att det är i stort sätt omöjligt att hitta det man vill om man är ny.

*"[...] mer avancerad sökning hade varit bra, kanon. Idag känns det som att det enbart är de som har hanterat systemet ett par år som kan söka och vet vart de ska gå... men kommer man in som ny är det nog omöjligt, då får man fråga sig fram."*

(Informant 3)



Han berättar att det inte finns något standardiserat sätt att arbeta mot wikin, utan alla medarbetarna arbetar på sitt egna sätt och det är inte definierat exakt vad som skall läggas in, vilket ledet till att stora delar av wikin faktiskt är ganska oanvändbar.

*"Jo absolut, jag tror att det vore bra att ha ett mer tydligt definierat vad som exakt skall läggas in och vad som inte skall läggas in. Vissa arbetar på ett visst sätt och andra på ett annat och det är svårt att få in liknande eller samma typ av dokumentation, så det skulle nog kunna förbättras."*

(Informant 3)

Det blir ofta att de nya får leta reda på en personlig källa som kan förklara eller beskriva vad denna vill ha reda på. Detta behöver dock inte vara något negativt då man ofta får bättre information från en personlig källa än från en wiki, men det tar också tid för personen att sitta och berätta.

Vid frågan på vem det är som dokumenterar ett projekt berättar Informant 3 att det är alla som sitter i projektgruppen som dokumenterar.

*"Projektet själva [...] dom som sitter i gruppen [...], och projektledaren och så där."*

(Informant 3)

Vi frågar vidare om man kan komma åt allas dokument som finns dokumenterade och det kan man nästan. Man måste dock ansöka om det om man inte är delaktig i projektet, men om man sitter på samma avdelning är nästan allt tillgängligt.

*"Man kan ansöka, sedan om man sitter på en avdelning så är det ju lättare och då har nästan alla tillgång"*

(Informant 3)

#### **4.2.5 Hur mycket kan kunskapsöverföringen öka mellan projekt, med hjälp av ett KMS för projekt?**

Avslutningsvis frågade vi informant 3 om han hade haft stor användning av ett KMS för projekt i sitt framtida arbete. Informant 3 ansåg att nyttan hade varit större om arbetsområdet skulle ändras, då han i dagsläget har så pass stor erfarenhet från att driva projekt på den avdelning han arbetar på.

*"Okej, alltså jag tror att om jag hade bytt område så hade det hjälpt jättemycket, men nu har jag suttit på samma så länge, så nu har man ganska mycket erfarenhet, så det är då lite just idag... men om jag skulle byta, så hade det som sagt hjälpt väldigt mycket."*

(Informant 3)

## 4.3 Sammanfattning av empiri

Tabell 4.3.1

Informant 1, Tieto	Informant 2, Tieto	Informant 3, IKEA IT
<b>Frågeområde 1: Vilken typ av system för dokumentation använder sig företaget av?</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dokumenthanterings system i form av lagring på olika servrar med diverse TI-nummer på varje dokument.</li> <li>▪ KMS i form av ett intranät med interna bloggar, Wikis, communities, Teamer, Way2Excellence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MKS i det specifika Simbase projektet.</li> <li>▪ Dokumenthanteringssystem där rapporter, specar och liknande dokumenteras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dokumenthanteringssystem kallat "Rational Clear Case"</li> <li>▪ KMS i form av Wikis på ett intranät.</li> </ul>
<b>Frågeområde 2: Vad anses som viktig kunskap att ta del av ifrån ett projekt?</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ta lärdom av tidigare projekt</li> <li>▪ Informella nätverk där man diskuterar problem och möjligheter med nuvarande projekt.</li> <li>▪ Way2Excellence; där man kan se templates, businesscases &amp; guidelines.</li> <li>▪ Bättre dokumentation</li> <li>▪ Mer standardiserat sätt att dokumentera på.</li> <li>▪ Lättare att få tag i informationen som dokumenteras.</li> <li>▪ Förfinad selektering när man söker i t.ex. Wikin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viktigt att den som delar med sig av information, får något tillbaka.</li> <li>▪ Hålla sig till det man sålt och vad kunden köpt av en.</li> <li>▪ Dra lärdom av varandra och låta folk ta olika ansvar i olika projekt, för att hela organisationen skall utvecklas.</li> <li>▪ Kundinformation, ekonomisk uppföljning</li> <li>▪ Information om området</li> <li>▪ Problem med nuvarande system</li> <li>▪ Vilka nyckelpersoner som finns.</li> <li>▪ Dokumentation måste ske naturligt och på ett enkelt sätt, både att lägga in och söka efter informationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bra plan direkt ifrån början</li> <li>▪ Kravdokumenten</li> <li>▪ Lessons learned och lära ifrån tidigare projekt</li> <li>▪ Global project approval, project directive som berättar vad styrgruppen vill ha gjort av projektet.</li> <li>▪ Bättre uppdatering på dokument som florerar i projekten.</li> <li>▪ Bättre struktur över lag och mer standardiserad information och dokumentation.</li> </ul>
<b>Frågeområde 3: Hur överförs kunskap i företagets projekt?</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informella nätverk, med stöd av systemet</li> <li>▪ Teamer där man kan dela information och hitta samt strukturera dokument.</li> <li>▪ Wikin och de communities som skapas.</li> <li>▪ Way2Excellence med templates och lärdomar ifrån tidigare projekt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Man talar med de individer som är inlästa på systemet</li> <li>▪ Dokumentation finns, men tar för lång tid att läsa och hitta.</li> <li>▪ Man kan kolla i koden, där finns den bästa information.</li> <li>▪ Tala med nyckelpersoner och söka upp dessa, då organisations kulturen i det specifika simbase projektet fungerar på det sättet. Det går snabbare och är mer givande.</li> <li>▪ Genom att vårda sin dokumentation ifrån början skulle man kunna göra ett mycket bättre arbete.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wikin och lessons learned</li> <li>▪ Handover, då man lämnar över kunskap till en maintenance organisation som har hand om produktion, så de vet vilka problem som finns och hur man kan lösa dessa.</li> <li>▪ Delge kunskap muntligt t.ex. om någon person slutar. Detta dokumenteras även.</li> <li>▪ Clear case lagras kunskap i.</li> <li>▪ Mer standardiserat är önskvärt, samt möjlighet att söka information enklare och bättre</li> </ul>

		selektering <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektforum varje vecka där man talar om projekten och delger information och lärdomar.</li> </ul>
<b>Frågeområde 4:</b> Fördelar respektive nackdelar med nuvarande sätt att arbeta på? <i>Under intervjun fick vi många svar kring vad som var positivt samt negativt med deras nuvarande system och sätt att arbeta på, därför har vi valt att infoga ett fjärde frågeområde som dock ej fanns med i den ursprungliga intervjuguiden.</i>		
<b>Fördelar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernt sätt att arbeta på, och dela information med andra.</li> <li>▪ Yngre personer kan känna igen sig i verktygen, med bloggar, communities, Wikis.</li> </ul> <b>Nackdelar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingen struktur och standardisering över hur dokument skall dokumenteras.</li> <li>▪ Svårt att söka efter specifika dokument</li> <li>▪ För mycket samt irrelevant information</li> <li>▪ Systemet uppfattas som långsamt</li> <li>▪ Svårt att veta om dokumenten är pålitliga</li> </ul>	<b>Fördelar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Många dokument är strukturerade och finns i MKS systemet.</li> <li>▪ Att få testa på nya roller och få nytt ansvar i olika projekt, vilket gör att organisationen kan växa.</li> </ul> <b>Nackdelar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inmatning och eftersökning av information och dokument i systemet.</li> <li>▪ Att det enbart är de erfarna som delar sin information och inte får något tillbaka.</li> <li>▪ Svårt att eftersöka information i systemet, för mycket helt enkelt. Vilket gör att man går till en bordsgranne eller nyckelperson för att få tag i relevant information.</li> <li>▪ Svårt att lita på de dokument som finns lagrade.</li> <li>▪ Känns som att man dokumenterar för de en nivå upp i organisationen,</li> <li>▪ Ingen tid avsatt för att dokumentera projekt.</li> <li>▪ Måste bli bättre struktur och standardisering av det som läggs in.</li> </ul>	<b>Fördelar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Om man har erfarenhet av systemet och vet vilken typ av information man vill ha tag i, och vet exakt vad man skall söka på, så fungerar Wikin bra.</li> </ul> <b>Nackdelar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Behövs mer snävare selektering i sökfunktionen.</li> <li>▪ Lättare att återfinna den information som lagts in samt mer standardiserat sätt att dokumentera informationen på.</li> <li>▪ Få andra delar av organisationen att dokumentera och förtydliga sina dokument och vad de vill ha.</li> </ul>
<b>Specifik fråga:</b> Hur mycket kan kunskapsöverföringen öka mellan projekt, med hjälp av ett KMS för projekt?		
Väldigt mycket, dock måste sökfunktionen fungera bättre och mer standardiserat.	Mycket, det gäller att systemet är lätthanterligt och att det är utformat för användarna och inte för de en nivå upp. Det skall vara enkelt att lägga in och söka efter information, och det skall ske på ett naturligt sätt under projektets gång.	Lite, med tanke på min erfarenhet och att jag ofta har liknande projekt. Dock om jag vore ny eller kom till en ny avdelning tror jag att det skulle kunna hjälpa mig väldigt mycket.

## 5 Analys och diskussion

### 5.1 Kunskapsöverföring mellan projekt

Davenport & Prusak (1998) diskuterar kunskapsbegreppet och hur information kan omvandlas till kunskap om mottagaren förstår det som förmedlas. Detta fann vi var ett problem hos de två företag vi undersökt. Informanterna menade att mycket information var svårhanterad och svår att få tag i. En av våra Informanter talade om problemet med tekniska rapporter som han fick ta del av som projektledare ifrån en annan del av organisationen.

*"[...] ibland får man tekniska specifikationer och så där, och det är svårt att förstå och det kan vara jobbigt [...]"*

(Informant 1)

Dessa rapporter var annorlunda formulerade och mer tekniskt inriktade än de rapporter informant 1 var van vid. Detta skapade då problem med att förstå innehållet och förvärva den information som meddelades. Ofta var informant 1 tvungen att skicka tillbaka rapporten för att få förklarar för sig vad som stod, eller att själv lägga ner mycket tid för att få ut något värde av rapporten.

Wikis används i de båda företagen, för att hantera och sprida information mellan medarbetarna, dock har detta fungerat mindre bra. Informanterna menar att man oftare kan få ut mer relevant information snabbare genom att fråga en arbetskollega. Detta var genomgående för alla informanter.

Vi ställer oss frågande till hur detta kan komma sig. Varför väljer medarbetare att istället för att söka efter information i systemet vända sig till en arbetskamrat? Enligt informanterna går det snabbare och att de system som erbjuder information till exempel wikis, innehåller för mycket information som både är svår att söka efter och ofta anses som irrelevant och svårtolkad. Alavi & Leidner (2001) har stött på samma typ av problem då de undersökte kunskapshanteringsystem, och kom fram till att informationssökningen ofta genererade irrelevant data.

Davenport & Prusak (1998) menar att mängden information i dagens KMS är problematisk. Enligt dem skapar informationsöverflödet en motvilja att använda sig av systemet och att mycket tid läggs ner på att söka igenom mängder av data. Detta problem har även vi funnit då vi utfört våra intervjuer, en av våra informanter (Bilaga 2, intervju 2) menade att hon inte hade tid att läsa igenom den dokumentation som fanns till hands, då det var för mycket irrelevant information, varpå hon istället valde att söka rätt på en nyckelperson som kunde förklara det essentiella muntligt.

Genom att använda sig av muntliga källor och personliga kontakter istället för att använda sig av systemet, uppnås självklart en viss del av kunskapsöverföring, dock för att ha möjlighet att förbättra kunskapsöverföringen tror vi att de system som används bör utvärderas och möjligtvis begränsas till specifika delar av organisationen, så att informationsflödet blir mindre och innehåller mer relevant data. Vi har funnit faktorer utifrån litteraturen och jämfört dessa med vår empiriska studie. Dessa faktorer anser vi kan förbättra kunskapsöverföring mellan projekt och medarbetarna.

