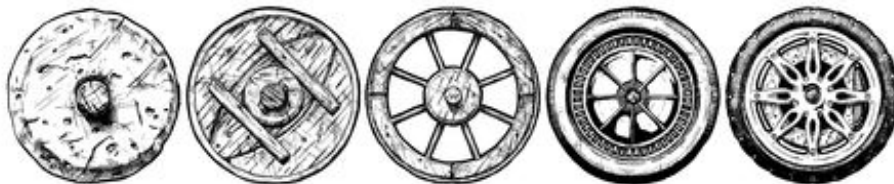




LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Företagsekonomiska institutionen
FEKH19
Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå
HT19

Uppfinna hjulet på nytt?



- En fallstudie på kunskapsöverföringen inom projektorganisationen LundaEkonomerna

Författare:
Filip Andersson
Edgar Föllin
Joachim Meijer
Robin Nikolausson

Handledare:
Merle Jacob

Förord

Stort tack till de före detta samt de nuvarande styrelsemedlemmar från LundaEkonomernas styrelse för att ni tog er tid och ville delta i vår studie. Vidare vill vi även tacka vår handledare Merle Jacob. Tack för ditt engagemang och din vägledning!

Lund, 14 januari 2019.

/ Filip Andersson, Edgar Föllin, Joachim Meijer & Robin Nikolausson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Uppfinna hjulet på nytt? - En fallstudie på kunskapsöverföringen inom projektorganisationen LundaEkonomerna.

Seminariedatum: 2019-01-17

Kurs: FEKH19 Examensarbete i Strategic Management, 15 HP.

Författare: Filip Andersson, Edgar Follin, Joachim Meijer, Robin Nikolausson.

Handledare: Merle Jacob.

Nyckelord: Kunskapsöverföring, Organisatoriskt minne, Organisationskultur, Projektorganisation, Dokumentation.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka hur en projektorienterad organisation som byts ut kontinuerligt arbetar med kunskapsöverföring, organisatoriskt minne och organisationskultur.

Metod: Studien är en kvalitativ fallstudie och utförd med en abduktiv ansats. Datainsamling har genomförts genom semistrukturerade djupintervjuer och granskning av LundaEkonomernas webbsida. Respondenterna var samtliga från fallorganisationen. I syfte att erhålla en rättvisande bild av kunskapsöverföringen inom fallorganisationen bestod urvalet av fyra styrelsemedlemmar från perioden 2017/2018 och fyra styrelsemedlemmar från perioden 2018/2019. Vidare har data analyserats genom kodning.

Teoretiska perspektiv: Studien utgår ifrån kunskapsöverföring och diskuterar hur fenomenet tar fäste genom organisatoriskt minne och organisationskultur. Teorierna har valts för att studera LundaEkonomernas förmåga att överföra kunskap. Valda teorier har noggrant utvalts i syfte att kunna föra en adekvat analys och framgent kunna besvara forskningsfrågan.

Empiri: Den undersökta fallorganisationen är LundaEkonomerna; en studentkår som grundades vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet år 1995. Data till empirin har samlats in genom intervjuer samt information från LundaEkonomernas hemsida tillika organisationens informella kanaler.

Resultat: De resultat som studien har kommit fram till är att det finns både positiva och negativa aspekter med LundaEkonomernas arbete med kunskapsöverföring. De brister med sin dokumentation som tycks vara för ostrukturerad för att kunna användas på ett effektivt sätt. Däremot verkar de kompensera detta med en stark organisationskultur som gör att deras verbala kommunikation fungerar betydligt bättre än vad den annars hade gjort. Studien visar att projektorganisationer bör se till att ha en välfungerande dokumentation och att en organisationskultur enbart bör ses som ett komplement till dokumentation.

Abstract

Title: Inventing the wheel? - A case study about knowledge transfer in the project-oriented organization LundaEkonomerna.

Seminar date: 2019-01-17

Course: FEKH19, Bachelor Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level, 15 ECTS.

Authors: Filip Andersson, Edgar Follin, Joachim Meijer, Robin Nikolausson.

Advisor: Merle Jacob.

Key words: Knowledge transfer, Organizational memory, Organizational culture, Project-orientated organization, Documentaion.

Purpose: The purpose of the study is to investigate how a project-oriented organization that is being replaced with a high staff turnover continuously works the challenge of knowledge transfer, organizational memory and organizational culture.

Methodology: The study is a qualitative case study with an abductive approach. Data has been collected through semi structured in-depth interviews and with a review of LundaEkonomerna's webpage. All the respondents were from the case organization. In order to obtain a true and fair view of the knowledge transfer within the case organization, the selection consisted of four board members from the period of 2017/2018 and four board members from the period of 2018/2019. Furthermore, data has been analyzed through coding.

Theoretical perspectives: The study is based on knowledge transfer and discusses how the phenomenon takes place in the organizational memory and the organizational culture. The theories have been selected in order to study LundaEkonomerna's ability to transfer knowledge. Selected theories have been carefully selected in order to be able to conduct an adequate analysis and to be able to answer the research question.

Empirical foundation: The investigated case organization is LundaEkonomerna; a student union that was founded at Lund University School of Economics and Management in 1995. The empirical foundation is based on interviews that have taken place with previous and current board members. Furthermore, information has been gathered through the organization's official homepage as well as through informal channels of the organization.

Conclusions: The results that the study has come up with are that there are both positive and negative aspects with LundaEkonomerna's work with knowledge transfer. They lack with their documentation that seems to be too unstructured for it to be used in an efficient way. However, they seem to compensate for that with a strong organizational culture that makes their verbal communication more efficient than it would have been otherwise. The study shows that it is important that project-orientated organizations should ensure that they have a well-functioning documentation and that an organizational culture should only be seen as a complement to documentation.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INTRODUKTION	6
1.1 INLEDNING	6
2 TEORI	10
2.1 TIDIGARE FORSKNING	10
2.2 KUNSKAPSÖVERFÖRING	12
2.3 ORGANISATORISKT MINNE	15
2.4 ORGANISATIONSKULTUR	18
3. METOD	21
3.1 FORSKNINGSDSIGN	21
3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	22
3.2.1 Förstudie	23
3.2.2 Teoretisk fördjupning	23
3.2.3 Förberedelse, insamling & analys av data	24
3.2.4 Empiri & slutsatser	24
3.3 URVAL	24
3.3.1 Val av bransch och fallorganisation	25
3.4 DATAINSAMLING	27
3.4.1 Datainsamling genom semistrukturerade djupintervjuer	27
3.4.2 Källkritik	29
3.5 DATAANALYS	30
3.6 RELIABILITET OCH VALIDITET	30
3.6.1 Extern reliabilitet	30
3.6.2 Intern reliabilitet	31
3.6.3 Extern validitet	31
3.6.4. Intern validitet	32
4. EMPIRI	33
4.1 ALLMÄNT OM LUNDAEKONOMERNA	33
4.2 LUNDAEKONOMERNAS STRUKTUR	34
4.3 KUNSKAPSÖVERFÖRING	36
4.4 ORGANISATORISKT MINNE	38
4.5 ORGANISATIONSKULTUR	40
5 ANALYS	44
5.1 LUNDAEKONOMERNAS DOKUMENTATION	44
5.2 LUNDAEKONOMERNAS ORGANISATIONSKULTUR	47
5.3 LUNDAEKONOMERNAS HIERARKI	51
6 DISKUSSION & SLUTSATS	53
6.2 SLUTSATS	57
6.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	58
REFERENSLISTA	60
BILAGOR	63

