



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90

Företagsekonomi

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2013

Kunskapsöverföring inom och mellan projekt

Potentiella barriärer och hur de kan övervinnas

Författare:

Cecilia Frizell

Jakob Lundahl

Handledare:

Christine Blomqvist

Sammanfattning

Titel:	Kunskapsöverföring inom och mellan projekt – potentiella barriärer och hur de kan övervinnas
Seminariedatum:	2013-05-30
Kurs:	FEKN90, Examensarbete på Civilekonomprogrammet 30 HP
Författare:	Cecilia Frizell och Jakob Lundahl
Handledare:	Christine Blomqvist
Nyckelord:	Kunskap, Kunskapsöverföring, Kunskapsbarriärer, Knowledge Management, Projekt, Lessons Learned
Syfte:	Syftet med studien är att beskriva och analysera vad som påverkar kunskapsöverföring inom och mellan projekt.
Metod:	Studien har ett kvalitativt tillvägagångssätt med en abduktiv ansats, vilket innebär att vi successivt har rört oss mellan teori och empiri. Primärdata samlades in genom en kvalitativ fallstudie.
Teoretiska perspektiv:	Studiens teoretiska ramverk utgår från teorier kring kunskap, kunskapsöverföring och dess barriärer, knowledge management samt projektarbete.
Empiri:	Det empiriska materialet som ligger till grund för vår analys består av 15 djupintervjuer på fallföretaget BigCorps projektavdelning. Empirin baseras på de anställdas erfarenheter och uppfattningar kring kunskapsöverföring.
Slutsatser:	Studien leder framförallt fram till två centrala slutsatser. Starkt projektfokus på grund av den höga graden av självständighet kopplat till kunskapsarbete och projektarbete kan i sig hindra kunskapsöverföringen mellan projekt. Denna barriär kan i sin tur förstärkas av andra barriärer. Vi föreslår att organisationer måste använda sig av såväl tekniska lösningar samt främja den dagliga sociala interaktionen för att övervinna de rådande barriärerna.

Abstract

- Title:** Knowledge transfer within and between projects – potential barriers and how they can be overcome
- Seminar date:** May 30th 2013
- Course:** FEKN90, Master thesis in business administration, 30 ECTS
- Authors:** Cecilia Frizell and Jakob Lundahl
- Advisor:** Christine Blomqvist
- Key words:** Knowledge, Knowledge Transfer, Knowledge Barriers, Knowledge Management, Project, Lessons Learned
- Purpose:** The purpose of the study is to describe and analyze what affects knowledge transfer within and between projects.
- Methodology:** The study is qualitative with an abductive approach, which means that we continuously have been moving between theory and empirics. Primary data was collected from a qualitative case study.
- Theoretical perspectives:** The theoretical framework emanates from theory concerning knowledge, knowledge transfer, knowledge management and project work.
- Empirical foundation:** The empirical materials that serve as the basis for our analysis consist of 15 in-depth interviews conducted at BigCorp's project department. The empirics are based upon the employees' experiences and ideas regarding knowledge transfer today.
- Conclusions:** The study mainly reaches two central conclusions. Strong project focus due to the autonomy associated with knowledge work and project work could hinder knowledge transfer between projects. This barrier could in turn be enhanced by other barriers. We suggest that this can be managed by adopting technological solutions as well as stimulating personal interaction on a daily basis.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Från Scientific Management till Knowledge Management.....	7
1.2 Problematisering.....	9
1.3 Frågeställning.....	11
1.4 Syfte	11
2. Metod.....	12
2.1 Metoddiskussion	12
2.1.1 Vetenskapssyn.....	12
2.1.2 Kunskapsteoretisk inriktning	12
2.1.3 Fallstudie som forskningsdesign	12
2.1.4 Forskningsansats.....	13
2.1.5 Forskningsstrategi	13
2.2 Praktiskt tillvägagångssätt.....	14
2.2.1 Val av intervjuobjekt.....	14
2.2.2 Intervjumetod.....	14
2.2.3 Urval av intervjuobjekt	15
2.2.4 Intervjugenomförande	16
2.2.5 Analys av intervjuer	17
2.3 Kritik och Kvalitet.....	18
2.3.1 Kritik av intervjumaterial	18
2.3.2 Avgränsning.....	18
2.3.3 Tillförlitlighet.....	19
2.3.4 Överförbarhet	19
2.3.5 Pålitlighet.....	19
2.3.6 Styrkande och Konfirmerande	20
2.4 Sammanfattning	20

3. Litteraturgenomgång.....	21
3.1 Vad är kunskap?	21
3.1.1 Tyst och explicit kunskap	21
3.1.2 Kunskap som en funktionell tillgång eller en process.....	22
3.1.3 Kunskap i relation till data och information.....	22
3.2 Kunskapsöverföring	23
3.2.1 Kunskapsöverföring utifrån SECI-modellen.....	24
3.2.2 Barriärer till kunskapsöverföring.....	25
3.3 Knowledge Management (KM)	29
3.4 Strategier för att överföra kunskap	30
3.4.1 Kodifiering.....	31
3.4.2 Personifiering.....	31
3.4.3 Mot en kombination av kodifiering och personifiering.....	32
3.4.4 Communities of Practice	32
3.4.5 Lessons Learned	33
3.5 Sammanfattning	34
4.1 Projektavdelningen på BigCorp	35
4.2.1 Bra kunskapsinsamling, dålig spridning.....	36
4.2.2 Brist på övergripande rutiner och struktur.....	37
4.2.3 Arbetet bortprioriterat	39
4.2.4 Kunskapsöverföring idag med utgångspunkt i SECI-modellen.....	40
4.3 Barriärer till kontinuerlig kunskapsöverföring.....	41
4.3.1 Tids- och resursbrist, eller en prioritetsfråga?.....	42
4.3.2 Brist på stöd från ledningen	43
4.3.3 Brist på motivation	44
4.3.4 Starkt projektfokus.....	46
4.3.5 Brist på naturliga mötesplatser och gemensamma utrymmen.....	48
4.4 Sammanfattning	49
5. Att övervinna barriärerna	50

5.1 Rekommendationer med utgångspunkt i SECI-modellen	50
5.1.1 Socialisering (tyst till tyst)	50
5.1.2 Externalisering (tyst till explicit)	51
5.1.3 Kombination (explicit till explicit)	52
5.1.4 Internalisering (explicit till tyst)	53
5.2 En kombination av kodifiering och personifiering	55
5.3 Stödfunktioner för att övervinna barriärerna	56
5.3.1 Rutinbaserat arbete	56
5.3.2 Uppmuntran och stöd från ledningen	57
5.4 Sammanfattning	58
6. Slutsats	60
6.1 Slutsatser	60
6.2 Praktiska rekommendationer	61
6.3 Frågor för framtida forskning	62
7. Referenslista	63
Appendix 1	66
Appendix 2	69

1. Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till vårt ämnesområde samt problematiken som har lett fram till vår frågeställning och vårt syfte. Kapitlet syftar till att ge läsaren en överblick över teoriområdet samt motivera varför denna problematik är av intresse att studera.

1.1 Från Scientific Management till Knowledge Management

De senaste årtionden har vårt västerländska samhälle upplevt ett skift från industrisamhälle till kunskapssamhälle (Hansen et al., 1999). Detta har medfört att många har börjat betrakta det intellektuella kapitalet hos en organisations anställda som dess främsta resurs och därmed även som nyckeln till långsiktig framgång (Kotnour, 1999). Förändringen har inneburit att kunskap spelar en allt större roll idag, även inom företag som vid första anblick inte klassificeras som kunskapsintensiva (Newell et al., 2009, s.5). Detta har i sin tur lett till ett ökat behov hos organisationer att investera i och ta hand om sina anställdas kunskap på bästa sätt (Davenport och Prusak, 1998, s.12).

Kunskap är emellertid ett svårdefinierat begrepp i och med sin ogripbara och abstrakta natur (Alvesson, 2004, s.47, Davenport och Prusak, 1998, s.5). Detta har lett till att forskare alltför ofta misslyckas med att definiera kunskap på ett tydligt sett. Definitionerna tenderar att antingen fånga alldeles för mycket eller bli alltför specifika, vilket i sin tur har lett till en framväxt av flera olika perspektiv som tolkar och avgränsar begreppet kunskap på en mängd skilda sätt (Alvesson, 1993). För att tydliggöra problematiken med begreppet har vi valt att kontrastera Davenport och Prusaks (1998) definition med Nonakas definition (1994). Davenport och Prusak (1998, s.5) beskriver kunskap som:

"[...] a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides framework for evaluating and incorporating new experiences and innovation. It originates and is applied in the mind of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms."

Alvesson (2004, s.43) kritiserar denna definition och anser att den är för bred. Vidare poängterar han att genom att definiera ett begrepp i alldeles för vida termer riskerar det att säga oss närmast ingenting. Nonaka (1994, s.15) definierar å andra sidan kunskap som *"justified true belief"*, vilket skiljer sig avsevärt från Davenports och Prusaks mer övergripande definition. Även denna definition riskerar emellertid att säga oss närmast ingenting om den inte förklaras

ytterligare. Dessa definitioner illustrerar problematiken med begreppet, och leder snarare till mer förvirring än klarhet. Alvesson (2004, s. 47) påpekar med detta som grund att det viktigaste med kunskap kanske inte är att hitta en definition, utan snarare att vara medveten om dess komplexitet och tvetydighet.

Trots problematiken med kunskapsbegreppet har nya begrepp växt fram som beskriver de organisationer och individer vars dagliga arbete kretsar kring just kunskap. Termen kunskapsintensiv har sitt ursprung i tidigare benämningar av organisationer som kapitalintensiva eller arbetskraftsintensiva. Denna klassificering beskriver den relativa betydelsen av kapital eller arbetskraft som input i produktionen. Att klassificera en organisation som kunskapsintensiv innebär således att kunskap är av större vikt än andra inputs (Starbuck, 1992). Med andra ord är kärnverksamheten i dessa företag baserad på intellektuella kunskaper från en stor del av arbetskraften. Det är dock värt att poängtera att i många fall är det mer relevant att tala om kunskapsintensiva enheter inom organisationer, såsom en specifik avdelning (Alvesson, 2004, s.17).

En kunskapsintensiv enhet som har fått ökad uppmärksamhet under de senaste årtionden och som har kommit att spela en viktig roll i våra moderna organisationer är projektavdelningar (Gardner, Gino och Staats, 2012). Den främsta utmaningen för organisationer eller avdelningar som arbetar med projekt blir att säkerställa att kunskap överförs inom och mellan de olika projekten (Paquette, 2011, s.158). Projekt har som regel inte fasta medlemmar och arbetet som utförs är av temporär karaktär. Dessutom är det vanligt att projektmedlemmar arbetar med flera projekt samtidigt, vilket medför att de inte alltid identifierar sig med framgången av ett specifikt projekt. Detta leder till att de involverade individerna nödvändigtvis inte delar samma mål, vilket i sin tur kan leda till att det blir svårt att uppnå en ömsesidig förståelse (Newell et al., 2009, s.107). Projektarbete brukar även karakteriseras av en hög grad av självständighet kopplat till arbetsutförandet (Ibid) och arbetet som utförs sker ofta i dynamiska sammanhang, där varje individs unika kunskap måste användas för att kunna prestera på topp (Gardner, Gino och Staats, 2012). De individuella tillgångarna måste därför kombineras och koordineras på ett bra sätt för att kunna uppnå ett gemensamt resultat (Ibid). För att förhindra återkommande misstag samt lära sig av goda erfarenheter står projektorganisationer, liksom många andra organisationer, idag inför utmaningen att avgöra hur de skall hantera sina anställdas kunskap på bästa sätt (Newell et al., 2009, s.2).

Redan i och med uppkomsten av Scientific Management i början av 1900-talet började intresse väckas för kunskapens betydelse inom organisationer (Newell et al. 2009, s.18). Mannen bakom

detta, Frederick Taylor, ville effektivisera fabriksarbete genom att skilja på det manuella och det intellektuella arbetet:

"[...] managers would be the heads, and workers the hands, of the organization"

Trots att Taylors syn på arbetare och vad som motiverade dem var väldigt instrumentell, menar ändå Newell et al. (2009, s.19) att Scientific Management var ett första försök till att handskas med kunskap inom organisationer. Denna syn på hur arbete skulle organiseras har haft en stark påverkan på hur vi ser på organisationer idag, och många av Frederick Taylors grundläggande principer lever fortfarande kvar, om än något modifierade. Med detta som grund kan det argumenteras för att Knowledge Management (KM), precis som kunskap, inte är något nytt. Människor har i århundranden, redan innan Frederick Taylors tid, arbetat aktivt med att dela med sig av och överföra kunskap till sina yngre släktingar. Däremot är KM som en uttalad och användbar strategi för organisationer aningen nyare (Hansen et al., 1999).

Precis som kunskap är KM dock ett problematiskt koncept och åsikterna går isär när det kommer till dess utformning och syfte. Av denna anledning existerar ingen universell definition som beskriver begreppet (Desouza, 2011, s.6). Kotnour och Vergopia (2005) beskriver KM som en uppsättning av förebyggande aktiviteter med syfte att stödja en organisations skapande, tillgodogörande, spridning och användning av kunskap. Sharp (2003) å andra sidan, hävdar att KM främst handlar om att sprida kunskap till nödvändiga områden inom organisationen och säkerställa att den används på ett produktivt sätt. På liknande sätt beskriver Scarbrough och Swan (2001) KM som en samling idéer och verktyg som syftar till att underlätta kommunikationen och exploateringen av kunskap inom organisationer. Med andra ord har KM för avsikt att hjälpa organisationer utnyttja sina individuella kunskapsstillgångar för att vidare kunna uppnå sina långsiktiga mål.

Trots olika definitioner av begreppet menar ändå många att med hjälp av KM kommer kunskapsöverföring kunna möjliggöras inom organisationer. Dessa meningsskiljaktigheter illustrerar emellertid att överföringen av kunskap inte är helt oproblematis, något som kommer att diskuteras vidare i nästföljande avsnitt.

1.2 Problematisering

Hur ett företag genererar och överför kunskap är en viktig del när det kommer till dess långvariga framgång (Kotnour, 1999). För grupper som jobbar med projekt över en längre tidsperiod är det av extra stor vikt med ömsesidigt och kontinuerligt lärande. Om omgivningen dessutom präglas av förändring och osäkerhet blir det om inte ännu viktigare att medlemmarna systematiskt arbetar med att ta till sig av varandras kunskap (Gardner, Gino och Staats, 2012).

Tillfälliga problemlösningar blir otillräckliga för att kunna leverera den nödvändiga tillförlitligheten (Ibid). Överföring av kunskap är med andra ord en nödvändighet för att projektorganisationer, liksom många andra organisationer, skall kunna förbli konkurrenskraftiga på marknaden (Kotnour och Vergopia, 2005). Projektavdelningen på BigCorp¹ som vi har valt att studera präglas just av långa projekt som pågår under flera års tid. Lärdomar som kontinuerligt genereras under projektens gång, kan på grund av projektens långa ledtid, vara svåra att komma ihåg vid projektens slut. Vidare finns det en hög grad av komplexitet och kunskapsintensitet kopplat till projekten, vilket leder till att även små misstag kan leda till stora ekonomiska förluster. I och med att företaget har funnits länge på marknaden är deras långa erfarenhet ett av deras starkaste konkurrensmedel. Detta innebär att det är extra viktigt för BigCorp att ta tillvara på och sprida kunskaper och lärdomar internt.

Kunskapsöverföring inom och mellan projekt är emellertid inte helt oproblematisk och åsikterna går isär när det kommer till hur denna problematik skall överkommas. Hansen et al. (1999) utvecklade två distinkta strategier som har kommit att forma senare forskares ståndpunkter när det kommer till den strategiska utformningen och tillämpningen av kunskapsöverföring i organisationer. Hansen et al. (1999) benämner dessa strategier *kodifiering* och *personifiering*, och den främsta skillnaden ligger i om fokus skall vara på tekniska lösningar eller på personliga nätverk.

Det råder ingen tvekan om att tekniken har börjat genomsyra våra organisationer i en allt större utsträckning under de senaste åren. Tidigare forskning har dock påvisat en mängd problem med kunskapsöverföring via tekniska hjälpmedel. Teknikens främsta begränsning anses vara att den lämnar utrymme för personlig tolkning av den information som finns inlagd och på så vis blir omvandlingen från information till kunskap inte helt optimal via datasystem (Bhatt, 2001, Alvesson, 2004, s.43). Andra menar också att arbetet med databaser är komplicerat i och med svårigheten att utvinna *relevant* information på ett effektivt sätt (Alvesson och Kärreman, 2001, Paquette, 2011, s.163).

Å andra sidan är det inte säkert att anställda har tid och möjlighet att kontinuerligt dela med sig av sin kunskap personligen. Detta är således ett annat problem som kan komma att hota en organisations kunskapsöverföring, dvs. om tillgången på kunskap endast existerar när ägaren av kunskapen är tillgänglig och har möjlighet att dela med sig av den. Detta medför även att kunskapen riskerar att försvinna helt om personen i fråga slutar eller går i pension (Davenport och Prusak, 1998, s.81, Desouza, 2011, s.26). På så vis blir hög personalomsättning och en

¹ BigCorp är ett fiktivt namn för att bevara företagets anonymitet

Åldrande arbetskraft viktiga anledningar till varför organisationer måste ta tillvara på och ständigt sprida kunskap mellan sina anställda. Denna problematik är något som existerar på vårt fallföretag BigCorp. Tids- och resursbrist genomsyrar företaget, samtidigt som många anställda med lång erfarenhet närmar sig pensionsålder.

I och med detta uppstår ett dilemma; teknologins framväxt innebär att det har uppstått nya sätt att överföra kunskap på. Samtidigt har det påvisats att en mängd svårigheter existerar när det kommer till att sprida kunskap via såväl tekniska hjälpmedel som via personlig interaktion. Trots tidigare forskning saknas det även förståelse för hur denna problematik skall lösas i vårt specifika fall.

1.3 Frågeställning

Utifrån problematiseringen ovan har vi valt att utgå ifrån följande frågeställning:

Hur sker kunskapsöverföring inom och mellan kunskapsintensiva projekt? Vad finns det för barriärer till ett kontinuerligt kunskapsutbyte och hur kan dessa överkommas?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera vad som påverkar kunskapsöverföring inom och mellan projekt.

2. Metod

I detta kapitel presenteras en diskussion och motivering kring vårt val av metod samt en redogörelse av vårt praktiska tillvägagångssätt. Kritik och kvalitet är också två viktiga ämnen som tas upp avslutningsvis. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en djup inblick i vårt tillvägagångssätt för att öka transparensen och därmed bidra till pålitligheten av vår studie.

2.1 Metoddiskussion

2.1.1 Vetenskapssyn

Vår ontologiska ståndpunkt är *konstruktivism*, vilket innebär att våra uppfattningar av verkligheten utgör sociala konstruktioner och kan således inte betraktas som slutgiltiga (Bryman och Bell, 2005, s.33-34). Detta synsätt är motsatsen till objektivism där det anses finnas en dold sann verklighet som individer inte kan påverka eller styra (Ibid). Vi utgår alltså inte från att det finns en sann verklighet utan istället att individer skapar sin egen uppfattning om sin verklighet baserat på sin omgivning och bakgrund. Eftersom vi avser att studera individers uppfattning kring sin unika tillvaro utgår vi därav från en konstruktivistisk ståndpunkt.