## 5.2 Faktorer

En av de faktorer vi presenterat i vårt ramverk (tabell 2.1) är "Språkbruk", vilket vi menar bör vara ett generellt sätt att uttrycka sig på i organisationen. Detta för att alla i organisationen kan ta del av och förstå den information som sprids och ha möjlighet att förvärva informationen till kunskap. Det är både upp till medarbetarna och ledningen att genomföra detta, ledningen bör uppmuntra till ett gemensamt språkbruk, till exempel via templates, utbildning, policier och liknande, medan medarbetarna måste ta till sig den information som förmedlas ifrån högre ort, samt själva arbeta mot att ett gemensamt språkbruk används.

Att införa ett standardiserat språkbruk kan vara komplicerat i en stor organisation som är aktiv inom olika länder, marknader och som har olika typer av projekt. Tekniska rapporter kommer sammanfattas på ett mer tekniskt vis än till exempel ett business case. Enligt Srikantiah och Koenig (2008) måste organisationer vara uppmärksamma på att viss typ av information som är relevant i ett projekt kan vara irrelevant i ett annat. Därför menar de att det måste finnas tydliga och enkla sökvägar för att nå information som är av relevans.

Vi tror att ett KMS för projekt skulle ge medarbetarna möjlighet till en mer avgränsad informationsbank där det enbart florerar information som har med de specifika projekten att göra. Detta kan till exempel innefattas av: Lessons learned, business Cases, information om kunder, konkurrenter, tidplaner, aktivitetslistor och sådan typ av information som kan vara väl till pass vid ett nytt projekt. Detta måste självklart stödjas av en sökfunktion som tydligt selekterar information som är relevant, eller ger användaren en möjlighet till att förfina sökningen för att enklare kunna selektera information.

Ytterligare två faktorer vi presenterat i ramverket; *Motivation* och *viljan att dela information* (tabell 2.1) är viktiga för att kunskapsöverföring skall kunna förbättras, detta ser vi tydligt i en av våra intervjuer, där en av våra informanter menade att viljan att dela information var låg. Detta berodde på att det oftast var de mest erfarna arbetarna som delade med sig av sin kunskap, men dessa fick samtidigt inte något tillbaka (Bilaga 2, intervju 2).

Att inte dela information på grund av att man inte anser att man får något tillbaka kan ses som problematiskt, det säger sig självt att någon som har arbetat i en organisation under lång tid, har en högre kunskapsbank och mer erfarenhet över hur till exempel dokumentation bör se ut, än en ny medarbetare. I ett sådant fall är det viktigt att ledningen uppmuntrar och motiverar medarbetarna till att dela information och kunskap. Enligt Curry & Stancich (2000) är det samtidigt viktigt att medarbetarna förstår att de bidrar till organisationen i stort genom att dela med sig av sin information och kunskap. Att öka och förbättra kunskapsöverföring i en stor organisation är något som tar tid, de mest erfarna måste inse värdet av att dela med sig av information in i systemet, för att i ett senare skede ha en så pass välfylld kunskapsbank i form av till exempel en Wiki så att nya medarbetare istället för att vända sig till de mer erfarna, kan titta i wikin för att få hjälp. Detta gynnar både medarbetarna och organisationen i stort.

Något som var av stor relevans för att kunskapsöverföring skulle fungera enligt våra informanter var tid. Genom att ge medarbetarna tid att dokumentera projekt kan kunskapen öka både hos den individuella medarbetaren, men även hos organisationen i stort. Enligt Schindler & Eppler (2003) är detta något som bör tas i beaktning, då de menar att i många organisationer dokumenteras enbart det som krävs av kund, istället för att ta tillvara på de problem och lösningar man funnit under projektets gång. En av våra informanter påpekade just detta problem, och speciellt då tidsaspekten, att det i slutet av ett projekt oftast inte fanns tid att dokumentera, utan att detta måste ske kontinuerligt under hela projektets gång.

*"[...] man ska aldrig göra något i efterhand, utan när projektet är avslutat så har man ett nytt"*

(Informant 2)

Kotnour (2000) menar dock att projektkunskap erfordras i slutet av ett projekt. Vi tror att båda parter har rätt. Genom att kontinuerligt dokumentera under hela projektets gång kan den individuella medarbetaren själv ta till sig kunskap och lärdomar kring hur arbetet har gått och hur problem har lösts. Dock utvinns den generella projektkunskapen först i slutet av ett projekt, då man kan ta ett steg tillbaka och utvärdera hur projektet har gått och vad man har lärt sig i helhet. Detta kan sedan vara viktig kunskap för både projektet och organisationen i stort. Båda delarna är oerhört viktiga, och bör tas i beaktning vid kunskapsöverföring och kunskapsutvinning enligt oss.

Faktorn "tidsaspekten" ser vi tydligt är en viktig del för att kunskapsöverföring skall ha möjlighet att öka och förbättras. Samtidigt som denna faktor spelar in med många av de andra till exempel *Motivation, Organisationskulturen, Användarvänlighet* samt *storlek på projekt*. De faktorer vi funnit är sammankopplade på ett eller annat vis, genom att genomföra en av faktorerna kommer antagligen inte kunskapsöverföringen öka speciellt mycket. Men genom att förändra alla delar och speciellt se till att de faktorer som finns presenterade i ramverket utförs och finns, är chansen större att kunskapsöverföring kan lyckas bättre.

### **5.3 Kunskapsöverföring beroende på organisation**

De två företag vi har studerat i vår undersökning är båda verkande inom området IT. Dock skiljer de sig åt i form av hur de arbetar, Tieto arbetar externt ut mot kunder i form av konsulttjänster. IKEA IT arbetar däremot internt gentemot den egna organisationen. Utifrån vår empiriska undersökning fann vi olikheter i form av hur våra informanter ansåg hur ledningen såg på dokumentation och kunskapsöverföring.

IKEA IT har tid avsatt för dokumentation, dock kan problem uppstå vid sökandet av den dokumenterade informationen, och detta skapar problem och en vilja att tala med personer muntligt istället för att söka informationen via ett system. Enligt en av våra informanter från Tieto såg läget annorlunda ut, när det gällde ledningens motivation och vilja att medarbetarna skulle dokumentera projekt och lärdomar.

De system som användes för att överföra kunskap ansågs mer lämpade för ledningen och dem en nivå upp i organisationen än för personalen som skulle använda sig av systemet ansåg en av våra informanter.

*"det skall göras för personalen som ska använda det och inte för dom en nivå upp..."*

(Informant 2)

Tidsaspekten var även av stor relevans, då dokumentation fick göras på ledig tid istället för att ses som något som bidrog till organisationens välmående.

En av anledningarna till att dokumentation blir lidande i en organisation som Tieto kan vara att de arbetar externt ut mot en kund, som enbart efterfrågar dokumentation i relativt liten skala. Eftertanke, lärdomar och reflektion över hur ett projekt har gått dokumenteras sparsamt om ens alls. Detta överensstämmer även med vad Schindler & Eppler (2003) ansåg kring hur dokumentation kan gå till ut mot kund.

IKEA IT däremot, som arbetar gentemot den egna organisationen, kan lättare ta tillvara på lärdomar och problem som uppstått från tidigare projekt, och sedan använda detta som ett verktyg inför nya projekt, då många av projekten ser relativt lika ut.

Kan ett KMS för projekt lämpa sig bättre i en organisation, som arbetar internt än externt? Vi tror att ett införande av ett KMS för projekt, lämpar sig bättre i en organisation som arbetar internt där ledningen uppmuntrar dokumentation och avsätter tid för den samme. Dock kan viktig kunskap även utvinnas ifrån en organisation som arbetar externt mot kund, till exempel information om kunden, nyckelpersoner i projektet och liknande som kan vara till hjälp vid framtida projekt hos samma kund eller en kund med liknande behov och struktur. Detta efterfrågades även av en av våra informanter på Tieto.

*"mer om området, [...] det finns ju kundinformation [...] man vill ha info om kunden och att någon dokumenterat hur kunden ser ut... jag vill även veta om problem med system.. [...] så ekonomiskt, kundrelaterat och teknik.. men även hur man sätter ihop projektgruppen.. får man inte den här viktiga personen, liksom vilka är nyckelpersoner[...] man måste ha sådan information."*

(Informant 2)

## Slutsats

Vårt syfte med uppsatsen har varit att finna faktorer för hur kunskapsöverföring kan förbättras mellan projekt och då med hjälp av ett KMS för projekt. Vi inser att dessa faktorer både avspeglas på systemet, medarbetarna och organisationen. Därför är det viktigt att förstå att de faktorer som presenteras är i samverkan med varandra och är viktiga för hela processen av kunskapsöverföring.

De faktorer vi funnit utifrån den litteratur vi granskat finns presenterade i vårt ramverk (Tabell 2.1). Dessa faktorer har jämförts med vad våra informanter svarat under våra intervjuer och vi har försökt hitta samband och anledningar till varför kunskapsöverföringen i dessa två företag har fungerat mindre bra.

Vi kan tydligt se att det finns faktorer som enbart rör organisationen och bör därför införas i en högre del av organisationen hos ledningen, exempel på sådana faktorer är:

*Motivation* – Ledningen bör uppmuntra och motivera medarbetarna till att dela information och kunskap.

*Tidsaspekten* – Ledningen bör avsätta tid för dokumentation och möjlighet till eftertanke inom ett projekt, för att ge medarbetarna en chans att reflektera över problem och lärdomar av ett projekt, och då speciellt i slutfasen.

*Administration* – Det bör finnas en eller fler personer som administrerar systemet och ser till att irrelevant information tas bort och att systemet fungerar.

Dessa faktorer rör ledningen i organisationen, och är faktorer som bör införas i form av till exempel policys eller norm i organisationen. Genom att ha dessa faktorer i åtanke vid till exempel implementation av ett KMS tror vi att kunskapsöverföring kan förbättras och även öka samt utnyttjas bättre av medarbetarna. Det gäller att ledningen styr och leder medarbetarna, medan det i sin tur är medarbetarnas skyldighet att använda sig av systemet och förstå fördelarna med att dela information med varandra, och då via ett digitalt system istället för via mun-mot-mun metoden.

De faktorer som påverkas av medarbetarna är lika viktiga som de som rör ledningen i organisationen, genom att samarbeta i alla led, kan kunskapsöverföring och delning av information och kunskap öka. Exempel på faktorer som rör medarbetarna är:

*Viljan att dela information* – Medarbetare måste förstå vinsten av att dela med sig av information, och ibland inse att trots att man själv inte får något tillbaka, så bidrar man till hela organisationens välmående och gör sig själv en tjänst, genom att undvika framtida frågor om och om igen ifrån nya medarbetare.

*Mängden data/information* – Genom gemensamt språkbruk och tydliga direktionser över hur dokumentation bör utformas, kan mängden data/information minska. Åtminstone inneha mer relevant innehåll, än tidigare.



Det är upp till medarbetarna att själva använda sådant språkbruk och förklaringar kring hur saker fungerar, så att det faktiskt fungerar i till exempel en wiki. Detta är möjligtvis mer tidskrävande än att enbart lägga in ett dokument med en massa information, men det bidrar i stort till lärande inom organisationen. I och med detta är även tidsaspekten en viktig faktor, som bör se till att medarbetare får möjlighet att dokumentera på ett naturligt sätt och har tid till det.

*Korrekt information* – I symbios med *administration*, *tidsaspekt*, *motivation* och flera av de andra faktorerna kan denna faktor bidra till en bättre kunskapsöverföring i organisationen och mellan projekten. Det som dokumenteras måste vara korrekt och lättförståeligt för att informationen skall kunna omvandlas till kunskap av den som läser. Detta valideras av Davenport & Prusak (1998) som menar att mottagaren av information måste förstå vad som menas, för att kunna utvinna kunskap.

Fler faktorer finns i vårt ramverk (Tabell 2.1), dock anser vi att dessa möjligtvis kan vara av störst relevans. Vi har enbart presenterat faktorer utifrån teorin, detta beror på att i de intervjuer vi utförde med informanterna var det precis dessa faktorer som togs upp som problem i deras organisation och projekt. Det fanns dock funktioner de efterfrågade, till exempel en bättre och mer selektiv sökfunktion som skulle kunna minska informationsmängden av en sökning i till exempel wikin.