1 INTRODUKTION

1.1 INLEDNING

Det är ostridigt att vi befinner oss i en ständigt föränderlig omvärld i vilken tekniska innovationer och utvecklingar i hög grad avlöser varandra. Det moderna samhället karaktäriseras i allt större omfattning av kunskapsintensitet vilket avspeglar sig i form av större krav på flexibilitet och kompetens inom organisationerna tillika medarbetarna. En följd av den ständiga omvandlingen och förnyelsen som sker i organisationerna är implementeringen av matrisstrukturen i vilken projektarbetsformen är av central betydelse (Besanko et al. 2017). Grunden till transformationen kan härledas till en strävan efter rationalitet men även förändrade samhällsvärderingar och behovet av en ständig förnyelse och innovation (Packendorff, 2003). Det postindustriella samhället är förenat med nya förhållanden och villkor vilket således har resulterat i en nödvändighet för organisationer att anpassa sig och reformera sin organisationsform för att kunna vara konkurrenskraftiga. Grunden för påtryckningarna till den organisationsförändring som finns idag är industrisamhällets oflexibla organisationsstruktur som var dåligt anpassad till en volatil omgivning vilket föranledde en effektivitetsförlust för berörda företag. Företagens och organisationernas klimat och omgivning började stegvis präglas av en ”permanent turbulens” som utmynnade i en nödvändighet att förändra organisationsformen tillika den ledarskapsstruktur som tidigare rådde inom organisationen (Christensen & Kreiner, 1991).

Projekt kännetecknas i regel som någonting som ligger utanför praxis, normala rutiner och kompetens, vilket leder till att deras lösning kräver extraordinära organisatoriska åtgärder (Christensen & Kreiner, 1991). Projektarbetsformen definieras traditionellt som en

engångsuppgift med ett förutbestämt slutdatum som utförs i form av ett antal komplexa och ömsesidigt beroende aktiviteter som har till uppgift att uppfylla ett eller flera bestämda prestationsmål (Packendorff, 2003). En projektgrupp utgörs vanligtvis av den samlade kompetensen från personer från flera olika avdelningar med olika kompetenser inom organisationen vilket innebär att man kan dra nytta av synergieffekter (Wisén & Lindblom, 2001). Projektarbeten och projektanställningar har blivit en allt vanligare företeelse bland moderna organisationer med hänsyn till att de ökar den organisatoriska flexibiliteten samtidigt som de är resursbesparande.

Den expansiva organisatoriska transformationen har resulterat i att flertalet av dessa ovan nämnda faktorer är av väsentlig betydelse (De Stefano, 2015). Förändringen adresserar den övergripande problematiken med att bevara kunskap inom organisationen i samband med övergången till att allt fler uppdrag utförs på projektbasis med temporärt anställd personal. Av särskilt intresse är hur projektinriktade organisationer hanterar och arbetar med kunskapsöverföring i kontexten av den nya ekonomiska organisationsformen. Organisationer som karakteriseras av denna projektform, där medlemmarna ofta är aktiva under en kort tid, är bland annat studentorganisationer. Studentorganisationer är i regel strukturerade efter projektformer och präglas av kortsiktighet i form av hög personalomsättning. Samtidigt ska organisationerna sträva efter långsiktiga resultat vilket gör att kunskapsöverföringen mellan individerna i överlämningskedet är av stor vikt.

Vidare kommer studien att undersöka huruvida det föreligger en risk i att projektorienterade organisationer med företrädesvis temporärt anställd personal tvingats återuppfinna hjulet på nytt eller om transformationen givit upphov till internorganisatoriska metoder i arbetet för att

bevara och föra vidare kunskap inom organisationen, vilket oavkortat för oss vidare till studiens syfte.

1.2 SYFTE

Syftet med studien är att undersöka hur en projektorienterad organisation som byts ut kontinuerligt arbetar med kunskapsöverföring, organisatoriskt minne och organisationskultur.

1.3 FRÅGESTÄLLNING

Hur bemöter projektorganisationer med hög personalomsättning utmaningen med kunskapsbevarande?

1.4 INTRODUKTION AV FALLORGANISATION

Studien kommer att undersöka studentorganisationen LundaEkonomerna och dess växling från en styrelse till en annan vilket sker en gång varje år. Vid detta skeende byts styrelsen ut i sin helhet och ersätts av en ny. Denna händelse kommer att analyseras med hjälp av tre organisationsteorier; kunskapsöverföring, organisatoriskt minne och organisationskultur, för att granska hur väl överlämningen fungerar och vilka lärdomar man kan ta med sig till andra projektorganisationer.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

För att studien ska kunna nå ett djup och på så vis kunna besvara den frågeställning som formulerades ovan har författarna gjort några avgränsningar. Även om det hade varit intressant att analysera LundaEkonomerna och det ideella engagemanget som präglar organisationen är inte det de primära syftet med studien utan istället studera styrelsearbetet och växlingen mellan två styrelser, i ljuset av att det är en projektorganisation. Studien kommer alltså inte ha något

övergripande fokus på hela organisationen men inslag från hela organisationen kan förekomma då det anses nödvändigt för att få full förståelse av vilka mekanismer som gör sig gällande i styrelseväxlingen.

Studies teoretiska ramverk avgränsas till tre organisationsteorier. Dessa teorier har valts för att inkludera olika perspektiv på det arbete som utförs i LundaEkonomerna. Författarna anser att dessa tre organisationsteorier utgör en bra grund för att en jämförelse mellan dem ska kunna utföras.

2 TEORI

I följande avsnitt presenteras de teoretiska referensramar författarna har valt att använda för att analysera studiens resultat. Kapitlet inleds med en redovisning av tidigare forskning som påvisar var vederbörande studie placerar sig gentemot föregångna studier. Fortsättningsvis presenteras en genomgång av de tre teorierna; kunskapsöverföring, organisatoriskt minne och organisationskultur. Begreppen diskuteras och flera olika definitioner av dem kommer att förklaras och förtydligas. Dessa teorier har valts för att inkludera olika perspektiv på det arbete som utförs i LundaEkonomerna. Författarna anser att dessa organisationsteorier utgör en bra grund för att en jämförelse mellan dem ska kunna utföras.

2.1 TIDIGARE FORSKNING

Det finns mycket tidigare forskning om hur en hög personalomsättning påverkar bevarandet av kunskap inom organisationer. I och med den mängd olika forskare som har valt att studera ämnet så råder därför skilda meningar om hur denna faktor faktiskt påverkar organisationen. Vissa forskare menar på att en hög personalomsättning kan leda till att kunskap går förlorad vilket i sin tur leder till en minskad prestationsförmåga hos organisationen (Shaw, 2011) medan annan forskning menar på att en hög personalomsättning snarare leder till att ny kunskap ges, som leder till nya perspektiv och idéer inom organisationen (Erenda et al. 2013).

I och med relevansen av att ha en effektiv kunskapsöverföring vid höga personalomsättningar så har det också forskats mycket om detta. Levin och Cross (2004) tar upp hur starka respektive svaga relationsbundna kopplingar mellan organisationsmedlemmarna påverkar kunskapsöverföringen och diskuterar sedan detta mot begreppet förtroende. Enligt dem så har starka kopplingar en positiv effekt på mottagandet av kunskap, men också att svaga kopplingar

kan ha en större positiv effekt vid kunskapsöverförandet om det samtidigt finns en hög grad av förtroende mellan de inblandade i överföringsprocessen. Någonting som däremot kan hindra en effektiv kunskapsöverföring är enligt Szulanski (1996) mottagarens brist på absorptionsförmåga, otydlighet kring hur mottagaren ska tillämpa kunskapen i praktiken samt om relationen mellan givaren och mottagaren är ansträngd (Szulanski, 1996).