2.1.2 Kunskapsteoretisk inriktning

Vi anser att problematiken i vår studie är av komplex karaktär. Med detta som grund är vår epistemologiska utgångspunkt ett tolkande synsätt, vår subjektivitet som forskare är därmed av stor betydelse för studien. Detta tolkande synsätt beskrivs ibland i litteraturen som *interpretativism* eller *hermeneutik*, och syftar till att få en förståelse för individers beteende snarare än att förklara deras beteende (Bryman och Bell, 2005, s.29). Vi ser alltså inte världen som en objektiv verklighet utan utgår ifrån att individer kan uppfatta förhållanden på olika sätt. Saker och ting måste därav tolkas utifrån sitt specifika sammanhang, det finns ingen ordning som är oberoende av tid och rum (Jacobsen, 2002, s.32-33). Detta synsätt är lämpligt för vår studie eftersom syftet är att tolka andra människors uppfattningar och erfarenheter och på så vis skapa oss en ökad förståelse kring deras syn på kunskapsöverföring. Det tolkande synsättet är även i linje med vår konstruktivistiska vetenskapssyn.

2.1.3 Fallstudie som forskningsdesign

Att göra en fallstudie är ofta förknippat med en specifik plats, t ex en viss organisation. Den centrala aspekten anses vara en intensiv studie av situationen på företaget i fråga och forskarens mål är att ingående belysa vad som sker (Bryman och Bell, 2005, s.71-74). På så vis är den största skillnaden från andra tillvägagångssätt att forskaren försöker åskådliggöra vad som är

uniket med det specifika fallet (Ibid). Vidare hävdar Yin (2003, s.1) att en fallstudie oftast lämpar sig om forskarna ämnar besvara en "hur-fråga" och är intresserade av att studera en nutida företeelse av en verklig situation. Vår frågeställning är av denna karaktär och vårt syfte är att ingående studera vad som påverkar kunskapsöverföringen i dagsläget på vårt fallföretag, vilket motiverar vårt val av att utföra en fallstudie.

Vi har alltså valt att göra en fallstudie på en projektavdelning på BigCorp, ett stort svenskt industribolag. Vi vill försöka belysa deras situation när det kommer till kunskapsöverföring och identifiera vilka barriärer som hindrar kunskapen att flöda fritt inom och mellan projekten och slutligen hur dessa barriärer kan överkommas. Detta benämns ofta i litteraturen som en representativ fallstudie, där målet är att fånga de speciella förhållanden och omständigheterna av en vardaglig situation (Yin, 2003, s.41), eller som i vårt fall den vardagliga arbetsituationen på vår specifika projektavdelning.

2.1.4 Forskningsansats

Alvesson och Sköldberg (1994, s.41) skiljer mellan tre olika forskningsansatser; *induktion*, *deduktion* och *abduktion*. Induktivt tillvägagångssätt har sin utgångspunkt i empirin för att sedan knyta an till teorin. Teorin blir således resultatet av forskningen och inte utgångspunkten. Motsatsen till induktiv ansats är deduktiv ansats, där teorin istället är utgångspunkten vilken sedan prövas via uppställda hypoteser (Bryman och Bell, 2005, s. 23-25). Vårt tillvägagångssätt har emellertid varit abduktivt, vilket kan beskrivas som en kombination av induktivt och deduktivt (Alvesson och Sköldberg, 1994, s.42). Precis som induktionen utgår abduktionen från empirin, men avvisar inte teoretiska föreställningar, vilket på så vis innebär viss likhet med den deduktiva ansatsen. Det abduktiva tillvägagångssättet innebar således att vi under processens gång successivt rörde oss mellan empiri och teori (Alvesson och Sköldberg, 1994, s.42). Genom abduktion trodde vi på förhand att vi skulle kunna uppnå ett så nyanserat svar som möjligt på vår frågeställning. Vi använde oss av tidigare teoretiska studier som inspirationskälla för att få ökad förståelse, samtidigt som vi ville kunna upptäcka dolda mönster, snarare än att utgå från förutbestämda antaganden. Detta tillvägagångssätt öppnade upp för flexibilitet i processen och gjorde oss mottagliga för flera olika synsätt inom såväl teori som empiri. Abduktiv ansats ter sig också lämpligt vid fallstudier, då man tolkar fallet i fråga genom att röra sig mellan empirin och teorin (Alvesson och Sköldberg, 1994, s.42).

2.1.5 Forskningsstrategi

Vi valde att ha en kvalitativ forskningsstrategi, vilken också är den vanligaste inom vårt valda teoriområde och i linje med vårt val av fallstudie. Kvalitativt angreppssätt är även lämpligt eftersom det lägger stor vikt vid hur individer tolkar och upplever sin verklighet, vilket går hand

i hand med vår konstruktivistiska vetenskapssyn och tolkande synsätt (Bryman och Bell, 2005, s.25, s.40). Vidare valde vi att samla in kvalitativ data för att vi ansåg att problematiken var komplex och kanske till och med känsligt för de inblandade. Vi ville med andra ord få en ingående förståelse för hur olika personer tolkade och uppfattade sin nuvarande inte helt oproblematiske situation. Fördelen med en kvalitativ datainsamling är även att den möjliggör en helhetsbild i och med närkontakten med intervjupersonerna (Holme och Solvang, 1997, s.79).

Kvalitativ forskningsstrategi har emellertid fått kritik för att vara alldeles för subjektiv, i och med att mycket bygger på forskarens roll och egna tolkningar. En annan nackdel är att det är svårt att generalisera resultatet till en större population eftersom studierna ofta inbegriper ett fåtal individer i en specifik miljö eller situation. Personer som intervjuas i en fallstudie kan alltså inte ses som ett stickprov draget från en känd population (Bryman och Bell, 2005, s.318-320). Vårt mål är dock inte att generalisera, utan istället att få en djupgående förståelse för vårt specifika fall. Det är således just våra, som forskares, egna tolkningar som är av betydelse i denna studie, vilket även motiveras av vår konstruktivistiska vetenskapssyn.

2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

2.2.1 Val av intervjuobjekt

Vi valde att utföra vår studie på BigCorps projektavdelning för att vi genast fann deras problematik mycket intressant. Projektet som genomförs är kunskapsintensiva, vilket innebär att varje individs personliga erfarenheter och kunskaper är oerhört viktiga för företagets långsiktiga framgång. Vi ansåg att detta företag var extra tilltalande att studera eftersom deras situation präglas av stor komplexitet, både på grund av sin kunskapsintensitet men också genom det inte helt okomplicerade arbetssättet. Med detta som grund bedömde vi att BigCorps situation lämpade sig väl för vår studie. Dessutom efterfrågades starkt från företagets sida ett mer aktivt och strategiskt arbete med kunskapsöverföring vid studiens början.

2.2.2 Intervjumetod

Inom kvalitativ forskning är troligtvis intervjuer den vanligaste metoden (Bryman och Bell, 2005, s. 360). Vi valde därför att utföra 15 stycken djupgående intervjuer på BigCorps projektavdelning.

Kvalitativa intervjuers främsta styrka anses vara att undersökningssituationen liknar ett vardagligt samtal (Holme och Solvang, 1997, s.99). Intervjuerna som vi utförde var av semistrukturerad karaktär, vilket medförde flexibilitet och öppnade upp för möjligheten att konversera med respondenterna på ett mer informellt sätt (Bryman och Bell, 2005, s.360-361). Mer ingående innebar strukturen att vi utgick från en på förhand utformad intervjumall (se

Appendix 1). Denna fungerade emellertid inte som en regelbok, utan snarare som en utgångspunkt, vilket möjliggjorde för respondenterna att utforma svaren på sitt sätt och lämnade utrymme för dem att ta upp teman som de ansåg var av största vikt (Bryman och Bell, 2005, s.363). Denna flexibilitet öppnade även upp för möjligheten att ställa spontana följdfrågor som inte var formulerade på förhand, men som verkade intressanta vid just det specifika tillfället (Ibid). Målet var att intervjurespondenterna skulle kunna påverka samtalets utveckling i största möjliga mån (Holme och Solvang, 1997, s.99).

Intervjumallen utformades genom att vi formulerade ett antal frågor som sedan kortades ned för att öka relevansen och sorterades därefter in något sänär under olika teman. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011, s.47) poängterar att det kan vara bra att testa intervjumallen innan, om inte på en utomstående person så i alla fall på sig själva. Vi hade inte möjlighet att utföra en pilotintervju men var noga med att ställa frågorna till varandra under framtagningen av intervjumallen för att testa om de kunde leda till kvalitativa och uttömmande svar och inte var för ledande i sin utformning. Intervjumallen kom emellertid att ändras under tidens gång, främst för att vi märkte att vissa frågor var mer lämpliga än andra och på så vis ville fokusera mer på dessa. Vår förmåga att anpassa oss till den specifika respondenten blev också bättre efter de tre första intervjuerna. De första tre intervjuerna utgick således mer från intervjumallen, medan övriga lämnade mer utrymme för respondenterna att styra samtalet. Till en början kändes det säkrast att hålla oss något sänär till våra på förhand formulerade frågor, men allt eftersom vi vande oss vid intervjusituationen lärde vi oss att successivt vara mer öppna och låta intervjurespondenten styra innehållet.

2.2.3 Urval av intervjuobjekt

Vi valde att intervjua personer med olika positioner på avdelningen (Project Director, Senior Project Manager, Project Manager, Deputy Project Manager, Contract Manager, Project Controller, R & D Project Manager) för att få en nyanserad bild av deras uppfattningar och den rådande situationen på projektavdelningen. Vi tog även personernas erfarenhet i beaktning, och försökte därmed få en bra spridning mellan nyanställda och erfarna. Detta urval av intervjuobjekt benämns ofta i litteraturen som ett urval med bredd och variation, vilket säkerställer att forskarna får med intervjuobjekt i sin undersökning från alla de undergrupper som de anser är relevanta för undersökningen (Jacobsen, 2002, s.199).

Intervjuerna var på förhand beräknade att ta ca en timme, men detta kom att variera med allt från trettio minuter till en timme beroende på hur mycket respondenterna hade att säga. Samtliga intervjuer skedde på plats på företaget i respondenternas arbetsmiljö, förutom två som vi var tvungna att ta per telefon. Initialt var även planen att utföra observationer, något som vi

dock märkte skulle bli alltför tidskrävande i relation till vad metoden skulle kunna generera för resultat. Därför valde vi att fokusera på intervjuer.

De utvalda intervjurespondenterna representerade ungefär hälften av den totala populationen på avdelningen. Vi visste inte exakt hur många intervjuer vi ville utföra på förhand men hade ett riktmärke på någonstans mellan 10-15 stycken. I linje med detta bokade vi inte in alla intervjuerna samtidigt, eftersom vi ville bibehålla en viss flexibilitet samt undvika att behöva tacka nej till några när vi uppnått ett lagom antal personer (Jacobsen, 2002, s.202). Istället bokade vi in ett visst antal intervjuer till en början och allt eftersom vi började utföra dessa intervjuer fortsatte vi att boka in ytterligare några, tills vi ansåg oss ha fått en bra spridning av olika befattningar samt antal år på arbetsplatsen. Att kunna bevara denna flexibilitet är metodens främsta styrka menar Jacobsen (2002, s.202).

Trots att intervjuerna utgjorde den huvudsakliga delen av vår analys, tog vi även några andra saker i beaktning, såsom möten vi deltog på samt mailkonversationer och dokument som vi fick ta del av. Dessa fungerade som sagt inte som huvudfokus för vår studie, men bidrog till en ökad förståelse för hur projektavdelningen och organisationen fungerade i sin helhet.

2.2.4 Intervjugenomförande

Vi spelade in intervjuerna för att inte gå miste om detaljer och för att kunna föra en intressant dialog. Dessutom möjliggjorde inspelningen att vi kunde studera intervjurespondentens kroppsspråk och andra företeelser som uppstod under intervjuens gång mer ingående. Inspelningen underlättade även den efterföljande transkriberingen. Enligt Bryman och Bell (2005, s.377) ökar också inspelning transparensen i forskningsmetoden, i och med att intervjuerna kan spelas upp för andra i efterhand. Bryman och Bell (2005) poängterar dock risken för att respondenterna kan bli obekväma och oroade vid inspelning av intervjun. Vi märkte emellertid inte av något motstånd till detta utan samtliga verkade ha stor förståelse för inspelningen. Detta kan ha berott på att vi försökte skapa tillit, något som anses vara en viktig del i intervjuprocessen (Holme och Solvang, 1997, s.105). Denna tillit försökte vi skapa genom att etablera en avslappnad relation med respondenterna redan innan intervjuerna. Vi deltog bland annat på ett veckomöte initialt, där vi berättade lite om vår studie och deltagarna fick möjlighet att ställa frågor. På så vis fick de anställda ett ansikte på oss samt en inblick i vårt arbete innan vårt personliga möte. Vid mötet fick de även information om deras möjlighet till att vara anonyma vilket verkade skapa ett visst lugn.

Vi valde att inte skicka ut intervjumallen till respondenterna innan intervjutillfällena eftersom vi inte ville styra innehållet i intervjuerna. Med andra ord ville vi inte att respondenterna skulle få möjligheten att tänka ut svar på förhand eller diskutera frågorna med sina kollegor. Vidare

framhåller Holme och Solvang (1997, s.98) att intervjurespondenterna ofta skapar sig en uppfattning om vad forskaren har för förväntningar på dem, vilket kan leda till att de försöker leva upp till dessa snarare än att beskriva sin verkliga uppfattning. För att motverka detta och få intervjurespondenterna att känna sig så bekväma som möjligt försökte vi i största möjliga mån gå in i rollen som den "intresserade lyssnaren". Holme och Solvang (1997, s.98) hävdar att detta möjliggör för intervjurespondenterna att prata mer fritt.

2.2.5 Analys av intervjuer

Inom kvalitativ dataanalys finns det få metoder som är allmänt accepterade, till skillnad från dataanalys av kvantitativt material där det existerar en mängd klara regler. Detta medför att kvalitativ dataanalys snarare handlar om att förhålla sig till generella riktlinjer (Bryman och Bell, 2005, s.446).

Grundad teori har blivit den vanligaste strategin vid kvalitativ dataanalys (Bryman och Bell, 2005, s.447), och även den strategi som vi valde att använda som referensram i vår studie. En utgångspunkt inom grundad teori är att datan analyseras systematiskt under processens gång (Bryman och Bell, 2005, s.449), något som vi var noga med, trots att vi lade ner mest tid på en grundlig analys när samtliga intervjuer var genomförda.

Rennstam och Wästerfors (2011, s.194, s.205) framhåller att analys av kvalitativt material i stora drag handlar om att sortera, reducera och argumentera. Detta arbetssätt bidrar till att skapa ordning, koncentration och slutligen självständighet av arbetet i förhållande till tidigare studier. I vår analys försökte vi att utgå från detta arbetssätt i största möjliga mån, något som litteraturen ofta beskriver som *kodning* och som representerar en central process inom grundad teori (Bryman och Bell, 2005, s.445). Detta innebar med andra ord att vi skapade kategorier och teman utifrån vårt insamlade material (Alvesson och Sköldberg, 1994, s.78). Ett viktigt steg inom kodningen är att datan ständigt förändras och omvärderas genom kontinuerliga jämförelser. Det primära syftet med detta är att bibehålla ett nära samband mellan datan och kategorierna så att inte förbindelserna går förlorade (Bryman och Bell, 2005, s.450).

När vi gick igenom vårt material från intervjuerna började vi ganska snabbt finna vissa mönster baserat på återkommande teman i intervjuerna. Vi försökte därför utveckla dessa mönster och kategorisera de teman vi fann i konkreta undergrupper. Jacobsen (2002, s.231) poängterar att de kategorier som skapas måste ha sin grund i de intervjuer som utförts. Kategorierna får med andra ord inte springa fram ur något annat än den insamlade datan, men de måste även vara lämpliga och relevanta för andra aktörer och således stå i anknytning till annan teori och empiri. Kategorierna som utformades byggde alltså på våra intervjuer, men vi var noga med att försöka knyta dem till befintlig litteratur, något som underlättades av vårt abduktiva tillvägagångssätt.

Detta arbete med kodning fortlöpte tills teoretisk mättnad uppstod, dvs. då inget nytt material framkom som var relevant för en viss kategori (Bryman och Bell, 2005, s.351).

Kritiken som riktats mot kodning är framförallt centrerad kring att processen fragmenterar den insamlade datan, eftersom datan tas från sitt ursprungliga sammanhang och hänförs till kategorier (Bryman och Bell, 2005, s.461). Denna problematik försökte vi komma runt genom att kontinuerligt gå tillbaka och läsa de ursprungliga transkriberingarna. Rennstam och Wästerfors (2011) framhåller också vikten av att läsa det insamlade materialet om och om igen, men att för varje gång läsa det med nya ögon som om det lästes för första gången. Detta är något som vi också försökte göra med samtliga intervjuer. Vi var även noga med att gå igenom materialet var för sig först för att inte färgas av varandras tolkningar.

2.3 Kritik och Kvalitet

2.3.1 Kritik av intervjumaterial

Det finns alltid en stående risk med denna typ av kvalitativa intervjuer, nämligen att intervjurespondenterna inte talar sanning, antingen för att de vill skydda någon eller för att de säger det som de tror att forskaren vill höra. Dessa risker är svåra att eliminera helt, men som tidigare nämnt, försökte vi motverka detta genom att skapa förtroende och agera som den "intresserade lyssnaren" (Holme och Solvang, 1997, s.98). Dessutom, i och med att intervjurespondenterna var medvetna om sin anonymitet gentemot övriga på avdelningen, samt företagets anonymitet i sig, tror vi att de flesta kände sig bekväma med att tala sanning.

2.3.2 Avgränsning

Vi valde att avgränsa vår undersökning till projektavdelningen på BigCorp. Detta ledde till att vi endast tog del av uppfattningar knutna till de anställda som rent organisatoriskt arbetar på projektavdelningen, trots att många andra aktörer från övriga avdelningar är inblandade i projekten som utförs. För att göra vårt område greppbart var vi emellertid tvungna att avgränsa oss på detta sätt. Vi är medvetna om att bidrag från andra aktörer hade kunnat vara av värde, men vi tror att detta snarare skulle ha påverkat vår undersökning negativt i och med att den hade blivit för spretig. Istället valde vi att fokusera på de individer som har störst inblandning i projekten, dvs. projektledare av olika slag. På så vis blev det också lättare att klassificera denna grupp som kunskapsarbetare och vi kunde föra en diskussion utifrån det. Vi anser att projektledarnas situation är extra intressant eftersom det finns komplexitet relaterat till både kunskapsarbete samt projektarbete.

2.3.3 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten av en kvalitativ studie motsvarar vad som inom kvantitativ forskning benämns som intern validitet (Bryman och Bell, 2005, s.306). Detta kriterium för bedömning handlar om i vilken utsträckning forskarna har beskrivit en situation på ett riktigt sätt (Jacobsen, 2002, s.266). För att öka tillförlitligheten i vår uppsats valde vi att utföra en respondentvalidering. Detta innebar att respondenterna fick ta del av våra transkriberingar och godkänna att vi hade uppfattat deras situation på ett korrekt sätt. På så vis kan vi försäkra oss om att våra uppfattningar överensstämmer med intervjurespondenternas erfarenheter (Bryman och Bell, 2005, s.308).

