

# Hur tyst och explicit kunskap verkar i organisationer

---

En hermeneutisk studie om kunskapsöverföring

Sam Foged Jensen

---

Handledare  
Glen Helmstad



## Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats, 15 hp  
Sidantal: 35 sidor  
Titel: ”Hur tyst och explicit kunskap verkar i organisationer – En hermeneutisk studie om kunskapsöverföring”  
Författare: Sam Foged Jensen  
Handledare: Glen Helmstad  
Datum: 2016-01-14

**Bakgrund:** I dagens föränderliga samhälle stannar inte individer inom samma organisation arbetslivet ut, utan det blir allt vanligare att folk utbildar sig och ändrar karriärer. En äldre generation är på väg att bli utbyt av en yngre och många gamla erfarna med mycket kunskap kommer lämna sina arbeten. På grund av detta ställs nya krav på organisationer, där kunskapen som finns måste tas tillvara på så att inte den går förlorad när en eller flera individer slutar. Ett sätt att göra detta är genom kunskapsöverföring mellan individer inom organisationen.

**Syfte:** Syftet med studien är att skapa en större förståelse för processer som bidrar till att omvandla den tysta individbaserade kunskapen i en organisation till uttalad organisatorisk kunskap.

**Metod:** Studien är gjord på Perstorp Specialty Chemicals AB och en avdelning inom organisationen vid namn *Energi & Formalin*. Studien håller sig inom det hermeneutiska forskningssättet med en abduktiv ansats och den empiriska datan har samlats in med hjälp av sex stycken semistrukturerade intervjuer. Samtliga respondenter i intervjuerna arbetar som processoperatörer på *Energi & Formalin*.

**Teori:** Teorin har hämtats från tidigare forskning inom begrepp så som kunskap och kunskapshantering och hur dessa begrepp ter sig inom organisationer. Påverkande faktorer kommer beskrivas om vad som motiverar de anställda till att dela med sig mer av kunskap.

**Slutsats:** Studiens slutsats har visat att kunskapsöverföringsprocessen i en organisation föredrar de sociala faktorerna i form av en direkt kunskapsöverföring individ till individ framför skriftlig så kallad uttalad kunskap. Respondenterna hävdar att mest kunskap överförs då en mentor med stora erfarenheter finns tillgänglig. Studien har också belyst olika faktorer som påverkar kunskapsöverföringen där framförallt tillit och förtroende är viktigt, men också hur viktigt det är att ledningen finns på plats och fungerar som en förebild. Tid är en annan faktor som också har visat sig påverka kunskapsöverföringen. Mycket tid måste avsättas då överföringen inte är en enkel process och det finns inte någon utmärkande metod för att mest kunskap ska överföras då varje individ är unik och delar med sig på olika sätt.

**Förslag till framtida forskning:** Det hade varit intressant om forskningen kring kunskapsöverföring fördjupades i en mer djupare studie i form av en master eller doktorsavhandling då ämnet är så pass stort och brett. I en ny studie kan ledarskapsperspektivet belysas och även den ekonomiska frågan där olika metoder jämförs beroende på kostnadsfråga.

**Nyckelord:** Knowledge Management, kunskapsöverföring, tyst kunskap, explicit kunskap.

# Innehåll

Förord.....	i
1. Inledning .....	1
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Syfte.....	2
2. Metod .....	3
2.1 Hermeneutik.....	3
2.1.1 Förförståelse .....	4
2.1.2 Abduktion .....	4
2.1.3 Kvalitativ metod .....	5
2.2 Genomförande .....	6
2.2.1 Primär och sekundärdata .....	7
2.2.2 Insamling av teori .....	7
2.2.3 Källkritik.....	7
2.2.4 Intervjuguide.....	8
2.2.5 Datainsamling.....	8
2.2.6 Urval .....	9
2.3 Bearbetning och analys av empiri .....	10
2.3.1 Reliabilitet och validitet.....	10
2.3.2 Etik.....	10
3. Teori.....	12
3.1 Knowledge management.....	12
3.2 Vad är Kunskap? .....	13
3.2.1 Uttalad och tyst kunskap.....	14
3.3 Kunskapsöverföring.....	15
3.3.1 Ledarbeteendets roll för kunskapsöverföring.....	16
3.3.2 Organisationskulturen påverkan på kunskapsöverföring .....	17
3.3.3 Kunskapsöverföring explicit och tyst kunskap.....	18
3.3.4 Problem vid kunskapsöverföring.....	19
3.4 Sammanfattning av teori.....	20
4. Analys .....	21
4.1 Kunskapens betydelse .....	22
4.2 Arbetsklimat.....	24
4.3 Kunskapsdelning.....	25
5. Diskussion och slutsats .....	30
5.1 Mina slutsatser.....	30

5.2 Förslag till framtida forskning .....	32
Referenser .....	33
Bilagor.....	a

## **Förord**

Jag vill börja med att ge ett stort tack till Perstorp Specialty Chemicals AB för att ni gav mig möjligheten att utföra min studie hos er. Jag har blivit väl mottagen av er alla och det har varit kul då ni även har visat ett stort engagemang till att vilja delta i studien. Jag vill även tacka min handledare Glen Helmstad som under studiens gång gett konstruktiv kritik och svarat på alla mina frågor och hjälpt mig i stunder då jag inte riktigt själv visste vad jag gjorde. Avslutningsvis vill jag även tacka mina studiekamrater för alla timmar vi har suttit på Eden och skrivit våra uppsatser, mycket ångest, mycket glädje och extremt mycket kaffe blandat med nikotin i alla dess former.

TACK!

Sam Foged Jensen

# 1. Inledning

Under de senaste årtionden har det skett en förändring inom de industriella organisationerna, där fokus har gått från effektiva produktionsmetoder och tillgången av råvaror till ett ökat fokus för de anställda och deras egenskaper och kunskaper (Lerro, Linzalone & Schiuma, 2014). Numer anses en organisations inre kunskaper som den resurs som bäst konkurrerar med andra organisationer, då kunskap är något som ökar vid användandet och den är även svår att kopiera (Jonsson, 2012). De inre kunskaperna sitter i organisationens anställda där varje individ har sina egna personliga kunskaper. Individbaserad kunskap beskriver Alvesson och Sveningsson (2012) som mentala och fysiska färdigheter och exempel på detta är förmågan att applicera hågkomster, problemlösningar, kreativitet och erfarenheter i olika sammanhang och fenomen för att tolka sin omgivning. Vidare delar Nonaka (1994) upp kunskap i de två formerna uttryckt- och tyst kunskap. Uttryckt kunskap är den kunskap som kan formuleras i ord eller siffror och är lätt att ta på. Den tysta kunskapen däremot är sådan kunskap som inte kan formuleras utan beskrivs bäst med ordet kunnande.

I och med att kunskapen inom organisationer har fått ett större fokus har även metoder för att hantera kunskaperna i organisationen utvecklats i större utsträckning. Ett begrepp som växt fram under 1990-talet är *knowledge management* (KM). KM kan kortfattat beskrivas som ett sätt att ta till vara på de möjligheter som finns att styra sina anställda genom olika kunskapsformer (Alvesson, 2012). Ramirez, Morales och Rojas (2011) säger i sin artikel att en organisations framgång mycket beror på hur organisationen behandlar och bedriver KM.

En viktig aspekt inom KM är arbetet med hur en organisation överför kunskaper mellan varandra. Kalling och Styhre (2003) kallar detta arbetet för *knowledge sharing* (KS) och beskriver det som den viktigaste aspekten eftersom att den tar tillvara på alla möjligheter och utmaningar som associeras med hanteringen av kunskap (2003). Dock är det en utmaning för en organisation att hantera all den kunskap som finns då den som jag redan nämnt kan inta olika former. Det är speciellt den tysta kunskapen (Nonaka, 1994) som är svår att ta till vara på då den inte kan formuleras på samma sätt som med den uttalade kunskapen. "We know more than we can tell" (s.4) begreppet som Polanyi (1967) myntade, sätter ord på problemet.

Nonaka och Takeuchi (1995) forskning tar upp att det finns två olika sätt att överföra den tysta kunskapen. Det ena sättet är externalisering och innebär att den tysta kunskapen omvandlas till den uttalade kunskapen. Det andra sättet är socialisering och innebär att den tysta kunskapen inte omvandlas utan bibehålls som tyst. Detta görs genom att organisationens anställda befinner sig i olika sociala sammanhang och att kunskaperna överförs genom att de arbetar tillsammans (a.a).

## 1.1 Problembakgrund

Arbetslivet i dagens samhälle består mer av flexibla och kortsiktiga anställningar där arbetstagarna byter arbeten allt mer och stannar inte inom organisationerna (Sennett, 2006). På grund av detta stannar inte längre de kunskaper som finns i organisationen heller kvar då personalen ständigt byts ut. Arbetsförmedlingen (hämtad: 2015-12-13)

går också ut med att mellan åren 2010 till 2015 kommer det att ske stora pensionsavgångar och en generationsväxling kommer ske på arbetsmarknaden.

Studien jag kommer göra är på Perstorp Specialty Chemicals AB och på en avdelning inom denna koncern vid namn *Energi & Formalin*. *Energi & Formalin* har som uppgift att leverera råvaror i form av ström och värme för att hålla koncernen igång och formalin som en råvara till övrig produktion inom Perstorp. Företaget är en industriell organisation där stort fokus läggs på deras medarbetare. Problemet för organisationen och avdelningen *Energi & Formalin* är att inom de närmsta åren kommer en stor skara av anställda gå i pension. En del av personalen har även börjat utbilda sig för att sedan söka sig till nya arbeten. Oron kring den kunskap som kommer gå förlorad vid avgångarna. Organisationen är inte speciellt orolig över den uttalade kunskapen då de enligt sin egen bedömning är mycket duktiga på att föra dokumentation över arbetsuppgifter etcetera utan oron ligger främst över den tysta kunskap som medarbetarna kommer att ta med sig. Erfarenheter kring arbetsplatsen är väldigt viktiga för att ha en effektiv och säker arbetsplats.

Med dessa utgångspunkter har jag intresserat mig för att undersöka hur en organisation kan behålla kunskaper inom organisationen med just benämningen på den tysta uttalade kunskapen vid omsättning av personal.

## **1.2 Syfte**

Syftet med studien är att skapa en större förståelse för processer som bidrar till att omvandla den tysta individbaserade kunskapen i en organisation till uttalad organisatorisk kunskap.

Som redan nämnt så finns det olika typer av kunskap. Jag kommer beskriva både den uttalade och den tysta kunskapen, men vid beskrivningen kring överföringen av kunskap kommer studien att förhålla sig till den tysta kunskapen och hur den överförs. Detta är på grund av att som jag nämnde i problematiseringen, så existerar det redan väldigt utförlig dokumentation med uttalad kunskap på *Energi & Formalin*. För att vidare beskriva kunskapsbegreppet kommer kunskap att beskrivas utifrån hur kunskap verkar i organisationer och att inte på ett allt för filosofiskt plan diskutera begreppet, även om det kan vara svårt.

Studien ska ge en större förståelse kring följande frågor:

- Vilka procedurer bidrar till att medarbetare i en organisation delar med sig av kunskap?
- Vilka påverkande omständigheter finns för en god kunskapsöverföring?

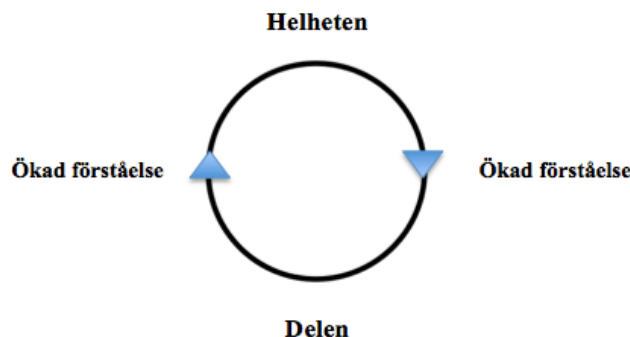
## 2. Metod

Syftet med studien är att skapa en större förståelse för processer som bidrar till att omvandla den tysta individbaserade kunskapen i en organisation till uttalad organisatorisk kunskap. Tyst kunskap är något som återfinns inom varje individ och kan endast förstås genom varje individs egna förståelser kring ett fenomen eller händelse. För att lyckas besvara syftet kommer studien att förhålla sig till det hermeneutiska vetenskapliga synsättet. Nedan följer en djupare förklaring till det valda synsättet.

### 2.1 Hermeneutik

Hermeneutik är en epistemologisk inställning när det kommer till tolkning och förståelse av texter. Tanken med hermeneutik är att forskaren ska utifrån en text försöka sätta sig in i de perspektiv, tankar och idéer som upphovsmannen till texten har haft (Bryman, 2011). Vi ska med andra ord tolka något och skapa oss en helhetsbild av något som redan har blivit tolkat av någon annan (Gilje & Grimen, 2007). För att skapa helhetsbilden i min studie sammanställs materialet från teori och empiri för tolkning vilket förhoppningsvis kommer öka min förståelse kring forskningsområdet jag har valt.