Argote (1999) har forskat kring organisatoriskt minne och menar att om kunskapen främst ligger hos de anställda inom organisationen så bör en hög personalomsättning påverka organisationens kunskapsmängd negativt. Hos kunskapsföretag däremot så hävdar hon att det kan te sig på ett annorlunda sätt. Hon gör först och främst skillnad på stora och små företag, där hon menar att de större brukar klara sig bättre med en hög personalomsättning då de tenderar till att dokumentera processer och relevant information i högre grad än mindre företag. Företag med en otydlig struktur klarar sig sämre vid höga personalomsättningar då de ofta behöver omstrukturera sig, vilket till och med kan leda till kunskapsglapp som innebär att ingen av medlemmarna besitter den kunskap som efterfrågas. För att motverka detta anser hon att det är viktigt att bädda in kunskapen i organisationens minne, det vill säga att den inte enbart är lagrad hos de anställda (Argote, 1999).

Forskning om ideella organisationer har visat att det tenderar att råda en viss organisationskultur inom dessa organisationer. Det faktum att det på grund av de ideellt arbetande medlemmarna råder en harmonisk atmosfär inom organisationen. Avstånden mellan den formella ledaren och de som befinner sig längre ner i hierarkin är korta då det tycks ligga stort fokus på jämlikhet. En demokratisk ledarstil med en decentraliserad struktur där kommunikationen hellre ska vara informell genom exempelvis direktkontakt och informella diskussioner snarare än formella

möten. Detta gör att ideella organisationer tenderar till att vara flexibla och på så sätt klara sig bra i en föränderlig omvärld (Kwiecińska, 2008).

Det finns således en mängd tidigare forskning om kunskapsbevarande inom organisationer med höga personalomsättningar men vad författarna anser sig sakna är ett mer konkret svar på hur organisationer kan tänkas arbeta för att stärka sitt organisatoriska minne och förbättra sin kunskapsöverföring när personalen tillsätts i, ett för dem, nytt projekt inom den redan tillhörande organisationen. Detta är en företeelse som blivit allt mer vanligare i den samtid som nu är många företags vardag.

Författarna har valt att ta med teorin om kunskapsöverföring då studien syftar till att undersöka hur väl kunskapen förmedlas vidare till de nytillsatta vid en hög personalomsättning. Teorin om organisatoriskt minne har valts ut då om mycket kunskap finns lagrad och integrerad i organisationens processer och rutiner så kan det gynna kunskapsöverföringen och inlärandet hos de individer som ska ta vid. Alla organisationer präglas inte av en stark organisationskultur men då LundaEkonomerna är en organisation som själva anser sig ha en väldigt stark sådan så är teorin om detta relevant. Organisationskulturen kan även den underlätta för kunskapsöverföringen mellan individer och är således av intresse för undersökningen. Nedan kommer de ovan nämnda teorierna att gås igenom i detalj.

2.2 KUNSKAPSÖVERFÖRING

Det råder meningsskiljaktigheter angående vad som är kunskap och vad som är information (Wang & Noe, 2010). Information kan i viss mån vara överflödigt då all information inte alltid är nödvändig. Kunskap däremot är den information som organiseras och ger informationen relevans och värde och kan således ses som användarvänlig information (Bessant & Tidd,

2007). Begreppet kunskapsöverföring är enligt Argote (2000) något otydligt definierad. Det används både på individuell och organisatorisk nivå och behandlar kunskap som förflyttas från en enhet till en annan (Argote, 2000). Exempel på detta kan vara när kunskap överförs inom en organisation mellan olika avdelningar, eller när förvärvade kunskaper appliceras hos individen.

Två välrenommerade forskare inom området, Davenport & Prusak (1998), menar att kunskap ständigt överförs inom organisationer och företag då medarbetare kommunicerar och utbyter kunskaper och erfarenheter med varandra. Trots att kunskapsöverföringens existens inom organisationer är en självklarhet innebär det inte att den nödvändigtvis genomförs på ett effektivt sätt. Företag rekryterar oftast de individer som de anser är begåvade eller lämpade för jobbet och detta kan ses som en god utgångspunkt och möjlighet för kunskapsöverföring mellan medarbetarna. Ett problem som företag ofta ställs inför är dock att personalen blir antingen överbelastade med arbetssysslor eller isolerade från kollegorna, vilket genom ett hämmande av interaktion och reflektion begränsar kunskapsöverföringen. Ytterligare ett vanligt förekommande problem är att individer tenderar att fråga den som är närmast eller som man känner bäst istället för den individ som faktiskt besitter mest kunskap (Davenport & Prusak, 1998).

Kunskapsöverföringsprocessen sker i två steg. Det första steget är det steg då kunskap delas eller presenteras för en mottagare, det andra steget är när mottagaren tar till sig kunskapsinformationen. Att information har gjorts tillgänglig eller presenterats för någon behöver inte nödvändigtvis innebära att kunskapsöverföringen har genomförts. Vidare finns det ytterligare faktorer som gör att kunskap inte lyckas överföras inom organisationen. Dessa kallar Davenport & Prusak (1998) för friktioner, som innebär att kunskapsöverföringen försvinner på vägen och inte leder till någon förändring eller förbättring. En orsak till detta till exempel vara

brist på förtroende för kunskapsförmedlaren, en annan kan vara avsaknad av tid för interaktioner. En av de vanligaste anledningarna till bristande kunskapsöverföring ligger dock hos mottagaren som är rädd för att göra misstag eller inte vågar fråga om råd när det behövs. Ett alternativ för att motverka en sådan arbetsmiljö kan därför vara genom att skapa en organisationskultur där bristande kunskap inte behöver innebära ett försämrat anseende, där man accepterar misstag och där man uppmanar och belönar interaktion och samarbete (Davenport & Prusak, 1998).

Ett begrepp som används inom forskningslitteraturen är *viscosity*. Begreppet ifrågasätter hur mycket av den kunskap som förmedlas och presenteras som faktiskt absorberas hos mottagaren. Hur mycket som absorberas beror till största del på den metod man som förmedlare har använt sig av. Till exempel så är det generellt sett mycket troligare att kunskapen kommer att tas upp om den presenteras eller lärs ut under en längre tidsperiod. Ett annat centralt begrepp är *velocity*, som behandlar hur snabbt och effektivt kunskapsinformationen transporteras inom organisationen. Både *viscosity* och *velocity* är därför vanliga termer att ta hänsyn till när man undersöker hur effektiv en organisations kunskapsöverföring är samt hur organisationen drar nytta av sitt kunskapskapital (Davenport & Prusak, 1998).

Det finns ett flertal strategier och hjälpmedel som en organisation kan använda sig av för att främja överföringen av kunskap. Databaser, testamenten eller andra informationskällor kan ses som självklara för att bibehålla kunskap i det som kallas för det organisatoriska minnet. Men det finns stora utmaningar i att lyckas överföra den tysta kunskapen, vilken är svår att dokumentera, som personalen besitter. Ett sätt att främja detta kan vara genom att skapa utrymmen där medarbetare får träffas och prata med varandra, till exempel i ett fikarum eller på en after work. Under dessa miljöer kan de anställda interagera vilket även kan leda till att de

delar med sig av sina egna erfarenheter med varandra (Davenport & Prusak, 1998). Det är också viktigt för kunskapsöverföringen att de som ska föra över kunskapen känner en inre motivation. Den inre motivationen har en tendens att främjas vid uppmuntran från ledarskapet men också om det råder en organisationskultur som karakteriseras av öppenhet (Van den Hooff & Huysman, 2009). Därav är organisationskulturen av ytterligare intresse att undersöka när det kommer till att studera kunskapsöverföringen i en projektorganisation.

2.3 ORGANISATORISKT MINNE

Stein (1995) definierar organisatoriskt minne på det sätt vilket tidigare kunskap tas tillvara genom organisatoriska aktiviteter. Vidare menar han att det organisatoriska minnet är inbäddat i organisationen och således är det inte beroende på hur stark kopplingen mellan avsändare och mottagare är. En annan definition av organisatoriskt minne återfinns hos Walsh och Ungson (1991) med förklaringen att organisatoriskt minne består av lagrad information från organisationens förflutna. En definition som styrks av Anand, Manz & Glick (1998) och Casey (1997) är den som menar att organisatoriskt minne definieras som en gemensam syn på hur dåtidens erfarenheter ska tolkas.