2.3.4 Överförbarhet

Överförbarheten av en kvalitativ studie kan liknas vid den externa validiteten inom kvantitativ forskning (Bryman och Bell, 2005, s.306) och handlar om i vilken grad som resultaten från en studie kan generaliseras och därmed överföras till en större population (Jacobsen, 2002, s.266). Detta brukar emellertid inte vara ett huvudsyfte med kvalitativa undersökningar, och så inte heller vår studie, eftersom vi strävar efter djup snarare än bredd (Bryman och Bell, 2005, s.307). Utmaningen för en kvalitativ forskare blir istället att producera fylliga beskrivningar av detaljerna som uppstår inom studien. Med hjälp av detta kan därefter utomstående personer avgöra hur pass överförbara resultaten är till en annan situation. Att redogöra för detaljer är därför något som vi har försökt att vara noggranna med för att öka överförbarheten i studien.

Värt att poängtera är att fallstudier generellt har fått kritik för brist på extern validitet. Yin (2003, s.37) hävdar emellertid att denna problematik kan överkommas med hjälp av att forskaren redovisar sitt tillvägagångssätt på ett klart och tydligt sätt så att det inte finns några frågetecken kring vad som studeras och hur processen har gått till. Inom all form av kvalitativ forskning handlar extern validitet således mer om att mäta och studera det som forskaren initialt hävdar sig studera, det skall alltså finnas en tydlig överensstämmelse (Bryman och Bell, 2005, s.305).

2.3.5 Pålitlighet

Pålitligheten inom kvalitativ forskning motsvarar vad som inom kvantitativ forskning benämns som reliabilitet (Bryman och Bell, 2005, s.307). Detta uppnås genom att forskaren skapar en fullständig beskrivning av alla faser i forskningsprocessen (Ibid.). Det handlar alltså om kvaliteten på de metoder som valts och hur de har tillämpats. För att öka pålitligheten av vår studie har vi i detta kapitel försökt att redogöra för vårt tillvägagångssätt på ett så utförligt sätt som möjligt.

2.3.6 Styrkande och Konfirmerande

Utifrån företagets önskan har samtliga intervjupersoner redogjorts för utan namn. Många av ämnena vi berörde var av konfidentiell och känslig karaktär vilket har medfört att företaget i sig också ville förbli anonymt. Detta leder till att konfirmerandet av vår studie försvagas, något som vi tyvärr inte kan påverka. Emellertid har vi försökt öka styrkandet av studien genom att beskriva vårt tillvägagångssätt så ingående som möjligt för att i sin tur öka transparensen.

2.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis valde vi att utföra en kvalitativ fallstudie med ett abduktivt angreppssätt för att kunna fånga komplexiteten med vårt fall. Detta innebar att vi successivt rörde oss mellan teori och empiri i takt med att vi skapade oss en djupare förståelse för såväl rådande teoretiska perspektiv som för vårt fallföretags situation.

Vi utförde 15 stycken semistrukturerade djupintervjuer med personer med olika positioner och olika lång erfarenhet på projektavdelningen för att få en nyanserad bild av deras uppfattningar och den nuvarande situationen. Strukturen på intervjuerna medförde flexibilitet och öppnade upp för möjligheten att konversera med respondenterna på ett mer informellt sätt. Materialet som samlades in via intervjuerna analyserades slutligen genom kodning för att finna återkommande mönster och teman.

3. Litteraturgenomgång

Detta kapitel redogör för rådande teorier och synsätt kring kunskap, kunskapsöverföring samt strategier relaterade till Knowledge Management. Dessa teoriområden diskuteras för att ge läsaren en djupare förståelse i ämnet samt problematiken knuten till det. Berörda teorier kommer senare ligga till grund för analysen av det empiriska materialet.

3.1 Vad är kunskap?

Kunskap är en av de viktigaste tillgångarna för vårt fallföretag såsom för många andra organisationer. Till skillnad från andra mer konkreta tillgångar som är enkla att identifiera och erkänna av en organisations medlemmar, är kunskap emellertid svår att mäta, värdera och hantera (Baloh, Desouza och Paquette, 2011, s.41). Detta bidrar, som tidigare nämnt, till att spridningen av kunskap inte är helt oproblematisk. För att få en insikt om svårigheterna associerade med begreppet, anser vi att det är av stor vikt att beskriva hur vetenskapen skiljer mellan olika typer av kunskap såsom *explicit* och *tyst* kunskap. För att få en djupare förståelse för begreppet och dess roll inom dagens organisationer är det även värdefullt att föra en diskussion kring huruvida kunskap ska betraktas som en funktionell tillgång eller en social process. Vi vill slutligen framhålla skillnaden mellan data, information och kunskap, då det i många fall refereras till som samma sak.

3.1.1 Tyst och explicit kunskap

Den vanligaste distinktionen mellan olika typer av kunskap är den som Polanyi (1966) utvecklade, nämligen *tyst* kontra *explicit* kunskap. Många olika distinktioner har växt fram sedan dess, men de allra flesta har trots allt sin utgångspunkt i Polanyis verk (Stenmark, 2001). Detta gör att distinktionen är viktig att diskutera.

Skillnaden mellan dem båda är att *explicit* kunskap kan uttryckas i ord och siffror, medan *tyst* kunskap är svår att formulera och på så vis även svårare att kommunicera (Nonaka, 1994). Den *tysta* kunskapen är djupt rotad i handlingar och har av denna anledning stark anknytning till specifika sammanhang (Stenmark, 2001). Exempelvis, trots att vi besitter kunskapen att cykla, har vi svårigheter att förklara och förmedla denna kunskap till någon annan. Den *tysta* kunskapen finns överallt i vårt vardagliga liv utan att vi tänker på den, precis som Polanyi (1966, s.4) uttrycker sig: *“we can know more than we can tell”*.

I och med att den *tysta* kunskapen är svårare att uttrycka i ord och därmed även svårare att reproducera innehar den ett högre värde än den *explicita* menar Stenmark (2001). För att kunna

reproducera eller överföra den tysta kunskapen måste den nämligen göras explicit (Ibid). Davenport och Prusak (1998) argumenterar i linje med detta och menar att det är meningslöst att försöka dokumentera tyst kunskap. Om värdet skall bevaras måste överföringen istället ske via nära personlig interaktion.

3.1.2 Kunskap som en funktionell tillgång eller en process

Litteraturen skiljer även på kunskap som en funktionell tillgång eller kunskap som en process. Det funktionalistiska perspektivet ser kunskap som något individer *besitter* medan det processinriktade perspektivet ser kunskap som något individer *gör* (Newell, et al., 2009, s.3). Historiskt sett har kunskap vanligtvis betraktats ur ett funktionalistiskt perspektiv av bland annat Nonaka (1994) som beskrivet ovan, där kunskap beskrivs som något individer äger. Denna syn har emellertid fått ta del av mycket kritik, då den inte längre tycks passa särskilt väl in i moderna organisationsmiljöer. Alvesson (2004, s.26, s.99) hävdar att ingen kunskap utvecklas i total isolering, utan snarare är ett resultat av individers interaktion i sociala sammanhang. Han anser vidare att kunskap även måste bli erkänd och socialt accepterad av andra för att kunna ses som värdefull. Med andra ord är kunskap ett socialt konstruerat fenomen som är bevarad, utvecklad och kommunicerad genom sociala samspel där individer tillsammans skapar gemensamma identiteter och övertygelser (Alvesson, 1993, Newell, et al., 2009, s.4). På liknande sätt menar Starbuck (1992) att individer omvandlar sin kunskap till organisatoriska rutiner och strategier. Han hävdar att kunskap har en personlig, subjektiv del, som genom social interaktion får ett sammanhang. Kunskap bör alltså enligt Starbuck (1992) snarare betraktas som en social process än en funktionell tillgång.

Värt att framhålla är att det även har växt fram ett tredje sätt att se på kunskap på senare år, nämligen det praktiska perspektivet. Denna syn på kunskap är emellertid väldigt snarlik processperspektivet. Den största skillnaden mellan synsätten är att det praktiska perspektivet understryker länken mellan kunskap och utövande. Detta är dock en viktig aspekt eftersom den pekar på svårigheten att dela med sig av kunskap som är fångad i en persons specifika handlingar (Newell, et al., 2009, s.15-16).

Vi betraktar kunskap både som ett objekt och som en social process. Studien kommer därför utgå från att kunskap kan ägas av individer och grupper men att den även kan existera genom social interaktion.

3.1.3 Kunskap i relation till data och information

För att göra kunskapsbegreppet tydligare och påvisa dess komplexitet brukar litteraturen även skilja mellan data, information och kunskap. Davenport och Prusak (1998, s.1) framhåller att kunskap varken är information eller data, men står i stark relation till båda. Vidare menar de att

data skall betraktas som rå fakta, utan någon vidare relevans eller syfte. Information däremot, har såväl syfte som relevans och anses även ha en sändare och en mottagare där sändaren försöker ändra något hos mottagaren. Hur skall då kunskap beskrivas på bästa sätt? Bhatt (2001) beskriver begreppet kort och gott som meningsfull information. Davenport och Prusak (1998, s.7) utvecklar det med att säga att distinktionen mellan information och kunskap beror på individens perspektiv som gör att kunskap är beroende av sitt sammanhang. De poängterar även att kunskap är något som utvecklas över tiden och genom olika erfarenheter. På så vis betonas även vikten av att se bortom kunskapens funktionella värde då kunskap inte existerar i ett socialt vakuum (Alvesson, 1993).

Utifrån ovanstående diskussion framgår tydligt att kunskap är ett komplext och svårdefinierat fenomen. Trots detta hyllas kunskap idag som en viktig tillgång för organisationer och vissa menar även att kunskap är den främsta nyckeln till långsiktig framgång (Kotnour, 1999). Med detta som grund finns det anledning att diskutera hur organisationer kan ta tillvara på sina individuella kunskapsstillgångar på bästa sätt och om det går att överföra den värdefulla tysta kunskapen.

3.2 Kunskapsöverföring

Kunskap kommer att bli överförd inom organisationer vare sig det finns en välutformad process eller ej. Informell kunskapsöverföring är en viktig del, men den sker ofta lokalt och kunskapen är i många fall splittrad (Davenport och Prusak, 1998, s.88-89). Överföringen är som tidigare nämnt inte heller helt oproblematiskt och att betrakta den som en enkel process vore att ignorera hela kunskapsbegreppets komplexitet (Alvesson, 2004, s.171). Jonsson (2012, s.21) argumenterar i linje med detta och menar att kunskapsöverföring är något som är mycket större och bredare än KM. Hon hävdar således att KM är en del av kunskapsöverföringen och inte tvärtom som många andra uttrycker det. Vidare är Jonsson (2012, s.30) en av de få som har tagit fram en tydlig definition av kunskapsöverföring, vilket hon beskriver som:

"[...] processen för hur kunskap och kunnande överförs mellan två eller flera individer inom en organisation samt vad som motiverar individen till att dela med sig."

Hon menar att kunskapsöverföring i mångt och mycket är en strategisk fråga som i huvudsak berör ledningen, men att det även är viktigt att se kunskapsöverföring ur ett processperspektiv som involverar samtliga organisationsmedlemmar. Enligt Jonsson (2012, s.30) handlar kunskapsöverföring snarare om att leda medarbetare än att styra en kunskapsutveckling och framhåller att kunskapsöverföring handlar både om att överföra kunskap som ett *objekt* och en *process*.

Vidare framhåller Argote och Ingram (2000) att kunskapsöverföring inom organisationer inte bara handlar om överföring mellan individer utan också berör överföring mellan olika enheter, såsom mellan olika projekt i vårt fall. Kunskapsöverföring sker alltså när erfarenheter från en organisatorisk enhet påverkar en annan. Argote och Ingram (2000) understryker också att kunskapsöverföring kan ske både explicit och implicit, vilket leder in oss på Nonakas (1994) SECI-modell.

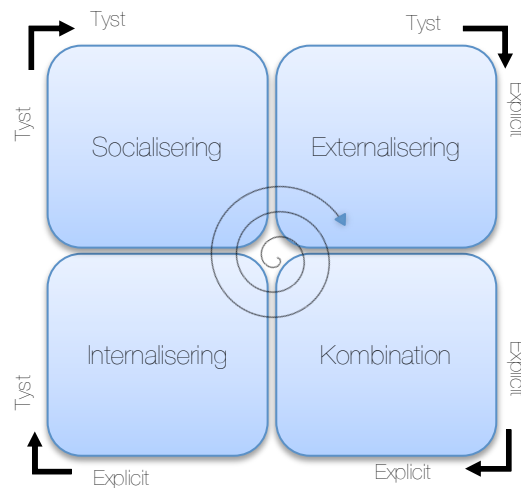
3.2.1 Kunskapsöverföring utifrån SECI-modellen

Nonaka (1994) bygger vidare på Polanyis (1966) teori om tyst och explicit kunskap med hjälp av SECI-modellen som beskriver processen kring kunskapsgenerering. Han hävdar att en ständig dialog mellan tyst och explicit kunskap driver uppkomsten av ny kunskap. Även om denna modell främst avser att beskriva hur kunskap skapas, är den av stor användning ur ett kunskapsöverföringsperspektiv. Detta beror på att SECI-modellen lägger stor vikt vid sociala processer såsom dialog och interaktion (Newell et al., 2009, s.82), vilket visat sig vara några av kunskapsöverföringens grundförutsättningar. Modellen utgör även bra utgångspunkt för vilka metoder och verktyg som kan komma att användas till kunskapsöverföring i praktiken (Jonsson, 2012, s.138).

Värt att framhålla är även att Nonaka (1994) utgår från individen, vilken reflekterar över sina egna och andras erfarenheter och på sikt skapar organisatorisk kunskap. SECI-modellen innefattar fyra olika processer; (a) *socialisering*, (b) *externalisering*, (c) *kombination* och (d) *internalisering*, som tillsammans förklarar interaktionen mellan tyst och explicit kunskap. Genom interaktion kan befintlig kunskap bli omvandlad till ny kunskap.

Det första steget i kunskapsomvandlingen benämner Nonaka (1994) som (a) *socialisering*. Denna process skapar tyst kunskap med hjälp av en gemensam erfarenhet och interaktion mellan individer. Individer kan ta till sig tyst kunskap utan hjälp av språket och denna process sker istället genom observation, imitation och utövning. Anskaffning av tyst kunskap sker alltså snarare genom erfarenheter än språklig kommunikation. Detta leder till att det blir svårare att överföra tyst kunskap enbart genom språket, utan någon form av gemensamt upplevd erfarenhet (Nonaka, 1994). Det andra sättet benämner Nonaka (1994) som (b) *externalisering*, vilken är processen då tyst kunskap omvandlas till explicit kunskap. Användningen av metaforer och möjligheten att dra paralleller mellan olika erfarenheter har en avgörande roll i denna process (Nonaka et al., 2000). Tredje processen av kunskapsomvandling beskriver Nonaka (1994) som (c) *kombination*. Denna process involverar sociala processer och kommunikation för att kombinera explicit kunskap mellan olika individer. Genom att sortera, addera, kategorisera samt återkoppla kunskap till nya sammanhang uppstår ny kunskap. Användningen av moderna

datasystem är ett exempel där den här processen skulle kunna äga rum. Det sista sättet är (d) *internalisering*, där omvandling från explicit till tyst kunskap sker. Nonaka (1994) menar att den här processen kan liknas vid det vi vanligtvis kallar lärande, där praktisk handling är ett centralt begrepp. Genom att förkroppsliga kunskapen blir den en del av en individs beteende och på så vis även det dagliga arbetet.



Figur 1 SECI-modellen baserad på Nonaka et al (2000, s.12)

Nonakas (1994) SECI-modell kan te sig gammal och har fått utstå en hel del kritik genom åren, främst på grund av att den anses vara alldeles för individfokuserad. Kritiken grundar sig också i att modellen framställs som väldigt linjär och oproblematiserad och därmed bortser den från skillnader i intressen mellan olika individer och grupper (Newell, et al., 2009, s.8-9). Denna problematik som Nonaka (1994) till viss del bortser från skulle kunna leda till barriärer som potentiellt sett kan hindra kunskapsflödet i en organisation, något som kommer att diskuteras i nästkommande avsnitt.

3.2.2 Barriärer till kunskapsöverföring

Projektarbete anses fungera som en viktig arena för kontinuerligt lärande och kunskapsgenerering (Newell et al., 2009, s.80). Ett av de vanligaste problemen med projektarbete är emellertid svårigheten att överföra kunskap inom och mellan projekt. Mycket av detta beror på s.k. kunskapsbarriärer som existerar mellan individer och grupper och hindrar kunskap att spridas inom organisationen. (Newell et al., 2009, s.106). Davenport och Prusak (1998, s.97) kallar dessa barriärer för friktioner då de gör att överföringen av kunskap går långsammare eller förhindrar den totalt. I värsta fall riskerar friktionerna att bryta ned kunskapen helt och hållet på dess väg genom organisationen.

3.2.2.1 Mentala barriärer

Davenport och Prusak (1998, s.26) hävdar att många teorier om kunskapsflödet inom organisationer inte tar någon hänsyn till potentiella barriärer eller friktioner som kan uppstå mellan individer. De utgår istället från antagandet att kunskapsöverföring är en smärtfri process och att individer är benägna att dela med sig av sin kunskap, utan hänsyn till vad de skulle kunna vinna eller förlora på detta. Davenport och Prusak (1998, s.26) menar att människor sällan är villiga att dela med sig av värdefulla ägodelar om de inte får något av samma värde tillbaka. Om kunskapen dessutom gör individen i fråga mer speciell, eftertraktad eller värdefull är chanserna ännu mindre att denne kommer dela med sig av sin kunskap. De poängterar att detta grundar sig i att individer är drivna av ett visst självintresse, vilket innebär att människor gör val baserat på hur mycket det kommer att gynna dem själva i slutändan. Stenmark (2001) framhåller på liknande sätt att kunskap är en konkurrensfördel, både på ett organisatoriskt och på ett individuellt plan. På så vis delar individer inte med sig av sin kunskap om de inte känner en motivation och egenvärde till att göra det.

Naftanaila (2010) argumenterar i linje med Stenmark (2011) att kunskap i hög grad är kopplad till människors egen uppfattning och arbetsyssla och att det inte existerar ett naturligt kunskapsflöde mellan roller och funktioner. Därför är det viktigt att det finns någonting som motiverar individer till att dela med sig av sin kunskap. En vanlig uppdelning av två olika typer av motivation är den yttre och den inre motivationen. Den yttre handlar om att tillgodose indirekta behov, såsom ekonomisk trygghet. Yttre motivation anses däremot inte vara tillräcklig för kunskapsarbetare, utan dessa måste även bli motiverade på ett inre plan. Naftanaila (2010) hävdar att för att kunna få kunskapsöverföring som en viktig del i människors arbetsrutin krävs kompensation för ett sådant beteende. Det är med andra ord inte tillräckligt att lita på individens egen vilja att förmedla kunskap, utan denne behöver en belöning för sitt handlande. Davenport och Prusak (1998, s.44) hävdar däremot att situationen kan vara det motsatta, dvs. att individer mer än gärna sprider sin kunskap men att de däremot inte är särskilt benägna till att ta till sig ny kunskap. Detta kan i vissa fall bero på att det finns en ovilja att lyssna på kollegor som har en lägre status.