Även ett standardiserat sätt att dokumentera och överföra kunskap på mellan projekt och avdelningar, dock anser vi att detta görs bäst i form av ett KMS för projekt, som utgår ifrån de faktorer vi tagit upp i vårt ramverk, och som då utgår ifrån både organisatoriska aspekter samt medarbetares vilja att ta till sig de direktiv som ges ifrån ledningen. Detta bör då ackompanjeras av ett system som är mer selekterat mot en specifik avdelning, i vårt fall då avdelningar där projekt utförs som då möjligtvis är av liknande karaktär.

Vi förstår att det kan vara djärvt att föreslå ett KMS för projekt utifrån tre intervjuer på två företag och ett ramverk som utgår ifrån en liten mängd litteratur. Vi anser dock att utifrån den empiri vi fått in och de faktorer som litteraturen talar om, kan detta vara ett sätt att förbättra samt öka kunskapsöverföring mellan och inom projekt. Det fungerar samtidigt inte som det bör idag på de berörda företagen, de verktyg och system som erbjuds är för stora, komplexa och innehåller för mycket information där ett generellt språkbruk saknas. Mycket av den information som säkerligen finns i de system som företaget använder, används inte, och detta leder till att fler och fler använder sig av personliga kontakter och mun-mot-mun metoden för att finna den information de söker, på ett snabbare och smidigare vis.

Vi anser att genom ett mindre system som enbart fokuserar mot en del av organisationen, där de faktorer vi presenterat finns med och fungerar i symbios med varandra både ifrån ledningens håll och ned till medarbetarna kan vara en lösning till att förbättra kunskapsöverföring mellan projekt och även inom organisationen i stort.

Dock tror vi att en implementation av ett KMS för projekt kan bidra till en större kunskapsöverföring i en intern organisation där många av projekten är av samma karaktär och generellt språkbruk kan utvecklas, än i en extern organisation. Dock tror vi att en organisation som arbetar externt kan gynnas av ett KMS för projekt i form av information kring kund, ekonomi samt teknik, snarare än lärdomar och reflektioner i form av lessons learned och hur man kan arbeta i ett framtida projekt som är av liknande karaktär. Där tror vi att en intern organisation möjligtvis har mer att hämta.

Således lyder vår slutsats att genom de faktorer vi presenterat i Tabell 2.1 tillsammans med vissa funktioner såsom en snävare selektering av sökfunktion i systemet som vi funnit via vår empiriska undersökning kan förbättra kunskapsöverföring mellan projekt. De faktorer vi tror är viktigast för att detta skall lyckas är:

<b>Faktor</b>	<b>Beskrivning</b>
Motivation	Organisationen måste uppmana medarbetarna till att sprida information och kunskap.
Tidsaspekten	Tid bör avsättas för dokumentation, och uppmuntras av ledningen, för att korrekt information läggs in i systemet.
Mängden data/information	Hur mycket information som läggs in i systemet kan påverka kunskapsspridningen.
Användarvänlighet	Systemet måste vara användarvänligt, och ge användaren möjlighet att på ett enkelt och smidigt sätt föra in information i systemet. Det måste även vara enkelt att finna den information som efterfrågas.
Viljan att dela information	Individer själva, måste ha viljan att dela information som de innefattar. Förstå att det är för ett större syfte.
Administration	Administration måste fungera, då irrelevant information bör avlägsnas för att tillstyrka relevans av korrekt information.
Språkbruk	Olika människor förstår information olika, genom att använda en viss typ av språkbruk kan inläring av kunskap förenklas.

Vi tror att kunskapsöverföring kan förbättras och öka på ett smidigare sätt i en intern organisation där många av de faktorer vi presenterat lättare kan implementeras och förändras hos organisationen. Än i en extern organisation där medarbetarna ofta arbetar ut mot andra kunder med andra referensramar och projektmodeller.

Ett KMS för projekt kan gynna båda typer av organisation, dock på olika vis, i den interna mer i form av kunskapsbevaring och lärdomar till framtida projekt. Där det i den externa organisationen snarare kan bevaras information kring kunder, ekonomi, teknik och nyckelpersoner som kan vara av nytta i ett nytt projekt. Dock kan dessa självklart innefattas i systemen på båda typer av organisation, men vi anser att utifrån vår empiri och litteratur ha funnit tendenser som visar att faktorerna möjligtvis anpassas enklare i en intern organisation än i en extern.

# Bilaga 1

## Intervjuguide

<b>Inledande frågor</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Hur många anställda har företaget?</li><li>❖ Vad är er huvudsakliga verksamhet?</li></ul>
<b>Frågeområde 1: Vilken typ av system för dokumentering använder företaget?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Har ni något dokumenthanteringssystem?</li><li>❖ Hur dokumenteras ett projekt?</li><li>❖ Har ni något Knowledge management system (KMS)?<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Om nej; Tror du att det finns ett behov, för ett sådant system?</li></ul></li><li>❖ Vad tror du att ni hade vunnit på att använda er av ett KMS?<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Om ja; Vad rapporteras in i ert KMS och vilka fördelar ser du med att använda er av ett sådant system?</li></ul></li><li>❖ Nackdelar?</li></ul>
<b>Frågeområde 2: Vad anses som viktig kunskap att ta del av ifrån ett projekt?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Vad för typ av kunskap anser du är viktig att dokumentera och bevara i projekt?</li><li>❖ Vilken information skulle kunna hjälpa dig i framtida projekt?</li><li>❖ Vad tycker du saknas i ert dokumenthanteringssystem/KMS?</li></ul>
<b>Frågeområde 3: Hur överförs kunskap i och mellan företagens projekt?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Vilken typ av kunskap skulle du vilja ta del av ifrån andra projekt?</li><li>❖ Hur skulle du vilja att kunskapsspridningen fungerade?</li><li>❖ Hur fungerar kunskapsspridningen i dina projekt idag?</li><li>❖ Vart hittar medarbetarna den kunskap som finns lagrad?</li><li>❖ Vilka har tillgång till den dokumenterade kunskapen?</li><li>❖ Vilka dokumenterar projektet?</li></ul>
<b>Avslutande frågor</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Hur mycket kan kunskapsöverföringen öka mellan projekt, med hjälp av ett KMS för projekt?<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <i>Inte alls/lite/Mycket/Väldigt mycket</i></li></ul></li><li>❖ <i>Varför? – motivera!</i></li><li>❖ Finns det något annat som du vill berätta, som vi inte tagit upp?</li></ul>

## Bilaga 2

### Intervju 1 - Informant 1 från Tieto

C = Carl

M = Martin

I = Informant

1	C	Sådärja, då spelas det in, ska vi börja bara rakt upp och ner
2	I	Mm
3	M	Ja egentligen, du har fått lite riktlinjer sedan tidigare...
4	C	lite andra frågeområden...
5	M	Det handlar lite om hur man sprider kunskap inom företaget och hur man tar tillvara på tidigare projekt, och vad man drar för lärdom, om man kan ta tillvara på det som har hänt i föregående projekt, i nya projekt.
6	I	Givetvis
7	C	Vi kollar på projektspektrerna, inte så mycket hur hela företaget kommunicerar, utan just hur projekt, mellan projekt och projektledardelen liksom har vi försökt att rikta in oss på.
8	I	Ja
9	C	Så vi kan väl börja med...
10	M	Eller hur många anställda har företaget? lite inledande frågor...
11	I	Ja, det var ju då 14 - 15 tusen över hela världen, det finns ju om jag tittar lite här...
12	M	Mest så man får en uppfattning...
13	I	Det är ett stort företag, om jag kikar lite här 17000 anställda, ett IT-tjänst företag, vi erbjuder IT, både utveckling och konsulttjänster, vi är ett av de ledande IT tjänsteföretagen i norra Europa, världsledande inom vissa segment, jag kan rekommendera vår hemsida, hehe, det varierar lite... men ca 17 000, och det är ju då för att vi är ju... finland, Sverige, Norge, Danmark, hela norden kan man säga, kina, Indien, Italien, Spanien... vi täcker många länder.
14	C	Ja precis
15	I	Ryssland ska vi inte glömma, där är en viktig marknad.
16	C	aa precis, Sådärja, då ska vi se
17	M	Hmm, nu svarade du egentligen på den andra frågan indirekt
18	C	det var ju jättebra
19	M	så då kan vi egentligen gå in direkt på nästa, vad är din roll, är du projektledare eller?
20	I	Ja
21	M	Lite allt i allo... hehe
22	I	hehe, ja ibland känner jag nästan så, nej men... man får vara lite flexibel, min roll är officiellt projektledare, men sen kan projekten variera... man kan vara mer uttalad projektledare men även hoppa in i kanske under... ehm, en kund som vill köpa någonting, då har man mer en roll som teknisk expert, sitta med, och ja räknar fram priser och hur man ska lägga upp de och så. Sen får man då ha sin roll kontra kunden presenterar, kanske representerar tekniken i något sammanhang,
23	M	A okej
24	I	ibland, eller ofta e det så att man har ansvar för konsekvenserna av den affären man har fått, och man måste sen dra igång en massa saker, få det att fungera, leverera något, skaffa resurser man ska se till att det händer saker och då blir man mer uttalad projektledare.
25	M	mmm
26	C	ja
27	M	Kanon
28	I	Sen ingår det någon gång ibland också, att koka kaffe [skrattar], vi har alltså en gammal kaffeautomat där uppe, och då ingår det också, så lite

		alltiallo är man ibland, hehe
29	<b>C</b>	hehe
30	<b>M</b>	Hehe, öhm, har ni något dokumenthanteringssystem?
31	<b>I</b>	ja, jag har funderat mycket på det, jag såg att ni skickade det... jag tänkte att jag skulle fråga en kille, men nu hann jag inte det. Men jag kan inte komma på att vi har något riktigt renodlat dokumenthanteringssystem, och då förmodar jag att ni menar att man registrerar dokumenten och stoppar in dom någonstans, och sedan kan man återsöka det.
32	<b>M</b>	Inte nödvändigtvis
33	<b>I</b>	Nej, okej
34	<b>M</b>	Inte för alla i företaget, men asså det är det vi är inne på här också, att finns det åtkomligt, att komma åt. Det är lite det vi undersöker...
35	<b>I</b>	ja det kanske är lite som så, att om vi gör ett officiellt dokument, så ska det ha ett nummer ett Tieto specifikt nr, och då har vi ett register vi går in registrerar och skriver in vad det är för dokument, och sen får vi per automatik ti och sedan ett löpnummer, t.ex. ti2010... och då använder vi det på dokumentet och skriver in sen vad är det för projekt, och vad handlar det här om, och man kan då söka på dokumentet, vem som har gjort dokumentet och så... vad jag känner till så lagras inte... om jag gör en projektplan, så registrerar jag den. Men jag lagrar inte själva dokumentet.
36	<b>M</b>	nej, okej
37	<b>C</b>	Okej
38	<b>M</b>	Så man måste fysiskt hitta ett dokument...
39	<b>C</b>	Så man ser egentligen bara vem som har haft...
40	<b>I</b>	Ja precis, så kontaktar de mig, och så har vi eller jag, för Malmö precis som alla dem andra orterna sitt vad ska man säga, sina diskar, servrar med dokument och där har vi en struktur med en katalog för varje projekt och då hittar vi dokumenten, däremot när det gäller såna här dokument så säga. Juridiskt viktiga avtal, ehm, och såna dokument om vi köper företag och så. Och dom lagras då enligt den där, ekonomiska redovisnings lagen eller vad den heter.
41	<b>C</b>	A precis, okej...
42	<b>M</b>	mm
43	<b>C</b>	Ehh, och isåfall då... ehh hur dokumenterar ni era projekt? Är det precis på det där sättet som du berättade tidigare.
44	<b>I</b>	Ja precis, alltså jag kan visa lite här [visar på projektorduken], eller kommer vi ifrån ämnet då kanske, eller hur många frågor har ni?
45	<b>M</b>	Ja alltså
46	<b>I</b>	Så vi disponerar tiden
47	<b>M</b>	vi har dom här tre frågeområdena...
48	<b>I</b>	ja vi kanske ska köra igenom dom först, så visar jag det här sen
49	<b>M</b>	Ja visst
50	<b>C</b>	Absolut
51	<b>M</b>	Det blir jättebra
52	<b>I</b>	Så ni känner att, eh man kan säga att ehm, förr var det ju mycket att man skrev dokument och man gjorde ehm, saker och ting, nu har vi mycket koncentration kring den här interna webben, där har vi alla våra verktyg, allt vi skriver finns där, så det är lite så att jobbar du då, förr var det mycket man fick det kom mycket läs detta, titta på detta, nu är det mycket mer sök informationen själv när du behöver den, vara mer aktiv själv. För att gå in och titta på intranätet för att hitta information.
53	<b>C</b>	Ja precis, det är det vi tänkte höra på vår tredje fråga, har ni något Knowledge management system? KMS? Och det där kan väl kanske likna lite ett KMS via ett intranät.
54	<b>I</b>	ja, vi har något som kallas för Knowledge sharing
55	<b>C</b>	aa, det e väl...
56	<b>M</b>	Det lät intressant
57	<b>I</b>	A jag kan visa er, vi kan ju då dela eh, via många olika vad ska man säga,