En grundtanke inom hermeneutiken är att när man ska tolka och förstå något utgår man alltid utifrån sina egna erfarenheter och kunskaper kring händelsen eller fenomenet (Gilje & Grimen, 2007). En benämning på detta brukar vara ”förförståelse” och är ett villkor för att kunna förstå något överhuvudtaget. Förförståelsen är något man måste vara medveten om, då det är förförståelsen som kommer forma analys och resultat i studien. Dock ändras förförståelsen hela tiden desto mer teori och empiri som man får ta del av. Fejes och Thornberg (2015) beskriver detta fenomen med den hermeneutiska cirkeln (se figur 1.) hur tolkningen växer fram i en cirkulär rörelse efterhand som ny förståelse och nya tankar och idéer tillkommer. Cirkeln beskriver att förhållandet av all forskning består av en ständig rörelse mellan helhet och del, mellan det vi ska tolka och vår egen förståelse. Vi kan aldrig undvika cirkeln då delarna i den ständigt påverkar varandra (Gilje & Grimen, 2007).



Figur 1: Hermeneutiska cirkeln. Egen gjord modell utifrån Fejes (2015) och Giljes (2007) beskrivning.



Det hermeneutiska vetenskapsättet kommer genomsyra min studie och de tolkningar som kommer göras efterhand som jag lär mig mer. Patel och Davidson (2003) tar även upp att moderna hermeneutiker menar att man via hermeneutiken kan tolka människor och deras livsyttningar vilket är min avsikt i studien, då jag vill fånga den tysta kunskapen i organisationen jag ska undersöka.

### **2.1.1 Förförståelse**

Som redan nämnt ovan så möter vi aldrig världen förutsättningslöst, utan allt som händer runt om kring oss tolkar vi utifrån det vi redan vet och reagerar där efter (Gilje & Grimen, 2007). Förförståelsen kommer i form av tidigare händelser i livsskedet, som ger individen erfarenheter och kunskap kring sin omgivning. Förförståelsen till denna studie kommer bland annat från tidigare kurser på universitetet med anknytning till ämnen så som organisation, ledarskap och medarbetarskap. Kurserna jag har läst har delvis styrt mig till det ämnesområdet jag har valt att skriva om, då de har innehållit nyckelbegrepp relevanta för studien. Exempel på begreppen är knowledge management, kunskap, kompetens, organisationslära, kommunikation etc. Jag har även erhållit förkunskaper inom den organisation som studien kommer göras på, då jag arbetar inom organisationen och vet i stort vilka arbetsuppgifterna är och hur industri-processen fungerar. Sist men inte minst har även förförståelsen byggts på genom tidigare forskning och litteratur som jag läst inom det ämnesområdet jag valt att studera.

### **2.1.2 Abduktion**

Utifrån den valda hermeneutiska forskningsansatsen och valet av studiens forskningsämne kändes det naturligt att använda mig av abduktion som angreppssätt när jag ska koppla samman empiri med teori.

Abduktion används ofta i samband med den hermeneutiska forskningsansatsen då abduktion ger forskaren en möjlighet att pendla mellan tolkningen av det empiriska materialet och de teoretiska perspektiven (Patel & Davidson, 2003). Detta sätt att pendla kan liknas med hur man i den hermeneutiska cirkeln pendlar mellan helhet och del och hela tiden får nya infallsvinklar och tolkningar desto mer teoretiskt och empiriskt material som samlas in. Abduktion lämpar sig också då man ska studera människans oförutsägbara värld, eftersom angreppssättet är mer dynamiskt än det induktiva och deduktiva (Kvale, 2014). Induktion och deduktion lämpar sig när man har mer stabila föremål att studera och som inte är lika oförutsägbara (a.a).

Abduktion som angreppssätt har visat sig i min studie genom att med hjälp av förkunskaperna kunna utforma de intervjuguiden, som jag använt för att samla in mitt empiriska material.

Vidare fick jag efter insamlandet av empirin in nya teorier där jag gick tillbaka och sökte i tidigare teorier och forskning för att få svar på det jag kommit fram till. Abduktionen har hjälpt mig få en djupare och bredare insyn i tyst kunskap, där jag via teorin får en grund som hjälper mig att analysera resultatet från min empiri och tvärtom. Genom att välja abduktion blir jag inte heller lika låst i ett arbetssätt, som hade varit en risk om

jag valt någon av de andra angreppssätten. Med hermeneutik som forskningsmetod och abduktion som angreppssätt, faller sig nästa steg att kunna samla in empiriskt material från den komplexa verkligheten sig naturligt. Jag har utgått från kvalitativa metoder med intervjuer vilket samhällsvetare ofta sammankopplar med hermeneutik och abduktion.

### **2.1.3 Kvalitativ metod**

När det kommer till om hur man som forskare ska samla in sitt empiriska material finns där två olika metoder, där valet av vilken metod man väljer är avgörande för vad man vill få ut av sin studie. De två metoderna är kvantitativ och kvalitativ. Den första nämnda, kvantitativ metod handlar om att samla in numerisk data där forskaren använder sig av metoder i form av mätningar och statistiska analyser för att samla in empiriskt material (Bryman, 2011) (Patel & Davidsson, 2003). Den andra nämnda, kvalitativ metod skiljer sig från den kvantitativa då metoden inriktar sig på ord istället för siffror (2011) och man använder sig ofta utav intervjuer för att samla in sitt empiriska material.

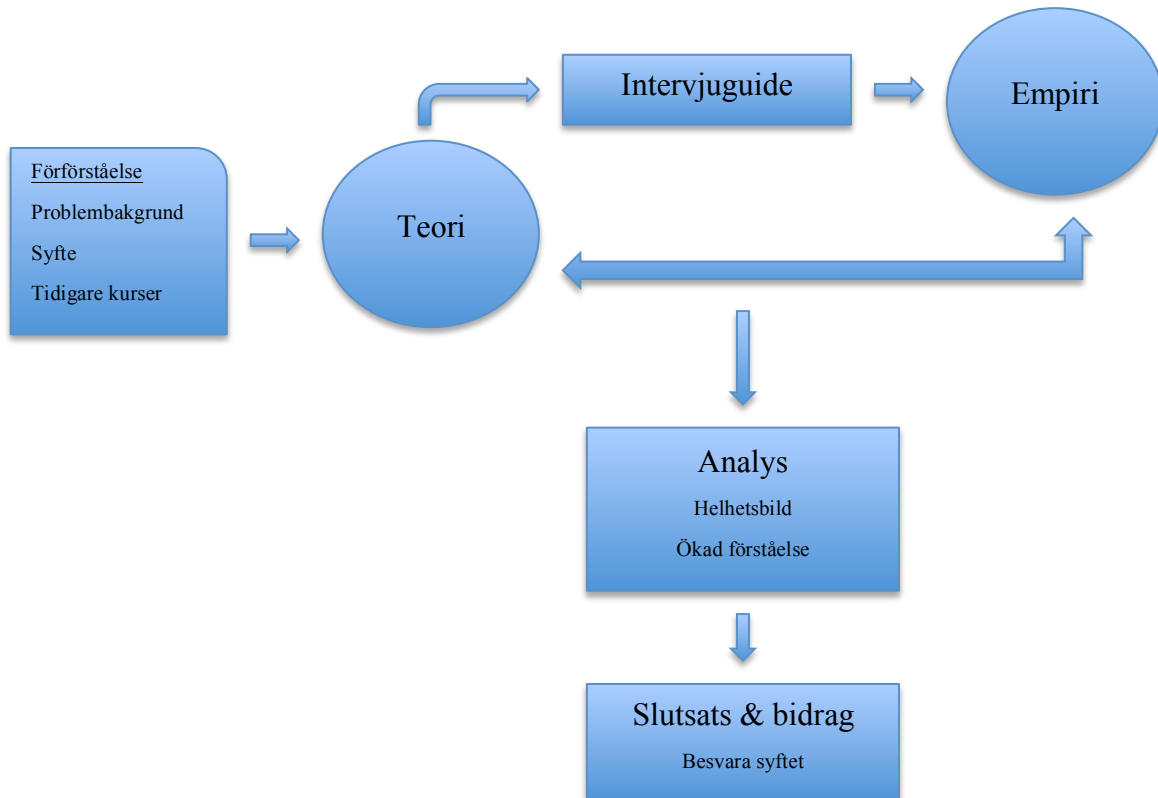
Jag har gjort valet att använda en kvalitativ forskningsmetod, detta främst då jag håller mig inom ett hermeneutiskt synsätt till forskning. Valet kring hermeneutik gjordes på grund av att det lämpar sig då man vill få en ökad förståelse och mening (Giljes & Grimen, 2007). I detta fall vill jag få en ökad förståelse kring människor och hur de tolkar sin omgivning där jag vill sätta mig in i deras egna personliga tankar och idéer. På grund av syftet blev därför valet av en kvalitativ metod naturlig eftersom kvalitativa metoder lämpar sig då man ska beskriva olika fenomen utifrån kontexten och mot denna bakgrund öka sin förståelse (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

Själva ordet ”Kvalitativ” beskriver Denzin och Lincoln (2002, s.8): *Betoningen ligger på entiteternas kvaliteter och på processer och betydelser som inte kan undersökas experimentellt och inte heller mätas i förhållande till kvantitet, mängd, intensitet eller frekvens – i den mån de alls kan mätas.*

Utifrån citatet stärker det också mitt val av kvalitativ metod då individers personliga erfarenheter och tankar inte kan mätas utifrån en kvantitet utan är just personlig där varje individ är unik. Jag vill sätta mig in i varje individs verklighet i form av erfarenheter, tankar och känslor vilket hade varit svårt om jag hade gått den kvantitativa vägen med statistik och siffror.

## 2.2 Genomförande

För att besvara syftet med studien och få en ökad kunskap inom mitt forskningsämne har jag studerat teori och empiri och ställt dessa mot varandra för att hitta samband och skillnader. Nedan kommer en genomgående förklaring kring mitt tillvägagångssätt från att vara en ide till uppsats till att få fram ett färdigt arbete. Modell figur 2. Visar en bild över mitt tillvägagångssätt.



Figur 2: Modell över tillvägagångssätt

Iden till denna studie startades under sommaren 2015, när jag jobbade inom det företaget som studien kommer göras, *Energi & Formalin*. Grundtanken var att en stor skara av anställda skulle inom de närmsta åren gå i pension eller på ett eller annat sätt lämna företaget. Personalen som är kvar är därför oroliga över den mängd kompetens som går förlorad. Jag började läsa in mig på ämnen så som kompetens, kunskaper, knowledge management och speciellt begreppet tyst kunskap som fängade mitt intresse. Utifrån de förkunskaper jag har om företaget och tidigare kurser plus en yttlig teoriöversikt skapade jag mig problematiseringen och syftet till studien. Efter ett godkännande av företaget att få göra min uppsats hos dem började jag göra en mer djupgående teoretisk inhämtning. Utifrån teorin skapade jag mig sedan en intervjuguide som belyser de områden jag vill utforska. Med hjälp av intervjuguiden kunde jag samla in den empiriska data, vilket var

nödvändigt för att besvara studiens syfte. Intervjuguiden är en koppling mellan teorin och empirin och under processens gång har jag haft en växling mellan den teoretiska och den empiriska inhämtningen. Genom att studera likheter och skillnader mellan teori och empiri har jag skapat mig en helhetsbild över det valda ämnesområdet och via helhetsbilden har jag skapat mig en större förståelse. Helhetsbilden och förståelsen har sedan hjälpt mig föra fram studiens slutsats där jag besvarar syftet. Den hermeneutiska cirkeln har funnits med genom studiens gång då min förförståelse succesivt har ökat, genom det abduktiva förhållningssättet.

### **2.2.1 Primär och sekundärdata**

Det finns två typer av data inom forskning som är primär- respektive sekundärdata (Cohen m.fl. 2008). Jag har utgått från båda typer i denna studie, mestadels då jag förhåller mig abduktivt. Primärdata i denna studie utgörs av svaren från den empiriska undersökningen, där jag har fått ta del av respondenternas personliga tankar, vilket jag kommer gå igenom mer längre fram i 2.2.4 intervjuguide. Sekundärdata i studien har bestått av tidigare forskning i form av tryckta böcker och vetenskapliga artiklar, som jag har ansett varit relevanta mot forskningsämnet och den empiriska data.

### **2.2.2 Insamling av teori**

Bryman (2014) anmärker på hur viktigt det är att skapa sig en god teoretiskt grund inom det området man tänkt undersöka, så man slipper uppfinna hjulet på nytt. Finns där redan forskning kring ämnet ska man ta till vara på den och se den som sin fördel. Utifrån Brymans råd har jag försökt på ett så noggrant sätt inhämta teori från tidigare forskning för att själv bli kunnig inom området. Jag har använt mig av olika databaser som LUB-search, Google Scholar och EBSCOhost för att hitta vetenskapliga artiklar som har hjälpt mig att få en djupare insikt och gjort att min studie har kunnat utvecklas. Söorden har bland annat varit tacit knowledge, knowledge management, kunskap, kompetens, lärande och kompetensöverföring.