Vidare poängterar Stenmark (2001) att intresse är av stor vikt i det här sammanhanget, eftersom våra intressen ger oss motiv och således incitament till att utföra en handling. Här syftas det på individens professionella intressen i sin specifika företagsmiljö. Trots att anställda har en formell arbetsbeskrivning, täcker den sällan allt det arbete som utförs under en vanlig arbetsdag. Stenmark (2001) menar att många av de dagliga aktiviteterna som utförs styrs av professionella intressen som i sin tur bestämmer vad individer väljer att läsa eller dokumentera.

Relationen mellan sändaren och mottagaren av kunskap kan också fungera som en kritisk barriär till en smidig kunskapsöverföring. I en studie utformad av Szulansky (1996) innefattande åtta företag, analyserades svårigheten med den interna kunskapsöverföringen. Studien avslöjade att de huvudsakliga barriärerna kring den interna kunskapsöverföringen var bristen i mottagarens förståelse redan innan överföringen. Exempel på sådana faktorer var brist på befintlig kunskap samt kvaliteten på mottagarens och sändarens relation, vilket påverkar mottagarens förmåga att ta till sig kunskap. En liknande barriär som litteraturen ofta beskriver som mycket avgörande är bristen på tillit (Davenport och Prusak, 1998, s.96). Sharma et al. (2012) framhåller att spridning av kunskap är omöjlig att diskutera utan att beröra ordet tillit. De menar att de flesta människor är obenägna att dela med sig av sin kunskap utan någon känsla av tillit gentemot den andra parten. Denna tillit handlar främst om att motparten inte missbrukar kunskapen eller tar orimligt mycket erkännande för den.

3.2.2.2 Praktiska barriärer

Förutom de mentala barriärerna till kunskapsöverföring, som diskuterats ovan, såsom brist på motivation hos sändaren eller brist på förståelse hos mottagaren, har flertalet studier gett upphov till en mängd andra barriärer som hindrar kunskapsöverföringen inom organisationer. Bland annat diskuterar Riege (2005) potentiella barriärer som kan hindra kunskapsöverföringen i en organisation. Han utgår från ett mer praktiskt perspektiv och gör ingen djupare analys av mentala eller sociala faktorer som exempelvis Stenmark (2001) och Davenport och Prusak (1998) gör. Däremot delar han upp kunskapsbarriärerna i följande kategorier; individuella, organisatoriska och tekniska barriärer.

När det kommer till de individuella barriärerna nämner Riege (2005) bland annat att brist på tid är en betydelsefull barriär till en lyckad kunskapsöverföring. Han hävdar att denna barriär kan leda till att individer samlar på sig mängder av kunskap snarare än att spenderar tid på att föra den vidare. På liknande sätt fann Santos et al. (2012), i sin studie av komplexa R & D projekt, att brist på tid och likaså brist på resurser var en kritisk barriär som kunde hindra kunskapsflödet. En annan potentiell individuell barriär som Riege (2005) pekar ut är ledningens bristande tolerans gentemot anställda när de gör misstag som de kan dra lärdom från. Misstag blir snarare ignorerade eller bortförklarade än erkända och reflekterade över menar Riege (2005). I linje med detta har det även argumenterats att ledningens bristande stöd för kunskapsöverföring i allmänhet, ofta fungerar som en kritisk barriär eftersom ledningen är direkt ansvarig för att forma såväl kultur och vision som IT-system och management verktyg (Sharma, et al., 2012, Sharp, 2003).

Bland de organisatoriska barriärerna framhåller Riege (2005) att exempelvis brist på formella och informella mötesplatser kan komma att agera som en barriär. Dessa mötesplatser eller gemensamma utrymmen kan fungera som ett kontinuerligt stöd för såväl kunskapsgenerering som kunskapsöverföring i och med att anställda kan mötas och dela med sig av sina erfarenheter. Riege (2005) poängterar också att en kunskapsöverföringsstrategi nödvändigtvis inte behöver innehålla formella element för att fungera bra, eftersom många individer samarbetar och delar med sig av information naturligt vid informella situationer. Dessa mötesplatser och gemensamma utrymmen kan på så vis främja både den formella och den informella kunskapsöverföringen mellan individer och grupper inom en organisation. Även intern konkurrens mellan olika organisatoriska enheter eller funktioner kan påverka kunskapsöverföringen negativt menar Riege (2005). Om olika grupper har olika intressen och på så vis strävar mot olika mål kan detta bli en kritisk barriär som hindrar kunskapsöverföringen.

På samma sätt som kunskapsöverföring har problem kopplat till såväl individen som organisationen är det även en teknisk utmaning. Riege (2005) hävdar bland annat att brist på integration mellan olika IT-system och processer hämmar individers dagliga arbete och kan på så vis bli ett hinder för kunskapsöverföringen. Santos et al. (2012) fann på samma sätt att kommunikationen mellan olika IT-system och användarnas förståelse för dessa är avgörande för om kunskapsöverföringen kommer att lyckas. Vidare påpekar Riege (2005) att orealistiska förväntningar från anställda över vad tekniken kan göra och inte göra också kan försvåra kunskapsöverföringen.

När det gäller kunskapsbarriärer inom och mellan projekt hävdar Newell et al. (2009, s.108) att ju fler kunskapsbarriärer som existerar *inom* ett projekt, desto fler barriärer för kunskapsöverföring kommer att uppstå mellan det specifika projektet och resten av organisationen. Det är därför nödvändigt att minimera kunskapsbarriärer inom de specifika projekten som ett första steg för att på sikt kunna underlätta lärandet inom organisationen och överföringen av kunskap till andra projekt (Newell et al., 2009, s. 108). Allt för mycket kunskapsgenerering inom ett visst projekt kan därför försvåra lärandet på ett organisatoriskt plan. Detta visar på hur komplexa organisationer är och hur kunskap skapas på flera olika ställen samtidigt av en mängd olika individer och grupper.

Tabell 1 Sammanställning av barriärer

Mentala barriärer	Individuella barriärer	Organisatoriska barriärer	Tekniska barriärer
Brist på motivation	Brist på tid	Brist på mötesplatser	Brist på integration mellan IT-system
Brist på förståelse och tillit	Ledningens bristande tolerans	Intern konkurrens mellan enheter	Orealistiska förväntningar på IT-system

Utifrån vårt teoretiska ramverk, diskuterat ovan, har vi sammanställt de barriärer som anses vara mest avgörande för kunskapsöverföringen inom organisationer (se Tabell 1). Detta leder oss in på frågan; hur skall dessa barriärer överkommas? Många hävdar att svaret finns inom Knowledge Management, andra hävdar att problematiken är mer komplex än så, något som kommer diskuteras i nästföljande avsnitt.

3.3 Knowledge Management (KM)

Som tidigare nämnt är kunskap abstrakt i sin natur och inbegriper olika aspekter beroende på hur betraktaren väljer att tolka termen (Alvesson, Kärreman och Swan, 2002). Detta leder i sin tur till att förvirring uppstår kring vad som egentligen menas med Knowledge Management (KM). Scarbrough och Swan (2001) argumenterar vidare att tvetydigheten i konceptet gör det möjligt för en mängd olika trender och modeller att uppstå inom området.

Trots tvetydigheten kan KM ändå beskrivas som en samling idéer och verktyg som syftar till att underlätta kommunikationen och exploateringen av kunskap inom organisationer (Scarbrough och Swan, 2001). Med andra ord syftar KM till att hjälpa organisationer utnyttja sina individuella kunskapsstillgångar för att vidare kunna uppnå sina långsiktiga mål. Desouza (2011, s.5-6) poängterar också att KM involverar förmågan att handskas med omgivningen där kunskap utbyts. På så vis skall KM säkerställa att omgivningen underlättar skapandet, tillgodogörandet, spridningen och användningen av kunskap.

Jonsson (2012, s.47) framhåller att synen på kunskap är det som i grund och botten avgör hur det strategiska arbetet kring kunskapsöverföring, och därmed även KM, skall ske inom en organisation. Avsaknaden av en definition eller ett synsätt gör det fortsatta arbete problematiskt eftersom förväntningarna kring vad som skall uppnås förblir oklara (Ibid). Om synen på kunskap är funktionalistisk blir utmaningen inom KM att frigöra kunskapen från individen och göra den tillgänglig för övriga organisationsmedlemmar, t ex genom att lagra den i ett datasystem (Newell, et al., 2009, s.6). Om antagandet däremot är att kunskap är något som individer gör, i linje med processperspektivet, handlar KM mer om att erbjuda ett sammanhang

där det är möjligt för dem att ständigt förbättra sina aktiviteter (Ibid). Slutligen om synen på kunskap är ur ett praktiskt perspektiv, blir utmaningen för KM att omvandla individers handlingar och överkomma funktionsbarriärer genom att exempelvis skapa *Communities of Practice* (Newell, et al., 2009, s.18). Det är dock viktigt att vara medveten om att de olika perspektiven i mångt och mycket överlappar varandra (Jonsson, 2012, s.87).

KM har emellertid fått utså en hel del kritik genom åren. Alvesson et al. (2002) riktar bland annat kritik mot konceptets retoriska attraktion och menar att området varken tar itu med kunskap eller management och än mindre de två tillsammans. De framhåller också att det är på grund av den retoriska attraktionen som termen historiskt sett har tilltalat ett brett och diversifierat antal anhängare av såväl forskare som praktiker. Kritik har även riktats mot att verktyg och modeller inom KM ofta har ompaketerats genom åren för att öka konceptets popularitet (Scarbrough och Swan, 2001). Det stora intresset för KM tycks alltså till viss del kunna förklaras av trender och mode inom management.

Trots kritiken som har riktats mot Knowledge Management har det växt fram ett antal strategier inom området som syftar till att underlätta bland annat kunskapsöverföringsprocessen. Dessa är värda att framhålla i och med den stora påverkan de har haft på organisationer under det senaste årtiondet. Dessutom fann KPMG (2000) i sin internationella undersökning av 423 företag i en mängd olika branscher att de organisationer som använde sig av någon sorts KM strategi lyckades bättre än de som inte hade en. Exempelvis fann de att nästan två tredjedelar av företagen som inte jobbade aktivt med KM klagade på att hjulet ständigt uppfanns på nytt, medan denna siffra för företagen som arbetade aktivt med KM motsvarade mindre än hälften. Med detta sagt tycks det finnas anledningar för organisationer att jobba aktivt med KM och använda sig av en KM strategi, samtidigt visar det också på att problem kan uppstå trots att en strategi existerar, något som kommer att diskuteras i nästföljande avsnitt.

3.4 Strategier för att överföra kunskap

Enligt Hansen et al. (1999) skall en organisations strategi för att överföra kunskap inte väljas via slumpen, denna skall istället drivas av företagets övergripande konkurrensstrategi. Genom en undersökning av flera företag i en mängd olika branscher kom Hansen et al. (1999) fram till två olika strategier som var lämpliga för att hantera överföringen av kunskap; *kodifiering* och *personifiering*. Den främsta skillnaden mellan dessa strategier ligger i om fokus skall vara på tekniska lösningar eller personlig interaktion.

3.4.1 Kodifiering

Kodifiering innebär att kunskap blir omvandlad till information och därefter lagrad i databaser som alla i organisationen har tillgång till. På så vis blir kunskapen tillgänglig för alla oavsett tid och rum. Hansen et al. (1999) menar att denna strategi är bäst lämpad för organisationer som utvecklar standardlösningar på relativt välkända problem. Processen tillåter företag att ta på sig flera projekt samtidigt i och med att tidsåtgång och långa kommunikationsvägar reduceras. Med andra ord kan skalfördelar uppnås och tid sparas eftersom personen som besitter kunskapen från början inte behöver kontaktas personligen gång på gång. Kodifiering av kunskap är ett viktigt steg, det möjliggör att information stannar i organisationen som annars skulle gå förlorad när personer slutar eller går i pension. Utmaningen med kodifieringen är att behålla kunskapen distinkt och relevant men samtidigt öppna upp för flexibilitet och förändring (Davenport och Prusak, 1998, s.87).

Trots att kodifiering av kunskap innebär många utmaningar har tidigare redogörelser för relationen mellan tekniska verktyg, såsom databaser, och organisationer varit ganska okomplicerad, med antydning på att teknologi utan vidare kan revolutionera karaktären av allt arbete (Newell et al., 2009, s.55). På senare år har dock fler och fler börjat uppmärksamma teknikens begränsningar. I en studie av ett stort internationellt konsultbolag fann Alvesson och Kärreman (2001) att anställda ofta upplevde arbetet med stora databaser som komplicerat. Trots att databaserna innehöll mängder av värdefulla erfarenheter, existerade svårigheter med att utvinna relevant information på ett effektivt sätt. Problematiken låg alltså inte främst i själva dokumentationen av erfarenheter, utan snarare i att få fram lärdomar som andra hade delat med sig av. Alvesson och Kärreman (2001) fann också att trots att denna kunskapsöverföring med hjälp av databasen genomsyrade företaget, var ändå det informella, dagliga utbytet av idéer och lärdomar en viktig del för många anställda. Detta pekar på att tekniska hjälpmedel spelade en viktig roll, men kanske främst på grund av dess symboliska värde. Alvesson och Kärreman (2001) beskriver att KM i detta fall blev en process med syftet att omvandla erfarenheter till metoder.

3.4.2 Personifiering

Personifiering är strategin som står i kontrast till kodifiering (Hansen et al., 1999). Denna strategi är bäst lämpad för organisationer som utvecklar skräddarsydda lösningar till unika problem. Här delas kunskapen genom personlig kommunikation mellan individer och genom skapandet av personliga nätverk, således är kunskapen mer bunden till en eller några specifika personer. För att detta ska möjliggöras måste en kultur skapas som främjar nätverk och utbyte av personer mellan olika områden och avdelningar. Enligt Hansen et al. (1999) lägger denna strategi mer vikt vid tyst kunskap, vilken är svår att fånga utan personlig interaktion. Paquette

(2011, s.164) argumenterar i linje med detta och hävdar att tyst kunskap är svår att separera från individen som besitter den och från sammanhanget den existerar i. På så vis måste strategier för att organisera och hantera tyst kunskap vara centrerade kring individen snarare än tekniken. Hansen et al. (1999) påpekar emellertid att personifieringsstrategin är långsammare, dyrare och mer trögflytande. Eftersom strategin också är svårare att systematisera, blir den inte heller särskilt effektiv i sin utformning. En annan svårighet med denna strategi är att kunskapen inte blir förevigad på samma sätt som vid kodifiering (Desouza, 2011, s.26). Med andra ord, när anställda slutar eller går i pension kan värdefull kunskap gå förlorad om organisationen inte har lyckats bevara denna (Ibid).

3.4.3 Mot en kombination av kodifiering och personifiering

Som diskuterat ovan har kodifierings- och personifieringsstrategin såväl för- som nackdelar relaterat till överföringen av kunskap, vilket har lett till diskussioner kring om det optimala alternativet kanske är att kombinera de båda strategierna. Desouza (2011, s.18) är en av dem som hävdar att tekniska hjälpmedel är en viktig del när det kommer till kunskapsöverföring, men att dessa dessvärre inte kan lösa samtliga problem på egen hand. Bhatt (2001) framhåller på liknande sätt att tekniken har sina begränsningar, men även sina fördelar. Nackdelen är att teknologin lämnar utrymme för egen personlig tolkning av den information som finns inlagd. Med andra ord är omvandlingen från information till kunskap inte helt optimal via datasystem. Denna omvandling sker istället bäst genom socialisering mellan två eller flera individer, en process som å andra sidan är tidskrävande. Med detta som grund hävdar Bhatt (2001) att såväl tekniska hjälpmedel som sociala nätverk är av stor vikt när det kommer till överföringen av kunskap och att den ena aspekten får inte framhävas på den andras bekostnad. Hansen et al. (1999) kom också fram till att framgångsrika företag utnyttjade både kodifiering och personifiering. De hävdar emellertid att en organisation skall använda den ena av dem som huvudstrategi och den andra som stöd med ration 80/20. Enligt författarna kommer organisationer som försöker sig på båda strategierna i lika stor utsträckning riskera att misslyckas med båda. Alvesson, Kärreman och Swan (2002) kritiserar emellertid både kodifiering och personifiering och menar att strategierna tar bort fokus från själva kunskapen genom att förvandlas till vedertagna managementverktyg. Vi är medvetna om denna kritik men strategierna har visats sig vara användbara eftersom de gör kunskapsbegreppet mer greppbart för praktiker. Trots att dessa strategier må vara förenklingar av verkligheten, möjliggör de för organisationer att arbeta mer proaktivt med kunskapsöverföring.

3.4.4 Communities of Practice

Mycket av det arbete som pågår i en organisation blir gjort just för att individer kontinuerligt frågar varandra via sina informella nätverk. Dessa nätverk beskrivs ofta i litteraturen som

Communities of Practice (eller *Communities of Interest*) och är således grupper som är formade och organiserade på eget initiativ från en grupp anställda, till skillnad från personifieringsstrategin som tenderar att vara mer styrd uppifrån. *Communities of Practice* existerar i varje företag, om inte på en formell, så åtminstone på en informell basis. I dessa grupper samarbetar anställda för att nå ett gemensamt mål baserat på samma intressen (Sharp, 2003). Dessa nätverk har dock, liksom de andra strategierna, både sina för- och nackdelar. Eftersom de fungerar via personliga kontakter frambringar de den tillit som krävs för ett lyckat kunskapsutbyte. Dessutom består de av människor i ständig kommunikation med varandra, vilket leder till att de också kontinuerligt kommer att uppdatera sig själva (Davenport och Prusak, 1998, s.37). Detta utbyte av idéer och berättelser utgör även en viktig plattform som vilken en delad förståelse kan byggas ifrån (Nonaka, 1994).

Davenport och Prusak (1998, s.38) framhåller emellertid att det som utbyts inom dessa nätverk kan uppfattas som skvaller, men hävdar samtidigt att mycket av just företagsskvaller är en form av kunskapsöverföring. Den främsta nackdelen med dessa nätverk är att eftersom kunskapen förblir odokumenterad, är den inte heller tillgänglig för alla som behöver den. Detta resulterar i att det informella nätverket kanske hjälper anställda att undvika en del dåliga beslut, men det kommer inte att tillhandahålla dem med alla potentiella valmöjligheter.

3.4.5 Lessons Learned

Inom kunskapsintensiva projektorganisationer har kunskapsöverföring i många fall tagit sin form i något som kallas *lessons learned* (Newell, et al., 2009, s. 110). Via denna process dokumenteras erfarenheter och lärdomar i pågående och avslutade projekt, ofta med hjälp av ett tekniskt verktyg. Tanken är att andra medarbetare och projekt sedan kan söka efter lärdomar i detta verktyg. Denna process har emellertid mötts av viss kritik, då den ses som tidskrävande. Denna tidsbrist resulterar följaktligen i att medarbetare inte alltid dokumenterar sina *lessons learned* vilket leder till att kunskapen inte finns tillgänglig att hämta ut för andra (Newell, et al., 2009, s. 110). Kritik har även riktats mot det faktum att trots att tid finns tillgänglig tycks medarbetarna ändå inte använda sig av sådana här system (Kotnour, 1999), vilket är i linje med kritiken mot kodifieringsstrategin och pekar på att det finns fler begränsningar med att överföra kunskap med hjälp av tekniken.