		källor, vi har någon form av intern blogg, vi har en sån här wiki, och vi har, eh communities sammanslagande, om någon känner att jag vill titta på Open source programvara, så kan han bilda någon liten grupp för det och så kan folk...
58	<b>M</b>	Folk kan gå in och dela med sig av...
59	<b>I</b>	Det finns ju även sån här blogg och wiki, och det är ju också då, man kan hitta om man har något problem, och man kan gå in där om man har exempelvis, och lägga en fråga och söka och det kan man ju säga är ett sätt att dela sin kunskap. Vad som ligger exakt i botten på detta, vet jag inte, vi har ju väldigt mycket Microsoft Sharepoint server, så jag tror nästan den ligger i botten.
60	<b>C</b>	Okej
61	<b>M</b>	Men vad är, det är... då kan man ligga in grejer här själv och dela med sig av allting
62	<b>I</b>	ja absolut, jag kan ju... Nu måste jag säga att jag kan ju känna tack vare er då kan jag säga... [hehe] för jag har fått lite bättre bild av det. För jag har varit inne och tittat lite mer, det finns hur mycket som helst, och problemet kan jag väl säga är att du ska ju jobba, prestera saker och ting och det kommer ständigt ny information, nya verktyg och informationsflödet är liksom...
63	<b>M</b>	Nej, det hinner inte riktigt komma in riktigt
64	<b>I</b>	Nej
65	<b>M</b>	Man lägger inte tid på det man inte behöver, så att säga
66	<b>I</b>	Nej det är sant, man hinner inte djupdyka... vi har också en viktig sak som kom, det är det som heter sale signals. Om du känner någon eller har någon, och då kan du lägga in en sådan signal. Och då e det någon i vår organisation som får det, att aha där har vi en potentiell kund och då tar man kontakt...
67	<b>C</b>	aa precis, vad är det som rapporteras in i det här? Det du berättade precis? Vad ser du fördelar med att använda just det här, och finns det några nackdelar?
68	<b>I</b>	Nackdelar är ju då det vi var inne på, informationsflödet är stort... mycket du ska ta till dig, man får väl helt enkelt avsätta lite tid i veckan, och försöka ägna sig åt detta, men är du inne i ett projekt och det ramlar på... och du får jobba kvällar och helger
69	<b>M</b>	Nej precis
70	<b>I</b>	då mäktar du inte riktigt med att ta till dig detta. Det är ju då nackdelen. Samtidigt så är ju fördelarna då att jag känner att detta är ett modernt sätt att där du har möjligheterna, den finns alltid, du kan koppla upp dig när du sitter hos en kund, när du sitter hemma, du kan koppla upp dig ständigt, du har alltid någon du kan vända dig till, för i princip har du tillgång till 17000 kollegor, och det är ju en klar fördel.
71	<b>C</b>	Aa precis
72	<b>I</b>	Där finns ju då centra som vi har i Öst, t.ex. Riga som är experter på Oracle, databaser etc. Då har du en fråga och lägger den där [i wikin], och får svar...
73	<b>M</b>	Det är ju kanon
74	<b>I</b>	Ja precis, du använder ju lite av det här... nu kan ju jag känna att det blir lite så, att vi får in lite yngre personal, och vi kan ju åtminstone hoppas [skrattar], förhoppningsvis, vi hoppas det vänder. Och då känner man igen sig i dom här verktygen, bloggar och Wikis och så där. Och då finns dom här också, utan vi försöker ju följa med... hänga med här då liksom hänga med i den teknologi som finns.
75	<b>C</b>	Alltså, kan du söka på till exempel Oracle i den där wikin, och så får du upp information om det då eller hur fungerar det? Är det mer att man ställer en fråga och sen får man ett svar, eller något svar som någon annan tidigare ställt en fråga på?
76	<b>I</b>	Hmm, jag tror att... nu ska vi se här, ändra... lite svårt att se [fixar med

		laptopen och projektorn] [mumlar oförståeligt]
77	<b>C</b>	Sådärja, nu blev det enklare att se
78	<b>I</b>	Det blev lite bättre? Nu ska vi se här, här kan vi nog... ehh... just det här vi måste göra, kan jag se nu, vi kan ju se om vi skriver någonting här då...
79	<b>M</b>	ja se, det finns ju jättemycket
80	<b>I</b>	Oracle configurator, vi har Latvia, och här har vi... så vi får upp en massa mängd information, det jag kan känna är att man ibland skulle vilja ha en lite vassare selektering, för här får vi upp personer också...
81	<b>M</b>	Ja, specialister och så...
82	<b>I</b>	Ja som är kopplade till just detta, det är 1 av 564 sök... [hehe]
83	<b>C</b>	Finns det någon funktion att man kan "tagga" nyckelord och liknande, så det blir lättare att söka?
84	<b>I</b>	Njaa, jag tror att den plockar rubriken som en tagg... men det hade varit önskvärt definitivt att kunna tagga nyckelord och bättre selektering, där har ni ju en klar funktion som skulle kunna uppdateras till det bättre. Få en struktur och gruppering. Så vidare inte det redan finns vill säga, jag som inte är så uppdaterad, hehe... En annan sak jag kan visa som är väldigt bra, om jag slår in så här... [söker på sig själv], nu sökte jag upp mig själv va... då kommer det upp lite information om mig och vad jag har gjort, jag kan även kolla mina kontaktuppgifter och min profil och så där... Vart jag sitter och så, jag kan även titta på min organisation så här... och då ser man vart jag jobbar och vilka medarbetare som finns, och man kan gå högre upp i hierarkin och få fram mina chefer och så där, även upp till högsta chefen.
85	<b>C</b>	Kan du gå in på deras profiler och se vad de har skrivit och gjort och så?
86	<b>I</b>	ja, det kan man... eller man får fram kontaktuppgifter, och man kan ju då söka på personen och få fram de dokument som hon förknippas med, det är de senaste dokumenten som visas högst upp.
87	<b>M</b>	Det är ju helt klart bra...
88	<b>C</b>	Gött
89	<b>M</b>	Ser du några nackdelar med detta? Eller det är det med selekteringen och så, lite för mycket på samma gång?
90	<b>I</b>	Ja precis, det gäller ju att kunna sälla och ta det bästa för det man vill ha fram.
91	<b>C</b>	precis...
92	<b>M</b>	ehh okej, Vilken typ av kunskap anser du är viktig att dokumentera och bevara i projekt?
93	<b>I</b>	Jaa...[frågor]
94	<b>M</b>	Ja till framtida projekt och kommande projekt, och dra nytta av lärdomar av tidigare projekt så man kan se hur man löst tidigare problem och så där?
95	<b>I</b>	ja jag kopplade det direkt till, eh, ni pratade om verktyg och så också, och då tänkte jag genast på det här med Microsoft, det här Project, har ni provat det?
96	<b>C</b>	Mjaa, jag har testat version 98 och det är inte så up to date tror jag
97	<b>I</b>	Nej precis det har hänt en hel del, alltså där kan man lägga upp starttider, sluttider, hur många timmar, räkna ut resurser, om du har parallella jobb, faktorer på var du har trånga sektorer, du kan få jobba 80 timmar i veckan och det vill man ju inte, så då lägger den ut det i tid istället så det tar längre tid. Alla såna projekt bygger på att man vet exakt vad man ska göra, t.ex. vissa fall i vår verksamhet där man kan få nyckeltal, om man ska bygga en telestation t.ex. då får man nyckeltal. Men många av våra projekt är helt nya och ny teknologi, och då får du inte fram några nyckeltal... Är det ett kort projekt så tar verktyget alldeles för mycket tid och överskuggar, så därför har jag inte använt det så värst mycket. Men ska vi se... vad var ursprungsfrågan?
98	<b>M</b>	vilken typ av kunskap är...
99	<b>I</b>	ja just det, viktig... ett projekt vi håller på med nu är transitering, vi håller

		<p>på med global sourcing, alltså flyttar detta från Sverige till Indien i Pune. Då är det viktigt, alltså mycket kunskap som man vill ha vidare till andra projekt, det kan vara... vi är väldigt lika indierna, men vi har lite olika kultur, dom har andra förhållningssätt, med tid och så där... det är lite japanskt också, man vill inte riktigt "tappa ansiktet" "är det något problem? Nej inga problem..." "håller ni tiden?" "ja vi håller tiden..." osv.... det kan bli lite problem svårt att kommunicera, och det är kunskap vi vill ta vidare i framtida projekt, och detta är viktigt att ta fasta på. Vi har kört massa såna här projekt där vi nu har startat ett informellt nätverk där vi diskuterar sådana här problem och hur vi kan lösa dem. Vi har vuxit, det började med en kille och jag, och sen ville vi bjuda in fler och nu är vi ca 10-15 personer. Och då gör någon en presentation och dom här problemen har vi också där, och nu sprider vi det på det informella mötet... men vi skulle kunna haft det på intranätet också. Så det är informella nätverk som vi bildad. Och jag tror det beror på att vi är vana att jobba med sånt här. Sedan när mitt projekt måste jag skriva en slutrapport och vad som gått bra och vad som gått snett, sen skickar jag vidare den högre upp där dom ser vad som skett... och dom har sina nätverk där dom kommunicerar och har koll på massa olika projekt, och ser dom vad som är viktigt kan han säga t.ex. "att nu drar jag dom här slutsatserna osv." och sen så kanske det blir en slags policy. Sedan har vi något som heter Way to excellence, jag kan visa det lite senare. Man kan gå in och titta det finns guidelines, templates och hur man ska jobba, och det är återvinning från gamla projekt.</p>
100	<b>M</b>	Det är precis det vi vill skriva om, och hur man kan hämta information ifrån andra projekt och liknande, och om man vill ha guidelines över hur lång tid ett projekt kan ta, så kan man söka upp guidelines och så där och få fram information eller?
101	<b>I</b>	Ja precis, du kan även söka på risker och sådant, och man kan klassificera detta också, och det gör ju att andra som går med i ditt projekt, har kanske samma tankesätt och så där för att vi använder liknande templates...
102	<b>C</b>	Lite standardiserat?
103	<b>I</b>	Ja precis, lite standard så där...
104	<b>C</b>	Jag tänkte, är det här då för just projektledarna och projekten, eller för verksamheten i stort, dom här mallarna och så där.
105	<b>I</b>	Det är för hela verksamheten, det finns nog vissa dokument som är låsta för vissa, sälj och kundrelationer och så men annars kan alla komma åt projekten och slutrapporter och så där.
106	<b>C</b>	ehh, dom här slutrapporterna ni skriver går det att få fram dom och läsa dom eller det på samma vis som det här taggssystemet med tietonr och så där?
107	<b>I</b>	Tyvärr hanteras nog dom på samma sätt, det är samma som med tietonr och så där, så det går att få fram, någonstans där bland allt annat ligger min slutrapport t.ex.
108	<b>M</b>	Men det går att läsa en slutrapport och så?
109	<b>I</b>	Ja det ska gå, dock kan jag sakna att det inte finns, eller man skulle kunna ha en jättestor server där man lägger allt, men nu ligger allt på olika servrar och så indexerar man detta som på internet, men taggningen kan jag känna borde vara bättre, och den skulle man gärna vilja kunna avgränsa.
110	<b>C</b>	Precis, exakt...
111	<b>C</b>	Vilken information skulle kunna hjälpa dig i framtida projekt? Räcker informationen med templates och så där... varför finns inte detta o så?
112	<b>I</b>	Jo som med det här med global sourcing, då kan jag känna att allt inte fanns på plats, och jag känner att dokumentation kan bli bättre, typ referenscase och så där, eller slutrapport som är mer lätt tillgänglig, och hur många det gällde, kostnader, vinst, aktiviteter och så där... vi måste göra ett business Case för varje projekt vi gör, man måste visa att det kan gå med vinst.