Förutom de olika databaserna så har litteratur i form av tryckta böcker varit till stor hjälp. Litteraturen har i största del hämtats från Lunds universitets bibliotek och använts i metod och teorikapitlet. Litteraturen har också hjälpt mig att stärka och skapa en större förståelse för artiklarna, då jag ofta fick inspiration från artiklarna men hittade mer djupgående information i litteraturen. Detta har gjort att jag har fått ett stort perspektiv på mitt forskningsämne och kunnat vara kritisk till olika typer av litteratur. Nedan har jag redogjort kritik för de källor jag har använt i studien.

### **2.2.3 Källkritik**

För att öka trovärdigheten i studien har det varit viktigt för mig att hela tiden ställa mig kritisk till de källor jag har använt. Bryman (2014) menar att man som läsare ska ställa sig frågor om källans betydelse, trovärdighet och se hur källan man läser kan relatera till andra källor. Patel (2003) menar vidare att vi måste ta reda på varför ett dokument har tillkommit och ställa oss frågorna om var och när det uppstod. Det är även viktigt att se

vem upphovsmannen är och vilken relation hen har till ämnet hen har skrivit om (Patel, 2003).

Med allt ovan i baktanken så har jag endast sökt i källor som är vetenskapligt granskade eller peer-reviewed som det också kallas. Mina vetenskapliga artiklar kommer i största del från sök-domäner som är utformade av Lunds Universitet vilket jag anser höjer trovärdigheten då dessa då anses som en pålitlig databas. Jag har också försökt hålla mig till litteratur som är uppdaterad så att jag vet att jag får ett färskt material och inte något gammalt som inte längre är aktuellt. Jag försöker också hela tiden att jämföra alla mina källor mot varandra så att jag ser att de är någorlunda lika. I min studie har det också varit viktigt att kolla upp mina andrahandskällor för att se om jag kan hitta ursprungskällan då andrahandskällor ibland kan ha förvanskats en del från originalet.

Ett annat sätt att öka trovärdigheten i sin text är att ha en god referenshantering (Bryman, 2014). Har man en god referenshantering visar det att man har en förståelse för sitt område och det ger även läsaren en möjlighet att själv kolla upp trovärdigheten i texten. I min studie har jag utgått från referenssystemet Harvard/APA där man refererar författare och årtal löpande i sin text efterhand som man använder eller hittar inspiration till någons material. Läsaren kan sedan också se den fulltaliga referensen i källförteckningen som kommer i slutet av uppsatsen.

#### **2.2.4 Intervjuguide**

Den form av kvalitativ metod jag använder för att samla in mitt empiriska material, består av semistrukturerade intervjuer. Den semistrukturerade intervjun känns igen via att frågorna som ställs utifrån intervjuguiden är öppet formulerade och kan ge breda svarsalternativ. Intervjuguiden brukar innehålla specifika teman och huvudfrågor, men hur frågorna ställs finns där ingen guide till och följdfrågor kan tillkomma. Följdfrågorna är till för att kunna ge alla respondenter större chans till reflektion om de ger otillräckliga svar på huvudfrågorna. Detta gör att jag som intervjuare inte går miste om eventuell intressant fakta som kan ligga dold hos respondenten (Bryman, 2014).

Intervjuguiden jag har utformat är uppdelad i olika teman, där varje tema har frågor som kan kopplas samman med tyst kunskap. Intervjuguiden är till viss del standardiserad (Patel, 2003). Standardiseringen gör att intervjun kommer hålla sig inom ramarna och inte sväva ut i irrelevanta följdfrågor för undersökningen. Detta gör att jag verkligen får svar på det jag vill ha svar på och att alla frågor blir ställda.

#### **2.2.5 Datainsamling**

För att samla in mitt empiriska material till denna studie har jag utgått från en kvalitativ metod där intervjuer har varit centrala. Min empiriska del har i stort påverkats av den teoretiska delen då jag via teorin har skapat mig en ram av olika specifika områden som jag sedan har velat ha svar på i praktiken. Områdena jag har valt att studera med mina deltagare har varit: egen-kunskap, knowledge management, kunskapsöverföring och organisatoriskt kunskap. Parallellt med inhämtningen av det empiriska materialet så har

även ny teori tillkommit. Teorin har tillkommit då jag har fått mer information av mina respondenter, som jag ansåg viktiga att ta upp och läsa in mig mer på. Det har därför varit en fördel för mig att arbeta abduktivt så att jag haft möjligheten att pendla mellan empirin och teorin.

Studien har skett genom att studera de anställda på *Energi & Formalin* genom att utföra intervjuer. Varför jag har valt att använda mig av intervjuer är för att jag ville få bild över hur de anställda personligen känner och tänker kring de områdena jag nämnde ovan. Med intervjuerna får jag även mer utvecklande svar då jag har möjligheten att med hjälp av följdfrågor hjälpa mina respondenter att formulera sig om de har problem med huvudfrågan.

I det inledande stadiet kontaktades den person jag närmast har kontakt med i organisationen Perstorp Specialty Chemicals AB och *Energi & Formalin*. Kontakten skedde via mail, där jag presenterade mina ämnesstudier och frågade om där fanns intresse för dem om jag skrev min kandidatuppsats hos dem. De svarade att det lät intressant och att jag skulle återkomma med mer information kring det jag hade tänkt studera. Jag skrev ihop ett informations-PM, där jag presenterade studiens huvudtanke, med syfte, omfattning och hur jag praktiskt tänkt att studien skulle gå till. Vidare bokades ett möte in med min kontaktperson, där vi gick igenom hur och vilka personer som kan tänkas delta i studien. I och med att där finns fem stycken arbetslag med fyra stycken arbetare i varje på *Energi & Formalin* kom vi fram till att en person från varje arbetslag skulle intervjuas (se 2.2.6 Urval). Min uppgift därefter blev att ta kontakt med varje arbetslag och presentera min studie. Presentationen gjorde jag muntligen till varje arbetslag, där de fick chans att ställa frågor kring hur materialet skulle behandlas och vad det skulle användas till.

Intervjuerna genomfördes på *Energi & Formalin* i mindre grupprum under arbetstid (vilket min huvudkontakt hade gett sitt godkännande till) då respektive respondent arbetade. Intervjuerna tog mellan 30 och 45 minuter att genomföra och frågorna ställdes utifrån den intervjuguide jag hade gjort som förberedelse (se 1.2.6 Intervjuguide). När jag märkte att respondenten inte längre kunde utveckla sitt svar och jag kände mig nöjd med materialet gick jag vidare med frågorna i guiden. Varje intervju spelades in med hjälp av en mobiltelefon för att kunna lyssna på i efterhand.

### **2.2.6 Urval**

Vid en hermeneutisk undersökning så finns där flera olika sätt som man kan samla in sitt material på. Det viktigaste man ska tänka på är att man får in ett så rikt material som möjligt för att kunna besvara frågeställningen (Starrin & Svensson, 2009). Deltagarna i denna studie har valts ut från en kombination utav snöbollsurval och bekvämlighetsurval, vilket ofta kallas ett icke-sannolikhetsurval. Icke-sannolikhetsurval betyder att man använder en första intervju som kan rekommendera andra till studien, vilket gör att en viss del har större chans än andra att komma med i urvalet (Bryman, 2014), (Cohen, Manion, Morrison, 2008). I detta fall gjordes det första urvalet med den kontaktperson

jag har på *Energi & Formalin*, där vi först kom fram till att en person från varje skift skulle intervjuas för att få en bredd på materialet. Efter det rekommenderade han mig till vissa personer som mest ansågs relevanta till studien. Personerna han rekommenderade var de personer med stor erfarenhet inom organisationen och som ansågs mest kunniga inom sina områden. Utöver de erfarna kom vi även fram till att en person med mindre erfarenhet skulle intervjuas för att få deras synvinkel. Just att bli rekommenderad till någon kallas snöbollsurval (2008). Bekvämlighetsurvalet fick göras då jag hade oturen att en av de rekommenderade inte ville delta i studien, vilket var enligt rätt etik möjligt då deltagandet var frivilligt. Jag fick därför välja någon av de andra på skiftet som var villiga att ställa upp.

### **2.3 Bearbetning och analys av empiri**

Analysmässigt så bearbetas det empiriska materialet löpande efter hand som det samlas in. Efter varje intervju så kommer jag påbörja transkriberingen och lyssna igenom materialet, detta för att ha alla mina egna tankar och intryck från intervjuerna färskt ner på papper, så att jag inte utlämnar viktigt information som annars skulle kunna hända om jag väntade med mina analyser. Nedan följer de kvalitetskriterier jag har förhållit mig till då jag bearbetat och analyserat det empiriska materialet.

#### **2.3.1 Reliabilitet och validitet**

Inom kvalitativ forskning är de två begreppen reliabilitet och validitet viktiga för att kunna säkerställa trovärdigheten i det som har undersökts. (Bryman, 2014)

Reliabiliteten i en undersökning rör frågan kring hur resultatet från empirin hade blivit den samma om undersökningen skulle gjorts igen med likadana utgångspunkter. Om man ställer samma frågor till samma intervjupersoner och om de hade givit likadana svar till olika intervjuare (Kvale, 2014). För att öka reliabiliteten i min undersökning, kommer jag låta mina respondenter ta del av mina transkriberingar av intervjuerna. Detta gör att intervjupersonerna kan bekräfta att mina tolkningar av deras svar har gjorts på ett rätt sätt. För att öka reliabiliteten ytterligare så har jag på ett så utförligt sätt som möjligt beskrivit min metod i undersökning, så att andra forskare som gör undersökningen kan få likande resultat.

Validiteten i en undersökning rör frågan kring om valet av metod undersöker vad som var menat att den skulle undersöka (2014). Bryman (2014) menar vidare att validiteten beror på om slutsatserna som genererats från en undersökning hänger ihop eller inte. För att validera min uppsats har jag på ett så tydligt sätt försökt förklara för läsaren vilka val jag har gjort och hur jag behandlar mina resultat.

#### **2.3.2 Etik**

Som forskare har man ett visst etiskt ansvar om hur man behandlar sina informanternas information. Inom svensk forskning finns där fyra etiska principer som ska följas: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Nedan följer hur jag har förhållit mig till dessa (HSFR, hämtad: 2016-01-05).

Informationskravet handlar om hur forskaren ska informera om undersökningens syfte och vilka moment som kommer göras till de personer som kommer delta i studien (Bryman, 2014). Deltagarna ska även veta att det är frivilligt att delta i studien. Detta har jag gjort genom att muntligen presenterat min studie till de som jag ska intervjua. Personerna fick även själv välja ut vem av dem som skulle delta i studien, vilket har gjort att de som ville vara med fick vara med, vilket omfattar samtyckeskravet. Konfidentialitetskravet presenterar jag också när jag ger den övriga informationen. De som har deltagit fick även läsa igenom mitt insamlade material efter transkriberingen för att godkänna. Det insamlade materialet kommer också endast att användas för studiens syfte och inte spriddas vidare vilket täcker nyttjandekravet (a.a).



### 3. Teori

I samband med pensionsavgångarna och övrig personal som eventuellt kommer lämna *Energi & Formalin* har den här studien som mål att skapa en större förståelse kring begreppen kunskap och kunskapsöverföring. Begreppen är viktiga för att en organisation ska kunna behålla information inom organisationen. För att lyckas med detta känns det därför naturligt att inleda teori kapitlet i studien med ett annat begrepp nämligen Knowledge Management (KM) som direkt översatt är kunskapshantering där de två andra begreppen ingår.

#### 3.1 Knowledge management

Knowledge Management begreppet växte fram under 1990-talet då organisationer började se vilken enorm tillgång ens anställda har i form av sitt intellektuella kapital (Alvesson & Sveningsson, 2012) (Filstad, 2012). Istället för att fokusera i organisationer låg på produktion av varor och tjänster, började man nu mer och mer satsa på sina anställda då det var dem som har störst kunskap i att tillverka dessa varor och att bidra med sina tjänster. Kunskap i organisationen sågs numera som en viktig konkurrenskraft på den globala marknaden (Lerro, Linzalone & Schiuma, 2014). Abrahamsson och Andersen (2007) säger att om allt arbete i en organisation går ut på att man använder sig av kunskap, måste också man se till att ta hand om kunskapen för att förbättra organisationens resultat. Det handlar om att kunna identifiera (1) vilken kunskap som behövs, (2) vem som skall ha kunskapen, (3) när de anställda behöver kunskapen och (4) hur kunskapen skall användas (a.a). Alla de fyra punkterna är upp till ledningen att styra, men på grund av kunskapens karaktär, där kunskap ofta är mångtydig och svårbemästrad och att den oftast är bunden till individer än system gör att organiserandet av arbetet med kunskap är svårare än annat arbete som förekommer i en organisation (Alvesson, 2012). Det är därför knowledge management behövs för att kunna hantera alla dessa frågor kring att skapa, bibehålla, använda, förnya och dela kunskap. Alla ”grenar” som precis nämndes inom *knowledge management* hänger ihop, men fokus i denna studie kommer främst att förhålla sig till hur en organisation kan dela kunskap.