Den forskare som varit mest förknippad med organisatoriskt minne är Argote (1999) och det är hennes definition som författarna primärt valt att utgå ifrån. Hon menar att kunskapen finns inbäddad i organisationens rutiner, processer, utrustning, strukturer, kulturer och normer och att det är dessa som tillsammans utgör det organisatoriska minnet. Lagringen av det organisatoriska minnet kan sedermera delas in i fem grupper: de anställda som individer, organisationens kultur, standardiserade procedurer och processer, organisatoriska strukturer samt den fysiska strukturen av arbetsplatsen. Desto fler rutiner och strukturer som föreligger inom en organisation desto större kunskapsbas kan införlivas och därmed bidra till den

organisatoriska inlärningsprocessen (Argote, 1999). Loodin och Norgren (2014) menar däremot att kunskapen istället finns lagrad hos individerna och riskerar således att försvinna när individerna lämnar organisationen (Loodin & Norgren, 2014).

I syfte att åskådliggöra den effekt det organisatoriska minnet kan skapa för produktiviteten inom en organisation undersökte Epple, Argote & Murphy (1996) ett naturligt förekommande experiment som utspelade sig på en arbetsplats. Experimentet ägde rum på en fabrik med ett arbetslag som varit operativa i två år och som utökades med ett andra skifteslag. Det andra skiftet som till största del utgjordes av nyanställda medarbetare använde samma teknologi och var inbäddade i samma struktur som det mer erfarna arbetslaget. Genom att studera det nya arbetslagets inlärningskurva avsåg forskarna kunna härleda om kunskapen företrädesvis förvärvades genom det organisatoriska minnet eller genom standardiserade utbildningsprocesser. Om det nya arbetslagets inlärningskurva följde samma mönster som hos det mer erfarna arbetslaget kunde forskarna fastslå att kunskapen fanns inbäddad hos individerna snarare än inom organisationen med hänsyn till att medarbetarna i båda arbetslagen genomgått samma interna utbildningsprocess. Om det nya arbetslaget skulle ha en brantare inlärningskurva och således lära sig arbetsuppgifterna i snabbare takt än det erfarna arbetslaget hade forskarna kunna dra slutsatsen att den ökade effektiviteten kunnat härledas från kunskap och erfarenheter inbäddad i organisationen. För att få fram ett resultat analyserade forskarna hur lång tid det tog för det nya arbetslaget att bli operativa och uppnå fullständig effektivitet och jämförde sedermera denna tidsperiod med motsvarande tid det tog för det första arbetslaget. Forskarna kunde i resultatet fastslå att det tagit det nya arbetslaget två veckor att bli fullständigt operativa i kontrast till det första arbetslaget som uppnådde full effektivitet först efter flera månader. Man kunde därmed konstatera att den brantare inlärningskurvan tillika den ökade effektiviteten förenad med det nyskapade arbetslaget berodde på kunskap inbäddad i det

organisatoriska minnet, vilket förvärvats genom det ursprungliga första arbetslagets tidigare erfarenheter och kunskaper. Det organisatoriska minnet låg således till grund för en högre effektivitet och produktivitet inom organisationen vilket framgent påskyndar processen att få oerfarna nyanställda individer att bli operativa medarbetare (Argote, 1999).

Vissa forskare menar dock på att det organisatoriska minnet kan hämmas av individernas naturliga beteende. Simon (1991) hävdar att den mest relevanta delen för det organisatoriska minnet bär individerna på och därför dokumenteras det inte. Detta är även någonting som O'Reilly (1982) diskuterar och han påstår att individer helt enkelt föredrar att tillförskaffa sig nödvändig information genom interaktion istället för att uppsöka information bland dokument. Detta är problematiskt för det organisatoriska minnet då kunskapen inte lagras inom organisationen utan istället försvinner när individerna lämnar organisationen (Olivera, 2000).

År 1936 lanserades Wrights banbrytande studie *Factors Affecting the Cost of Airplanes*, som behandlade den organisatoriska inlärningskurvan. Även om lång tid har gått sedan dess har relativt lite vidareutvecklingar av hans teori gjorts. Studien observerade att arbetseffektiviteten inom flygplanstillverkningen ökade konstant i takt med att antal flygplan som tillverkades dubblerades. Även om det har visat sig i efterhand att inlärningskurvan ser olika ut i olika branscher och mellan olika företag har modellen ändå blivit den som tillämpas när man räknar på hur lönsamma investeringar förväntas bli (Dutton & Thomas, 1984). En av de mer innovativa och uppmärksammade forskningarna som byggdes på Wrights (1936) studie är den som behandlar glömska inom organisationer. Studien, som Argote utvecklade tillsammans med Beckman och Epple (1990), är en vidareutveckling av Lanes teori från 1951 som studerade effektiviteten av de tjugotal fabriker i USA som tillverkade skeppsvarv under andra världskriget. Syftet med studien var att undersöka om man kunde finna några brister i antagandet om organisatoriskt

lärande. De hade en hypotes om att organisationer också glömmar och att det förutspådda utfallet för lärande organisationer inte alltid är lika tydligt. Detta är något som enligt forskarna kunde leda till felkalkyleringar och på så vis felaktiga beslut tagna av företagsledningen som överskattar effekten av organisationens lärande (Argote, 1999). De påvisar att det finns perioder där inlärningskurvorna inte tycks vara lika tydliga och i vissa fall till och med försämrats, vilket då medför att kostnaderna faktiskt kan öka. Forskarna menar entydigt att denna minskade produktivitet kan härledas till organisatorisk glömska (Argote, 1999). Organisatorisk glömska kan främst uppstå på grund av tre anledningar. Den första innebär att teknisk utveckling gör den gamla kunskapen oanvändbar. Den andra handlar om att organisationer ofta misslyckas med att lagra sin erfarenhet och kunskap för att deras interna processer är otillräckliga. Det tredje innebär att den tysta kunskapen som finns hos personalen försvinner om dessa lämnar organisationen, det vill säga när det sker ett utbyte av personal (Argote et al. 1990).

2.4 ORGANISATIONSKULTUR

En svag organisationskultur tenderar till att hämma kunskapsöverföringen, till exempel om förtroendet mellan medarbetare är svagt (Davenport & Prusak, 1998). Daft et al. (2017) definierar organisationskultur som en samling av normer, värderingar och föreställningar som delas av medlemmarna i en organisation som framgent förmedlas vidare till nya medlemmar. De menar vidare att den viktigaste funktionen i en organisationskultur är den interna integrationen, vilket handlar om att integrera nyrekryterade medlemmar i organisationen så att de lär sig hur de ska relatera och förhålla sig till varandra. Tillsammans skapar alla medlemmar en gemensam identitet vilket hjälper organisationen att arbeta mer effektivt tillsammans (Daft et al. 2017).

Effektivisering sker då en stark och gemensam kultur underlättar samarbete mellan de anställda då liknande preferenser och beteenden underlättar denna process. En gemensam kultur underlättar också informationsprocessen, vilken innebär hur väl information sprids och tillgodogörs inom organisationen. Dessa effekter är något som också leder till en mer kostnadseffektiv organisation (Besanko et al. 2018).

Grönroos (2002) hävdar att det finns andra positiva aspekter med en gemensam kultur inom organisationen. Han menar att det är gynnsamt då kulturen kan förstärka de anställdas motivation att bidra till organisationen och att det är ett verktyg som många organisationer använder för att skapa hög motivation hos sina anställda genom att tydligt anamma en "vi"-känsla kopplat till arbetet och företaget som de anställda representerar (Grönroos, 2002). En annan forskare inom området är Edgar Schein. Han menar i sin avhandling från 2010 att ledare kan använda organisationskulturen som ett annat verktyg än att öka motivationen och att det går att socialisera in nyanställda för att få dem att agera, tänka och fungera som de redan etablerade anställda. Detta påstår han skulle underlätta inlärningsprocessen (Schein, 2010).