113	<b>M</b>	Okej, precis...
114	<b>I</b>	Kan man finslipa dessa verktyg t.ex. fler referenscase och så där, och även utanför vårt företag, t.ex. projektforum och så där, för då kan man ju se hur vi tänker och jobbar, men man skulle även kunna se hur konkurrenterna arbetar och lära sig av andra. Lite mer splittvision och man kan se hur andra gjort, det vore intressant och väldigt viktigt.
115	<b>C</b>	ja precis
116	<b>M</b>	vilka dokumenterar projekt? Är det medarbetarna eller är det enbart projektledaren?
117	<b>I</b>	Det är oftast projektledaren, men i stora projekt kan det finnas olika nivåer, dock är projekten inte speciellt stora, det är sällsynt, det är ofta små snabba projekt. Det är mer att man typ, underhåller...
118	<b>M</b>	underhåller system och så?
119	<b>I</b>	ja precis, mer underhållning, det är de stora projekten kan man säga.
120	<b>M</b>	Vi har kommit in på de flesta områdena...
121	<b>C</b>	Jo vi kanske ska ta alla frågor i alla fall så vi kan jämföra med hur andra svarar?
122	<b>M</b>	Jo absolut...
123	<b>C</b>	bevaras kunskapen inom era projekt? Det är det med slutrapporterna och så?
124	<b>I</b>	ja precis, att dokumenten finns och att vi skapar informella nätverk och att vi har stöd av vårt system. Det var en sak jag kom på, så vi inte glömmer det... här har vi något som heter Tieto Links, här har jag tillgång till saker som vi gjort och så, och detta heter Teamer. Det är Microsoft Sharepoint server. Här finns dokumenten, här finns verkligen dokument strukturerat och så och du kan strukturera själv, vi kan ta ett projekt jag jobbar med, så ska vi se... [fipplar med datorn, och det tar lite tid] Här har vi i alla fall så vi kan lägga upp olika saker, projektet, här kan man lägga olika behörighets... har ni kikat på Sharepoint alls?
125	<b>C</b>	Nej inte så mycket faktiskt...
126	<b>I</b>	Dokument från kunderna, våra dokument och så där... och här kan vi se på systemen och så där, dom vi använder... Vi kan titta här... ja, vi kan t.ex. se templates som vi lagt upp och då kan vi se här... kan bara öppna ett ja, sådär då kan jag titta på det och sen checka ut det. Här kom det så där ja, då kom dokumentet upp där... och när jag checkat ut det kan jag redigera det och då kan ingen annan redigera det, och sen kan jag checka in det igen. Och vi har delade dokument med Indien då, i vårt projekt. Så där kan vi dela dokument med varandra.
127	<b>M</b>	Okej
128	<b>I</b>	Det är någonting vi har använt, jag kan dock tycka att en nackdel är att det går lite väl långsamt, och det är ganska irriterande.
129	<b>M</b>	just att det går långsamt gör ju att man inte vill använda det...
130	<b>I</b>	ja precis, men det har varit ännu värre... här kan vi även ta upp rapporter dom har gjort i Pune projektet och så där, och här ligger vi in alla dokument vi vill bevara och så där, och här lägger vi in slutrapporter o sånt när projektet är slut... och man kan även gå in och titta senare efter projektet lagts ner.
131	<b>C</b>	Är det här typ standardiserat att alla gör det här, eller är det bara dom som är duktiga och som vet hur det fungerar gör det, eller får ni utbildning och så där för att lära er hur det fungerar?
132	<b>I</b>	ja precis, alla ska egentligen använda detta och vi får en kurs, typ som police Academy, och ledningen säger att man ska ha gjort vissa kurser och så där... och ledningen försöker styra det till ett specifikt sätt att jobba. Men man kan även lära sig själv, man får interna kurser över nätet eller teamer.
133	<b>C</b>	Hur mycket använder du dig av dom här olika referenserna och kunskaperna som finns lagrade, eller använder du dig mest av din egen erfarenhet?

134	<b>I</b>	Ganska mycket, jag vill gärna utnyttja de templates som finns och om man gör ett jobb vill man gärna att det ser bra ut och om man gör ett senare jobb vill man gärna använda något man tidigare använt just för att spara tid och så där. Jag vill ju gärna ha dokument och så där, ibland får man tekniska specifikationer och så där, och det är svårt att förstå och det kan vara jobbigt men då måste man tjata som projektledare och säga att det måste dokumenteras bättre.
135	<b>C</b>	I vilken utsträckning anser du att ett KMS kan hjälpa dig i framtida projekt?
136	<b>I</b>	Mycket anser jag, sen beror det så klart hur man är som person tror jag, även om man hållit på länge kan jag känna att man typ, omvärlden är ju inte statisk, omvärlden förändras och jag tror att om man ska hänga med, kan man inte stanna upp utan man måste lära sig att följa med utvecklingen, och vad kunden vill ha. Då måste man vara lyhörd och producera det på ett bra sätt.
137	<b>M</b>	Tror du att det finns ett behov av ett sådant här system som ni har, men avgränsa det mot projektledarna och projekten? Och avgränsa er ifrån organisationen, för att få fram just specifik information och så där, och slippa all onödig information.
138	<b>I</b>	ja absolut, det finns säkerligen redan en viss tanke på det. Vi kan se vi gjorde en uppdelning i vår organisation som bidrar till det och det är då att man kan säg, så här... Vi delade upp saker och ting som har mot kunden att göra, industrier och sen dom som producerar vilket är service Lines. Så satte man alla projektledarna i en grupp och sen fick de jobba ut mot projekten och då blev det en sådan form av avgränsning och det finns även då en speciell... ska vi se om jag har kvar den... här exempelvis... [trycker på en länk], för här finns då speciellt för saker som enbart berör projektledning och då jobbar dom som ett team med allt som ligger där. Då ska vi se vad vi mer har. Ptja, sen har vi skapat lite olika andra... hmm har för mig, njaa... [verkar lite förvirrad]. Sedan skapade vi som gick en kurs en egen site där vi skapade en grupp och en Community, dock gäller det att någon är drivande, det är viktigt att man försöker kolla på communities, och någon måste vara drivande och föra detta framåt.
139	<b>M</b>	Skapa grupper inom företaget och dela informationen?
140	<b>I</b>	ja precis, det tycker jag dock att vi försöker jobba mot... Just taggning tycker jag borde förändras och fixas bättre, man skulle vilja kunna söka på fler olika ord eller nyckelord och så där.
141	<b>C</b>	Finns det någon möjlighet att söka som på google? Med + och citattecken och så där...
142	<b>I</b>	Det tror jag inte, dock hade det varit önskbart det hade verkligen underlättat...
143	<b>C</b>	Precis, och försöka standardisera mera och få alla att skriva nyckelord som är talande för dokumentet och så där...
144	<b>I</b>	ja precis, verkligen, det hade kunnat hjälpa mycket.
145	<b>C</b>	I procent hur mycket tid lägger du ner till administration och så där och dokumentera, gentemot möten och prata med människor?
146	<b>I</b>	Jag tror nog att det är 20 %, så, så pass mycket ändå... det är svårt att säga, det beror lite på vem man har i projekten och så där.
147	<b>C</b>	Okej, då tror jag nog att vi var klara, tack för intervjun och att du ville ställa upp, verkligen fått bra och utförliga svar.
148	<b>M</b>	Ja verkligen, riktigt bra... tack så mycket
149	<b>I</b>	Ja, men vad roligt...

## Intervju 2 - Informant 2 från Tieto

C = Carl

M = Martin

I = Informant

1	<b>M</b>	Vi talade ju med Bill nu i tisdags, och har därför fått svar på våra första inledande frågor kring verksamheten och hur många som jobbar här och så, så därför kan vi gå direkt in på din roll i företaget.
2	<b>I</b>	Ja, jag sysslar med ganska mycket, jag är projektledare ibland för projekt som går över rätt många system, men ganska mycket har varit inom det här stora systemet vi har i Malmö som heter simbase. Så det har varit projektledning där, men jag har ofta jobbat med saker som har med andra system och göra, simbase gränssnitt mot andra system och så där, och då har jag ofta haft en arkitekt roll och tror jag klassas som arkitekt just nu. Man kan säga att projektledariet inom de här interna systemen som Tieto har mot Telia är inte direkt projektledarrollen, med roll ut mot kunden och så, utan har inte varit så tunga faktiskt.
3	<b>C</b>	ah okej, hmm men vi kör igång då med våra frågeområden...
4	<b>M</b>	Har ni någon typ av dokumenthanteringssystem?
5	<b>I</b>	Om vi tar Simbase, så har vi ett MKS system, där ligger specar och kod och allt som rör systemet, utöver det har vi naturligtvis en hel del saker vi inte checkat in än, PowerPoint och så, alla offerter ligger inte inne, men mer och mer kommer in. Det är en mognadsprocess helt enkelt. Det är meningen att allt ska vara datalagrat. Oftast kommer det när projektet startar och så, att man definitivt måste göra det då.
6	<b>C</b>	Hur dokumenteras ett projekt? Är det en jättelång process, eller vad dokumenteras oftast, är det kravspekar och så?
7	<b>I</b>	Dels får vi in kundens krav, och sen möter man dom med ett dokument till kunden vi offererar någonting, sedan det man skakar hand på. Sen måste man ofta, är det större projekt gör man ofta en större och mer detaljerad offert om vad man har offererat. Sen är det ju, kommer det ju då hur man löst en kod och så, och ofta lägger man in vad man fått göra, typ handgrepp och sånt, men inte alls alltid.
8	<b>C</b>	Har ni något KMS?, vet du vad det är?
9	<b>I</b>	Vet inte riktigt vad man lägger in...
10	<b>C</b>	Man kan väl säga att er Way2excellence och Wikis över ett intranät och där man sprider kunskap, och liknande kan liknas vid ett KMS...
11	<b>M</b>	Alltså, Knowledge sharing hade ni sa Bill, så lite åt det hållet...
12	<b>I</b>	Ja okej, vi har ju ett.. visst, vi talar om vad vi har jobbat med och så...
13	<b>M</b>	är det något som folk använder sig av?
14	<b>I</b>	Ja, det beror ju i och för sig vad för slags gruppering man är i, jag har ju mest jobbat i det här stora systemet som jobbar med MKS mot och Telia, då är det inte alltid man sprider kunskapen utanför det systemet, det är nog.. jag skulle påstå att det är en hel del öar.
15	<b>C</b>	okej..
16	<b>I</b>	Och det finns dom som har gemensamma, vi har gemensamma projektplatser där man delar, men det är nog mest att man sprider inom den sfären som jobbar med kunden och systemet. Det finns ju grupperingar som jobbar med Oracle och inom Oracle, och dom pratar ju med varandra oberoende på om dom är i samma projekt eller ej.
17	<b>M</b>	Om det kommer en ny projektledare till ön där du jobbar, kan den ta del av kunskap då? Alltså kan den gå in och kolla vad du t.ex. har gjort tidigare och hitta saker...
18	<b>C</b>	tidplaner, aktivitetshantering, resurser och sådant...
19	<b>M</b>	Ja precis, så att han eller hon lättare kan få hjälp och uppskatta t.ex. hur lång tid ett projekt skall ta.
20	<b>I</b>	Ja, alltså... alla projekten dokumenteras och så att alla offerter och