Just att dela kunskap inom en organisation kan ses som ett delområde inom KM. Forskare har skapat begreppet Knowledge Sharing (översatt: kunskapsöverföring) vilket inbegriper hur en organisation gör när den försöker sprida kunskapen som finns mellan sina anställda (Kalling & Styhre, 2003), detta kan läsas i 3.3 kunskapsöverföring. Mycket forskningen kring kunskapsöverföringen är frågan om hur man gör individbaserad kunskap till organisatorisk kunskap, eller också benämnt tyst kunskap till explicit kunskap, men för att besvara detta måste jag först redogöra för vad egentligen kunskap är för något.

### 3.2 Vad är Kunskap?

Att förklara kunskapsbegreppet är ingen enkel sak då kunskap står för en mängd olika saker och att hitta en gemensam definition är i stort omöjligt (Alvesson, 2012). Diskussionerna går hela vägen tillbaka till nästan år 350 f.kr och det är kanske där man får börja för att hitta sina byggstenar kring kunskap. Gislén, Kalat och Kalat (2006) tar hjälp av den gamle filosofen Aristoteles för att redogöra begreppet.

Hos Aristoteles och hans samtida står *episteme* för den sanna kunskapen om världen. *Techné* handlar om den konst och kunskap som ligger i tillverkande och hantverk. *Fronesis* står slutligen för den praktiska kunskapen, den som rör handlingar i den mänskliga världen. Kanske skulle begreppet med våra dagars ord bäst översättas med *street smartness* eller klokskap (Gislén m.fl. 2006 s.8).

När det kommer till vilken kunskap som är relevant i dagens organisationer är främst *fronesis* aktuellt menar Jonsson (2012) då det är den sort av kunskap som används i det dagliga arbetet och även är då den kunskap som behöver överföras i organisationer.

Vidare säger Filstad (2012), att om man ska förstå kunskap i organisationer måste begreppet ses utifrån de två perspektiven epistemologi (synen på kunskap) och ontologi (synen på verkligheten). Ett exempel som Filstad (2012) ger är att en organisations strategidokument innehåller information och kunskap kring vad organisationen vill (epistemologi), men att informationen och kunskapen inte blir värdefull för arbetaren från det att den används genom deltagande i arbetsprocessen (ontologi) (a.a). Kunskap definieras därför som information som är kopplad till tolkning och reflektion av sammanhanget och att det är människorna som besitter denna kunskap då det är den enskilda individen som skapar sig sin egen förståelse (a.a).

Abrahamsson och Andersen (2007) hänvisar till det senaste decenniets forskning SOU:1992 för att klargöra kunskapsbegreppet där de delar upp begreppet i tre aspekter:

1. Den **konstruktiva** aspekten som menas med att kunskap är ett sätt att göra världen begriplig utan att göra en direkt avbild av den. Kunskapen utvecklas efter vad man vill uppnå, den kunskap man redan besitter och problem som uppstår med utgångspunkt i sina egna erfarenheter.
2. Den **kontextuella** aspekten där man menar att kunskap hela tiden är beroende av sin omgivning och i vilket sammanhang kunskap används. Kunskap finns alltid i en kontext så som; språklig, praktiskt eller social situation.
3. Den **funktionella** aspekten där man menar att kunskap är ett redskap. Som redskap är kunskap till för att lösa problem eller underlätta i en verksamhet.

Andra sätt att se på kunskap är att dela upp begreppet i olika karaktärer. Alvesson (2012) hänvisar till Blackers (1995) fem definitioner av kunskap: Intellektuell, förkroppsligad, kulturbunden, systembunden och textbunden kunskap. De första två, intellektuell och förkroppsligad, står för den individuella kunskapen som är mentala färdigheter och skickligheter en individ kan besitta. De övriga tre, kulturbunden, systembun-

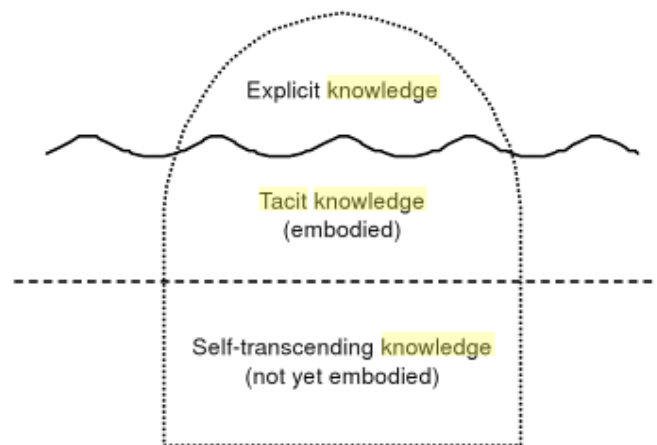
den och textbunden kunskap är kunskap som är kollektivt tillgänglig och ligger utanför individen. Med andra ord kunskap som man kan ta på (a.a).

Efter att ha läst ett flertal definitioner av kunskap inser jag det litteraturen säger om hur svårt det är definiera vad kunskapen är då den är olika för alla och att det är ännu svårare att definiera vad som just gör kunskapen organisatorisk. En del forskare bland annat Alvesson (2004) och Scarbrough och Burrell (1996) är även kritiska till att göra alla dessa definitioner, där de menar att det bara gör begreppet mer komplicerat. Några som dock säger sig emot detta är Tsoukas och Vladimirou (2001) som istället hävdar att vi måste ha alla definitioner för att just visa hur komplext kunskapsbegreppet är. Utan alla definitioner låser vi oss själva i synsättet och vi kommer aldrig att kunna gå djupare in på ämnet (a.a). Dock för att begränsa mig själv behöver frågan ställas om vilken kunskap som är relevant för just kunskapsöverföringen i organisationer och ett populärt sätt att kategorisera kunskap är via de två uttrycken explicit och tyst kunskap vilket följer nedan.

### **3.2.1 Uttalad och tyst kunskap**

För att bättre kunna hantera kunskap i organisationer, har det varit tvunget att dela upp och kategorisera kunskap i olika former (Sohrabi & Naghavi 2014). Polyani (1966) var en av de första att dela upp kunskapen i de två formerna uttalad och tyst kunskap. I sin bok *The tacit dimension* (1966) beskrev Polyani hur den explicita kunskapen är sådan kunskap som lätt kan kodifieras och överförs mellan individer. Exempel på uttalad kunskap är bland annat böcker, dokument, tekniska specifikationer, bruksanvisningar och produktionsprocesser som är tillgängligt för alla att läsa och ta del av (Filstad, 2012).

Den tysta kunskapen är tillskillnad från den uttalade betydligt svårare att formulera. Polyani (1966) beskriver kunskapsformen med – vi vet mer än vad vi kan berätta – eller – veta hur man ska göra något utan att tänka på hur man gör det (Schoenherr, Griffith & Chandra, 2014). Tyst kunskap är med andra ord väldigt personlig och på grund av att den är svår att formulera blir den också svår att dela med sig av till andra. Tyst kunskap är djupt rotad i en individs handlingar och erfarenheter där även ideal, värderingar och känslor spelar in (Nonaka & Takeuchi, 1995). Vidare presenterar Nonaka och Takeuchi (1995) att man kan dela upp tyst kunskap i de två dimensioner teknisk och kognitiv. Den tekniska dimensionen står för den informella kunskapen en individ kan besitta och är sådan kunskap vi kan öva oss till. Exempel på detta är att genom att utföra något tillräckligt många gånger skapar man sig erfarenheter så att man plötsligt kan göra det via automatik utan att behöva tänka på hur man egentligen utför handlingen. Den andra kognitiva dimensionen är hur en individ uppfattar sin omgivning och bygger på det som beskrivits tidigare nämligen värderingar, känslor och uppfattningar som ligger så djupt rotade i en individs medvetande att man tar dem för givet när man gör sina tolkningar (a.a). För att skilja på explicit och implicit kunskap finns metaforen: Explicit kunskap är endast toppen på ett isberg vilket kan ses i figur



Figur 3: Nonaka och Teeche, 2001.

Viktigt att påpeka är dock att Uttalad och tyst kunskap inte är helt åtskilda utan fungerar tillsammans som komplementära enheter. Kunskap skapas när de båda kunskapstyperna samspelar och relateras med varandra. De båda bidrar till helheten menar (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### **3.3 Kunskapsöverföring**

Som redan nämnt i 3.1 Knowledge Management så är kunskapsöverföringen i en organisation väldigt viktig för dess framgång (von Krogh m.fl. 2000 ref. Filstad 2012). Argote och Ingram (2000) beskriver kunskapsöverföring i organisationer som den process där en enhet i en grupp, avdelning, division eller enskild individ påverkas av erfarenheter från en annan enhet. Men för att kunskapsöverföringen ska vara möjlig finns det olika faktorer som påverkar processen i en överföring. Styhre (2003) tar upp och diskuterar dessa faktorer och delar in dem i de tre kategorierna; kognitiva, organisatoriska och institutionella. Dessa förklaras närmare nedan:

1. De kognitiva faktorerna är i mångt vilken kunskap som ska överföras. Här diskuteras det mycket om det som skrivits om ovan så som explicit och tyst kunskap, men även individernas förmågor att överföra sina kunskaper. Dock ingår det också i det kognitiva om vilken förmåga en individ har att ta emot kunskap. Det handlar också om att kunna se olika samband och vilken nytta kunskapen har (Jonsson, 2012).
2. De organisatoriska faktorerna handlar om de hjälpmedel och metoder en organisation använder sig av för att främja kunskapsöverföringen. Det är viktigt att se till att det finns en god social samhörighet och tydliga kommunikationskanaler. Här handlar det också om hur man går tillväga för att kodifiera kunskap för att lättare kunna överföra den mellan individer. Exempel på metoder kan vara jobbrotation och utbildningar (a.a).

3. De institutionella faktorerna är kanske de viktigaste för att kunna få en kunskapsöverföring mellan individer. Denna faktor bygger mycket på motivationen hos de anställda att vilja dela med sig, men även viljan att ta emot kunskap. Kulturen är viktig där de anställda känner att de kan lita på varandra och känner sig trygga. Flera studier har visat att just förtroendet mellan anställda och chefer bidrar till en ökad kunskapsdelning mellan individerna. Man skiljer ofta på inre och yttre motivation där den inre handlar om självförverkligande, frihet och möjlighet till att lära sig medan yttre motivation handlar mer om lön och arbetsförhållanden (a.a). Det är viktigt att skilja på hur individerna uppfattar hur de bidrar till kunskapsöverföringen och hur organisationen skapar möjligheterna för att göra det (Leither, Day, Harvie, Shaughnessy. 2007 ref. Jonsson 2012).

Faktorerna som beskrivit ovan är alla delaktiga för att kunskapsöverföring ska bli så bra som möjligt. Det man inser är att det inte enbart är kunskapen som är viktig vid kunskapsöverföring, utan så väl ledningen, omgivningen och de relationerna som finns mellan de anställda spelar en stor roll för att utbytet av kunskap överhuvudtaget ska bli av (Filstad, 2012). Vilken roll ledaren har och hur organisationskulturen påverkar kunskapsdelningen kommer att förklaras djupare nedan.

### **3.3.1 Ledarbeteendets roll för kunskapsöverföring**

Kunskapsdelning sker inte av sig själv i en organisation därför måste ledaren inta en roll som starkt kan influera sina anställda till att vilja dela sin kunskap med andra i organisationen (Lee, Gillespie, Mann & Wearing, 2010). Ledaren ska vara en förebild, där hen vägleder sina anställda och berättar för dem att deras kunskap är en värdefull resurs för organisationen menar Srivastava och Bartol (2013). Som förebild har ledaren som uppgift att erbjuda nya idéer till att arbeta exempelvis genom att komma med lösningar på problem och inleda gruppdiskussioner mellan sina anställda. Gruppdiskussioner är en viktig del till att kunskapsdelning ska ske. Genom att inleda gruppdiskussioner och aktivt delta i dem skickar också ledaren en signal till sin anställda att kunskapsutbyte är en bra sak (Lee m.fl. 2010). Om ledaren visar engagemang kring sina medarbetares kunskap, skapas också engagemanget hos dem och då kommer kunskapsdelningen ske av sig själv till sist menar Wang och Noe (2010). Nonaka, Toyama och Konno (2000) tar också upp hur viktigt det är att ledaren är tydlig när det kommer till att presentera organisationens mål och visioner och visa vilka metoder som är tänkta att användas för att uppfylla dem. Om de anställda ser vad de ska arbeta mot, blir de också mer motiverade till både arbete och kunskapsdelning menar de (2000).

Vidare för att kunskapsdelningen ska bli så bra som möjligt så är förtroendet och tilliten både mellan ledare - medarbetare och medarbetare – medarbetare emellan något som kan påverka utbytet av kunskap i stor grad (Lee m.fl. 2010). För att en ledare ska bygga upp sin tillit mot sina anställda så finns där tre karakteriserande drag; kompetens, välvilja och integritet som påverkar om hur stor tilliten kommer att bli. När medarbetarna tror på att sin ledare är pålitlig, kunnig och bryr sig om sina medarbetare blir de mer öppna till att dela med sig av sina åsikter och information vilket ökar kunskapsutbytet (a.a).