Daft et al. (2017) menar vidare att det finns olika företeelser utefter hur en organisationskultur kan studeras. Dessa fyra är ritualer och ceremonier, berättelser, symboler samt språk. Genom att studera dessa hos företag kan man få en bild av hur stark kultur som finns inom organisationen i fråga. En stark organisationskultur har, som beskrivits tidigare, positiva effekter på en rad olika viktiga funktioner inom en organisation och kan således vara väldigt viktigt vid granskandet av företags förmåga att överföra kunskap inom organisationen. En gemensam kultur kan också vara svår att upprätthålla när man har en stor personalomsättning vilket är fallet i det studien ämnar undersöka (Daft et al. 2017).

Kritik riktas dock mot teorin om organisationskultur och Dauber et al. (2012) menar att forskningsområdet är relativt nytt och att de hittills publicerade modellerna inte kan förklara hur organisationskulturen förändras med tiden. Det föreligger alltså inte någon enhetlig syn bland de olika forskarna för hur just tid och förändring ska studeras (Lance et al. 2000). Författarna är medvetna om denna komplexitet men anser att teorin är tillräckligt applicerbar i kombination med de övriga teorierna och speciellt relevant i detta fall då den studerade organisationen präglas av en stark kultur.

3. METOD

Metodavsnittet innehåller en redogörelse som presenterar genomförandet av studien. Inledningsvis presenteras valet av forskningsdesign, urval av bransch, LundaEkonomerna, samt respondenterna vilket sedan följs upp med en beskrivning av hur författarna samlat in samt analyserat det empiriska materialet. Avsnittet avslutas med en kritisk reflektion där studiens validitet och reliabilitet granskas.

3.1 FORSKNINGSDSIGN

Avhandlingen är en kvalitativ fallstudie där en tydlig distinktion gjorts mot en specifik organisation, LundaEkonomerna. Den kvalitativa metoden har valts för att kunna skapa förståelse och möjliggöra tolkningar av LundaEkonomernas styrelsearbete med att överföra kunskapen som den gamla styrelsen besitter till den nya styrelsen. Arbetet med kunskapsöverföring inom organisationer grundar sig oftast i individer och författarna väljer således att fokusera på hur styrelsemedlemmarna inom LundaEkonomerna uppfattar och förhåller sig till den kunskapsöverföring som sker vid överlämnandet. Författarna ämnar öka förståelsen om denna process genom att försöka förstå individens upplevelse av och dennes förhållningssätt till överlämningen, vilket är ett kännetecken för en kvalitativ metod. Studien ämnar alltså undersöka styrelsens egna uppfattning kring kunskapsöverföringens olika delar, som händelseförlopp och själva processen i sig. Samtidigt kommer det också att fokuseras på de bakomliggande motiven, övriga tankar och drivkrafter för att beskriva fenomenet ytterligare (Lundahl & Skärvad, 1999).

Undersökningen har genomförts utifrån en abduktiv ansats som är en kombination av en induktiv och deduktiv ansats. Undersökningen har dessutom utförts genom kombinationer av

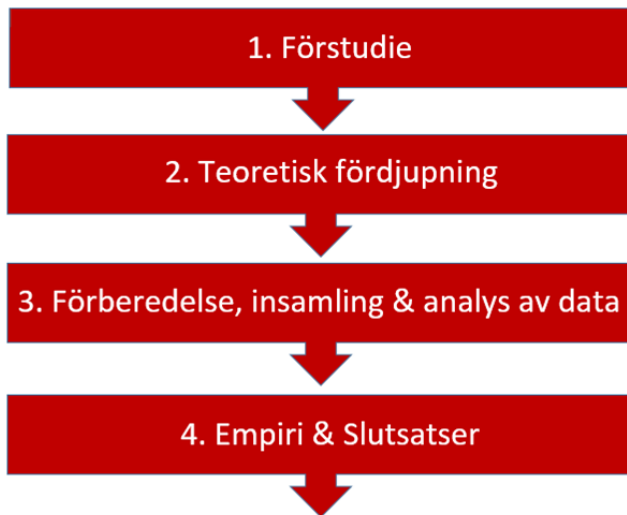
olika kvalitativa metoder, istället för ett enda angreppssätt, vilka alla har bidragit till studien. Delvis genom djupintervjuer men även genom att studera organisationens existerande dokumentation. Det kvalitativa angreppssättet vid en fallstudie anses fungera väl eftersom metoden syftar till att föra en intensiv och detaljerad granskning av ett fall. En kombination är något även Knights & McCabe argumenterar för. De menar att kombinationen av flera kvalitativa metoder är en fördel för att undvika att förlita sig på en enda metod eller ett enda angreppssätt (Bryman & Bell, 2017).

Författarna anser att valet av LundaEkonomerna som fallorganisation är relevant då de av egenskap har hög personalomsättning och ett tydligt fokus på projektarbetsformen. Detta når sin absoluta kulm i styrelsen där samtliga tio styrelseledamöter byts ut på ett bräde under sommaren. Vad som särskiljer LundaEkonomerna är att deras styrelse även agerar ledningsgrupp, där ordinära företag i regel har två olika grupper för dessa åtaganden. Det tydliga skiftet från en styrelse till en annan sätter höga krav på kunskapsöverföringen som därför blir intressant att studera. Enligt Stake (1995) är det viktigt att undersökningsfallet i en fallstudie ska ge upphov till kunskap som ska kunna vara applicerbar i allmänna termer och inte bara göra sig gällande i det enskilda fallet. Dessa typer av fallstudier kallas instrumentala fallstudier (Stake, 1995). Studien som ligger för handen har som övergripande syfte att vara användbar för en stor andel organisationer som antingen arbetar i projektform eller som också har en hög personalomsättning.

3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Tillvägagångssättet för framtagandet och genomförandet av studien har delats upp i fyra steg där processen inleddes med en förstudie som följdes av teoretisk fördjupning, förberedelse,

insamling och analys av data, och avslutades med empiri och slutsatser. De fyra stegen för studiens tillvägagångssätt illustreras i figur 1 nedan.



(Figur 1: Studiens tillvägagångssätt)

3.2.1 FÖRSTUDIE

Inledningsvis undersöktes teorier och referensramar inom Strategic Management. Vid första kontakt med teorin om kunskapsöverföring uppstod både intresse och idéer kring hur studien kunde genomföras där projektorganisationer kändes mest spännande och aktuellt. Utifrån detta formulerades sedan ett syfte följt av en frågeställning. Nästa steg var att hitta en fallorganisation som passade studiens forskningsfråga där det tillslut blev LundaEkonomerna, vilket utvecklas tydligare under rubriken 3.3.1 “Val av bransch och fallorganisation”.

3.2.2 TEORETISK FÖRDJUPNING

Vid steg två påbörjade författarna utformningen av den teoretiska referensramen. Till en början granskades tidigare forskning, artiklar samt litteratur som behandlade kunskapsöverföring i allmänhet och i synnerhet projektorganisationer. Det mynnade ut i att författarna valde att undersöka två andra teoretiska fenomen; organisatoriskt minne och organisationskultur, som

kan ses som relevanta komplement till kunskapsöverföringen och den studie som var tänkt att utföras. Vidare studerades LundaEkonomerna genom deras officiella webbsida.