Kotnour och Vergopia (2005) diskuterar förbättringar som ska leda till ökat lärande inom projekt. Författarna menar att det är viktigt att inte bara fokusera på *lessons learned* vid slutet av ett projekt, utan att även sprida dessa successivt under projektets gång. Det handlar med andra ord om att utveckla rutiner för att skapa, fånga och dela både tyst och explicit kunskap, under hela projektets livscykel. Att föra vidare erfarenheter till nästa projekt blir alltså det

slutgiltiga steget i lessons learned processen. Kotnour och Vergopia (2005) hävdar också att problemet med att bara dokumentera lessons learned vid slutet av ett projekt är att en individs förutfattade meningar tenderar att influera vad han eller hon väljer att skapa för lessons learned. På så vis kommer projektmedlemmar snarare att dela med sig av den allra senaste händelsen eller den händelse som orsakat mest problem, vilket i sin tur leder till att många positiva händelser eller saker som uppstod tidigt i projektets livscykel förbises.

3.5 Sammanfattning

Kunskap har på senare år blivit en allt viktigare tillgång för organisationer och inte främst för vårt fallföretag BigCorp. På grund av sin abstrakta natur är kunskap emellertid svårt att definiera och således även svårt att värdera och hantera. Detta medför i sin tur att överföringen av kunskap inte heller är helt oproblematiske. Kunskap kommer att bli överförd inom organisationer vare sig processen är strategisk utformad eller ej. Denna informella kunskapsöverföring är av stor vikt men sker ofta väldigt lokalt och kunskapen är i många fall splittrad.

Vidare anses projektarbete fungera som en viktig arena för kunskapsgenerering. Ett av de vanligaste problemen med projektarbete är emellertid svårigheten att överföra kunskap inom och mellan projekt. Mycket av detta beror på s.k. kunskapsbarriärer som existerar mellan individer och grupper och hindrar kunskap från att sprida sig vidare inom organisationen. Dessa barriärer kan grovt klassificeras som mentala, individuella, organisatoriska och tekniska.

För att övervinna dessa barriärer och underlätta kunskapsöverföringsprocessen har det växt fram ett antal strategier inom Knowledge Management. De mest välkända strategierna är *kodifiering* och *personifiering*, vars främsta skillnad ligger i om fokus skall vara på tekniska hjälpmedel eller på personliga nätverk. Båda strategierna har fått utstå mycket kritik genom åren, främst för att de reducerar kunskapsbegreppets komplexitet. Trots det har strategierna använts flitigt av praktiker i sökandet efter konkurrensfördelar.

4. Empiri & Analys

I detta kapitel beskrivs inledningsvis fallföretaget som studien baseras på mer ingående. Därefter presenteras och analyseras det empiriska materialet som samlades in via kvalitativa intervjuer. Vi har valt att sammanföra empirin och analysen i detta kapitel för att underlätta läsarens förståelse av vår analys och göra den mer sammanhängande.

4.1 Projektavdelningen på BigCorp

Vi genomförde vår fallstudie på ett stort B2B (business-to-business) industribolag med djupa svenska rötter. Huvudkoncernen har närmare 150 000 anställda och en årlig omsättning på ca 250 miljarder SEK (2012). Koncernen består av ett antal företag som är verksamma inom olika områden som exempelvis energi, produktion och automation, och vi utförde vår studie på en av dessa. Som tidigare nämnt ville vårt fallföretag bibehålla sin anonymitet, därför kommer vi att referera till dem som BigCorp.

Eftersom vi studerar kunskapsöverföring inom och mellan projekt valde vi att fokusera på BigCorps projektavdelning. Denna avdelning består av ca 35 kunskapsintensiva medarbetare och har idag 14 stora parallella projekt. Industrins framtidsutsikter ser väldigt ljus ut och de beräknar att kunna utöka antalet löpande projekt till närmre 20 stycken under år 2014. För att kunna möta denna förväntade sysselsättning har nyrekrytering av bland annat Senior Project Managers, Deputy Project Managers och Contract Managers genomförts och BigCorp beräknar att fortsätta rekrytera under de närmaste åren.

BigCorp säljer inga enskilda artiklar eller tjänster utan säljer enbart projekt. Projekten brukar vanligtvis sträcka sig över ett antal år och har i regel en omfattning på en till fyra miljarder SEK. Projekten i sig är unika men de följer en relativt standardiserad cykel som bland annat innefattar design, produktion och installation.

BigCorps projektavdelningschef tyckte att kunskapsöverföring var viktig, med motiveringen att nyanställda skulle kunna gynnas av att få en snabbare inblick i verksamheten. Dessutom genomgår deras projekt liknande faser där erfarenheter mellan projekt skulle vara av stort värde och att förekomsten av liknande kvalitetskostnader skulle kunna minska om informationsflödet fungerade på ett effektivare sätt.

”Att behovet finns här är ju helt uppenbart, i synnerhet nu när vi växer. Jag menar vi får in mycket nytt folk på alla avdelningar och det är tråkigt att alla hjul ska uppfinnas igen, samt att det blir dyrt.”

Project Director 1

4.2 Kunskapsöverföring på BigCorps projektavdelning

Kunskapsöverföringen på BigCorp är generellt väldigt splittrad och kopplat till mindre grupper på avdelningen, såväl formella som informella. Genereringen och spridningen av kunskap fungerar således rätt bra inom de olika projekten, men kunskapen som genereras har svårt att nå ut till övriga på avdelningen. Vidare finns det brister i rutiner kring hur arbetet skall gå till, vilket ha lett till att de olika projekten utformat sina egna arbetssätt. Kunskap överförs alltså till viss del under oorganiserade former men präglas även av ett prioriteringsproblem där de anställda vittnar om brist på uppföljning och återkoppling. Trots detta finns det i dagsläget en stark övertygelse hos samtliga att kunskapsöverföring och lessons learned är mycket nödvändigt för företaget.

4.2.1 Bra kunskapsinsamling, dålig spridning

Liksom många andra projektorganisationer har kunskapsöverföringen på BigCorp tagit sin form i det som litteraturen beskriver som *lessons learned*, dvs. erfarenheter och lärdomar ska dokumenteras i såväl pågående som avslutade projekt, ofta med teknikens hjälp för att möjliggöra spridningen av kunskap (Newell, et al., 2009, s.110). I dagsläget finns det en punkt som ligger allra sist i varje projekts veckomötesprotokoll som är avsatt till lessons learned. Syftet med denna punkt är att projektmedlemmarna vid slutet av varje möte skall reflektera över vad de har lärt sig sedan sist och dokumentera det så att det blir tillgängligt för andra. Problemet är dock att processen ofta stannar vid dokumenteringen. De insamlade lärdomarna lagras i regel inte på ett gemensamt ställe och försvårar på så sätt spridningen. Detta kan relateras till Santos et als (2012) studie av komplexa R & D projekt, där de fann att oförmågan att dela kunskap i ett annat format än de officiella projektdokumenterna kunde påverka kunskapsöverföringen negativt. I BigCorps fall skiljer sig även utformningen av dokumenten åt, vilket gör att erfarenheterna blir svåra att jämföra med andra erfarenheter från liknande situationer. Detta leder i sin tur till att den övergripande efterfrågan på kunskap blir negativt påverkad och att lärdomarna blir svåra att ta till sig och relatera till. De flesta projekten är alltså relativt bra på att generera och samla in kunskap, men när det kommer till att sprida den till andra projekt uppstår det ett problem – ett problem som många av de anställda är medvetna om.

"Jag tror att vi samlar på oss en hel del men svårigheten är att få ut det till rätt personer. Ibland samlas mycket information på hög men sprids inte på något effektivt sätt."

Project Manager 3

"[...] inom projekten tycker jag det fungerar bra. Jag önskar att det fungerade även över projektgränserna och över funktionsgränserna."

Contract Manager 2

"Men sen stannar det väl lite där om jag ska vara lite ärlig... Vi sätter ner det på listan, 'det här är skitbra och sådär', men sen så har vi kanske inte gått vidare."

Project Manager 5

"Jaa det skrivs ner i mitt mötesprotokoll och sen glöms det bort."

Senior Project Manager 3

Att kunskapen ständigt samlas in men sedan inte överförs på ett kontinuerligt sätt gör också att den begränsade mängd kunskap som väl når ut till övriga ofta når ut alldeles för sent, vilket till största del beror på projektens långa ledtid. Den kunskap som överförs sker oftast vid projektets slut när projektledarna sammanfattar hela projektet i en slutrapport. Vid den tidpunkten kan det emellertid gått flera år sedan den första kunskapen genererades, kunskap som med stor sannolikhet hade varit mycket värdefull för andra vid ett tidigare skede. Detta är i linje med Newell et als (2009, s.110) argument som bygger på att när slutrapporten skall sammanställas vid ett projekts slut har många av aktörerna inblandade i projektet redan gått vidare och har fullt upp med nästa projekt. På så vis är de inte särskilt benägna att lägga ner tid på att reflektera över föregående projekt. Newell et al (2009, s.110) poängterar även att dessa slutrapporter inte heller har lärande som huvudsyfte, vilket kan leda till att lärdomar bortprioriteras.

"Jag tror insamlingsdelen är ganska hyfsad, men den lider ju av ett tajmingproblem. Tajmingproblemet i det här fallet är ju att det kan ta ett två eller tre år från det att vi får ett jobb tills att projektledarna står och drar i slutrapporten, och då kommenterar vi egentligen saker som har hänt för ett par år sedan. Under tiden när säljarna är ute och kränger, det är ju svagheten i den här långa cykeln om man säger så."

Project Director 1

4.2.2 Brist på övergripande rutiner och struktur

I dagsläget finns vissa rutiner och viss struktur för hur arbetet med kunskapsöverföring och lessons learned skall gå till. Ett exempel är att lärdomar ska tas upp i veckomötesprotokollet och

i slutrapporten men också att lessons learned skall diskuteras och spridas under avdelningsmötet. Samtliga aktiviteter brister dock på olika plan, vilket gör att kunskapsöverföringen endast sker mellan ett fåtal personer eller i värsta fall uteblir helt. Detta leder också till att projekten skapar egna rutiner och på så vis riskerar hjulet att ständigt uppfinnas på nytt. Detta beteende kan möjligtvis förklaras av den höga grad av självständighet som ofta förknippas med projektarbete och tillika kunskapsarbete (Newell, et al., 2009, s.110, Alvesson, 2004, s.23).

"Det körs nog lite på olika sätt tror jag. Det är nog inte standardiserat på något sätt. Det finns liksom inget system som jag har sett i alla fall som används kontinuerligt."

Project Manager 2

"Det finns ingen systematik i de lessons learned vi gör idag, och sen tror jag att med tanke på vilken fas vi just nu är i vår firma, då vi anställer mycket nytt folk och många som jobbat här väldigt länge börjar närma sig pensionsålder, eller redan är förbi, gör att vi måste få till en systematik i det här tror jag. Däremot inte sagt att det är enkelt."

Senior Project Manager 2

"Det pågår ju under oorganiserade former idag, utan att det är schemalagt."

Senior Project Manager 1

"Det var folk som sa att 'det där problemet har vi vetat om i ca tio år sådär', och det verkar vara något som alla känner till. Vad konstigt att ingen har gjort någonting åt det då. Då tror jag att det saknas kontinuitet, det saknas uppföljning. Det är mycket möjligt att alla människor vet om problem, men sen finns det ingen struktur eller process att ta hand om sakerna."

Contract Manager 2

Avdelningsmötet, där alla från projektavdelningen medverkar, är det främsta forumet för projektledarna att träffas och dela med sig av sina erfarenheter och lärdomar över projektgränserna. De flesta upplever dock ett stort missnöje med hur dessa är utformade och tycker att de känns meningslösa. Missnöjet verkar främst grunda sig i att för mycket information skall tas upp under alldeles för kort tid, vilket leder till att de inte hinner reflektera och gå igenom vad alla har lärt sig. Den enda kunskapsöverföring som därmed sker är att projektledarna, väldigt kortfattad, sammanfattar vad som händer i deras projekt – om de ens närvarar vid mötet vill säga.

"Nej, men har man någonting annat, så prioriterar man ju det före avdelningsmötet."

Deputy Project Manager 2

När det gäller rutiner och struktur för arbetet med kunskapsöverföring vittnar som sagt många om starka brister, men alla är inte helt överens om att det saknas rutiner. Några få talar om att det faktiskt finns välutvecklade rutiner och system som är kända för alla, men att vissa väljer att ignorera dem. Följande beskrivning står exempelvis i BigCorps "Project Framework": *"The Project Manager shall document the lessons learned in the Lessons Learned Database during execution at regular intervals and during project closure."* Andra nämner att det finns rutiner och system för ett kontinuerligt kunskapsöverföringsarbete, men att dessa system dessvärre inte är kända för alla.

"Sen är det så att alla inte känner till det, alla har inte tillgång till det, alla hittar inte, alla förstår inte hur man ska få fram den här informationen. Men där finns alltså en guldgruva av lessons learned."

Project Director 1

4.2.3 Arbetet bortprioriterat

Trots att det i dagsläget existerar aktiviteter dedikerade för kunskapsöverföring och lessons learned och trots att många ser ett starkt behov av ett kontinuerligt arbete med det, vittnar många om att dessa aktiviteter ständigt bortprioriteras och att det arbete som vissa faktiskt gör inte följs upp på något sätt. Det finns även en tendens att bara för att det finns en punkt på veckomötesprotokollet, som är avsedd för lessons learned, tror de anställda att de arbetar aktivt med kunskapsöverföring och kan klappa sig själva på axeln.

"Vi vet ju om detta, men vi bryr oss inte om att ta tillvara på de här lessons learned som vi har dokumenterat och som vi vet om."

Project Manager 4

"Nej men det finns liksom ingen som... ingen uppföljning från företagets sida. Mina kollegor frågar inte och då dör det ut."

Project Manager 1

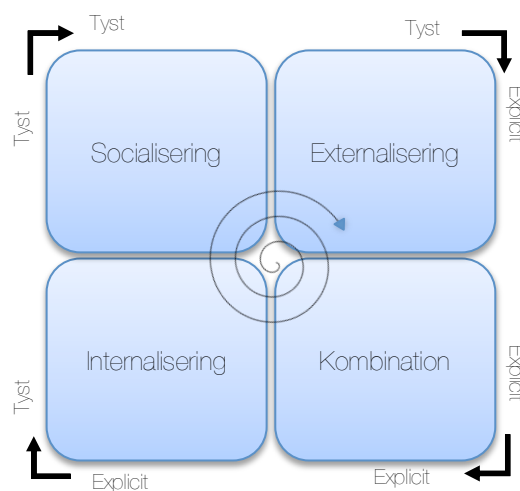
"Och där har vi en punkt på agendan; lessons learned. Och det kanske slarvas lite med den, men den finns där i alla fall."

Contract Manager 1

Citaten vittnar om att arbetet med kunskapsöverföring är bortprioriterat från såväl projektmedlemmarnas som ledningens sida. Den tydliga bristen på engagemang i frågan gör att andra saker går före.

4.2.4 Kunskapsöverföring idag med utgångspunkt i SECI-modellen

För att påvisa bristerna i dagsläget gällande kunskapsöverföringen på BigCorps projektavdelning har vi valt att utgå från Nonakas (1994) SECI-modell i vår analys. Som tidigare nämnt är SECI-modellen användbar eftersom den behandlar såväl tyst som explicit kunskap. Samtidigt lägger den stor vikt vid sociala processer, som dialog och interaktion (Newell et al., 2009, s.82), vilket vi anser är några av kunskapsöverföringens grundförutsättningar. Nonakas (1994) SECI-modell beskriver kunskapsgenerering, men vi anser att den är applicerbar även för detta ändamål eftersom mycket av kunskapsöverföring går hand i hand med skapandet av ny kunskap. Överföringen av befintlig kunskap kan med andra ord skapa ny kunskap. Dessutom fungerar den som en bra utgångspunkt för vilka metoder och verktyg som kan komma att användas för kunskapsöverföring i praktiken (Jonsson, 2012, s.138).



Figur 2 SECI-modellen baserad på Nonaka et al (2000, s.12)

Socialiseringsprocessen sker till viss del inom de olika projekten där medlemmarna skapar gemensamma erfarenheter genom att såväl arbeta som umgås med varandra. Detta är emellertid inte något som sker på samma sätt mellan projekten, då den sociala interaktionen delvis är begränsad. Tyst kunskap som genereras inom projekten har med andra ord svårt att nå ut över projektgränserna.

Externaliseringsprocessen sker också till viss del inom projekten i och med att erfarenheter diskuteras och utbyts. Den tysta kunskapen som omvandlas till explicit har emellertid också

svårt att nå ut till övriga projekt. Det enda forumet för detta ändamål är avdelningsmötet, vilket tenderar att bortprioriteras då det inte alltid anses vara så givande.

Kombinationsprocessen har starka brister i och med att projektmedlemmarna inte använder sig av något gemensamt datasystem för att sprida sina lärdomar. De flesta erfarenheter hamnar istället längst ner i veckomötesprotokollet under lessons learned och blir inte kopplat till något annat sammanhang. Dessa lärdomar skrivs även ner i projektslutrapporten men då kan det ha gått nästan tre år sedan de första lärdomarna genererades.

Internaliseringsprocessen sker också till viss del inom projekten i och med det nära samarbetet mellan projektmedlemmarna. Explicit kunskap omvandlas till tyst genom praktisk handling och learning-by-doing i det dagliga arbetet, men denna kunskap stannar likväl inom gränserna för det specifika projektet.

Genereringen och överföringen av kunskap sker alltså på två olika plan. Först mellan individerna inom projektet och sedan med alla de andra kollegorna på avdelningen, något som verkar försvåra den övergripande kunskapsöverföringen. Detta står i stark relation till Newell et als (2009, s. 108) argument som bygger på att allt för mycket kunskapsgenerering inom ett visst projekt kan försvåra det vidare lärandet på ett organisatoriskt plan. Detta stärker våra insikter om att kunskapsgenereringen och överföringen inom projekten fungerar till viss del och att den största problematiken ligger i hur kunskapen skall nå ut över projektgränserna. Socialiserings- och internaliseringsprocessen fungerar bra inom projekten, medan externaliserings- och kombinationsprocesserna fungerar mindre bra såväl inom och mellan projekten. Trots detta ser samtliga anställda ett starkt behov av att jobba med kunskapsöverföring i en större utsträckning, vilket tyder på att det finns ett antal barriärer som hindrar såväl överföringen av tyst som explicit kunskap.