		tidplaner finns och så där, allt det finns på ett strukturerat sätt, allt är inte incheckat som i MKS systemet, men det finns en affärsdel där man kan gå in och titta på sånt. Och sen hur mkt man sprider eller stöttar under tiden, det är ju lite så där... Man kan ta fram exempel och så där, vi gör det, men något större system vet jag inte... det är mer ett filsystem, i alla fall när det gäller det här simbase.
21	<b>C</b>	okej, tror ni att ni har ett behov av ett KMS eller vunnit något på om ni hade använt det?
22	<b>M</b>	Just mer inriktat på projektledare...
23	<b>C</b>	Ja precis, så man kan sprida kunskapen och så och dela mellan projekt...
24	<b>I</b>	Ja precis, alltså nätverkande är alltid bra... det som är... vår nackdel är ju att alla dom här systemen kräver att man matar in något för att få tillbaks något... och ofta är det så att dom som matar in inte får något tillbaka, det är oftast dom som är erfarna som får mata in, och det får dom göra på sin övriga tid... som dom inte har, och då är det inte så bra. Det skall ge mig något som individ, det handlar om att ge och ta.. och det är då man kan få den här finessen att dela kunskapen, och växa som företag, men oftast är det några som skall ge och dom orkar inte med.
25	<b>C</b>	Ja precis, alltså tanken är väl egentligen, att man just kan jobba liksom.. asså slutrapporter där man beskriver vilka problem som uppstått, hur man hanterat dessa osv. och så analysera denna och se hur projektet har gått och dokumentera in den så att det är lätt att få tag i den senare, och sen kolla om det finns liknande projekt som stött på liknande problem eller så där, när man själv ska starta ett nytt projekt, så man kan arbeta proaktivt.
26	<b>I</b>	mmm, ja det där är ju... alldeles utmärkt, oftast får man nästa projekt innan man är klar med det förra.. så det är lite så att man inte riktigt hänger med.. Men ofta tar man med det.. alltså dom som jobbat i projektet vet ofta om det, men om ett projekt har gått helt åt fanders, så vill man helst inte tala om det.. utan då är det oftast individerna i just det projektet vet vad som hänt, men det vill man helst inte tala om och då är det inte direkt så att man skriver en stor slutrapport och så. Det kan vara för känsligt, och det är inte omöjligt att dom som bestämmer inte vill att man gör en slutrapport och så, och oftast finns det ju en svartepetter som tagit ett projekt med för låg kostnad, och då sitter en projektledare med skägget i brevlådan och då vill man hellre gå vidare direkt än att stanna upp och se vad som har gått fel och så där.
27	<b>C</b>	Ja precis, alltså det hade ju varit positivt om det hade gått att få detta att funka, och lära sig ifrån de projekten som inte går så bra.
28	<b>I</b>	Ja precis, men man hade behövt få ut grundinformation om hur har det gått, hur hade vi planerat, vad gick fel? Ofta är det så att vi har si och så många timmar där, och här... och sen matar vi in det på ett ställe, sen ska jag ta ut en rapport och mappa det mot någonting, och det är inte förrän man låter varje person säga... nu har jag gjort detta och det har tagit 35 timmar men jag hade 40 timmar, och denna gruppen har använt 400 timmar på något projekt, och det är just då när jag får dom här automatiska hjälpmedlen som jag kan sätta igång. Annars sitter oftast projektledaren och måste småräkna på allt sånt här, och försöka hålla koll på.. har du nu lagt det på rätt ställe, eller samla in informationen och dela upp det. Det är oftast kundgrejer man faller på där man inte har inmatningen av information, och man måste samla in denna för att kunna använda den... och nja, jag vet inte.. ibland så slarvar man där..
29	<b>M</b>	Jo jag förstår vad du menar...
30	<b>C</b>	Ja absolut...
31	<b>M</b>	Okej, om vi går vidare till nästa frågeområde... Vilken typ av kunskap

		anser du är viktig att bevara och dokumentera i ett projekt?
32	I	mm, ja det viktigaste när man kör ett projekt är att hålla sig till att det man sålt, och vad dom har köpt av mig.. och att man ser till att det blir [ohörbart... eller CR?] på allting... man dokumenterar på slutet vad som gick bra vad hade man räknat rätt, vad var svårigheten och dom vill även ha reda på ekonomisk uppföljning, om man tittar på alla konsulter och alla personer så vill alla veta hur gick det i just det här projektet som vi jobbar i, och då pratar jag inte om dom här 100 timmars projekten för dom är ganska ointressanta utan, snarare dom här stora projekten. Alla vill veta hur det går... ekonomiskt... Det är den enda triggern för alla konsulter... det är det viktigaste, går det bra? Den ekonomiska uppföljningen är jätteviktig, men det gäller också att dra slutsatser i hur man kan få individerna att växa? Om vi jobbar nu i ett projekt, och vi har samma del hela tiden, och alla har samma hela tiden, och man lär inte av varandra, om alla har sina roller från början, så växer ingen... så att dra slutsatser ifrån det och analysera detta.. det är viktigt, så då har man helt plötsligt en organisation om 10 år som är jätteduktig på en specifik sak, men går inte framåt... Jag tror att sånt är viktigt för personalen, för företaget är det viktigt att se att det går bra.. men sen när projekten av den här typen försvinner , så tycker företaget "ni skulle ha gjort på det här sättet" och "ni skulle ha arbetat så här och så där..." så det är svårt, företaget tycker det funkar när det lullar på... men sedan vill dom ändå ha det ändrat...
33	C	Okej, precis... hmm, vilken typ av information skulle kunna hjälpa dig i framtida projekt? Om du ser ifrån andras projekt och andra projektledare och så där, vilken typ av information skulle du vilja ha?
34	I	Det är ju, först vill jag ju veta mer om området, det finns ju.. alla projekt inom.. det finns ju kundinformation och det finns saker under ytan.. man vill ha info om kunden och att någon dokumenterat hur kunden ser ut... jag vill även veta om problem med system.. sen är det klart att det är intressant hur dom har räknat förra gången mot kunden... så ekonomiskt, kundrelaterat och teknik.. men även hur man sätter ihop projektgruppen.. får man inte den här viktiga personen, liksom vilka är nyckelpersoner? Det finns ju lite olika... man måste ha sådan information.
35	C	Okej, den informationen då.. anser du att den finns idag?
36	I	Mja, oftast tar man ju reda på det..så man får det informellt från någon som har jobbat där.. och man frågar oftast ut folk för att få reda på nyckelpersoner och så där... speciellt om man jobbar i Malmö... är det dock utanför, så kan det vara svårt att veta vem man kan lita på i början, det kan vara en sådan sak som att en person har optimismfaktor stor, medan en annan är duktigare än den som säger att han klarat av det.. då vet man inte vem man ska tro på... där är det svårt.
37	C	Ah okej, jag tänkte mer på hur den här informationen skulle kunna spridas i ett system? Eller om den kanske redan gör det och så? Eller måste man prata med alla...
38	I	Man måste veta vilka personer som kan systemet som man måste fråga... det måste ju då vara dokumenterat i något system... och det tror jag att vi har någonstans, dock vet jag inte vart riktigt, i vilka moduler eller så...
39	C	Ehh okej, hehe, vad tycker du saknas i ert KMS eller dokumenthanteringssystem?
40	I	Nja, jag har en känsla av att vi har tillräckligt mycket där det lagras, men hittar vi det? Jag tycker det är svårt att veta om det underhålls, ibland får man känslan att det mer dokumenteras och underhålls för att cheferna uppifrån skall få information och se vad vi gör. Alltså jag tror inte vi delar kunskap eller information via system så där, utan vi

		använder nog mer personliga kontakter, så om man kan formalisera det i ett system vore bra.
41	<b>C</b>	Precis, okej...
42	<b>I</b>	Ja alltså det ska vara lätt för oss att lägga in och lätt att hitta, och det skall göras för personalen som ska använda det och inte för dom en nivå upp...
43	<b>M</b>	Precis, det är det vi vill undersöka vidare...
44	<b>I</b>	I grund och botten kan man säga.. projektledaren skall lägga in den information som dom behöver.. ofta nu känner man att man lägger in information för att dom ovanför ska ha glädje av det.. och man själv har ingen glädje av det.. och om man skrivit en rapport så kan man ibland få känslan av att de inte ens har läst rapporten... Men dom behöver den för att dom ska ha den.. målet är ju att varje nivå ska göra för sin egen del och för sitt projekt, inte för dom ovanför... så kan man inte utnyttja det själv ska man inte göra det.. man prioriterar ner det...
45	<b>M</b>	okej...
46	<b>C</b>	Vi kan gå in på tredje frågeområdet, hur bevaras kunskap i era projekt?
47	<b>I</b>	ja oftast tar man med det ifrån tidigare projekt, men inte så mycket i möten och så där.. utan oftast är det en kärntrupp som tar hand om det, det krävs inte så mycket för att skriva en offert... Jag kommer ifrån ett system där man inte läser in sig, utan man måste tala med de individer som kan systemet... Det finns en massa information som är dokumenterad som tar för lång tid för mig att läsa igenom, så enklare att gå till en personlig kontakt som kan och kan förklara...
48	<b>C</b>	Okej, då svarade du lite på vår nästa fråga, det om hur man får tag i kunskap eller information, så det är så att man går till nyckelpersoner och frågar och så?
49	<b>I</b>	Ja precis, eller att man går in i koden och kollar hur dom har gjort helt enkelt...
50	<b>C</b>	Okej, kollar i koden alltså...
51	<b>I</b>	Ja det är den ultimata dokumentationen enligt mig...
52	<b>C</b>	Ehm, okej... Hur skulle du vilja att kunskapsspridningen egentligen fungerade? Just det här mellan projekt?
53	<b>I</b>	Jag har trott på så många olika saker genom åren, så vet inte riktigt... om man ska se idag, så tycker jag nog att det ultimata är att fråga en person som kan, som kan lära via en PowerPoint eller så där... men oftast fungerar inte det, det är långt emellan projekten och så där, för folk kommer inte riktigt ihåg hur dom gjorde och så...
54	<b>C</b>	ja precis, där kan man ju ha nytta av en dokumentation...
55	<b>I</b>	Jo precis, alltså det normala är ju att man försöker ha den här specen som man gjorde, och hatt den hålls uppdaterad projektet igenom och den ska inte vara för detaljerad för i realiseringen ska man inte tro att någon läser, för det är just sammanfattningen och övergripande som man läser, och man bör ha en levande projekt dokumentation över hela projektet... Men det är väldigt svårt när man har så stora projekt som t.ex. Simbase, och hur man ska få ihop allting, det går liksom inte ihop alla gånger... och man kan behöva gå in på 10 olika ställen för att hitta dokumentation och lägga in och så där..
56	<b>M</b>	Nej, okej...
57	<b>C</b>	Så det finns inget direkt strukturerat sätt att dokumentera på, kan man säga?
58	<b>I</b>	Nej, det är ju beställningen som styr liksom... och det är svårt, det blir lite moment22 antingen vårdar man sin dokumentation ifrån början, eller så får man se till att den är sökbar rakt av på olika nyckelord och så där... men det brukar inte eller fungera direkt... men det är svårt...