3.2.3 FÖRBEREDELSE, INSAMLING & ANALYS AV DATA

Efter fastställandet av den teoretiska referensramen inleddes förberedelser av insamlingen av data. Det första steget i förberedelsen gick ut på att utforma intervjufrågor som skulle göra det möjligt att besvara studiens frågeställning samt uppfylla syftet. Intervjufrågorna formulerades sedan efter de respondenter som hade accepterat att genomföra intervjuer och därav utformades två intervjumallar. En intervjumall för styrelsemedlemmarna år 2017/2018 och en intervjumall för styrelsemedlemmarna år 2018/2019. När alla intervjuer var genomförda påbörjades nästa steg som innefattade en bearbetningsprocess av den insamlade data genom analys och tolkning.

3.2.4 EMPIRI & SLUTSATSER

Med utgångspunkt i dataanalysen och den insamlade empirin så kunde författarna dra jämförelser och försöka hitta samband eller motsägelser mellan de teoretiska referensramar som hade satts upp. På detta vis kunde grundade och givande slutsatser dras för att besvara studiens frågeställning.

3.3 Urval

För att kunna besvara forskningsfrågan har en ideell studentorganisation med styrelseuppdrag som löper över ett år studerats. När LundaEkonomerna har undersökts har författarna studerat fyra personer från nuvarande styrelse samt fyra personer från förra årets styrelse, för att få en förståelse över hur upplärningen uppfattas men också hur det är att lära upp. För att öka validiteten och reliabiliteten så fokuserar studien på fyra poster där varje post kopplas till två personer, så att jämförelserna mellan de nu sittande och de tidigare sittande blir så relevanta

som möjligt. Nedan visas en tabell med förkortningar för de åtta respondenterna som kommer att användas löpande i texten, samt deras befattningar, sittande period i styrelsen och om positionen inneburit hel- eller halvtidsarbete.

Befattning	År	Tjänst	Förkortning
President	2017/18	Heltid	P17
	2018/19	Heltid	P18
Corporate Relations Manager	2017/18	Heltid	CR17
	2018/19	Heltid	CR18
Corporate Sales Manager	2017/18	Halvtid	CS17
	2018/19	Halvtid	CS18
Internal Relations-/Social Affairs Manager	2017/18	Halvtid	IS17
	2018/19	Halvtid	IS18

(Tabell 1: Beskrivning av respondenterna)

3.3.1 VAL AV BRANSCH OCH FALLORGANISATION

Med avhandlingens forskningsfråga i åtanke har författarna valt att studera en organisation där medlemmarna frekvent byts ut. Vidare har även en av författarna ett tidigare engagemang inom organisationen vilket underlättade studiens genomförande. Därav författarnas beslut att studera just LundaEkonomerna, och mer specifikt dess styrelse som är kårens högsta operativa organ och där samtliga styrelsemedlemmar byts ut samtidigt. I och med att varje person sitter på posten under en begränsad tidsperiod är en effektiv kunskapsöverföring och upplärningsprocess av stor vikt. Dessa poster kan liknas vid generella projektanställningar men även relateras till höga personalomsättningar, och därför kan studien komma att bli intressant för företag och organisationer som präglas av någon av ovannämnda faktorer.

Författarna har således utgått ifrån vad Bryman & Bell (2017) kallar för ett målstyrt urval i sitt val av fallorganisation, vilket innebär att organisationen för studien väljs efter relevans i relation till forskningsfrågan. En målstyrd urvalsmetod är den vanligaste metoden vid val av

fallorganisation för kvalitativa studier då man önskar att nå fall med en specifik infallsvinkel angående ett särskilt ämne (Bryman & Bell, 2017).

Författarna anser att LundaEkonomerna utgör ett relevant verktyg för att analysera hur man kan effektivisera utbytet av information och kunskap vid skifte av personal i projektbaserade organisationer. Vidare är LundaEkonomerna en särskilt fördelaktig organisation vid analys med hänsyn till att dess styrelse i sin helhet utbyts årligen. Förfarandet lämnar utrymme att närmare studera hur faktorer som kunskapsöverföring, organisatoriskt minne samt organisationskultur kan skapa en effektiv övergång i förmedlingen av kunskap mellan sittande och tillträdande styrelse. Organisationen är även intressant ur det perspektiv vad beträffar hur bibehållandet av kunskap kan ligga till grund för att effektivisera kunskapsöverföringen vid utbyte av personal i projektbaserade organisationer. I samband med att matrisstrukturen blir en allt mer vanlig företeelse bland vinstdrivande företag med hänsyn till dess flexibla organisationsform, vilket nämndes tidigare, bör studiens syfte framstå som relevant i sin karaktär då resultatet kan var till gagn för organisationer med liknande strukturer.

3.3.2 VAL AV RESPONDENTER

Empirin bygger främst på intervjuer med åtta respondenter från Lundaekonomernas styrelse, där hälften är aktiva i skrivande stund och där den andra hälften var aktiva året tidigare. Totalt har fyra stycken poster undersökts, eftersom studien syftar till att studera kunskapsöverföringen mellan företrädare och efterträdare. Rollen som *Social Affairs Manager* är dock ny för innevarande år och existerade således inte tidigare, men upplärningen gjordes av föregående års *Internal Relations Manager*, därav valet av de båda posterna. De poster som har valts har också haft en jämn fördelning mellan heltidare och halvtidare, där halvtidsarbetare studerar vid sidan av arbetet inom styrelsen, vilket författarna menar ger en mer nyanserad och tillika samlad

bild av hur överlämningen mellan styrelserna sker. Posten *President* kommer i fortsättningsvis av studien att benämnas som ordförande.

3.4 DATAINSAMLING

Majoriteten av avhandlingens källor härstammar från intervjuer med LundaEkonomernas styrelsemedlemmar. En av studiens författare har tidigare varit engagerad i organisationen och av den anledningen förelåg få problem med att få tag i de önskade respondenterna. Faktumet hjälpte också övriga gruppmedlemmar att få en ökad förståelse för organisationen samtidigt som resterande kunde bidra med ett mer kritiskt perspektiv gentemot organisationen. Författarna skickade i god tid ut frågorna via mail för att respondenterna skulle kunna ta del av dessa. Genom att låta respondenterna få läsa igenom frågorna innan intervjuerna så ökar svars kvalitén samt chanserna till eventuell feedback. Det var väsentligt att intervjupersonerna skulle ha samma förutsättningar att förbereda sig inför intervjuerna (Bryman & Bell, 2017). Eftersom författarna valde att dela in respondenterna i två grupper, styrelsen från förra året och den nuvarande styrelsen, så utformades två olika semistrukturerade intervjumallar då frågorna skiljde sig, inte minst när det gäller tempus. Avslutningsvis transkriberades de inspelade intervjuerna. Den sekundärdata som inhämtats kommer från LundaEkonomernas egna kanaler, då främst genom organisationens webbsida.

3.4.1 DATAINSAMLING GENOM SEMISTRUKTURERADE DJUPINTERVJUER

Karaktären på intervjuerna som genomfördes kan beskrivas som semistrukturerade. Begreppet innefattar flertalet olika anföranden men framförallt innebär det att intervjuaren ställer en serie frågor ur ett frågeformulär, vilket förklarar den strukturerade delen. Vad som gör tekniken till semistrukturerad är att intervjuaren inte fullt är bunden till frågorna utan har möjlighet att ställa följdfrågor, vilket ger respondenten frihet i att besvara frågorna på ett mer nyanserat vis

(Bryman & Bell, 2017). Genom semistrukturerade intervjuer skapas därför möjligheter att med stor sannolikhet uppfylla det som studien avser att besvara men även öppna upp för fakta som annars hade varit svår att komma åt och på så sätt förhoppningsvis bidra till ett mer nyanserat resultat (Kumar et al. 1999). Beslutet att genomföra semistrukturerade intervjuer byggde alltså på en strävan i att stärka trovärdigheten i primärdata genom att använda en mer flexibel och öppen intervjuform än vad som hade varit möjligt med en fullt strukturerad intervjuteknik. Vidare lät författarna en utomstående part läsa igenom frågorna för att säkerställa att dessa var tydliga och således inte lämnade utrymme för misstolkningar som hade kunnat äventyra intentionerna med intervjuerna (Bryman & Bell, 2017).