### 3.3.2 Organisationskulturen påverkan på kunskapsöverföring

Organisationskultur kan beskrivas som de delade värderingar, övertygelser eller uppfattningar som de anställda i en organisation innehar. Dessa värderingar, övertygelser och uppfattningar tas för givet att följa och anpassa sig efter och styr där med allt som sker i en organisation (Yang, 2006). I och med att organisationskulturen är så påverkande är det därför viktigt att införa en kultur som stödjer kunskapsutbytet mellan de anställda menar, Islam m.fl. (2011) för om stödet inte finns så kommer inte heller kunskapsutbytet att ske.

Varje organisation har sin egen unika kultur vilket utvecklas efter hand och den kan delas upp i två dimensioner: synlig och osynlig. Den synliga dimensionen av kultur står för de organisationens redan uppsatta värderingar och mål, medan den osynliga dimensionen (och kanske mer viktiga för en fungerande organisation) uttrycker sig i de outtalade värderingar och normer som de anställda själva rättar sig efter för att passa in (Ismail m.fl. 2007). Snyder och Lee- Partridge (2013) menar att om de anställda känner att de arbetar med gemensamma värderingar och ser saker på samma sätt så ökar kunskapsdelningen i en organisation.

Vidare så delar Ismail m.fl. (2007) upp organisationskulturen i sex olika delar, där varje del har en egen påverkan på kunskapsdelningen. De sex delarna är tillit, kommunikation, informations system, belönings system och strukturen i organisationen (a.a).

Tillit eller förtroendet mellan medarbetare anses vara en viktig komponent i en organisationskultur och som tros ha ett starkt inflytande över kunskapsdelningen. Tillit är en individs eller grups förväntningar om löften och handlingar från andra individer eller grupper i en organisation. Individer och grupper kräver ett förtroende för att kunna svara öppet och dela sina kunskaper med övriga (a.a).

Kommunikation är då individer har en interaktion mellan varandra i form av muntliga samtal och användandet och kroppsspråket. Interaktionen har de senaste decennier varit något som ökat inom organisationer och sker på alla plan. Utan kommunikation så förekommer det inget utbyte av kunskap menar Ismail m.fl. (2007).

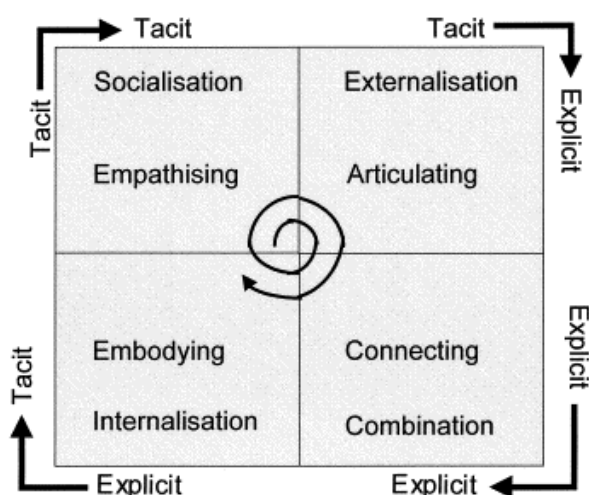
I den dagliga verksamheten används olika typer av informations system i form av data och processer, som är till för att hjälpa verksamheten framåt med problemlösningar och beslutsfattningar (a.a). De olika informationssystem kan liknas med det som beskrivits med explicit kunskap, där all personal kan få ta del av dokument och information för att lära sig.

Belöningsystemen i en organisation är en stark drivkraft för att får sina medarbetare att vilja dela sin kunskap. Det ärorealistiskt att anta att alla anställda är villiga att enkelt erbjuda sin kunskap med organisationen utan att veta vad som kan vinnas förloras vid utbytet. Som beskrivits ovan är det ledarens ansvar att visa varför kunskapsdelning är en bra sak och vara ett föredöme för sina anställda. Det är också viktigt att belöningar ska ske i grupp och inte individvis så att det inte uppstår någon form av avundsjuka eller konkurrens (a.a).

Den sista delen som Ismail m.fl. (2007) nämner är hur strukturen i organisationer ser ut. De menar att om det ska ske en god kunskapsöverföring måste man öppna upp sina skikt för att få en enkel kommunikation mellan varje plan i organisationen. De nämner att organisationsstrukturer som stödjer ett enkelt informationsflöde är betydligt mer framgångsrika än de som inte gör det. Enkel kommunikation är a och o (a.a).

### 3.3.3 Kunskapsöverföring explicit och tyst kunskap

Vidare för att förstå hur kunskapsöverföringen går till måste man titta på vilken kunskap det är som ska överföras. Som har beskrivits ovan kan kunskap delas in i de två formerna explicit och tyst kunskap, i och med denna indelning och att de skiljer sig åt så inser man också att det krävs olika sätt för att överföra de olika kunskapstyperna. Nonaka och Takeuchi (1995) har studerat vilka vägar kunskapen kan ta för att överföras och utformat en modell som de valt att kalla SECI-modellen, se figur. 3.



Figur 3: SECI-modellen, Nonaka och Takeuchi.

SECI-modellen är en bra utgångspunkt för att förstå hur organisatorisk kunskap skapas och överförs i en organisation menar Jonsson (2012) och Filstad (2012). Modellen beskriver fyra olika processer för att detta ska ske och SECI är en förkortning för socialisation, externalisering, kombination och internalisering.

Socialisation är en överföring mellan tyst kunskap och annan tyst kunskap. Det är en process där man utbyter erfarenheter mellan varandra menar Nonaka (1995) och via utbytet så skapar man sig en gemensam syn på hur man ska tänka och utföra uppgifter som kräver olika tekniska kunskaper. Vidare menar Nonaka (1995) att det inte är kommunikationen i form av språk som gör att överföringen blir av, utan att det istället är genom observationer, imitationer och testa på utförandet som gör att man får en delad kunskap. Nonaka jämför detta med *on-the-job training* som i mångt och mycket är samma sak. Nyckeln för att skapa sig tyst kunskap är via erfarenheter kring det man ämnar göra (a.a).

Externalisering är då tyst kunskap omvandlas till explicit kunskap för överföring (Nonaka, 1995). Nyckeln för externalisering är via kommunikation och att kunna artikulera sin tysta kunskap till explicita begrepp (Baumard, 1999). Vidare menar Boland och Tenkasi (1995, ref. Lee & Kelker, 2013) att om man ska kunna artikulera sin tysta kunskap måste den sättas in i ett sammanhang, konkretiseras, observeras och rationaliseras. Nonaka (1995) nämner även att ett bra sätt för att transformera den tysta kunskapen till explicit är genom att skriva ner sin kunskap och använda olika metaforer och exempel som kan beskriva kunskapen då det ibland kan vara svårt att skapa sig en adekvat bild bara utifrån informationen (a.a). Vid gruppkonversationer sker det också en överföringen mellan tyst kunskap till explicit kunskap, vid dessa samtal diskuterar man olika problem och kommer fram till gemensamma lösningar vilket gör att alla får en likadan bild över vad det är som ska göras (Marwick, 2001 ref. Lee och Kelker, 2013).

Kombination är process som sker när explicit kunskap sprids genom organisationen och skapar organisatorisk kunskap (Nonaka, 1998 ref. Lee och Kelker, 2013). Med andra ord är överföringen av formen explicit till explicit. Till hjälp används dokument, möten, konversationer på fika raster och andra kommunicerande verksamheter i en organisation (Nonaka, 1995).

Internalisering är den sista av de fyra överföringstyperna och handlar om hur man skapar tyst kunskap av explicit kunskap (Nonaka, 1995). Här kommer begreppet ”learning-by-doing” väl tillhands, som handlar om hur man tar explicit kunskap för att skapa sig en kunskapsram kring det man ska göra för att sedan lära sig i praktiken och skapa sig en egen uppfattning om hur saker och ting ska göras (Nonaka & Konno, 1998, ref. Lee och Kelkar, 2013).

### **3.3.4 Problem vid kunskapsöverföring**

Som redan redogjorts i teorikapitlet så är kunskapsöverföringen i en organisation något som inte sker problemfritt. I litteraturen finns där flera anledningar till att kunskapsöverföringen hindras eller utesluts helt och den kan även misslyckas helt trots försök. Problemen kan ofta härledas till karaktären på kunskapen, källan till kunskapen, mottagaren av kunskapen och kontexten där kunskapsöverföring tar plats (Szulanski, 1996). I och med att olika kunskapsstyper delas på olika sätt uppstår det också olika problem beroende på vilken typ av kunskap som ska delas. Som redan nämnt så är den explicita kunskapen lätt att känna igen och sätta ord på medan den tysta kunskapen är något som inte lika lätt kan formuleras. Att formulera något som känns naturligt och självklart är en svårighet för många individer och blir därför ett problem för överföringen (Haldin-Herrgard, 2000). Språket och att kunna formulera sig är därför en viktig komponent för överföring av kunskap, men även om detta finns är också vilken typ av språk som används ett problem. Ibland uppstår problemet att parterna som ska dela kunskap inte förstår varandra, därför beror det mycket på vilka förkunskaper man har för att kunna förstå varandra. Källan och mottagaren måste förstå varandra för att utbytet av kunskap bli av (a.a). Vidare menar Haldin-Herrgard (2000) att relationen mellan källan och mottagaren måste ske på nära håll och inte på avstånd, då den största kunskapen delas genom imitation och att observera vad den andre gör, en form av face-to-face konversationer måste uppstå (a.a).



En annan aspekt som kan vara ett problem för kunskapsöverföringen är att motivationen både för källan och mottagaren brister (Szulanski, 1996). Brist på motivation leder till att man är passivt inställd till att både dela med sig och att ta emot kunskap. Szulanski (1996) tar upp problemet om rädslan att förlora sin plats i organisationen, där kunskap ses som en källa till makt och att man då förlorar denna makt om man skulle dela med sig av sin kunskap. Makt i sig blir därför en faktor som kan påverka motivationen hos den som ska dela. Även mottagaren av kunskap kan utgöra ett problem om denne inte anser sig behöva den andres kunskap (a.a). Problemet kan också vara att källan inte anses vara tillförlitlig för mottagaren och även då hämmas kunskapsöverföringen (a.a).

Eftersom kunskapsöverföring i sig är en svår uppgift har också tidsaspekten för utbytet en betydande faktor. Organisationen måste ta hänsyn till tidsaspekten och avsätta denna tid för att utbytet ska bli så bra som möjligt (Haldin-Herrgard, 2000).

### **3.4 Sammanfattning av teori**

Det teoretiska ramverket inleder med att förklara begreppet Knowledge Management som står för hur kunskap hanteras inom en organisation. Knowledge Management är själva nyckeln till vad studien ämnar undersöka då både kunskap och kunskapsöverföring ingår i detta huvudbegrepp och syftet med studien är att skapa en större förståelse för processer som bidrar till att omvandla den tysta individbaserade kunskapen i en organisation till uttalad organisatorisk kunskap. Vidare förstår man hur komplext och svårdefinierat själva kunskapsbegreppet är då det finns en mängd definitioner. För att kunna definiera begreppet måste det enligt litteraturen sättas in i ett sammanhang, vilket i detta fall är kunskapsöverföring inom organisationer och valet av organisation är *Energi & Formalin*. Varför fokus ligger på att studera *Energi & Formalins* kunskapsöverföring beskrivs närmare i 1.1 Problembakgrund. Vid kunskapsöverföring talar man många gånger om de två kunskapstyperna: explicit och tyst kunskap. Den första nämnda står för en så kallad uttalad kunskap och är lätt att sätta ord på, medan tyst kunskap ofta är svårdefinierat och mer individbaserad än den motsvarande organisatoriska kunskapen som också explicit kunskap kan förklaras/översättas med. Efter att förklarat vilken typ av kunskap som kommer undersökas i studien, leds läsaren in på begreppet kunskapsöverföring som är hur den explicita och tysta kunskapen ”vandrar” eller överförs mellan individer eller grupper. SECI-modellen förklarar hur man kan omvandla de olika kunskapsformerna och hur man även kan överföra de olika typerna av kunskap. Modellen är utformad av en forskare vid namn Nonaka och han har kommit fram till att kunskap kommuniceras genom de fyra olika sätten: socialisation, externalisering, kombination och internalisering. Vidare efter att ha gett en djupgående förklaring kring hur kunskapen överförs, är det också relevant att titta på vilka faktorer som kan påverka denna överföring.

## 4. Analys

I avsnittet som följer kommer det redogöras för hur de anställda på *Energi & Formalin* ser på kunskap och kunskapsöverföringen på sin arbetsplats. Analysen kommer bestå av den insamlade datan från de intervjuade respondenterna och mina egna observationer och intryck från dessa samt den teori som beskrivits i kapitel 2. Tanken är att se om eventuella sammanhang existerar mellan verkligheten på *Energi & Formalin* och tidigare forskning inom ämnet. Då respondenterna önskat att vara anonyma då uppsatsen kommer publiceras har jag valt att benämna dem med respondent 1 – 6 (R1 – R6). I tabellen som följer ges en översikt kring respektive respondents roll på *Energi & Formalin*.