		dock kanske det kan bli lättare för en projektledare då man inte behöver lika mycket system dokumentation och så där, när det är över ett helt system.
59	<b>C</b>	vi tänker ju mer i former av vad man kan lära sig av andra projekt och så där... och om 10 personer i ett projekt kan lära sig men även dela den kunskapen så att 10 andra personer också kan lära sig av deras misstag och lärdomar och liknande... Tror du att sådan dokumentation skulle vara nyttig och fungera?
60	<b>I</b>	Du menar mer formalisera den information vi har i huvudet...?
61	<b>C</b>	Ja precis...
62	<b>I</b>	För det är ju liksom, så vi lär oss och vi lär oss vad vi gör... och mja, det hade säkert varit jättenyttigt...
63	<b>M</b>	Då är vi ju tillbaka på det som att man måste få tillbaka något...
64	<b>I</b>	ja precis... det är ju det som är det svåra..
65	<b>C</b>	Jo men få det mer strukturerat, men sedan tjänar man nog på att dokumentera och så där, men klart att det tar tid och att hela organisationen måste hjälpa till...
66	<b>I</b>	Jo exakt, dock kanske man inte ska dokumentera massa småprojekt utan snarare satsa på att dokumentera de mer stora projekten så man kan ta ut goda exempel, då är det lätt att följa och det är väldigt bra... Det är dock svårt att ta direktiv ifrån en chef som vill att man dokumenterar på sin lediga tid, då blir det inte bra.
67	<b>C</b>	Hur fungerar kunskapsspridningen i dina projekt idag? Person till person eller?
68	<b>I</b>	Ja absolut, så fungerar det faktiskt... mycket nyckelpersoner och man vet vilka man behöver prata med.
69	<b>C</b>	Vilka har tillgång till den dokumentation som finns?
70	<b>I</b>	Det är dom inom projektet som har tillgång till detta...
71	<b>C</b>	Okej, vilka dokumenterar?
72	<b>I</b>	Det är projektledaren, dock finns det vissa som jobbar inom området som ibland kan skriva lite extra... Vi ska flytta ett projekt eller simbase till Indien och den dokumentation de har fått, hade vi fått den för 8-9 år sedan när vi började med Simbase hade vi varit överförtjusta! Dock görs det oftast när det gäller outsourcing och när det skall flyttas, och det är synd och tråkigt. Men det är så det är helt enkelt.
73	<b>C</b>	man kan säga att det är lite spel för gallerierna, när det gäller kunskapshantering och dokumentation, och sen när man ska ge ut det och outsourca och liknande, så görs det ordentligt, men när man tar hand om den interna dokumentationen är det lite blahablaha...
74	<b>I</b>	Jo kan man säga, en stor grupp som växt efter hand och kommit in efter hand och så där, då kan man ta tag i det hyfsat. Men man hade kunnat effektivisera detta, alltså vi hade kunnat gjort ett mycket bättre jobb, om vi hade dokumenterat ordentligt från början, när vi bara arbetade i Sverige... Detta är ett typiskt exempel där vi har arbetat som vi inte borde gjort när vi var hemma, men när vi ska flytta detta projektet så måste man göra sin hemläxa... och det talar ju för det ni försöker skriva om så klart...
75	<b>C</b>	Jo precis, så klart...
76	<b>I</b>	Sen ska man komma ihåg att alla kunder har olika sätt att föra sina projekt, det finns olika modeller och då finns inget Tieto, utan då använder man kanske kundens och det finns ingen generell metod man använder, utan man måste anpassa sig till kunden.
77	<b>M</b>	I vilken utsträckning tror du att ett sådant system vi talar om, skulle kunna hjälpa dig i framtiden? Inte alls, lite, mycket eller väldigt mycket.
78	<b>I</b>	jag vill väl inte säga jättemycket, men mycket i alla fall och det är nästan så att jag vill säga mer... Har man folk som har gjort bra dokumentation, så kan man fokusera på rätt saker och då blir

		projekten bra... man ska inte behöva leta upp en massa information och sålla, utan få den så man kan fokusera på rätt saker som sagt...
79	<b>C</b>	Okej
80	<b>M</b>	mmm, precis...
81	<b>I</b>	Det ska vara enkelt ett sådant system, det ska vara naturligt att lägga in och hitta all information man vill ha, för man har inte tid efter ett Project, för då är man igång med det nya... så det måste ske naturligt.
82	<b>C &amp; M</b>	jo absolut, precis...
83	<b>C</b>	Har du några övriga frågor?
84	<b>I</b>	Nja, jag vet inte... alltså jag är mycket för att man ska, liksom man gör saker och visa att man skickar ut föreskrifter på vad man ska göra och hur man gör... men ibland kan man få känslan att de ovanför inte gör så osv.... utan detta måste genomsyra hela organisationen för att det skall fungera anser jag. Och man ska aldrig göra något i efterhand, utan när projektet är avslutat så har man ett nytt...
85	<b>C</b>	Okej, ni gör aldrig några slutrapporter och så?
86	<b>I</b>	Jo, men det är enbart i dom stora projekten, och då kan man vara glad om man får en dag eller två... men man har sällan tid för sådant, utan det får man göra på ledig tid
87	<b>M</b>	Okej, ja men då är väl vi klara med våra frågor, tack så mycket för din tid!
88	<b>C</b>	Ja verkligen, tack så mycket!
89	<b>I</b>	Inga problem, lycka till med arbetet.



### Intervju 3 – Informant 3 från IKEA IT

C = Carl

M = Martin

I = Informant

1	C	Jaha, så därja, vi kan väl börja direkt... så, ska vi börja rakt av då.
2	I	Ja
3	M	Okej, ska vi gå in direkt lite snabbt på, vad vi har tänkt oss med det hela, du fick ett mail med lite frågeområden. Vi vill undersöka hur kunskapsspridning går till i organisationer, hos just projektledare och i projekt, och vad man kan göra för att få kunskapen att spridas bättre.
4	C	mm, vi har några inledande frågor då, så... hur många anställda har företaget?
5	I	På hela Ikea?
6	C	Mja, eller jo, kanske är svårt att säga, så kanske hmm, bättre med enbart IT avdelningen.
7	I	Jo det är nog bättre... ett par tusen, kan inte säga exakt faktiskt... globalt då.
8	M	mm, precis
9	C	okej, gött, vad är företagets huvudsakliga verksamhet?
10	I	att supporta Ikea med IT system... så Ikea group eller services är vår beställare, så baserat på behovet så sätter vi upp IT system i botten... så det som finns i butikerna när ni ser ordersystem eller går fram till någon i butiken och vill ha hjälp med en viss vara, så är det IKEA IT som har gjort det... och kassasystemen och sådana grejer...
11	M	Okej, vilken del arbetar du i? eller är det uppdelat i sektioner och så?
12	I	Ja precis, alltså detta är ju det jag har gått igenom här är ju... liksom ikea.com så det är på alla marknader i världen för Ikea.
13	M	okej, world wide alltså...
14	I	ja precis, så det är alla marknader... som finns på nätet, så det är en del av IT, sen finns det ju orderhantering, säljssystem, business intelligence, supply, distributionssystem. ja det är allting i princip.
15	C	Ah okej, schysst... hmm aja då ska vi se här... vad är din yrkesroll, här på Ikea, är du projektledare eller?
16	I	Ja jag är projektledare på e-handel här på IKEA-online, och det är ju också globalt då, så jag har ju då alla utvecklingsprojekt och så.
17	C	Okej, gött... hmm ska vi gå direkt in på frågeområdena då...
18	M	ja, det tycker jag... Idag har ni något dokumenthanteringssystem?
19	I	Ja, idag har vi något som heter rational clear case, där vi har hand om både dokument och kod egentligen... vet inte om ni har sett det?
20	C & M	Nej...
21	I	Okej, ehm men det är det vi har, sen beror det på vad det är för projekt, en del har bara drivar som dom sätter upp sina dokument på.. men vi går väl mer över på att använda clear case.
22	C	Okej... hmm hur dokumenterar ni ett projekt?
23	I	på massa sätt... vi gör en projektplan, jag kan rita lite om ni vill? Eller det kanske inte går att spela in föresten?
24	M	Jodå, vi kan ta ett foto...
25	I	Okej, om vi delar upp det i dom här tre, projektmanagement, requirement, Development... och sen har vi test också... en projektledare har då projektplan som ett måste, ehm, och den säger då... alltså täcker hela projektet, vad vi har för budget, vad man ska leverera, vilka milestones och så... och det är det som styrgruppen då godkänner, alltså dom som har beställt projektet, sedan har i olika decision points som sker under projektets gång och när dom har godkänts så kan man fortsätta med projektet. Sedan tar jag hand om en massa andra saker i projektet, vilka dokument vi ska ta fram, stakeholders vilka stakeholders som finns, och sådana grejer, alltså uppföljning. Sedan har vi en business analyst,

		<p>som då har hand om krav, och icke funktionella krav osv. Den personen sitter oftast med i både IT och business sidan och pratar med dom hur de vill ha detta och osv., och han dokumenterar ner detta i business rules och i business dokument. Utvecklarna skall sedan göra dokumenten hur det skall göras, så dom bryter ner komponenter i koden över vad man skall göra. Sedan finns det test som är med hela projektet och testar olika funktioner osv. Sedan har vi en massa små dokument, men detta är väl de viktigaste.</p>
26	<b>C</b>	Okej, perfekt... Då tänkte jag höra, har ni något Knowledge management system? KMS?
27	<b>I</b>	ehm, nej... du får berätta lite vad det är...
28	<b>C</b>	kunskapshanteringsystem helt enkelt, man kan ha t.ex. intranät med Wikis där man helt enkelt kan dokumentera kunskap och vad man har lärt sig och erfarenheter och så där...
29	<b>R</b>	Ja vi har en wiki sida faktiskt, som vi kallar för T-Wiki, där man då har krav på sig att dokumentera där...
30	<b>M</b>	Okej, lägger ni in lärdomar och vad som har gått snett och så där också?
31	<b>I</b>	Njaa, lessons learned ligger mer i den rapporten som jag skriver i slutet av ett projekt... så det läggs då snarare in där
32	<b>M</b>	Okej, kan man komma åt den senare också då eller?
33	<b>I</b>	Ja, absolut den läggs antingen i det här dokumenthanteringsystemet eller på wikin. Men inte säkert att vi lägger in all text och så där, men man skall kunna komma åt och läsa.
34	<b>C</b>	Okej, gött... Finns det några nackdelar med ert KMS ni använder er av? Finns det förbättringsmöjligheter?
35	<b>I</b>	Jo absolut, jag tror att det vore bra att ha ett mer tydligt definierat vad som exakt skall läggas in och vad som inte skall läggas in. Vissa arbetar på ett visst sätt och andra på ett annat och det är svårt att få in liknande eller samma typ av dokumentation, så det skulle nog kunna förbättras.
36	<b>C</b>	Okej, mer standardiserat typ?
37	<b>I</b>	Ja precis...
38	<b>C</b>	Vad för typ av kunskap anser du är viktig att dokumentera och bevara i projekt, utifrån din projektledar roll då?
39	<b>I</b>	Att ha en bra plan direkt ifrån början... även om den oftast förändras, så är det nog bra att ha en baseline från början över vad man skall göra. Jag tror att kravdokumenten är väldigt viktiga att ha koll på, speciellt för utvecklarna och testarna, funkar inte detta så blir det inte bra... Lessons learned är också jättebra, i och med att vi oftast kör samma typ av projekt, så är det bra att ha dokumenterat vad som gått snett i tidigare projekt.
40	<b>M</b>	Jo precis, och kanske om det kommer in någon ny?
41	<b>I</b>	Ja absolut, precis...
42	<b>C</b>	Okej, ehm, vilken information skulle kunna hjälpa dig i framtida projekt?
43	<b>I</b>	Innan vi startar dom flesta projekten så, har vi något vi kallar för global project approval som kommer från business, och även ett dokument som heter project directive, vilket säger vad dom vill ha gjort. Dom skulle kunna vara tydligare, nu tar det flera månader att reda ut vad det är dom faktiskt vill ha gjort...
44	<b>M</b>	Okej, lite kravanalytiker där? Bättre struktur och så.
45	<b>I</b>	Ja precis, alltså dom vet inte riktigt vad... dom ser en benefit, men vet inte vad eller hur dom vill göra.
46	<b>C</b>	Okej, tydligare där... finns det något som saknas i ert KMS? Räcker wikin eller skulle man kunna strukturera upp det bättre eller så...
47	<b>I</b>	ehm, alltså det finns ju dokument som flyter över alla projekt som går på en avdelning, till exempel icke funktionella krav som är ett dokument som täcker hela ikea.com, och dom känns inte alltid uppdaterade, vilket gör att när projektet skall starta så försöker man få ner dokumentet, men då är det inte uppdaterat i och då får man lägga ner en massa tid på att