Minst tre författare närvarade under intervjuerna då det föreligger fördelar med att vara fler än en intervjuare. Genom att vara flera intervjuare undviker man misstolkningar och en bredare förståelse tillhandahålls, dessutom genomförs intervjuerna mer effektivt på det sättet. Förfarandet att använda flera intervjuare förväntas bidra till en mer avslappnad atmosfär där intervjun snarare antar formen av ett diskussionsforum (Bechhofer et al. 1984). Under intervjuerna agerade en av författarna frågeställare medan de övriga var passiva deltagare. De passiva deltagarna gavs möjlighet att inflika i konversationen när så dessa fann det lämpligt att ställa en följdfråga eller vinkla intervjun åt en annan riktning. Vidare spelades intervjuerna in. Intervjuerna var till viss del tidsbegränsade men frågeformulären ansågs vara utformade så att intervjuerna kunde räknas med att genomföras tills dess att teoretisk mättnad förelåg och ingen ny information längre gavs (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna varierade något i längd men varade mellan 45 minuter och en timme.

Nedan finns tre exempel på frågor som ställdes till respondenterna. Intervjumallarna finns i sin helhet bifogade som bilaga:

- Hur gick upplärningen till när du tillträdde din befattning?
- Hur mycket kunskap finns dokumenterad?
- Hur uttryckte sig organisationskulturen enligt din mening?

3.4.2 KÄLLKRITIK

I tidigare avsnitt har det nämnts att två typer av data har inhämtats, primär- och sekundärdata. I följande stycke kommer dessa källor att diskuteras ur ett kritiskt perspektiv. Den primärdata som studien insamlat kommer som tidigare nämnt från semistrukturerade intervjuer med individer inom LundaEkonomernas styrelse. Det är viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt vid analys till den insamlade data då respondenterna oavsiktligt kan förmedla felaktig information. Denna felaktiga information kan förekomma på grund av att frågorna berör teoretiska begrepp som respondenten inte förstår eller att kunskapen om den egna verksamheten brister. En fördel med LundaEkonomerna som studieobjekt är att många av de intervjuade var bekanta med den terminologi som användes vid intervjuerna då samtliga är eller har varit studenter på Ekonomihögskolan. Det kan också finnas incitament hos respondenterna att förmedla en snedvriden och ibland helt felaktig information för att framställa sig själv eller organisationen i bättre dager. Detta var något författarna var förberedda på men samtliga blev positivt överraskade av den ärlighet de bemöttes av. Detta uttryckte sig tydligast när respondenterna fick besvara mer känsliga frågor beträffande bland annat dispyter inom styrelsen, samtidigt som det fanns skillnader i hur öppna och transparenta respondenterna var. Den sekundärdata som har inhämtats har olika ursprung i form av tryckta forskningsartiklar, akademiska böcker samt internetkällor, genom LundaEkonomernas egna kanaler. Digitala källor anses generellt ha lägre trovärdighet än tryckta källor men då digitala källor bara används för insamling av trivial information och för att komplettera den primärdata som intervjuerna inbringade anses de pålitliga (Bryman & Bell, 2017).

3.5 DATAANALYS

Den största delen av datasamlingen skedde, som tidigare nämnt, genom semistrukturerade intervjuer med LundaEkonomernas styrelse, vilket betyder att trots att samma frågor ställdes till respondenterna fanns det en variation i hur frågorna bemöttes och besvarades. För att analysera den insamlade data så användes öppen kodning, som betyder att data bryts ner, studeras, jämförs och kategoriseras. Kodning av data genomfördes genom att författarna stegvis sammanställde de olika svaren från transkriberingarna under gemensamma kategorier, på detta vis gavs en överblick över innehållet och gjorde det möjligt för analys av kodningen där det kopplades ihop med studiens teoretiska referensram. Efter analys av kodningen bestämde författarna vilka resultat som skulle användas till empirin. Att koda data och därefter analysera kodningen underlättar möjligheten att finna olikheter och likheter mellan respondenternas svar (Bryman & Bell, 2017).

3.6 RELIABILITET OCH VALIDITET

3.6.1 EXTERN RELIABILITET

Bryman & Bell (2017) hävdar att det är svårt att bevisa en kvalitativ studies externa reliabilitet då det är svårt att återskapa och testa en kvalitativ studie på nytt. Med tanke på att den här studien är av kvalitativ karaktär kan därför kritiken appliceras, eftersom att det vore svårt att upprepa undersökningen med LundaEkonomerna och uppnå samma resultat. Samtidigt genomsyras studien av en transparens och ett tydligt metodavsnitt för att möjliggöra vidare forskning. Bilagor i form av de intervjufrågor som har använts finnes bifogade i studien vilket gör att framtida forskare kan använda sig av samma frågor igen. Eftersom frågorna är av semistrukturerad karaktär innebär det att olikheter med största sannolikhet kommer att uppstå. Valet att intervjua nuvarande styrelsemedlemmar kan givetvis diskuteras. Det kan tänkas vara

så att nuvarande styrelsemedlemmar vill uppvisa en bättre bild av verkligheten och på följande sätt kan en subjektiv uppfattning ges. Dock tror författarna att det samtidigt ligger i styrelsens intresse att ge en så rättvis bild som möjligt då det verkar intresserade av att utveckla organisationens kunskapsöverföring.

3.6.2 INTERN RELIABILITET

Den interna reliabiliteten handlar om att forskarna, i det här fallet författarna, som utfört studien tillsammans måste bestämma och komma överens om hur informationen ska tolkas för att undvika olika uppfattningar som kan uppstå på grund av den mänskliga faktorn (Bryman & Bell, 2017). Med tanke på att minst tre författare var närvarande under samtliga intervjuer så påvisas studiens interna reliabilitet. En majoritet av författarna har ingen tidigare relation till organisationen vilket möjliggör ett utomstående och kritiskt perspektiv. Det faktum att den insamlade data har kodats förtydligar hur tolkning har gjorts. Det går att argumentera för att en högre effektivitet möjligtvis hade uppnåtts om författarna delat upp arbetet, där var och en hade arbetat mer självständigt. Men trots den kritiken har författarna valt att arbeta gemensamt med ett nära samarbete och därmed har en hög intern reliabilitet uppnåtts.

3.6.3 EXTERN VALIDITET

Kvalitativa fallstudier innehar generellt ett problem beträffande dess externa validitet och det belyser i vilken utsträckning det kan anses generaliserbart då begränsade urval ofta görs, eftersom att enskilda fall inte kan räknas som representativa och som en följd av detta blir resultatet inte blir fullständigt applicerbart på andra fall (Bryman & Bell, 2017). Denna problematik finns därmed i den här studien då endast en projektorganisation, LundaEkonomerna, har studerats. Syftet med en fallstudie är att djupdyka i en utvald organisation istället för att vidröra flera organisationer på ytan och på så vis kan författarna göra

fler generaliserbara slutsatser (Bryman & Bell, 2017). Studien som ligger för handen förväntas dra slutsatser beträffande kunskapsöverföring, organisatoriskt minne och organisationskultur inom projektorganisationen LundaEkonomerna, men för att kunna generalisera till andra omgivningar och situationer krävs vidare forskning.

3.6.4. INTERN VALIDITET

Den interna validiteten tillhandahålls genom studiens tillvägagångssätt, val och dess diskussion kring kritiska aspekter. På följande vis kan läsaren förstå i hur stor utsträckning forskarna haft förståelse för teorier, fallorganisationen samt hur undersökningen har genomförts. Studien utgår nästan enbart från primärdata i empirin vilket gör att ytterligare tolkningsfel och missförstånd har undvikits. Primärdata samlades in från åtta respondenter med olika positioner vilket medför en bredd i empirin och således även i analysen. I och med att en av författarna hade ett tidigare engagemang inom kåren gavs de övriga författarna en god grundförståelse för organisationen och hur den fungerar.