**Tabell 1: Översikt av respondent**

Respondent	Titel	Arbetsplats	Antal år på Energi & Formalin	Vem är jag?
<b>R1</b>	processoperatör	Formalin	3 år	Jag är väldigt öppen och bjuder på mig själv, samtidigt som jag tar ett stort ansvar för fabrikerna.
<b>R2</b>	processoperatör	Formalin	18 år	Jag är den gamle och erfarne.
<b>R3</b>	processoperatör	Energi	13 år	Jag är den ansvarsfulla, som brukar lösa det mesta.
<b>R4</b>	processoperatör	Formalin	3 år	Jag är den glada som har viljan till att göra saker när det händer. Jag har ett stort intresse för mitt arbete.
<b>R5</b>	processoperatör	Energi	13 år	Jag är en nyfiken och envis person. Är ödmjuk mot mina arbetskamrater.
<b>R6</b>	processoperatör	Energi	13 år	Jag är omhändertagande och kän-

				ner mig som en person som ska ha ordning och reda och tar hand om de andra.
--	--	--	--	---

#### 4.1 Kunskapens betydelse

Utifrån den insamlade empirin finns ett tydligt tema på svaren som har getts kring vad kunskap är. Samtliga respondenter hävdar om hur viktigt det är med kunskap oavsett vilken typ av kunskap det rör sig om och påpekar även vikten i att inneha rätt kunskaper för att utföra sitt arbete på ett säkert sätt. På frågan – Anser du att det är viktigt att man har rätt kunskap för att lösa en arbetsuppgift? – svarade bland annat R4.

*”Åtminstone att man ska kunna kontakta ngn med rätt kunskap. Sen kan man lösa en uppgift med ren vilja och envishet, men om man tar vår arbetsplats är det kanske inte läge att testa då det kan gå åt skogen. Så definitivt så är det viktigt med rätt kunskap.” (R4)*

Kunskap beskrivs också av samtliga respondenter mycket som en trygghet där de anställda känner sig säkrare på sin arbetsplats om de innehar bra och tillräcklig kunskap för att kunna lösa eventuella problem eller dagliga uppgifter i verksamheten (R1, R2, R3, R4, R5, R6). Det ovan nämnda kan kopplas samman med respondenternas medvetenhet kring *Knowledge Management* begreppet och dess betydelse för en fungerande verksamhet. Även om de aldrig nämner begreppet vid namn, så finns beståndsdelarna på plats om medvetenheten kring att allt arbete i en organisation går ut på att man använder sig av kunskap och att man måste ta hand om kunskapen för att förbättra organisationens resultat (Abrahamsson & Andersen 2007).

Vidare så är respondenterna mer eller mindre medvetna om olika kunskaps typer och de skiljer på begreppen information och kunskap, som Filstad (2012) beskriver det med att om man ska förstå kunskap i organisationer måste kunskap delas upp i de två beståndsdelarna epistemologi (synen på kunskap) och ontologi (synen på verkligheten). Nedan följer några citat plockade från intervjun som visar på hur respondenterna skiljer på kunskapsbegreppen.

*”Dokument och sådant är bara en minnesanteckning, när man känner sig osäker eller ny och är till för att friska upp sina kunskaper.” (R2)*

Utifrån citatet ovan kan det tolkas med att kunskap är något som inte kan läras enbart utifrån att läsa instruktioner kring en arbetsuppgift. Som R2 säger det så tolkar jag det som att kunskap uppkommer genom att vara ute på plats och lära sig och sen när det behövs kan eventuellt den dokumenterade informationen vara till hjälp för att friska upp det som lärts sedan innan. En anställd kan inte förstå den dokumenterade informationen om där inte finns några förkunskaper sedan innan, där av är de endast minnesanteckningar som R2 nämner det.

*”En del har läst mer än andra och har den kopplingen till studier och kan koppla det till litteratur medan andra har arbetat här länge och fått kunskap via sina erfarenheter.” (R6)*

R6 visar hur teoretisk kunskap skiljer sig från erfarenhetsbaserad kunskap. Dock nämns det inget om att den ena kunskapen är av större vikt än den andra. Detta kan förklaras med att respondenten anser att de olika typerna av kunskap kompletterar varandra och skapar en enhetlighet, där den ena kunskapen inte fungerar utan den andra.

*”för mig är kunskap livserfarenheter där jag känner att man kan läsa till sig massor, men att man inte får kunskap om själva arbetet genom att läsa utan istället genom det praktiska arbetet” (R4)*

Det R4 säger kan kopplas ihop med Filstads (2012) beskrivning av organisatorisk kunskap, som nämndes ovan. R4:s beskrivning om att en kan läsa till sig massor och bygga upp en bas med information kan liknas med epistemologin (synen på kunskap), men att denna information inte blir värdefull från det att den används genom det praktiska arbetet vilket då blir ontologin (synen på verkligheten).

*”Man kan ha mycket teoretiskt kunskap som nyanställd till exempel, men ingen praktisk kunskap” (R3)*

Likande med R4 så gör också R3 skillnaden mellan epistemologin och ontologin och hur dessa hänger ihop, men att det verkar som att den praktiska kunskapen är mer värdefull än den teoretiska. Den praktiska kunskapen pratade redan Aristoteles om men benämnde kunskapsformen som *fronesis* och Gislén m.fl. (2006) översätter det med dagens ord klokskap. Att denna klokskap är mer värdefull för *Energi & Formalin* kan beror på att det är viktigt för de anställda att förstå processen för att kunna arbeta säkert och säkerheten på *Energi & Formalin* värdesätts högt då det delvis är farliga uppgifter som utförs.

Vidare så beskrivs dock den information som finns tillgänglig med många menings-  
skiljaktigheter mellan respondenterna. Överlag så verkar det finnas bra dokumenterad information kring arbetsuppgifter och processbeskrivningar, men vissa hävdar att det absolut kan bli bättre då instruktionerna ofta inte är helt i detalj (R2). Sen beroende på vem man frågade hur lätt det var att få tag på information, så syntes det tydligt hur de som är lite yngre har det lättare än de äldre att just få tag på och hitta/söka upp informationen. Detta fenomen kan kopplas till det som nämns några rader ner om baskunskaper, att de yngre eventuellt har bättre kunskaper när det kommer till att hantera datorsystem och har lättare att söka upp dokument via datorerna. Ett visst problem som också ansågs, var att delar av dokument inte blivit uppdaterad och saker som gällde för, inte längre var aktuellt (R1). R2 och R4 hävdar också hur viktigt det är att ha en baskunskap för att förstå dokumenten. Fattas denna baskunskap är det svårt att se sammanhangen och det kan vara svårt att skapa sig en bild över arbetsmomentet som ska göras eller hur processen ser ut i verkligheten. Förkunskaperna nämner även Haldin-Herrgard (2000) och hur viktiga dessa är för att ha en förståelse kring det man ska lära sig. Förkunskaperna kan bestå av att förstå vissa begrepp som används eller att kunna föra en konversation mellan varandra och använda samma språk.

När det kommer till hur respondenterna använder sig av sina kunskaper pratar de mycket om erfarenheter och dess betydelse för en fungerande verksamhet. Samtliga av respondenterna hade svårt att uttrycka om vad just dessa erfarenheter består av, men de anser att det är sådant som växer fram efterhand som problem uppstår på arbetsplatsen. Blackers (1995) skulle ha beskrivit denna kunskap som intellektuell eller förkroppsligad då denna form av kunskap mycket består av mentala färdigheter och skickligheter som en individ kan besitta (Alvesson, 2012). Vidare utvecklar Nonaka och Takeuchi (1995) denna kunskap och kallar kunskapen för "tyst" där vi vet hur man ska göra något utan att tänka på hur vi gör det (Schoenherr, Griffith & Chandra, 2014). R2 nämner att det handlar om arbetsprocessen där man ska se en helhet, om du gör såhär på punkt A vad kommer då hända på punkt B och konsekvenserna utifrån sitt handlande. Desto mer saker som händer och som man råkar ut för desto mer erfarenhet får man menar R3. R1 säger också att varje person på företaget har sitt eget lilla erfarenhetsförråd om saker som hänt och som endast finns inskrivet i deras huvuden och inte på papper. Vidare så utvecklar R5 svaret;

*"just de gamla råvarna har kunskaper som egentligen inte finns på papper och lösningar som kommit fram efter årens lopp" (R5)*

Citatet plockat från R5 och beskrivningen från R1 visar också på den sort av tyst kunskap som Nonaka och Takeuchi (1995) pratar om. Där tyst kunskap inte är sådant som är nedskrivet på papper utan att den är väldigt individuell och finns istället djupt rotad i en individs handlingar och erfarenheter (a.a).

Samtliga av respondenterna hävdar också att det tar tid att bygga upp sitt erfarenhetsförråd och att de som varit på företaget längst också har ett större förråd av erfarenheter än de som inte varit på företaget lika länge.

## **4.2 Arbetsklimat**

När det kommer till kunskapsöverföring tar Jonsson (2012) hjälp av den forskning som Styhre (2003) gjorde där han kom fram till olika faktorer som alla är påverkande för att det ska ske en kunskapsöverföring mellan individer eller grupper i en organisation. En av dessa faktorer är som Styhre (2003) nämner det: "*De organisatoriska faktorerna*" som delvis handlar om att det finns en god social samhörighet mellan de anställda i organisationen. På denna fråga så ger varje respondent ett positivt intryck. Samtliga säger att de trivs från helt okej till väldigt bra och även extremt bra. Nivån på trivseln beror på att de har trevliga arbetskamrater och att de överlag tycker att deras arbete i sig är både roligt och utvecklande. Något som också nämns är att trivseln mycket beror på att arbetet är "fritt" där de får bestämma mycket själv om när och hur de ska utföra sina arbetsuppgifter (R6). Vidare säger samma respondent (R6) att de mycket ser sina arbetskamrater som en familj där alla tar hand om varandra.

En annan aspekt som också är avgörande för kunskapsöverföringen är tilliten och förtroendet som finns mellan medarbetarna menar Ismael m.fl. (2007). Individer och grupper kräver ett förtroende för att kunna svara öppet och dela sina kunskaper med övriga (a.a). Hur detta ser ut på *Energi & Formalin* följer. Alla har inte förtroende för varandra och det förekommer mer förtroende för de personer som de arbetar inom samma skift med. De som anses vara mer erfarna och varit en längre tid på företaget har också mer förtroende än de som varit där en kort period eller är nyanställda.

*”Jag har fullt förtroende för de erfarne, visst tänker man efter själv, men i akuta lägen så gör jag exakt som de erfarne säger till mig” R4*

*”Jag har fullt förtroende för de personer som har varit här ett tag, men mot de nya lite mindre” R1*

Organisationskulturen på en arbetsplats är de delade värderingar, övertygelser eller uppfattningar som anställda i en organisation innehar. Organisationskulturen styr med andra ord det mesta som sker i en organisation, när det kommer till vilka beslut som ska fattas med mera (Yang, 2006). Islam m.fl. (2011) menar vidare att man måste införa en kultur som stödjer kunskapsutbytet mellan de anställda för att få ett så bra utbyte som möjligt. När det kommer till organisationskulturen på *Energi & Formalin* så är respondenterna ganska överens om vilka normer och värderingar som finns på arbetsplatsen och samtliga anser att det är den äldre generationer som starkast håller i dessa. Tänket som finns är mycket *”så här har vi alltid gjort och kommer alltid att göra”* menar R1, R5 och R6. Dock hävdar R3 att det absolut har blivit bättre då många nya har kommit in i organisationen och ersatt det gamla tänket. R1 hävdar också att den äldre generationen som finns kvar inte tycker att det är något negativt med nya tankar och idéer och att de lyssnar på vad andra har att säga, men att de kan vara svårt att få dem att ändra på sig i sitt arbetssätt även om de lyssnar.

När jag frågade om det fanns någon konkurrens mellan kollegorna på arbetsplatsen var de flesta osäkra i sina svar. Många av respondenterna ansåg att det finns, men att det inte riktigt tänkte på vilken konkurrens som var. När jag utvecklade frågan till – om de ansåg att det finns konkurrens mellan kollegor angående kunskap och att inneha kunskap – Var de dock överens om att konkurrensen fanns, men att det aldrig skulle vara några problem om man skulle fråga en annan kollega om kunskap och att de flesta var villiga att dela med sig. Vikten i att dela med sig är en huvudfaktor till att ha en fungerande verksamhet förklarade R6. Det som respondenterna och främst R6 säger kan kopplas samman med Szulanskis (1996) teori om ett problem som kan uppstå är när anställda inte vill dela med sig för att förlora sin plats i organisationen då kunskap i sig associeras med makt, men att det i sin tur inte verkar vara något större problem för *Energi & Formalin* då de flesta verkar vilja att dela med sig.