4.3 Barriärer till kontinuerlig kunskapsöverföring

Genom att ta del av de anställdas uppfattningar kring kunskapsöverföringen i dagsläget har vi kunnat identifiera ett antal nyckelbarriärer som hindrar den kontinuerliga kunskapsöverföringen. De viktigaste barriärerna som vi har identifierat är: (a) tids- och resursbrist, (b) brist på stöd från ledningen, (c) brist på motivation, (d) starkt projektfokus samt (e) bristen på gemensamma mötesplatser. Vi har även märkt att barriärerna står i stark relation till varandra och påverkar således varandra i viss utsträckning. Detta är i linje med Riege (2005) som menar att många av barriärerna är sammanflätade och uppträder därför i olika kombinationer inom olika organisationer. Exempelvis förstärks projektstrukturen som barriär av bristen på gemensamma mötesplatser. På liknande sätt kan vi konstatera att bristen på motivation och den upplevda tidsbristen står i stark anknytning till bristen på stöd från

ledningen. Det blir med andra ord extra svårt att överkomma en barriär om relaterade barriärer också är starka. Vi har även identifierat att barriärerna är såväl direkt relaterade till individen (brist på tid) som organisationen (starkt projektfokus) samt relaterade till mentala faktorer (brist på motivation). Vidare påverkar barriärerna såväl överföringen av tyst som explicit kunskap.

4.3.1 Tids- och resursbrist, eller en prioriteringsfråga?

Tidsbrist och även resursbrist är ett självklart problem för många anställda, vilket är i linje med mycket tidigare forskning (Riege, 2005, Santos et al., 2012, Davenport och Prusak, 1998). Företaget är i en expansionsfas men har inte hunnit tillsätta alla nya resurser som krävs. Detta leder till att många känner sig överbelastade och arbetar snarare med att lösa kortsiktiga problem som uppstår än att tänka på den långsiktiga utvecklingen för företaget. Några vittnar även om att en stor del av arbetstiden är dedikerad till olika möten vilket också leder till svårigheter.

”Det är ju just det att få en gemensam tid som blir svårt. Det är ju så att man har vissa tider på dagen som är helt avsedda för kundmöten och så.”

Deputy Project Manager 1

”Ja ofta är man mitt uppe i något intensivt skede i projektet, så ofta är det just det man måste lösa för dagen som är av prioritet och sen så ibland tänker man på att man ska samla på sig information och så glöms det bort. Så att, ehm... det är begränsad tid helt enkelt.”

Project Manager 3

Vissa påpekar också att kortsiktig problemlösning har blivit en regel snarare än ett undantag. Risken är dock att detta blir en ond cirkel, där anställda upplever svårigheter att finna tid och kraft att tänka långsiktigt. Den onda cirkeln kan i sin tur leda till att de anställda känner sig nöjda med att lösa det närliggande problemet istället för att arbeta aktivt med att förhindra att grundproblemet uppstår från första början.

”Stanna upp och fokusera på att lyfta oss och bli bättre långsiktigt, för risken är att om du springer där nere i din lilla box och gör din brandsläckning så blir det business as usual. Det är så vanligt att folk är nöjda med det, 'vad bra nu har vi löst det problemet idag'. Och då ligger man redan riktigt illa till, för då har man inte ens behovet av att inte jobba så. Då får man ju en vinst av att jobba så, man kan klappa sig själv på axeln på kvällen för att man har varit duktig. Men hade man gjort rätt

från början hade man aldrig behövt göra den insatsen eller den brandsläckningen.”

Project Manager 1

Vissa menar dock att svårigheten med att överföra kunskap snarare bygger på ett prioriteringsproblem än tidsbrist. Tiden är förvisso knapp, men det är det faktum att folk inte prioriterar kunskapsöverföringsarbetet som är det främsta problemet. Detta står i stark relation till Santos et als (2012) argument som bygger på att en alltför stor bekvämlighet bland projektmedlemmarna kan motverka deras initiativförmåga och på så vis hindra kunskapsöverföringen.

”Jag har aldrig brist på tid, det handlar bara om att prioritera. Och om man då bygger upp ett verktyg som jag känner att jag skulle ha nytta av i mitt jobb, skulle jag även ta mig tid att lägga upp information.”

Senior Project Manager 2

”Folk säger till mig ibland att de inte har tid, så är det egentligen väldigt sällan. Om du står på gatan och det kommer en lastbil, då handlar det om tid, du måste springa bort, annars dör du. Men i vanliga fall handlar det om prioriteringar, inte om tid.”

Project Manager 1

Tidsbristen tycks alltså vara ett faktum, men som vissa uttrycker det handlar det inte bara om brist på tid utan också fel i prioriteringar. Att kunskapsöverföringen blir bortprioriterad förstärks emellertid av den upplevda tidsbristen.

4.3.2 Brist på stöd från ledningen

Många påpekar också att det måste vara ett klart stöd från ledningen för att kunskapsöverföringen skall lyckas. Om det inte finns några krav eller uppmuntran från deras håll, ökar risken att aktiviteten bortprioriteras. Detta står i stark anknytning till den upplevda tidsbristen, då de aktiviteter som har ett tryck ovanifrån tenderar att prioriteras. De anställda upplever att det är svårt att ta egna initiativ och dela med sig av kunskap när de samtidigt känner sig överbelastade av annat operativt arbete med högre prioritet. Detta beteende kan möjligen förklaras av att ledningen är direkt ansvariga för skapandet av såväl organisationskultur, visioner, IT-system, belöningsystem och införandet av nya strategier så som kunskapsöverföring (Sharma et al., 2012). På så vis blir det bristande stödet från ledningen en mycket kritisk barriär till effektiv kunskapsöverföring.

”[...] man gör ju som föräldrarna säger, det ledningen fokuserar på är ju ofta det som blir det viktiga. Blir det detaljstyrning på det operativa, blir det ju det som blir det

viktiga. Ställs det däremot krav i mer strategiska termer, har man ju möjlighet att jobba in lessons learned på ett annat sätt i verksamheten.”

Contract Manager 1

”Ehm, det är inte så att ledningen på något sätt har tydliggjort att vi ska vara positiva till att visa lessons learned.”

Project Manager 4

”Jag tror det är möjligt, men det kräver ju att hela företaget och ledningen är engagerade, rakt upp och ner. Det går ju inte att ledningen och chefer bara går omkring och skjuter heta puckar, kastar till oss brandsläckare, det går ju inte, då får vi ju ta smällen.”

Project Manager 1

Ledningen prioriterar inte kunskapsöverföringen vilket leder till att även de anställda har svårt att prioritera det, särskilt under den rådande överbelastningen som många upplever. Det kortsiktiga operativa arbetet prioriteras och det mer strategiska långsiktiga arbetet blir således bortprioriterat. Detta har lett till att problemlösning blivit en del av det dagliga arbetet samtidigt som det proaktiva arbetet hamnat i skymundan.

”Jag tror inte att det finns så många eldsjälarna som hittar på egna arbetsuppgifter när man är fullbelastad.”

Project Manager 1

”Jag tror att det behövs någonting där man ställer krav på att jobba med detta [...] för annars blir det ofta så att om det inte efterfrågas att det inte görs i slutändan.”

Contract Manager 1

4.3.3 Brist på motivation

Bristen på motivation att förmedla sin kunskap är också tydlig, vilket hör ihop med ovanstående uppfattningar om prioritetsbrist. Är tiden knapp och trycket uppifrån minimalt tycks incitamenten att överföra kunskap minska ytterligare. Vidare påpekar vissa att vinsterna med att överföra kunskap är oklara och svåra att se framför sig, vilket leder till att de anställda prioriterar annat som är mer greppbart och ger snabbare resultat. Brist på motivation till att såväl förmedla som att ta till sig av ny kunskap verkar på så vis vara en barriär som förstärks ytterligare av andra barriärer. Att de anställda inte känner någon motivation till att överföra kunskap skulle också kunna förklaras av deras professionella intressen som i sin tur ger dem incitament till att utföra handlingar (Stenmark, 2001). De professionella intressena styr således

vad de anställda väljer att exempelvis dokumentera eller läsa under en arbetsdag menar Stenmark (2001). Mottagarens brist på motivation att ta till sig av ny kunskap kan även till viss del förklaras av en ovilja av att ta till sig kunskap från kollegor med lägre status (Davenport och Prusak, 1998, s.44).

"Det är svårt, för du ska hitta folk som är villiga att lyssna och villiga att läsa. Vill de inte så lär de sig ändå det inte, så då är det bara bortkastat."

Project Manager 2

"De som ska lämna lessons learned har kanske inte så stort intresse eller incitament att frivilligt komma ihåg det [...]. Istället måste processen eller företaget tvinga organisationen att jobba med detta. Jag tror inte på frivillighet, eftersom, ehm, vinsterna är inte riktigt klara, du får ingen snabb vinst av detta"

Project Manager 1

"Ett annat problem som kan uppstå är om personer inte kommer så bra överens. Då tar man ju inte det till sig. Jag menar, jag tycker kanske allmänt att du inte gör ett så jäkla bra jobb, men du kan ju komma med väldigt nyttiga lessons learned. Per automatik lyssnar jag ju inte på dem då."

Senior Project Manager 2

Precis som Project Manager 1 vittnar om måste de anställda även se vinsten av att såväl dela med sig av kunskap som att ta åt sig av den. Eftersom de positiva effekterna av kunskapsöverföring inte visar sig från en dag till en annan upplever många att det är svårt att motivera sig själv och andra till att arbeta med det. Det är med andra ord svårt att mäta arbetets nytta eftersom utfallskorrelationen är väldigt otydlig och det är svårt att visa på snabba ekonomiska vinster. Detta ger till synes stöd åt Naftanailas (2010) argument som bygger på att kompensation och resultatorientering förstärker motivationen och därmed nyttan i att överföra kunskap.

"Jag menar, varför ska jag läsa om de andra projekten nödvändigtvis? Jag gör ju det nu, men jag tror inte många andra gör det."

Project Manager 1

"Ja men det är ju att ändra hur folk tänker. Jag tror att folk känner att lessons learned är lite jobbigt och undrar vad vi ska ha det till? Det tror jag... Om man inte ser nyttan utav det, blir man inte engagerad till att göra någonting."

Deputy Project Manager 2

”Det gäller att folk ser nyttan av att man använder det och att man faktiskt har någon nytta utav det. Finns det ingen nytta, faller det undan [...]. Det är motivationen som styr tidsåtgång, så är det ju. Sen kan ju jag sitta här en timme extra och läsa någonting som jag tycker är jätteintressant, då gör jag ju det, men är det tråkigt så går jag ju hem.”

Project Manager 2

Att de anställda drar sig för att dela med sig av kunskap, verkar alltså i det här fallet handla om att de inte ser nyttan i att överföra kunskap och känner därmed inte den motivation som krävs. Det handlar mindre om brist på tillit och förståelse som frekvent tas upp i litteraturen (Szulansky 1996, Davenport och Prusak 1998, Sharma et al., 2012), då det ändå verkar finnas en känsla av förtroende för kollegorna och en uppfattning av att många på avdelningen besitter mycket värdefull kunskap.

4.3.4 Starkt projektfokus

En annan barriär som påverkar den kontinuerliga kunskapsöverföringen medarbetare emellan är det mycket starka projektfokus som existerar på projektavdelningen. Många gör sin sak på sitt sätt och hjulet riskerar således att uppfinnas på nytt inom de olika projekten på avdelningen. Insikten i vad som försiggår i de andra projekten är med andra ord relativt begränsad och medarbetarna fokuserar stenhårt på det operativa arbetet inom sitt egna specifika projekt. Detta beteende kan som tidigare nämnt möjligtvis förklaras av den höga grad av självständighet som förknippas med projektarbete och även kunskapsarbete i stort (Newell, et al., 2009, s.110, Alvesson, 2004, s.23).

”Men det är ju just det att projekten lever lite i sina egna världar. [...] Jag vet inte hur de andra projekten har gjort, om de har fyllt i såhär... Det ska finnas en punkt på alla projekts protokoll...”

Deputy Project Manager 1

”Bland annat tror jag vi jobbar lite för mycket projektbundet. Det finns exempel på att man tar fram instruktioner som har varit för ett specifikt projekt och så har det lagts i ett arkiv, och sen sju-åtta år senare skall man göra en likadan sak och då är det ingen som vet var det där finns riktigt.”

Project Manager 3

"Vad man ska notera i den här verksamheten är att, som i alla fall jag noterat sedan jag kom hit, är att alla jobba lite i sin egna lilla garderob. [...] många gör saker på sitt sätt."

Project Manager 5

När vi fortsätter att tala mer specifikt om kommunikationen mellan projekten med Project Manager 5 kommer det fram att den är mycket begränsad. Citatet vittnar även om den höga graden av självständighet och frihet under ansvar förknippad med projektarbete i och med att var och en anses kunna ta eget ansvar för kunskapsöverföringen utan direktiv uppifrån.

"[...] alltså mellan projekten är det inte så mycket, men ibland så har vi något möte där vi berättar hur det går, och så går alla därifrån och så tänker man inte mer på det. Mellan projekten har vi inte någon form av erfarenhetsutbyte direkt, vår chef tycker väl att det kanske är vårt jobb att se till så att det blir så, och det är väl möjligt att det är."

Project Manager 5

Några vittnar även om att det är svårt att få ihop alla anställda och samla dem, dels på grund av tidsbrist men kanske främst på grund av att samtliga är väldigt fokuserade på sitt specifika projekt och vad som händer där för tillfället. Vissa framhåller också en problematik kring att projekten slåss om samma resurser och strävar snarare mot ett specifikt projektmål istället för ett övergripande mål för hela företaget eller avdelningen. Detta bekräftar argumentet att olika grupper eller funktioner inom en organisation har olika intressen, vilket kan öka den interna konkurrensen (Riege, 2005). Om projekten även slåss om samma resurser kan ett projekt utöva makt över andra projekt genom att kontrollera dessa resurser (Newell et al., 2009, s.118). Konkurrens och brist på kommunikation mellan projekten verkar således vara två nyckelfaktorer som förstärker denna barriär.

"Nej men projektledare har ju... det är svårt att få ihop dem i grupp. Starka viljor drar åt olika håll. De har ju sitt att tänka på och då är det fokus på det, och det är inte så ofta man pratar med kollegorna."

Project Manager 2

"Projektavdelningen är en väldigt svår avdelning att vara chef över. Svår på det sättet att det är en löst sammanhållen organisatorisk enhet egentligen. Projektledarnas lojalitet ligger inte med avdelningen, den ligger med deras projekt som är deras hjärtebarn och dem de slåss för. Sen måste du ha ett ramverk för att ha lönesamtal och grejer och utveckla dem, men lojaliteten ligger inte till avdelningen."

Projektavdelningen 'as such' skapar inga gemensamma mål och gör inga gemensamma saker, till skillnad från andra ställen där man driver avdelningen mot samma mål, här är det tvärtom, konkurrerande mål, vi slåss om samma resurser."

Project Director 1

Citaten ovan talar tydligt för att projekten i sig är prioriterade framför avdelningen vilket leder till att även kunskapsöverföringen sker i större grad mellan projektmedlemmar än till andra på avdelningen. Detta skulle även kunna förklaras av att individer ser sitt eget projekt som unikt och inte ser sambanden som råder mellan andra parallella projekt som pågår inom organisationen (Newell et al., 2009, s.110). Kunskap som genereras inom projekten kan därför ses som unik och inte betydelsefull för andra inom organisationen.

4.3.5 Brist på naturliga mötesplatser och gemensamma utrymmen

En annan barriär som påverkar kunskapsöverföringen negativt är bristen på naturliga mötesplatser och gemensamma utrymmen. Detta är i linje med Riege (2005) som menar att gemensamma utrymmen kan fungera som ett kontinuerligt stöd för informell kunskapsöverföring. BigCorps projektavdelning har inget gemensamt fikarum och det verkar inte heller finnas någon uppmuntran till att de anställda ska ta sig tid att då och då gå runt och småprata lite sinsemellan. Den här kulturen går hand i hand med det starka projektfokus som tidigare diskuterats. I och med att det inte finns någon direkt uppmuntran eller något utrymme för informell kunskapsöverföring tenderar kommunikationen bli än mer knuten till det specifika projektet.

"Här har vi inget fikarum på det sättet. Så här blir det att man tar sin kopp och sätter sig på sin plats."

Contract Manager 2

"[...] och jag vet inte, vi kanske är lite osociala här, för vi dricker aldrig kaffe tillsammans eller någonting sådant..."

Senior Project Manager 3

"Det är ganska lite dötid och gemensam fika existerar inte. Alla har ganska mycket att göra, så det är bortprioriterat..."

Project Controller 1

"Ibland har man ju möjlighet att liksom prata lite, men ibland är det ju snårigt alltså, och det kan det ju vara för många tror jag. Just det där informella, det ger så jädra

mycket, så att man borde ta sig den tiden, investera i den tiden, men det är jäkla svårt alltså.”

Contract Manager 1

Trots att avdelningen till viss del präglas av ett öppet kontorslandskap, där projektledarna arbetar sida vid sida, verkar de ändå vara relativt knutna till sin specifika plats på kontoret. Det hör inte till vanligheten att gå runt och fråga hur kollegorna har det och vad de arbetar med. Denna starka självständighet är något som verkar hämma det sociala utbytet.

”[...] men du vet det här är projektrummet, det är inte så många andra som är här inne och springer. Och vi springer inte mellan dörrarna till några andra heller.”

Deputy Project Manager 2

4.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan kunskapsöverföringen på BigCorps projektavdelning beskrivas som väldigt splittrad och kopplad till mindre grupper på avdelningen, såväl formella som informella. Detta innebär att de olika projekten utvecklar egna rutiner och processer för sitt kunskapsöverföringsarbete. Vidare är projekten relativt bra på att samla in erfarenheter och lärdomar, men på grund av brist på övergripande rutiner och dåliga kommunikationskanaler tenderar kunskapen att stanna inom vart och ett av projekten och når således inte ut till övriga på avdelningen. Detta leder i sin tur till att hjulet riskerar att uppfinnas på nytt och medför samtidigt att liknande misstag görs om gång på gång.

Genom att ta del av de anställdas uppfattningar om kunskapsöverföringen i dagsläget identifierade vi ett antal barriär som tenderade att hindra kunskapsflödet. De viktigaste barriärerna som vi identifierade var: (a) tids- och resursbrist, (b) brist på stöd från ledningen, (c) brist på motivation, (d) starkt projektfokus samt (e) bristen på gemensamma mötesplatser. Vi märkte även av att barriärerna stod i stark relation till varandra och påverkade således varandras styrka i viss utsträckning.

5. Att övervinna barriärerna

Med föregående kapitel som utgångspunkt redogörs i detta kapitel för rekommendationer kring hur barriärerna kan överkommas i praktiken. Vi tar återigen hjälp av SECI-modellen men även kodifierings- och personifieringsstrategierna för att komma till bukt med problematiken.

5.1 Rekommendationer med utgångspunkt i SECI-modellen

Med utgångspunkt i barriärerna identifierade ovan, har vi valt att återigen ta hjälp av Nonakas (1994) SECI-modell för att studera hur dessa kan övervinnas. Med hjälp av denna modell införlivas också såväl Hansen et als (1999) personifierings- som kodifieringsstrategi.