		uppdatera dokumentet med sin del och man kan inte lita på de siffror som står där. Om last och sånt till exempel, och det finns fler exempel på sådana dokument, tydligare ägarskap och mer struktur.
48	<b>C</b>	Okej, åter igen till det med att det borde standardiseras bättre helt enkelt...
49	<b>I</b>	Ja precis... bättre struktur
50	<b>M</b>	Du sa här lite tidigare att dom dokument ni fick från business borde vara lite mer tydligare... men vilken typ av information skulle du kunna ha hjälp av för att på ett snabbare sätt kunna starta upp ett projekt och genomföra ett projekt... om du förstår.
51	<b>I</b>	Ah okej, ehm, vi förändras så mycket här hela tiden, men om vi inte gjorde det hade det varit bra med en checklista, och vad man bör tänka på i uppstarten, så det kunde ha funkat och hjälpt till i början. För just nu är det en massa att tänka på, men det finns inte samlat... så varje gång man startar upp känns det som man glömt något, så då hade en checklista varit bra.
52	<b>M</b>	Ah okej, alltså det blir ju svårt när ni förändras så mycket, men man kanske skulle kunna göra en hyfsat standardiserad mall över det och sedan förändra lite över tid...
53	<b>I</b>	ja precis, ah, så länge någon äger det dokumentet och uppdaterar det så hade det varit fint...
54	<b>C</b>	Ah okej, hmm hur, eller nu går våra frågor lite in i varandra, men hur bevaras kunskap i era projekt?
55	<b>I</b>	Hmm du tänker på typ när någon slutar och någon ny kommer in? Och så där eller...
56	<b>C</b>	Ja precis, men även annan kunskap liksom så man slipper uppfinna hjulet i varje nytt projekt, så man kan hitta andras problem och hur de har löst det och så där...
57	<b>I</b>	Ja okej, jag tror dom flesta använder sig av wikin och lessons learned, sedan har vi en jättestor del i processen som är hand over, vi lämnar över vår kunskap till en maintenance organisation som har hand om produktion, som är innan vi går ut i produktion, så de vet vad projektet handlar om och hur man skall lösa de problem som kan dyka upp och så... sedan gör vi hand over till vår helpdesk organisation som sitter globalt, till vår operations avdelning som sitter mer med hårdvara och har hand om serverna, och det är ju också ett sätt att skicka vidare kunskap... Men sedan om någon skulle sluta som besitter en massa kunskap, om... eh vår sökfunktionalitet t.ex. då söker vi alltid upp så att han eller hon kan delge den kunskapen innan de slutar...
58	<b>C</b>	Okej, alltså görs det muntligt, eller dokumenteras det ner någonstans?
59	<b>I</b>	helst ska det ju vara dokumenterat, och muntligt... men ibland så säger vi ju upp en person eftersom de har gjort något fel, och då får det ju gå lite vidare...
60	<b>C</b>	Okej, hur får man tillgång till den kunskap som finns lagrad? är det via wiki eller det stora dokumenthanteringssystemet?
61	<b>I</b>	Ja oftast är det wikin, eller om man har gjort en hand over och dokumenterat det så ligger den i clear case.
62	<b>M</b>	Okej, vem har tillgång till det?
63	<b>C</b>	Det är alla, så... okej, när du skriver en sådan här slutrapport, skriver du den... eller självklart är det för ledningen högre upp, men lägger du ner tanke på att du skriver till dom där uppe, eller är det mer fokuserat på det som kan hjälpa andra i framtiden istället...
64	<b>I</b>	Ja oftast är det en separat final report och en lessons learned, och då brukar man lägga in lessons learned i final report, lessons learned kommer då rån projektet själva, från beställaren, ifrån mig och så där... och det är då saker som har funkat bra och vad som kan funka bättre...
65	<b>M</b>	Okej, hur tycker du det fungerar? Bra, dåligt?
66	<b>I</b>	Ja alltså det fungerar bra, men annars så är det, det jag sa tidigare, att det

		borde standardiseras mer...
67	<b>C</b>	Okej, alltså i den här wikin, hur funkar det, är det lätt att söka
68	<b>I</b>	nej
69	<b>C</b>	eh alltså okej, så det känns som att det är funktion för en snävare sökning t.ex. på nyckelord och så...
70	<b>I</b>	Ja precis, det är ganska svårt att hitta idag... mer avancerad sökning hade varit bra, kanon. Idag känns det som att det enbart är de som har hanterat systemet ett par år som kan söka och vet vart de ska gå... men kommer man in som ny är det nog omöjligt, då får man fråga sig fram...
71	<b>M</b>	Okej, men alltså används detta?
72	<b>I</b>	Jo, det gör det, men det tar tid...
73	<b>C</b>	yes, blir det lätt då att man istället går och pratar med en specifik person, man frågar istället t.ex. sin projektledare och frågar vilka som hade hand om ett tidigare projekt, och sedan får man namn på de personerna och pratar med dom och får information där ifrån istället...
74	<b>I</b>	Ja absolut, och det behöver inte vara något negativt, man kan oftast få bättre information ifrån en personlig källa istället för att söka i wikin... men det tar ju tid för personen att sitta och förklara...
75	<b>C</b>	ja precis, eh... ehm, vilken typ av kunskap skulle du vilja ta del av ifrån andra projekt, i just från... eh du sa det här med kravlistor och checklistor och så, men är det mycket lessons learned och så där?
76	<b>I</b>	hmm, vi har ett projektledar forum varannan vecka där vi går igenom lessons learned och så där, där man får uppdateringar på projekten och status på projekten... och hur vi kan förbättra processer och sådana grejer, och det sker ganska kontinuerligt och sedan ger vi den inputen till management...
77	<b>C</b>	Okej, känns det som att man skulle kunna dokumentera denna kunskapen istället? Eller är det sådan ovärderlig kunskap som man hellre vill ha ifrån en personlig källa?
78	<b>I</b>	Feedbacken tänker du på då?
79	<b>C</b>	aa, eller om ni sitter och pratar i ett möte och så där
80	<b>I</b>	Jo alltså det fungerar på båda sätten, klart vi dokumenterar men vi träffas även varje vecka...
81	<b>C</b>	Ja okej, alltså två sätt... okej
82	<b>M</b>	Okej, hmm hur skulle du vilja att kunskapsspridningen fungerade?
83	<b>I</b>	Oh shit, att ingen slutar någonsin [hehe]
84	<b>C &amp; M</b>	haha
85	<b>I</b>	nej jag vet inte, eh, jag tror att det jag sa om att alla projekt dokumenteras på samma sätt, så man vet vilken typ av info man kan förvänta sig... och att man tänkt igenom exakt vilken information projekten ska dokumentera, så man slipper lägga tid på att kolla igenom allt och så där...
86	<b>C</b>	Okej, en snabb fråga bara... hur ser det här systemet ut, alltså är det bara att man laddar upp en massa rapporter och sedan hamnar dom lite hur som helst...
87	<b>I</b>	ja alltså när man startar ett nytt projekt, får an sen mapp med sitt man på projektet, och där får man då en bestämd struktur över hur det ser ut... och då har man en egen ström som det kallas... och det är relativt strukturerat, men det är mer vilka dokument som läggs in som är olika och eh så...
88	<b>C</b>	Okej, dom här strömmarna, kan man få ta del av dom? Eller är det bara specifika personer som har tillgång till dom?
89	<b>I</b>	Man kan ansöka, sedan om man sitter på en avdelning så är det ju lättare och då har nästan alla tillgång...
90	<b>C</b>	ah okej, precis... ehm, och hur fungerar kunskapsspridningen idag då?
91	<b>I</b>	alltså oftast är projekten ganska stressade på deadline, och då gör man precis det man skall göra och inte ett dugg mer, så man lägger in saker i wikin ibland... men man har inte alltid tid...

92	<b>C</b>	Okej, det här med att dokumentera, sker det under arbetstid och avsatt tid eller är det mer på er fritid ni ska dokumentera?
93	<b>I</b>	Nej, det är verkligen tidssatt och att man har tid att dokumentera, helt klart...
94	<b>C</b>	Okej, ehm... vilka dokumenterar projekten?
95	<b>I</b>	Projekten själva...
96	<b>C</b>	Okej, alltså är det projektledaren eller projektgruppen? Eller alla i projektet?
97	<b>I</b>	dom som sitter i gruppen också, och projektledaren och så där...
98	<b>C</b>	Okej, precis, ehm... använder ni er av någon metod för projektledning, typ RUP eller så?
99	<b>I</b>	Ja, vi har PPS, så det är det med jag ritade innan och så...
100	<b>M</b>	Ja precis, som på Tieto...
101	<b>I</b>	Ja, vi köpte in det av dom... [hehe]
102	<b>C</b>	[hehe] ja, ehm, alltså vi har fått in riktigt bra svar... så vi har väl bara de avslutande frågorna kvar...
103	<b>M</b>	Jo precis, alltså okej, ehm, i vilken utsträckning tror du att ett KMS för just projektledare skulle kunna hjälpa dig i framtida projekt? Så vill vi att du svarar: inte alls, lite, mycket, väldigt mycket...
104	<b>I</b>	Okej, alltså som det ser ut idag? Eller om det förbättras?
105	<b>C</b>	Ja om det förbättras, och blir mer snävt in mot projektledarna och projekten, och även mer strukturerat och så...
106	<b>I</b>	Okej, alltså jag tror att om jag hade bytt område så hade det hjälpt jättemycket, men nu har jag suttit på samma så länge, så nu har man ganska mycket erfarenhet, så det är då lite just idag... men om jag skulle byta, så hade det som sagt hjälpt väldigt mycket.
107	<b>C</b>	Okej, precis, så lite i just den roll du har nu... okej, ehm, har du några avslutande frågor eller något du vill tillägga?
108	<b>I</b>	I det här området då? Kunskapspridning?
109	<b>C</b>	ja precis...
110	<b>I</b>	Ja jag tror det är viktigt att man standardiserar ett sätt och så det är tydligt för alla... för annars kommer folk till slut inte kunna lita på vad som står i dokumenten, så det är väldigt viktigt...
111	<b>C</b>	Jo precis, alltså den infon har vi fått av andra Informanter också... att det är viktigt. Ja men då får vi tacka dig för intervjun och att du ställde upp...
112	<b>M</b>	Ja, tack så mycket...
113	<b>I</b>	Ja tack själva...

## Referenser

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001): Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136

Allee, V. (1997): *The Knowledge Evolution – Expanding Organizational Intelligence*.  
UK: Butterworth-Heinemann

Black, D.H. & Synan, C.D. (1997): The learning organisation: the sixth discipline. *Management Accounting*, Vol. 75 No. 10, London, pp. 70-72.

Bhatt, G.D. (2001): Knowledge Management in Organizations. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 68-75

Blackman, D. A. & Henderson, S. (2005): Know ways in knowledge-management. *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 2, pp. 152-168

Bryman, A. (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Curry, A. & Stancich, L. (2000): The intranet — an intrinsic component of strategic information management? *International Journal of Information Management*, Vol. 20, Issue. 4, pp. 249-268

Dalen, M. (2008): *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups

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

De Long, D. W. & Fahey, L. (2000): Diagnosing cultural barriers to Knowledge management. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 113-127

Garvin, D. A. (1993): Building a Learning Organization, i: *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998), Drucker, P. F., Garvin D. A., Boston: Harvard Business School Press.

Hendriks, P. (1999): Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 91-100

Jacobsen, D.I (2002): *Vad hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Kotnour, T. (2000): Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 393-406

Koskinen, K. U. & Philanto, P. (2008): *Knowledge Management in Project-based Companies*.  
UK: Palgrave Macmillan

Lind, M. & Seigerroth, U. (2003): Team-Based Reconstruction for Expanding Organisational Ability. *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 54, No. 2, pp. 119-129

Löfgren, L. (2007): Projekt som arbetsform – en trend på gott och ont. Tillgänglig:  
<[http://etjanst.hb.se/ped/cav/Dokument/CavSem070412\\_mildh\\_edvik.pdf](http://etjanst.hb.se/ped/cav/Dokument/CavSem070412_mildh_edvik.pdf)> (2010-05-12)

Macheridis, N. (2001): *Projektaspekter, kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*.  
Lund: Studentlitteratur

- McDermott, R & O'Dell, C. (2001): Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 76-85
- Mårtensson, M. (2000): A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 204-216
- Nonaka, I. & Ichijo, K. (2007): *Knowledge creation and management: new challenges for managers*. US: Oxford University Press
- Prusak, L. (1997): *Introduction to knowledge in Organizations*. UK: Butterworth-Heinemann
- Srikantaiah, K. & Koenig, M. E. D. (2008): *Knowledge management in practice: connections and context*. :ASIS&T
- Schindler, M & Eppler, M. J. (2003): Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, Vol. 21, Issue. 3, pp. 219-228
- Telleen, S. (1998): The Difference Between Internet, Intranet, and Extranet. (Elektronisk)  
Tillgänglig: < <http://www.iorg.com/papers/iw/19981019-advisor.html> > (2010-05-10)
- Wiig, K. M. (1997): *Knowledge management: Where did it come from, and where will it go?*  
Arlington: Knowledge Research Institute