### **4.3 Kunskapsdelning**

När en kollega slutar anser samtliga att viktig kunskap mer eller mindre försvinner med den personen. De anser också att beroende på vem det är som slutar så förlorar man olika typ av kunskap och att desto längre en person har varit på företaget så förlorar man betydligt mer kunskap vilket kan tydas utifrån de två citaten nedan.

*”Det beror på vem det är som slutar, men om det är en duktig och erfaren processoperatör så är det klart. Har inte de delat med sig när de slutar, så blir det brister och så är det och så kommer det bli om någon erfaren slutar” R2*

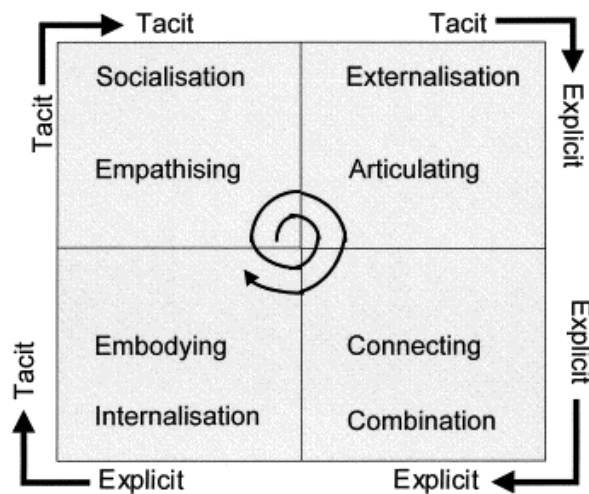
*”Ja det är stor kunskap som förloras, vilken typ av kunskap beror på vem som slutar och om någon har arbetat här länge förlorar man mer kunskap, speciellt deras erfarenheter” R6*

Vid kunskapsöverföring är det just erfarenheterna som behöver överföras menar Argote och Ingram (2000) och då en person slutar på *Energi & Formalin* är respondenterna överens om att det är erfarenheterna som försvinner som finns hos individen. Det kan både vara praktiska erfarenheter och mer erfarenheter i att styra processen via dator så som teknisk kunskap förklarar de. De praktiska erfarenheterna som respondenterna beskriver kan liknas med den kognitiva dimensionen av tyst kunskap som Nonaka och Takeuchi (1995) beskriver medan den tekniska kunskapen och erfarenheterna mer går hand i hand med den dimension som Nonaka och Takeuchi (1995) beskriver med den tekniska dimensionen. Vid frågan om de är villiga att dela med sig av sina kunskaper med organisationen är alla överens om att det är något som de vill, men att det kanske inte alltid är det lättaste. Hinder för att dela med sig är bland annat att de kan vara svårare att dela med sig med de som är äldre än en själv i organisationen eller om någon har varit på arbetsplatsen längre än en själv, då man inte anses lika pålitlig i sin kunskap förklarar R1. Problemet R1 nämner tar även Szulanski (1996) upp att om källan till kunskapen inte anses tillförlitlig så hämmas kunskapsöverföringen. R2 berättar om hur viktigt det är att passa in i gruppen och att bygga upp grupper som trivs med varandra och att kemin mellan personerna klaffar. Fel person på ett skift kan sabotera väldigt mycket för de andra när det kommer till kunskapsdelningen (R2). R3 trycker mycket på motivationsfaktorn hos den som delar och den som ska ta emot kunskap. Om det inte finns någon motivation så kommer inte heller de ske någon delning menar R3. Alla problem kring kunskapsöverföring kan härledas till detta då karaktären på kunskapen, källan till kunskapen, mottagaren till kunskapen och kontexten där kunskapen delas spelar in (Szulanski, 1996). Brister motivationen hos någon av parterna som deltar i överföringen så blir personen där motivationen brister passivt inställd till att dela med sig menar Szulanski. Även R4 tar upp motivationsfaktorn, men också att det måste finnas tid till att dela med sig vilket likt med Haldin-Herrgards (2000) forskning visar på. Haldin-Herrgard säger att eftersom kunskapsöverföring är en så pass invecklad och svår uppgift är tidsaspekten en betydande faktor. R4 fortsätter sitt resonemang med att förklara att den som lämnar måste få tillräckligt med tid för att kunna berätta och även vara lite mer frigående så att där finns gott om chanser till att kunna dela med sig (R4) vilket är R2 lite är inne på genom att förklara att det tar tid att bli en bra operatör. R5 hävdar också att det mycket är upp till en själv om man vill ha kunskap där man måste fråga och vara nyfiken.

Ingen av respondenterna anser att de någon gång har avstått från att dela med sig av sina kunskaper, utan att det är något som de gärna vill men att de ibland kan vara mer eller mindre motiverade till att göra det. Motivationen som beskrivs här handlar mycket om de institutionella faktorerna som påverkar vid kunskapsöverföringen (Styhre, 2003. Jonsson 2012). R3 ger exemplet att om det endast är jag som delar med mig och inte får något tillbaka så blir jag dåligt motiverad till att dela med mig nästa gång (R3). R5 är lite inne på samma spår:

*”Ja det har jag kanske ibland, men det är bara för att man inte har fått den feedbacken man har fått. Man delar med sig men ingen lyssnar. Det visar sig att man har rätt och då delar man inte med sig nästa gång” R5*

R4 säger också att ibland har jag avstått från att dela med mig bara för att jag vill att de som ska ha kunskapen själva ska få testa innan jag ger en hjälpende hand *”lära sig av sina misstag” (R4)* är konceptet. Utifrån SECI-modellen som kan ses nedan är detta inget fel då nyckeln till att skapa sig tyst kunskap är via erfarenheter kring det man ämnar göra (Nonaka och Takeuchi, 1995).



SECI-modellen, Nonaka och Takeuchi

När det kommer till om hur företaget uppmuntrar och tar tillvara på kunskapen som finns i organisationen svarar R1 att uppmuntran finns, men att det egentligen är upp till en själv att tillhandahålla sig med kunskap och söka upp kunskapen. Detta är något som även de övriga respondenterna håller med om. R6 säger bland annat att det finns kurser som man ska gå, men att den egna utvecklingen finns det dålig uppmuntran kring. R6 säger också att organisationen vill ha välutbildad personal, men att den kunskapen som finns hos de anställda tas det dåligt hand om. R4 nämner att ledningen pushar på att man ska gå utbildningar men att efter utbildningen så finns det ingen uppföljning. Utifrån teorin ska ledaren vara en förebild och visa engagemang kring sina medarbetares kunskaper (Srivastav & Bartol, 2013). Detta verkar vara något som ledarna gör på *Energi & Formalin* gör men att det brister halvvägs då möjligheter ges, men att de kanske inte följs upp så bra som det borde. R2 nämner också den ekonomiska frågan när det kommer till om hur företaget uppmuntrar och tar tillvara på kunskap.

*”De vill gärna att man utbildar sig, men att det är lite snålt med utbildningar. Det är pengarna som styr och det är utbildningarna som dras in först när det är dålig ekonomi” R2*



R2 hävdar också att organisationen verkligen försöker ta till vara på kunskapen som finns i organisationen där de vill att de anställda ska dela med sig av sina kunskaper, men att de kan vara dåliga på att ge någon ersättning för det. Belöningssystem i sig har genom forskning visat sig vara en stark drivkraft för att få sina medarbetare att dela med sig av sina kunskaper (Ismael m.fl. 2007).

*”Ska du utbilda någon samtidigt som du gör det dagliga arbete, så krävs det mycket mer av dig själv då arbetsbördan blir det dubbla. Inser inte företaget det så faller ju kunskapsdelningen bort. Det måste finnas en motivationsfaktor i form av ekonomiskt eller något annat för att jag ska dela med mig mer i alla fall” R2*

Att ta till vara på kunskapen som finns i organisationen är en viktig uppgift som ledaren har och det kanske syns mindre än vad som görs då detta sker utan att man tänker på det. Ibland räcker att ledaren dyker upp och skapar gruppdiskussioner eller bara uppmuntrar genom att säga det här gjorde ni bra (Lee m.fl. 2010). R3 hävdar att företaget är bra, men kan bli bättre på att ta tillvara på kunskapen som finns i organisationen och att man känner sig mer behövd om detta görs.

Förslagen som ges för att få respondenterna själva att dela med sig mer är bland annat man ska få bättre gehör från ledningen. Ledningen ska se en mer och uppmuntra på ett bättre sätt än vad som görs nu (R1). Liket med R1 säger också R5 att det behövs mer positiv feedback från ledningen.

*”Alla är vi olika, vissa delar med sig självmant, men ibland behövs mer uppmuntran” R5*

R3 pratar också om att ta till vara på de ögonblicken när problem uppstår att det är viktigt att låta de som inte har kunskapen vara med i arbetsmomenten även om det är stressigt. R6 nämner också att det är viktigt att alla vill dela med sig för att få någon kunskapsdelning. I slutändan är det ju alltid den enskilda personen som det hänger på om hen vill eller inte dela med sig (R6).

När jag fråga om hur respondenterna själva har fått sina kunskaper tas den enskilda individen upp igen och att det är mycket upp till en själv att få kunskap. R1 säger att det är hens eget intresse för arbetet och organisationen där hen strävar efter kunskap hela tiden och tycker det är kul, men att det egentligen aldrig har kommit någon och sagt att så här ska man göra utan vill jag veta något måste jag fråga och vara nyfiken. Även R4 och R5 nämner det egna intresset som deras största källa. R5 tar också upp att hen har fått kunskap genom mun till mun och hålla konversationer vilket kan liknas med SECI-modellens ena kunskapsöverföringsprocess; externalisation, men också mycket genom att läsa teori och att gå på utbildningar. R2 pratar också om mun till mun metoderna där en bra mentor har varit den huvudsakliga källan till kunskap, genom att observera och lyssna som är mer det sättet som SECI-modellen beskriver med socialisation och som även R3 nämner genom att sätta siffror på hur hen har fått kunskapen.

*”Genom att vara lyhörd och nyfiken. Viljan till att lära mig. Just kunskapen har jag fått genom 10 % läsa och 90 % arbeta där man har fått gå bredvid och lära sig” R3*

R6 är inne på samma spår där kunskapen har fåtts genom att läsa till sig lite teori och förstå teorin, men att den mesta kunskapen har fåtts genom att lära sig på plats när något händer och att observera sina kollegor.

## 5. Diskussion och slutsats

I detta avslutande avsnitt kommer en slutsats att presenteras och argumenteras för utifrån resultaten i analysen. Tanken är att besvara de frågeställningar som ställdes i uppsatsens början och även belysa de resultat som är utöver frågorna som eventuellt framtida forskningsförslag.

### 5.1 Mina slutsatser

Syftet med studien som presenterades i början av uppsatsen är att skapa en större förståelse för processer som bidrar till att omvandla den tysta individbaserade kunskapen i en organisation till uttalad organisatorisk kunskap. Utifrån syftet ämnar studien att besvara två frågor där den första av dessa är; *Vilka procedurer bidrar till att medarbetare i en organisation delar med sig av kunskap?* Efter att ha studerat teorin i form av tidigare forskning och ställt forskningen mot resultaten från den genomförda studien kan slutsatsen dras att de båda i stora drag stämmer bra överens med varandra. Studien har visat att kunskapsöverföringsprocessen i en organisation värdesätter de sociala faktorerna i form av en direkt kunskapsöverföring individ till individ framför skriftlig så kallad uttalad kunskap och att den skriftliga kunskapen aldrig kan ersätta den mänskliga interaktionen. Uttalad kunskap ses istället som hjälpmedel i form av minnesanteckningar där medarbetare i en organisation kan hitta information för att lösa eventuella problem. Studien har dock visat att differensen mellan tyst och uttalad kunskap inte är så stor som teorin ibland belyser den, då de anställda på *Energi & Formalin* ser de två kunskapstyperna som en kunskap. Vidare förklarar att tyst- och uttalad kunskap ses enbart delar av en helhet och att båda kunskapstyperna måste förstås lika mycket för att skapa helheten. Studien visar också på hur viktig förkunskaperna är för att förstå delarna och kunna skapa helheten, vilket även Haldin-Herrgard (2000) belyser i sin teori där källan och mottagaren måste förstå varandra för att utbytet av kunskap ska bli av.

Studien har också visat hur kontextuellt-beroende kunskap är och att det inte finns någon metod som är bättre än någon annan då olika typer av kunskap används i en organisation beroende på vad som ska göras och då även olika typer av överföringsprocesser vilket även den tidigare teorin stödjer där Nonaka och Takeuchi (1995) har utvecklat sin SECI-modell.

Något som dock har observerats i studien är dock att två av överföringsprocesserna är att föredra för att överföra tyst kunskap i en organisation. De två processerna är socialisering och externalisering och att de båda används samtidigt i en kombination. Där respondenterna hävdar att mest kunskap överförs då en mentor med stora erfarenheter finns tillgänglig. Mentorn är till för att bli observerad så att medarbetaren kan imitera och testa utförandet själv vilket enligt SECI-modellen kallas för socialisationsprocessen men att mentorn även ska fungera som ett stöd där en medarbetare kan fråga om råd och hjälp när inte kunskapen räcker till vilket enligt SECI-modellen är externalisering. Vidare påvisar studien vikten av att kunna föra en konversation mellan varandra i en orga-

nisation och för att detta ska bli av måste där finnas en tillit och ett förtroende mellan de anställda.