5.1.1 Socialisering (tyst till tyst)

Socialisering uppnås genom att individer spenderar tid tillsammans. Processen handlar alltså mer om att skapa en gemenskap med hjälp av delade erfarenheter än att kommunicera med varandra via språket (Nonaka, 1994). Betydelsefullt inom denna process är daglig kontakt mellan de anställda genom alla typer av informella möten (Nonaka, et al., 2000). Med detta som grund anser vi att det måste uppmuntras till informella möten mellan de anställda. Ett konkret exempel på något som i dagsläget inte existerar är gemensamma fikautrymmen. Det handlar om att uppmuntra alla att umgås och skapa en lagkänsla som genomsyrar hela avdelningen och inte bara inom ett specifikt projekt. Nonaka et al. (2000) framhåller även att det är viktigt med delade fysiska utrymmen för att socialiseringen skall kunna uppnås. Det krävs med andra ord en nära fysisk interaktion för att medarbetarna skall kunna åstadkomma delade erfarenheter, gemenskap och även ett gemensamt språk. Detta är i linje med Jonsson (2012, s.170) som menar att kultur och struktur måste gå hand i hand för att kunna främja utbytet av kunskap mellan olika intraorganisatoriska enheter. Det får med andra ord inte finnas en alltför stor distans mellan dessa, utan det måste istället finnas en social gemenskap och tydliga kommunikationskanaler inom organisationen. Projektavdelningen på BigCorp ska inom en snar framtid byta lokaler, vilket många har stora förväntningar på. Socialiseringsprocessen kommer möjligen kunna tillgodoses på ett annat sätt i och med de nya lokalerna.

"[...] ja det tror jag kommer bli bättre när vi flyttar in i de nya lokalerna. Jag tror vi även kommer få ett gemensamt lunch- och fikarum, som förhoppningsvis kan bli den där mötesplatsen där man kan få den där dialogen mellan de olika projekten. Det saknas, men det kommer nog bli bättre."

Contract Manager 2

Barriärer som övervinns: Starkt projektfokus, brist på naturliga mötesplatser och gemensamma utrymmen

5.1.2 Externalisering (tyst till explicit)

För att kunna uppnå omvandlingen från tyst kunskap till explicit kunskap spelar som tidigare nämnt användningen av metaforer en stor roll (Nonaka, 1994). Av denna anledning anser vi att workshops med fokus på berättelser av lessons learned kan vara till stor nytta. Detta forum får medarbetarna chansen att dela med sig av sina erfarenheter och dra paralleller mellan olika sammanhang, vilket i sin tur kan leda till skapandet av ny kunskap sker. Davenport och Prusak (1998, s.81) poängterar att individer tenderar att lära sig allra mest genom att dela berättelser med varandra. Stenmark (2001) hävdar emellertid att externaliseringsprocessen kan leda till att mycket av den tysta kunskapens värde försvinner, då den medför att kunskapen måste uttryckas i tal eller skrift. En stor del av den tysta kunskapen kan däremot inte alltid förklaras, vilket medför att dess värde till viss del går förlorad. Detta värde fångas dock upp av socialiseringsprocessen.

"[...] något tillfälligt i aulan, projektledare, säljare, tekniker och lite folk som kan tänkas dra väldigt mycket nytta av en erfarenhetsåterkoppling. Att man har en halvdag med en specifik agenda där man går igenom de lessons learned vi har haft det senaste halvåret och vad vi ska göra åt dem osv."

Project Manager 4

Vi tror precis som Project Manager 4 att workshops kan vara till stor nytta. För att bibehålla informationens relevans tror vi att det är viktigt att man skapar ett sammanhang som gör att man kan relatera till det som sägs och görs vid dessa tillfällen. Olika workshops skulle exempelvis kunna vara byggda kring olika teman som rör ett visst ämne, alternativt skulle projekt med liknande förutsättning kunna samlas så att de lättare kan relatera till och förstå kunskapen som delas. Med dedikerade tider för kunskapsöverföringen minskar även den upplevda tids- och resursbristen i och med att medarbetarna inte själva behöver göra avvägningen mellan vad de ska spendera sin tid på och inte. Det finns även en uppfattning bland de anställda att workshops är ett bra sätt att förmedla och sprida kunskap mellan avdelningsgränserna.

"Och där skulle man då ha lite blandat. Vissa workshops med folk från olika avdelningar och ibland med folk från samma avdelning. Ibland kollegor, ibland folk från lite övriga ställen."

Project Manager 2

Barriärer som övervinns: Tids- och resursbrist, starkt projektfokus

5.1.3 Kombination (explicit till explicit)

Denna process syftar till att kombinera explicit kunskap från olika individer och grupper. Genom att sortera, kategorisera och återkoppla kunskap till nya sammanhang uppstår ny kunskap (Nonaka, 1994). Ett datasystem kan av den anledningen vara ett steg i ledet för att uppnå en väl fungerande kombinationsprocess. Kommunikation och interaktion via en databas innebär alltså att många olika kunskapskällor samlas på ett och samma ställe som i sin tur leder till att de kan sättas i relation till varandra. I BigCorps fall skulle detta kunna betyda att projektledarna tilldelar sina lessons learned förutbestämda parametrar, såsom när i projektutförandet lärdomen uppstod. Andra parametrar skulle kunna vara på vilken avdelning kunskapen genererades eller vem som upplevde den (se Appendix 2). På så sätt kan slutsatser dras och analyser av insamlad information kan genomföras, vilket möjligen skulle kunna leda till att potentiella trender och hinder kan förutses. Datasystemet i sig kan däremot inte lösa alla problem eller skapa nya möjligheter på egen hand. Om det finns en bristande integration mellan övriga IT-system kan det upplevas som krångligt och ologiskt och därmed till och med hämma kunskapsöverföringen (Riege, 2005). Det här är även en uppfattning BigCorps anställda har uttryckt och vissa menar att ett verktyg kan upplevas som en belastning istället för en tillgång om det är långsamt och komplicerat.

"[...] det ska vara enkelt och inte krångligt att använda. Vi har ju exempel på verktyg som är ganska så komplicerade att jobba med.."

Project Manager 5

"Ja alltså det man återkommer till som folk stör sig på i alla fall, det är ju när det går segt. Det är oerhört frustrerande."

Senior Project Manager 2

Det är därför viktigt att utforma det eventuella datasystemet så att användarna känner sig motiverade att använda sig av det samt att det integreras med redan befintliga processer. Denna problematik är något som BigCorp tidigare erfarit i form haft satsningar av detta slag som varit mindre framgångsrika. Detta berodde enligt vissa på ett bristande engagemang och en svårighet att få in aktiviteterna i det befintliga arbetet.

"Jag tycker det här är ett väldigt bra initiativ men jag vill inte göra någon deprimerad. Det är åtminstone tredje eller fjärde gången vi har försökt med det här"

utan att lyckas. Dels är det för att vi har haft för dåliga systemstöd och att vi bara har satsat halvhjärtat.”

Project Director 1

”Jag tror det finns en otrolig övertro i att nya system ska lösa problem, och det tror jag gäller generellt på många organisationer. Men det gör de inte, utan de kan bara på sin höjd hjälpa till att strukturera upp det mer effektivt.”

Senior Project Manager 2

Att skapa fungerande rutiner och en tydlig struktur verkar alltså vara en förutsättning för att kombinationsprocessen ska fungera. BigCorp använder idag en rad olika IT-lösningar för att hantera dokument, felrapportering och internkommunikation. Optimalt hade alltså varit att utvärdera vilket av dessa system som skulle kunna vara lämpligt till att hantera och förmedla kunskap och erfarenheter internt. Slutligen är det även viktigt att lärdomarna förmedlas på ett sådant sätt att övriga kollegor blir motiverade till att läsa dem. Precis som externaliseringsprocessen anser vi därför att även kombinationsprocessen kan gynnas av berättelser för att öka lärandet, något som vissa av projektledarna också poängterar.

”Jaa du... Man får väl skriva det som roliga berättelser så att folk läser det...”

Project Manager 2

Datasystemet kan som sagt inte lösa samtliga problem på egen hand, utan det krävs att de anställda faktiskt ser nyttan och glädjen i att använda sig utav det och att det passar in i redan befintliga processer.

Barriärer som övervinns: Tids- och resursbrist, brist på motivation, starkt projektfokus,

5.1.4 Internalisering (explicit till tyst)

För att kunna omvandla explicit kunskap till tyst kunskap krävs någon form av praktiskt handlande (Nonaka, 1994), därför måste den här processen ske genom nära samarbete mellan två eller flera individer. I linje med detta anser vi att mentorskap bör bli en naturlig del i upplärningsprocessen av nyanställda. Samarbete mellan mer seniora och juniora medarbetare kan leda till att nyanställda får en nyttig och direkt insikt i det praktiska arbetet. Samma sorts integration över projektgränserna är också något som skulle förbättra internaliseringen.

”[...] som det är nu när företaget växer mycket, skulle man behöva mer kontakt med nya människor som kommer in i organisationen för att sprida information. Ofta blir det ju tyvärr så att man sitter vid lunchbord och sånt med samma människor som

man träffat tidigare. Dom får information men sen kanske det är en hel del människor som inte får information på samma sätt som man kanske skulle önska..."

Project Manager 3

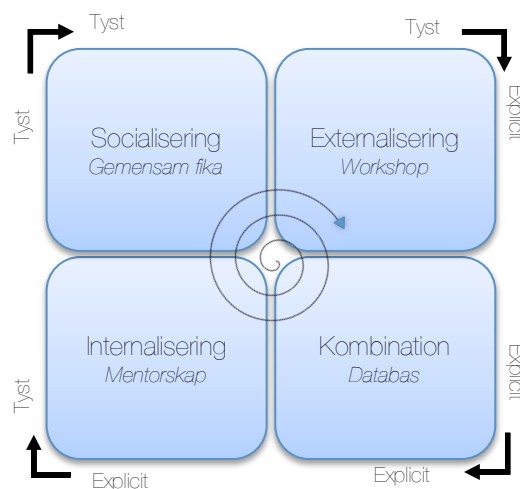
Internaliseringsprocessen handlar också mycket om att ändra människors beteende och få dem att använda sig utav nyfunnen explicit kunskap som de mottagit via kombinationsprocessen. För de anställda handlar det alltså om att öppna upp sitt inarbetade beteende och se till att det ständigt finns utrymme för förbättring. Detta är kärnan i internaliseringsprocessen och innebär att individer tar till sig av ny explicit kunskap och göra den till en självklar del av vardagen genom att omvandla den till tyst. Den här sista processen är svår att få till men det är något Contract manager 2 ändå tror är möjligt.

"Ja, det måste gå. Man måste jobba aktivt med det för att få folk att ändra arbetstänk, tankesätt. Att få in det där att alltid försöka bli bättre och bättre. Man måste det, för konkurrenterna blir också bättre."

Contract Manager 2

Internaliseringen är den sista av SECI-modellens processer och är således det slutgiltiga steget i kunskapsgenereringen. Det är denna process som sluter cirkeln och möjliggör att den kontinuerliga kunskapsutvecklingen inom en organisation fortsätter och börjar om på nytt. När väl kunskap har internaliserats kan den förmedlas genom socialisering över fikabord eller andra informella sammanhang. När denna nya kunskap sprids och kombineras med andras nyfunna erfarenheter uppstår nya insikter som sedan dokumenteras.

Barriärer som övervinns: Starkt projektfokus



Figur 3 Verktøy og aktiviteter basert på Nonaka et als (2000, s.12) SECI-modell

5.2 En kombination av kodifiering och personifiering

Genom att använda Nonakas (1994) SECI-modell berörs både Hansens et als (1999) kodifierings- och personifieringsstrategi. Kunskap kommer med andra ord att genereras och överförs via såväl tekniska hjälpmedel såsom personlig interaktion. En kombination av dessa strategier anser vi är nödvändig då de behandlar kunskapsöverföring i både det kortsiktiga och det långsiktiga perspektivet samt tar hänsyn till såväl tyst som explicit kunskap. Det finns en uppfattning bland projektavdelningens medlemmar att kombinationen av daglig personlig kontakt och förevigandet av erfarenheter med hjälp av tekniska lösningar är av stor vikt.

"Jaa, ehm, i det korta perspektivet är det ju att prata med dem. Men i det långa perspektivet så behövs det ju skrivas ned och samlas, för annars så, annars så... annars finns det ju inte, annars glöms det bort."

Senior Project Manager 3

"Jag tror inte att det ena utesluter det andra... Jag tror man måste ha det här informella mötet och diskutera, ge tips och information om vad som händer just nu. Men man får nog fasa inte glömma den här databasen, för att så småningom så måste man ju slänga ut info till resten av företaget och det är så lätt att bara fånga upp de där två, tre stora problemen, men under fem års tid, i ett långt projekt, har det hänt en väldig massa saker."

Contract Manager 1

"Ehm, ja just ett verktyg som sådant får inte frånta vikten av att sprida den här kunskapen på det korta perspektivet. Men jag tror att insamlandet i en databas skulle uppfylla syftet av ett långsiktigt utbildningsverktyg."

R & D Project Manager 1

I linje med Bhatt (2001) argumenterar vi för att såväl tekniska hjälpmedel som sociala nätverk är av stor vikt när det kommer till överföringen av kunskap och att den ena aspekten inte bör favoriseras på den andras bekostnad. Detta går emot Hansen et als (1999) ursprungsidé som bygger på att företag ska utnyttja båda strategierna men att använda den ena som huvudstrategi och den andra som stödstrategi med ration 80/20. Vi föreslår däremot att både kodifiering och personifiering är av stor vikt och att de istället ska representera ett kortsiktigt och ett långsiktigt perspektiv. Personifiering, som enligt oss representerar det kortsiktiga perspektivet, bygger mycket på den dagliga kontakten mellan individer. Den är viktig i syfte att skapa en atmosfär där kunskapsöverföringen känns naturlig och givande (Hansen et al., 1999). Det är där den kontinuerliga kompetensutvecklingen i form av att medarbetare pratar om aktuella frågor och händelser möjliggörs. Risken finns dock att frågor börjar betraktas som inaktuella och till sist

glöms bort eller att individer inte kommer ihåg rätt fakta efter ett tag. Då är det viktigt att det finns någonting som fångar upp lärdomarna och sparar dem i ett längre perspektiv innan de går förlorade. Det är här kodifiering kommer in i bilden. Kodifiering handlar till stor del om att omvandla kunskap till dokumenterad information och göra den oberoende av dess bärare (Hansen, et al., 1999). När informationen inte längre är personbunden kan den förevigas, lagras och till sist återupptas den dagen informationen kan komma till användning igen. Information läses och tolkas och omvandlas återigen till kunskap hos den nya bäraren. Risken finns visserligen att mottagaren tolkar informationen annorlunda än vad sändaren gjorde. Det är just därför det är viktigt att även lägga vikt vid daglig social interaktion så att kunskapen blir tolkad i en känd och lämplig kontext.

Om båda strategierna används tas även hänsyn till såväl tyst som explicit kunskap. Vi anser att en databas utgör en stadig grund och nästan är en förutsättning för att information och sedermera kunskap ska kunna förevigas och spridas i ett längre perspektiv. Personifiering och socialisering behövs däremot för att sprida den tysta kunskapen som inte går att dokumentera. Det är även viktigt att man kommer ihåg att strategierna är förenklingar av verkligheten och att kunskap är komplext.

5.3 Stödfunktioner för att övervinna barriärerna

De verktyg och aktiviteter som blivit beskrivna utifrån SECI-modellen bör emellertid kompletteras med ett par stödfunktioner för att samtliga barriärer skall kunna övervinnas helt. SECI-modellen berör och övervinner i bästa fall fyra viktiga barriärer. Dessa är tids- och resursbrist, brist på motivation, starkt projektfokus samt brist på gemensamma utrymmen och naturliga mötesplatser. För att minska barriärernas styrka ytterligare samt för att kunna övervinna den sista barriären, brist på stöd från ledningen, krävs två centrala stödfunktioner redovisade nedan i Tabell 2.

Tabell 2 Stödfunktioner och relaterade barriärer

Stödfunktioner	Barriär som övervinns
Rutinbaserat arbete kopplat till befintliga processer	Tids- och resursbrist, prioriteringsproblematik
Uppmuntran och stöd från ledningen	Prioriteringsproblematik, brist på stöd från ledningen, brist på motivation

5.3.1 Rutinbaserat arbete

Många på BigCorps projektavdelning är överens om att kunskapsöverföringen även bör vara rutinbunden till viss del. De menar att det inte räcker med att det bara sker slumpmässig eller

endast en gång vart tredje år i slutrapporten. Regelbundenhet är nödvändig då man ofta väljer att dela med sig av den allra senaste eller den mest problematiska händelsen (Kotnour och Vergopia, 2005). Det leder till att positiva händelser och saker som uppstod tidigt i projektet förbises om kunskapsöverföringen endast sker vid projektets slut (Ibid). Kontinuerliga, rutinmässiga kunskapsöverföringstillfällen är alltså en viktig del i att få arbetet att fungera väl. Det är viktigt att utforma detta så att det blir en naturlig del i det övriga arbetet. Om man får in en kontinuitet kommer det i slutändan kännas naturligt menar några och således prioriteras i lika stor utsträckning som annat operativt arbete.

"Om det inte är rutin så rinner det ofta ut i sanden. Det behöver vara rutinbundet om det ska ge någonting."

Project Manager 2

"Ja och så får man in den formella biten också. Att det byggs in i processbeskrivningen, i verktyg, i rutinerna. Så att det tillslut blir en naturlig del i det allmänna arbetet."

Contract Manager 2

Det finns således anledningen att tro att BigCorps anställda kommer vara mer benägna att lägga tid på kunskapsöverföring om den finner en naturlig plats i det övriga arbetet. Newell et al. (2009, s.112) diskuterar att projektens milstolpar kan fungera som en naturlig plats för lärande och reflektion vilket vi håller med om i hög grad. Vi tror även att olika avklarade projektfaser skulle kunna utgöra naturliga brytpunkter där utbyte skulle kunna äga rum.

5.3.2 Uppmuntran och stöd från ledningen

För att arbete skall prioriteras vittnar många om att det krävs en uppmuntran från ledningen till att jobba med kunskapsöverföring. Ledningen måste visa att de tycker att kunskapsöverföring och lessons learned är något som företaget måste arbeta med och att det står högt på deras prioriteringslista. Eftersom ledningen är ytterst ansvariga för att forma organisationen måste de även ta en proaktiv roll gentemot kunskapsöverföringen för att den skall lyckas (Sharma, et al., 2012). Om ledningen prioriterar kunskapsöverföring och uppmuntrar till detta kommer arbetet även att prioriteras av medarbetarna i allt större utsträckning. Vidare måste ledningen uppmuntra att det är okej att göra fel, eftersom lessons learned ofta grundar sig i något som har gått snett. Det ska vara acceptabelt att misslyckas så länge individen lär sig någonting utav det och delar med sig av sina lärdomar till övriga på företaget. Om ledningen inte uppmuntrar denna öppenhet kan lärdomar gå förlorade i och med att misstag blir mörklagda snarare än delade (Riege, 2005). Det viktiga är alltså att samma misstag inte görs om flera gånger om.

"[...] saker och ting kommer att hända, men det ska vara nya hyss hela tiden, det ska inte vara samma hyss eller samma misstag som vi gör om. Sen kommer saker hända, det är ju naturligt [...] men att göra om liknande misstag som vi kan ha lärt oss tidigare, det är dumt."

Project Director 1

"Det kanske är någon som har gjort en jävla tabbe som kostade tio miljoner, men då måste det uppmuntras från organisationen att vara öppna nu! Både du som har märkt det här och du som var orsaken till det, att uppmuntra att det är bra om vi förklarar vad vi gjorde fel. Den attityden, så att det inte är den attityden att "fan det var ju den idioten som gjorde fel, han ska bort". Det är ju en förutsättning att det uppmuntras att vara öppen."