Detta leder oss in på den andra frågeställningen; *vilka påverkande omständigheter finns för en god kunskapsöverföring?* Enligt tidigare forskning och resultat från studien så visar det att kunskapsöverföring i en organisation inte är en enkel sak och processen för överföringen påverkas av både individuella, kontextuella, kulturella och tekniska faktorer, där varje faktor kan förbättra men också hämma överföringsprocessen. Utifrån studien kan det utläsas om hur viktig de individuella faktorerna är. Individuella faktorer benämns i formerna motivation och viljan att dela med sig och att det är av stor vikt att motivationen finns och att det mycket är upp till ledningen att skapa denna motivation. Enligt forskning finns det två typer av motivation inre och yttre. Utifrån studien visar det att den inre motivationen endast är upp till en själv att styra över ”vill du, eller vill du inte dela med dig”, medan den yttre kan påverkas mera i form av belöningssystem men också att möjligheterna ges till att det dela med sig och att tid avsätts.

Belöningssystemen handlar främst om ekonomiska tillgångar och det är viktigt att inse att kunskapsöverföring inte är gratis. Enligt forskning så är det lite som pratar om den ekonomiska faktorn och processerna för kunskapsöverföring som beskrivs i litteraturen verkar vara en gratis resurs för organisationer där allt är möjligt. Det är därför viktigt att ta med den ekonomiska faktorn, men att det dock inte är åt det hållet som denna studie lutar sig mot, men att det är viktigt att ha med.

Den andra faktorn som också togs upp av respondenterna var hur stor roll *tiden* har för kunskapsöverföring och att det ofta är en brist på denna faktor. För att kunskapsöverföringen ska bli så bra som möjligt måste det avsättas en viss mängd tid och detta kräver en god planering från ledningen då det kan vara problematiskt att hitta personer som trivs med varandra (som nämnt ovan är tilliten och förtroendet en annan faktor som spelar in) och att avsätta denna tid kan innebära stora kostnader för organisationen. Ledarna kan därför ibland tvingas att välja de metoder som är smidigast för stunden även om det ibland inte fungerar på bästa sätt för de anställda. Det är därför också viktigt att ha en öppen och enkel kommunikation inom organisationen så att alla är med på det som ska göras (Ismail m.fl. 2007).

Avslutningen visar även studien vilken betydelse kunskapen har och att det är viktigt att ta hand om och värda den kunskap som finns i en organisation. Kunskap är en trygghetsfaktor och det är viktigt för en organisation att de anställda känner sig trygga i att arbeta genom att inneha tillräckliga kunskaper. Genom att inse kunskapens betydelse kan en organisation ta tillvara på den unika och svårimiterade resurs som individerna i organisationen innehar. Det också viktigt att inse att varje person är unik och att det finns ingen enhetlig lösning för att föra över kunskaper då alla lär sig olika och delar med sig olika, men om det ges tillräckligt med tid och om kommunikationen fungerar så kan kunskapsdelningen i alla fall bli så bra den kan bli och att det sedan utöver det endast är du själv om kan påverka om du vill ta emot och dela med dig av kunskap.

## ***5.2 Förslag till framtida forskning***

Efter att ha utfört studien på *Energi & Formalin* och läst in mig på ämnet jag undersökt från tidigare forskning har jag förstått hur stort och komplext ämnet är. Jag har enbart med denna studie lyckats nudda och skrapa lite på ytan av hur mycket mer undersökning som kan göras inom kunskapsöverföring. Dock har det jag undersökt öppnat upp en dörr till hur mycket djupare i ämnet man kan gå och det skulle varit intressant om en ny mer omfattande studie gjordes som liknar det jag har undersökt i form av en masteruppsats eller doktorsavhandling. I en mer djupgående studie kan fler metoder belysas för att på bästa sätt lyckas överföra kunskap mellan individer eller grupper i en organisation. I en djupare studie kan även ett nytt perspektiv tas in i form av ledarskapsperspektivet då jag utgått från ett medarbetarperspektiv, för att få bådas syn på om hur kunskap hanteras i en organisation och sett om där finns några skillnader på hur de olika perspektiven ser på saken. Det hade också varit intressant att göra en studie där ekonomiska faktorer spelar in och sett hur begränsad ekonomin gör en organisation och försöka jämföra olika kunskapsöverföringsprocesser med varandra beroende på kostnadsfråga.

## Referenser

- Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum (2007). Organisation: att beskriva och förstå organisationer. 3., [utök.] uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2012). Organisationer, ledning och processer. 2., [utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Argote, Linda & Ingram, Paul: Organizational Behavior and Human Decision Processes Volume 82, Issue 1, May 2000, s. 150–169
- Baumard, Philippe (1999). Tacit Knowledge in Organizations [Elektronisk resurs]. Sage Publications
- Bryman, Alan (2014): Samhällsvetenskapliga metoder. Uppl 2. Stockholm: Liber
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith. (2007). Research Methods in Education. 6 uppl. London: Routledge
- Fejes, Andreas & Thornberg, Robert. (2009): Handbok i kvalitativ analys Stockholm: Liber AB
- Filstad, Cathrine (2012): Organisationslärande, från kunskap till kompetens: Lund: Studentlitteratur
- Gislén, Y., A Kalat & A.-S. Kalat (2006): Kunskapens villkor. I: P. Bourdieu, B. Latour & C. Ramazanoglu (red.), Fronesis 21 Kunskap. Fronesis, s. 8-15
- Gilje, Nils & Grimen, Harald. (2007): Samhällsvetenskapernas förutsättningar (2:a uppl.). Göteborg: Daidalos
- Haldin-Herrgard, T. (2000): Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations, Journal of Intellectual Capital. Vol. 1, No. 4, s. 357-365.
- [http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/1401114599834/generationsvaxlingen\\_rapport.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/1401114599834/generationsvaxlingen_rapport.pdf)
- <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Islam, Z., Hasan, I., Ahmed, S & Ahmed, S. (2011): African Journal of Business Management Vol. 5(14), s. 5900-5909
- Ismail, Adel., Nayla, Al-Alawi., Al-Marzooqi, Yousif & Fraidoon Mohammed, Yousif (2007), "Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors", Journal of Knowledge Management, Vol. 11 Issu 2 s. 22 – 42
- Jonsson, Anna. (2012): Kunskapsöverföring & knowledge management. Malmö: Liber AB
- Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2011): Kvalitativa metoder, från vetenskapsteori till praktik. Lund: studentlitteratur

Kalling, Thomas. Styhre, Alexander. (2003): Knowledge sharing in organizations. Malmö: Liber AB

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014): Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: studentlitteratur.

Chei Sian Lee Rujuta S. Kelkar, (2013), "ICT and knowledge management: perspectives from the SECI model", The Electronic Library, Vol. 31 Iss 2 s. 226 - 243

Lee, Gillespie, Mann och Wearing, (2010): Handbook of Research on Effective Marketing in Contemporary Globalism, USA, Elektronisk resurs: IGI Global

Lerro, A., Linzalone, R., & Schiuma, G. (2014). Managing intellectual capital dimensions for organizational value creation. Journal of Intellectual Capital, Vol.15, No.3, s.350-361

Nonaka, Ikujiro. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Tokyo: Institute of Business Research International Business Review, Vol.3, No.4, s. 337-351

Nonaka, Ikujiro. Takeuchi, Hirotaka. (1995): The Knowledge creating company. New York: Oxford University Press, Inc.

Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, Noboru Konno: Long Range Planning Volume 33, Issue 1, 1 February 2000, Pages 5–34

Patel, Runa & Davidson, Bo, (2003) Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning, 4., [uppdaterade] uppl. Lund: studentlitteratur

Polyani, Michael. (1966). The Tacit Dimension. London: Routledge.

Ramirez, Antonio. Morales, Victor. Rojas, Martin. (2011): Knowledge Creation, Organizational Learning and Their Effects on Organizational Performance. Engineering Economics. 2011, Vol. 22 Issue 3, p309-318. 10p

Sennett, Richard. (2006): När karaktären krackelerar. Avesta: Atlas bokförlag

Srivastava, Abhishek; Bartol, Kathryn M.; Locke, Edwin A. Academy of Management Journal. Dec2006, Vol. 49 Issue 6, s. 1239-1251.

Starrin, Bengt, & Svensson, Per-Gunnar. (1994). Kvalitativ metod och vetenskapsteori. Lund: Studentlitteratur

Sohrabi, Shahla. Naghavi, Mirali Seyed) Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning. 2014, p363-369. 7p.

Schoenherr, T. Griffith, D.A, & Chandra, A: Knowledge Management in Supply Chains: The Role of Explicit and Tacit Knowledge, *Journal of Business Logistics*, Volume 35, Issue 2, pages 121–135, June 2014

Snyder, Jason & Lee-Partridge, Joo Eng (2013) "Understanding communication channel choices in team knowledge sharing", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 Iss: 4, s. 417 - 431

Szulanski, G. (1996). "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm", *Strategic Management Journal*. Vol. 17, (Winter Special Issue), s. 27-43.

Tsoukas, H. & E.Vladimirou (2001): *What is organizational knowledge?* The journal of management studies, 38 (7), s. 973-993

Wang, S., & Noe, R.A., (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, Vol.20, Issue 2, s.115-131.

Yang, Jen-Te., Volume 28, Issue 2, April 2007, Pages 530–543 Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture



# Bilagor

## Information till respondenter

Hej,

Jag heter Sam Jensen och håller just nu på med att skriva min examenuppsats vid Lunds Universitet. Jag läser personal och arbetslivsprogrammet och uppsatsen kommer handla om kunskap och kunskapsöverföringsprocesser inom industrin. För att kunna göra min uppsats skulle jag vilja låna en timme av dig, för att utföra kvalitativa intervjuer för att få data kring hur det ser ut på din arbetsplats om de ovanstående ämnena.

Det som sägs på intervjun kommer behandlas konfidentiellt och kommer endast att användas utav mig själv. Intervjun kommer att spelas in men efter användandet kommer materialet att raderas.

Jag hoppas du vill ställa upp och bidra till min examen. Jag kommer höra av mig och boka tid för intervjun och är det något du undrar så är det bara att kontakta mig på telefon.

Med Vänlig Hälsning

Sam Foged Jensen

Tel: XX –XXXXXXX

## Intervjuguide

### Inledande frågor

- Berätta kort om din arbetssituation och vem du är på arbetet?  
*Vem är du mot dina arbetskamrater?*
- Hur många år har du arbetat på Perstorp Specialty Chemicals?
- Trivs du? (**Om ja/nej – Varför?**)

### Kunskap

- Finns där någon uppmuntran kring kunskapsutveckling för de anställda på företaget?  
*Isf hur och på vilket sätt uppmuntras den?*
- På vilket sätt ser du på kunskap?
- hur viktig anser du att det finns rätt kunskaper, för att kunna lösa en arbetsuppgift?
- Finns det kunskap på Energi & Formalin som är svår att sätta ord på?  
*Kan du beskriva någon sådan kunskap? (Kan vara svårt att beskriva den om det inte går att sätta ord på kunskapen?)*
- Kan du se att dina kollegor har olika typer av kunskaper som är svåra att sätta ord på?
- Anser du att företaget förlorar värdefull kunskap när en kollega slutar på företaget?

*Kan du isf beskriva varför?*

### **Knowledge Management och Knowledge Sharing**

- Anser du att organisationen tar tillvara på dina kunskaper?  
*Uppmuntras det att dela med sig av kunskaper?*  
*Isf Hur?*  
*Behövs det mer uppmuntran?*
- Vill du dela med dig av dina kunskaper i organisationen?  
*Lyssnar personer och får du gehör för när du delar med dig?*
- Hur har du fått den kunskapen du besitter och använder dig av i arbetet?
- Råder det någon form av kunskapsöverföring på Energi & Formalin?
- Vilka utmaningar ser du med kunskapsöverföringsprocessen?
- Vad hade fått dig och dina medarbetare att i större utsträckning dela med sig av kunskaper?  
*Tänker på bra ledarskap, träning och socialisation med andra?*
- Hur skulle man kunna ta till vara den kunskapen som är svår att sätta ord på?
- Finns det bra dokumenterad information att få tag på om arbetsuppgifter och är de lätta att få tag på?
- Har du någon gång valt att inte dela med dig av kunskaper?  
*Isf varför?*

### **Arbetsklimat**

- Hur upplever du arbetsklimatet på din arbetsplats?
- Har ni förtroende för varandra?
- Hur ser du på normer och värderingar på din arbetsplats?  
*Finns dem och hur starkt håller ni på dem?*
- Upplever du att det finns konkurrens kolleger emellan?
- Hur bemöts man om man skulle fråga om kunskap?

### **Arbetsmiljö**

- När och i vilka sammanhang anser du att mest kunskap delas?  
*Fikarummet, raster, arbetsmoment etc....*



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**