Project Manager 4

Många framhåller även att det kan vara bra att fokusera mer på positiva lärdomar och saker som de faktiskt har lyckats bra med och som andra kan ha användning av. Enligt Contract Manager 2 tenderar vi ofta att lära sig av sina misstag, men att vi ibland även lär oss av positiva erfarenheter.

"Det är oftast svårare att bejaka det man gör bra, vi är så mentalt inställda på att fokusera på våra brister. Det här med att fira segrar är vi dåliga på."

Contract Manager 2

"Vi är sämre på att berömma folk för saker och vi är sämre på att lägga tid och energi på att sprida att det här gjorde vi faktiskt jävligt bra när vi gjorde på det här sättet. Utan vi fokuserar på de negativa sakerna."

Project Director 1

Om ledningen uppmuntrar, visar engagemang och framför allt ställer krav på att kunskapsspridning utförs menar vi att de anställda i större utsträckning kommer att prioritera arbetet, vilket i sin tur leder till att tidsbristen upplevs som mindre.

5.4 Sammanfattning

De barriärer som vi redogjort för i kapitel fyra och som BigCorp upplever bör kunna övervinnas med hjälp av ett antal åtgärder som vi satt i relation till Nonakas (1994) SECI-modell.

Socialiseringsprocessen framhäver gemenskap som en viktig del för att tyst kunskap skall kunna överföras mellan olika individer och grupper. Med detta som grund anser vi att det måste finnas

naturliga mötesplatser där de anställda fysiskt kan träffas och prata på ett informellt plan. *Externaliseringsprocessen* behövs för att omvandla tyst kunskap till explicit. Exempel på lämplig aktivitet i detta avseende är workshops med gruppaktiviteter där berättelser ligger i fokus. *Kombinationsprocessen* handlar om att kombinera explicit kunskap. Det kan åstadkommas med hjälp av tekniska hjälpmedel som kategoriserar och sprider kunskap på ett systematiskt sett. *Internaliseringsprocessen* omvandlar explicit kunskap till tyst vilket sker genom nära samarbete mellan två eller flera individer, vilket förslagsvis kan ske genom mentorskap.

Nonakas (1994) SECI-modell behandlar både tyst som explicit kunskap och fokuserar på en ständig dialog mellan dessa. SECI-modellen berör även Hansen et als (1999) kodifierings- och personifieringsstrategi, då dessa tillsammans motiverar att både tekniska hjälpmedel och personlig interaktion är viktiga för en lyckad kunskapsöverföring. Kunskapsöverföringen måste även till viss del vara rutinbaserad och prioriteras av ledningen för att få medarbetarna att bli motiverade till att utföra detta arbete.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsats i relation till vår initiala frågeställning samt syfte. Slutligen ger vi även rekommendationer för praktiker samt för vidare forskning inom ämnesområdet.

6.1 Slutsatser

Som nämnt i tidigare kapitel kommer kunskap att bli överförd inom organisationer vare sig processen är strategisk utformad eller ej. Efter en intensiv studie av vårt fallföretag BigCorp anser vi emellertid att organisationer, och speciellt kunskapsintensiva projektorganisationer, kan vinna mycket på att ha en mer proaktiv och strategisk inställning till kunskapsöverföring.

Vi önskade att i denna studie ta reda på hur kunskapsöverföring sker inom och mellan projekt, vilka barriärer som hindrar ett kontinuerligt kunskapsutbyte och hur kan dessa överkommas. Syftet med studien var alltså att beskriva och analysera vad som påverkar kunskapsöverföring inom och mellan projekt.

Studien leder framförallt fram till två centrala slutsatser. För det första belyser den att självständighet och frihet under ansvar, som ofta hyllas som framgångsfaktorer vid såväl kunskapsarbete som projektarbete, faktiskt kan hindra kunskapsöverföringen i och med att individer blir alltför projektfokuserade. Organisationer som uppmuntrar självständighet måste därför se till att detta inte sker på bekostnad av gemenskap och samarbete mellan intraorganisatoriska enheter. Detta är något som inte har uppmärksammats inom tidigare forskning i särskilt stor utsträckning innan. Våra insikter utmanar traditionella föreställningar om projektarbete och kunskapsarbete genom att kasta ljus på dessa förhållanden som vanligtvis betraktas som positiva. För det andra kom vi fram till att såväl tekniska lösningar som personlig kontakt är av största vikt för att kunna minimera kunskapsbarriärerna och få kunskapen att spridas genom organisationen. Vi märkte att ett datasystem inte kan lösa alla problem på egen hand, men kan fungera som en bra grund att stå på. Tidigare forskning håller som tidigare nämnt ofta en av två kontrasterande ståndpunkter, dvs. att kunskap antingen skall överföras via tekniska hjälpmedel (kodifiering) eller genom personlig interaktion (personifiering). Vi kan dock konstatera att båda strategierna är av yttersta vikt för att såväl tyst som explicit kunskap skall kunna överföras och samtliga barriärer skall kunna övervinnas. Vidare är båda strategierna nödvändiga eftersom vi kommit fram till att de tillsammans representerar kunskapsöverföring i det långa perspektivet (kodifiering) respektive korta perspektivet (personifiering).

Dessa slutsatser kan inte generaliseras till alla kunskapsintensiva företag som jobbar med projekt, men kan öka förståelsen för vilken problematik som kan uppstå och hur denna skulle kunna lösas. Organisationer måste därav anpassa sina kunskapsöverföringsaktiviteter efter sin specifika situation och efter de barriärer som verkar existera. Vad som hindrar kunskapsöverföring i ett företag behöver inte hindra den i ett annat.

Trots att kunskapsöverföring betraktades som något mycket värdefullt och viktigt för BigCorps anställda fann vi alltså att överföringen var väldigt splittrad och kopplad till mindre grupper på projektavdelningen. Vi uppmärksammade också att genereringen av kunskap och dokumenteringen av denna fungerade bra inom projekten, men kunskapen som genererades där hade svårt att nå ut till övriga projekt. Konsekvenserna av detta blev således att hjulet ibland uppfanns på nytt i och med att de olika projekten tog fram egna rutiner och processer för att överföra kunskap. Detta ledde i sin tur till att det blev ännu svårare för kunskapen att nå ut över projektgränserna. På grund av den bristande kommunikationen och insikten i vad andra projekt gjorde tenderade samma misstag att göras om gång på gång.

BigCorps bristande kunskapsöverföring ledde till insikter om vilka kritiska barriärer som tenderade att försvåra överföringen. Intressant nog märkte vi även att barriärerna stod i stark relation till varandra och påverkade således varandras styrka i viss utsträckning. Vi kom fram till att kunskapsöverföring hämnades av flera faktorer, men i BigCorps fall verkade det främst röra sig om ett alltför starkt projektfokus. Detta är i linje med Newell et al (2009, s. 110) som framhäver att allt för mycket lärande inom projekten kan försvåra lärandet mellan projekten. Det starka projektfokus som existerar kan, som tidigare nämnt, även förklaras av självständigheten kopplat till såväl projektarbete som kunskapsarbete (Newell, et al., 2009, s.110, Alvesson, 2004, s.23). Trots att projektarbete många gånger hyllas för att vara en innovativ arbetsform och en viktig arena för kunskapsgenerering, fann vi alltså att arbetsformen i sig kan försvåra kunskapsöverföringen mellan projekten. Denna barriär förstärks i sin tur av andra mentala, individuella, och organisatoriska barriärer såsom tids- och resursbrist, brist på motivation, brist på stöd från ledningen samt brist på gemensamma utrymmen och mötesplatser.

6.2 Praktiska rekommendationer

För att överkomma dessa barriärer och samtidigt ta hänsyn till såväl tyst som explicit kunskap krävs ett aktivt arbete på flera olika nivåer och en användning av flera olika kunskapsöverföringskanaler. Med andra ord kan vi konstatera att såväl kodifieringsstrategin som personifieringsstrategin bör tillämpas, förslagsvis genom följande aktiviteter och verktyg:

För det första krävs en gemenskap som genomsyrar hela avdelningen för att tyst kunskap skall kunna överföras mellan olika individer och grupper. Av denna anledning anser vi att organisationer bör skapa naturliga mötesplatser där de anställda fysiskt kan träffas och prata på ett informellt plan, förslagsvis genom gemensamma fikastunder.

För det andra är användningen av metaforer central för att kunna främja lärandet och möjliggöra omvandlingen från tyst till explicit kunskap. Ett exempel på lämplig aktivitet i detta avseende är workshops med gruppaktiviteter där berättelser är i fokus.

För det tredje är tekniska lösningar till stor nytta för att underlätta överföringen av explicit kunskap. Genom exempelvis en databas kan anställda kategorisera och sprida kunskap på ett systematiskt sätt och på så vis sätta erfarenheter i relation till varandra.

För det fjärde, för att kunna omvandla explicit kunskap till tyst krävs ett nära samarbete mellan två eller flera individer, vilket förslagsvis kan ske genom mentorskap. På detta vis kan nyanställda få en snabb inblick i det praktiska arbetet.

Slutligen, till dessa formella och informella aktiviteter krävs även att kunskapsöverföringen till viss del är rutinbaserad och prioriteras av ledningen. Detta för att få medarbetarna att bli motiverade till att utföra arbetet samt för att kunskapsöverföringen skall bli en naturlig del av deras vardag och inte bortprioriteras till förmån för andra aktiviteter.

6.3 Frågor för framtida forskning

Utifrån vår studie och dess slutsats ser vi att det finns utrymme för vidare forskning inom området. Vi önskar bland annat vidare forskning av mindre företag som jobbar med projekt för att se om samma eller liknande problematik existerar där och om våra slutsatser är applicerbara i den kontexten. Alternativt vore det intressant med vidare forskning av projektföretag som jobbar med helt andra sorters projekt i andra branscher. En fallstudie på ett liknande företag vore också intressant för att testa om våra slutsatser gäller även där.

Det skulle även vara spännande att försöka studera kunskapsöverföring i relation till mer ekonomiska faktorer, vilket vår studie inte tar hänsyn till. Exempelvis hur kunskapsöverföring kan påverka en organisations framgång rent ekonomiskt. Detta är emellertid svårt att mäta i och med att kunskapsöverföring är ganska abstrakt i sin natur, men om det gick att få till en studie som fångade detta vore det väldigt intressant.

7. Referenslista

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press
- Alvesson, M. (1993). 'Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity'. *Journal of Management Studies*, 30(6), 1000-1008.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001). 'Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management'. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1008-1009.
- Alvesson, M., Kärreman, D. & Swan, J. (2002). 'Departures from Knowledge and/or Management in Knowledge Management'. *Management Communication Quarterly*, 16(282), 287.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och Reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur
- Argote, L. & Ingram, P. (2000) 'Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms'. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Baloh, P, Desouza, K. C. & Paquette, S (2011). The Concept of Knowledge. I Desouza, K. C. & Paquette, S. (red.) *Knowledge Management – An Introduction*, 35-69, London Facet Publishing.
- Bhatt, G. D. (2001). 'Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People'. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 67.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How Organizations manage what they Know*. Harvard Business School Press.
- Desouza, K. C. (2011). An Introduction to Knowledge Management. I Desouza, K. C. & Paquette, S. (red.) *Knowledge Management – An Introduction*, 3-32, London: Facet Publishing.
- Desouza, K. C. & Paquette, S. (2011). *Knowledge Management, an Introduction*, London: Facet Publishing.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. I Ahrne, G. och Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*, 36-56, Malmö: Liber
- Gardner, H. K., Gino, F. & Staats, B. R. (2012). 'Dynamically Integrating Knowledge in Teams: Transforming Resource into Performance', *Academy of Management Journal*, 55(4), 998-1001.

- Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T. (1999). 'What's your strategy for managing knowledge?'. *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur
- Jonsson, A. (2012) *Kunskapsöverföring & Knowledge Management*, Malmö: Liber, Print
- KPMG (2000). *Knowledge Management Research Report*, KPMG Consulting, 1-24.
- Kotnour, T. (1999). 'A Learning Framework for Project Management'. *Project Management Institute*, 30(2), 32-36.
- Kotnour, T. & Vergopia, C. (2005). 'Learning-Based Project Reviews: Observations and Lessons Learned from the Kennedy Space Center', *Engineering Management Journal*, 17(4), 30-31.
- Naftanaila, I. (2010). 'Factors affecting Knowledge Transfer in Project Environments'. *Review of International Comparative Management*, 11(5), 834-838.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work*. Palgrave
- Nonaka, I. (1994). 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation'. *Organizational Science*, 5(1), 15-24.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). 'SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation'. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Paquette, S. (2011). Knowledge Organization. I Desouza, K. C. & Paquette, S. (red.) *Knowledge Management – An Introduction*, 139-177, London Facet Publishing.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, reprinted 1983, Gloucester, Mass. Peter Smith
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I Ahrne, G. och Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder, 194-208*, Malmö Liber
- Riege, A. (2005). 'Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider'. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.

- Santos, V. P., Soares, A. L. & Carvalho, J. A. (2012). 'Knowledge Sharing Barriers in Complex Research and Development Projects: an Exploratory Study on the Perceptions of Project Managers'. *Knowledge and Process Management*, 19(1), 27-38.
- Scarborough & Swan (2001). 'Explaining the Diffusion of Knowledge Management: The Role of Fashion'. *British Journal of Management*, 12(3-12), 3-4.
- Sharma, B. P., Singh, M. D. & Neha (2012). 'Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling'. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 3(X)
- Sharp, D. (2003). 'Knowledge Management Today: Challenges and Opportunities'. *Information Systems Management*, 20(2), 32-34.
- Starbuck, W. (1992). 'Learning by Knowledge-Intensive Firms'. *Journal of Management Studies*, 29(6), 715-719.
- Stenmark, D. (2001). 'Leveraging Tacit Organizational Knowledge'. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 12-21.
- Szulanski, G. (1996). 'Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm'. *Strategic Management Journal*, 17, 28-37.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd Edition, California: Sage Publications

Appendix 1

Intervjumallen som redovisas nedan är den reviderade versionen, som användes som utgångspunkt från och med vår fjärde intervju. Ändringarna från första intervjumallen är relativt små och handlar främst om att vi tog bort några frågor som vi ansåg var irrelevanta. Vissa frågor blev även omformulerade för att kunna ge mer uttömmande svar. Observera dock att detta bara vara en guide för oss när vi genomförde intervjuerna. De flesta intervjurespondenter kom att fokusera mer eller mindre på vissa sektioner vilket ledde till att flera följdfrågor dök upp som inte finns representerade här.

Formalia

- ✓ Namn
- ✓ Ålder
- ✓ Befattning
- ✓ Antal år på projektavdelningen
- ✓ Gjorde innan BigCorp

DEL 1

Allmänt

1. Hur ser din arbetssituation ut? Spendera du mycket tid på kontoret eller är du lika mycket på annan ort?
2. Spenderar du mycket tid vid datorn?
3. Har ni i dagsläget inplanerade möten med syfte att dela med er av era erfarenheter? (Tycker du att du har hjälp av detta?)

Verktyg

4. Är du bekant med begreppet lessons learned och i så fall vad associerar du till det?
5. Hur skulle du beskriva ert arbete kring lessons learned i dagsläget? Varför?
6. Hur skulle du vilja att arbetet kring lessons learned skulle se ut i framtiden? Varför?
7. Skulle du helst vilja att arbetet med lessons learned var rutinbundet eller ej? Varför?
8. Vilka förutsättningar anser du bör uppfyllas för att ett arbete runt lessons learned ska fungera och vara effektivt? Exempel?
9. Låt säga att vi skapade ett ställe där alla lessons learned var samlade. På vilket sätt hade du i så fall velat kunna söka efter information? Hur gör du när du söker efter information i dagsläget? (t ex. filtrering, heltextsökning, taggar)

10. Vad skulle vara mest värdefullt för dig, att det går snabbt att lägga in information eller att det är smidigt att söka efter information?
11. På vilket sätt tror du att ett lessons learned-arbete är nyttigt? Exempel?
 - a. (Alt.) Anser du att det är viktigt?
 - b. Känner du att du har tid att använda dig av ett sånt här arbetssätt?

Samarbete

12. Anser du att du träffar dina kollegor tillräckligt mycket för att kunna dela med dig av dina erfarenheter och lärdomar? (Utveckla? Vad kan det bero på?)
 - a. Spenderar du enbart tid med de du arbetar närmast med eller träffar du även andra kollegor?
13. Brukar du prata med dina kollegor om vad som sker i ditt projekt på ledig tid och utanför arbetet? Ex. vid lunch-/fikapauser samt på fritiden?
14. När du var ny på avdelningen, hur smidigt tyckte du det gick att få en god insikt i arbetet och hur folk jobbade här? På vilket sätt? Varför? Varför inte?

Lärande

15. Tror du arbetet med lessons learned kan hjälpa en organisation att bli ständigt lärande? På vilket sätt?

Omgivning

16. Hur lätt känner du att det går att kommunicera mellan dig och dina kollegor?
17. Brukar dina kollegor fråga dig om råd på problem de stöter på? Exempel?
18. Brukar du be dina kollegor om råd på problem du stöter på? Exempel?
19. Känner du att du har tid och möjlighet att fråga dina kollegor eventuella frågor? Varför? Varför inte?
20. Känner du dig bekväm i att fråga dina kollegor om hjälp?
21. Känner du att du öppet kan säga vad du tycker och tänker till andra på din arbetsplats? Exempel?

DEL 2

22. Vad gör du när du stöter på ett problem idag som du känner att du inte kan lösa på egen hand?
23. Vad gör du när du kommer på en bra lösning på ett problem som du tror skulle kunna underlätta arbetet för andra? Exempel?
24. På vilket sätt anser du vara lämpligt att förmedla nya lärdomar till dina arbetskollegor? Varför just på detta sätt?

25. Om du tänker tillbaka på när du senast stötte på något som du anser skulle vara bra att komma ihåg och föra vidare, under vilka omständigheter var detta?
- a. Vad gjorde du då?
26. Tror du det är möjligt och i så fall, på vilket sätt tror du man kan föreviga kunskap/lärdomar inom företag?
- a. Gäller samma sak här på BigCorp?
27. Har du upplevt att samma eller liknande misstag gjorts om pga. att erfarenheter inte har dokumenterats/spridits till övriga? Exempel?

Övrigt

28. Är det något du skulle vilja tillägga som du anser att vi inte har berört?
29. Har du några allmänna funderingar?
30. Vad förväntar du dig av det här arbetet?

Appendix 2

Bilden nedan är ett förslag på hur ett kunskapsöverföringsverktyg skulle kunna se ut med funktioner som filtrering och kategorisering för att användarna skall kunna utvinna relevanta lärdomar.

Date	Lesson Title	Project Name	Project Phase	Description	Client
5/14/1999	My first lesson	Project #6	Installation Execution	Description of what happened.	Client Q
5/15/2000	My second lesson	Project #2	Change Management	This was my second lesson	Client X
1/1/2008	My third lesson	Project #3	Manufacturing Closure	I learned this	Client Y
4/5/2013	My fourth lesson	Project #5	Installation Execution	Important lesson	Client Z