4. EMPIRI

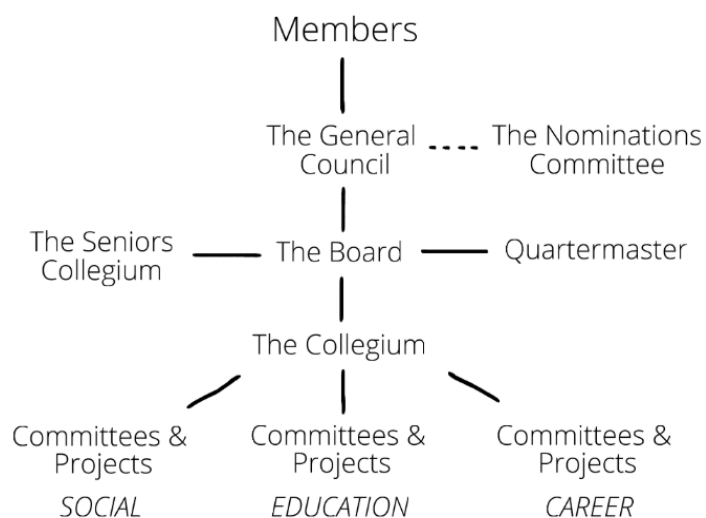
I följande avsnitt presenteras utvalda delar av den information som författarna, genom intervjuer samt LundaEkonomernas officiella kanaler, har samlat in. Empirin inleds med bakgrundsinformation om LundaEkonomerna som sedan går över till hur organisationen är strukturerad. Sedan summeras det som framkom under intervjuerna utifrån de utvalda teorierna under separata rubriker för att ge läsaren möjlighet att få en överskådlig bild av insamlad data.

4.1 ALLMÄNT OM LUNDAEKONOMERNA

LundaEkonomerna är en studentkår som grundades vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet år 1995. Kåren är ett nätverk för Ekonomihögskolans samtliga studenter och finns till för att optimera studenternas studietid genom att arrangera flera olika typer av aktiviteter och evenemang. Kårens arbete delas upp i tre ben som utgörs av karriärevenemang, sociala aktiviteter samt utbildning, med ett huvudfokus på just utbildningsövervakning. Det största operativa organet för kåren utgörs av dess styrelse (*The Board*), vilket också är studieobjektet för föreliggande studie. Styrelsen består av sex heltidsarbetare och fyra halvtidsarbetare och de agerar både som ledningsgrupp samt styrelse med olika individuella roller och ansvarsområden som tillsammans ansvarar för att kårens verksamhet drivs framåt. I april varje år röstas en helt ny styrelse fram av Lundaekonomernas högst beslutsfattande organ, *The General Council*, och där hela styrelsen ersätts i sin helhet. Därefter påbörjas en överlämningsperiod under sommaren där den tillträdande styrelsen blir upplärda av sina företrädare (LundaEkonomerna, 2018).

4.2 LUNDAEKONOMERNAS STRUKTUR

LundaEkonomernas organisationskarta (se Figur 2) visar att det är medlemmarna som befinner sig högst upp i hierarkin men enligt de intervjuer som ägt rum tycks det inte vara så i praktiken. P18 (2018) uttrycker att man inom kåren hävdar att medlemmarna är högst upp men i själva verket är det styrelsens röst som väger tyngst då det genomförs mycket *top down*-beslut. Till medlemmar räknas alla som studerar på Ekonomihögskolan i Lund och som betalar terminsräkningen till Studentlund. The General Council, är som tidigare nämnt kårens högst beslutsfattande organ och kan beskrivas som kårens riksdag. Den består av en talman, en vice talman samt 21 ordinära medlemmar och tio ställföreträdare som alla är framröstade av kårens medlemmar för att representera kåren i deras viktiga frågor. Det är bland annat här styrelsen röstas fram i april varje år. Vidare menar CS17 (2018) att det rent organisationsmässigt finns en tydlig hierarki men att man kontinuerligt arbetar för att motverka denna för att göra organisationen mer decentraliserad. Trots att medlemmarna i praktiken befinner sig längst ned i hierarkin så är det enligt organisationskartan kårens alla kommittéer samt deras aktiva medlemmar som befinner sig längst ned. Totalt finns det idag 27 kommittéer, där varje kommitté antingen har en eller två projektledare som ska driva projekten framåt. Det är dessa 42 projektledare som tillsammans utgör *The Collegium* (LundaEkonomerna, 2018).



(Figur 2: LundaEkonomerna, 2018)

Under de intervjuer som ägde rum framkom det att det finns en tydlig struktur för både organisationen i stort men även för det arbete som utförs inom styrelsen. Denna struktur är något som förs vidare från sittande styrelse till blivande styrelse via överlämningen. Att samtliga respondenter har erfarenhet från tidigare engagemang inom kåren medför att de har en förståelse om vad som förväntas av dem i styrelsen och hur strukturen tidigare har sett ut. Detta bidrar till att strukturen ofta behålls relativt oförändrad. Respondenterna förklarar dock att varje styrelsemedlem ges viss handlingsfrihet och tillåts göra vad de vill inom de ramar som satts upp.

Ett annat exempel på strukturen är att styrelsen flera gånger i veckan har möten; styrelsemöten och ledningsmöten. Där det förstnämnda behandlar tyngre beslut och kräver en mer formell struktur medan det senare behandlar posterna och den operationella verksamheten. Tidigare hade den äldre av de undersökta styrelserna ärvt en struktur där de båda ämnena behandlades under samma möte men där de valde att dela upp det i två olika möten då de var svåra att hålla isär, vilket tydliggör att de dels ärver, dels skapar nya strukturer (CS17, 2018). Denna struktur har den senare styrelse valt att behålla och arbetar idag på samma sätt (IS18, 2018).

Det finns en rådgivande instans som styrelsen kan vända sig till om de behöver hjälp och råd. Denna utgörs av *The Seniors Collegium* vilket består av *juniors*, som utgörs av före detta aktiva LundaEkonomer, där många tidigare har suttit i styrelsen, samt *seniors* som består av lärare på ekonomihögskolan men även personer från näringslivet. Båda dessa instanser kan styrelsen använda som bollplank när det stöter på problem som de inte vet hur de ska hantera. Under intervjuerna har det framkommit att stödet från dessa rådgivare har setts som en stor trygghet för sittande styrelse då de har stor erfarenhet (IS18, 2018).

4.3 KUNSKAPSÖVERFÖRING

Kunskapsöverföringen sker främst muntligt via den överlämning som sker under sommaren men den finns även skriftligt dokumenterad. Trots att det finns stor mängd dokumenterad information tycks det inte användas särskilt mycket då det anses som ett trubbigt hjälpmedel (P17, 2018). Både P17 (2018) och P18 (2018) hör till de styrelseledarmöten som uttryckt att deras upplärning har varit extra bra. Det som är unikt för deras upplärning jämfört med sina kollegors var att de fick tillgång till en ordförandehandbok, som är ett noggrant utformat dokument som samtliga ordföranden sedan 2011 har varit med och utformat och som revideras av den senaste sittande ordföranden för att se till att ständigt hålla dokumentationen uppdaterad (ibid).

Av de utförda intervjuerna har det framkommit att det råder skilda meningar om hur bra upplärningen har varit. Vissa anser att den har varit väldigt bra och hjälpt dem väldigt mycket medan de finns andra som menar att upplärningen var bristfällig och hade betydande förbättringsmöjligheter. Vad som är gemensamt för samtliga respondenter förutom två var att överlämningsperioden ansågs vara tillräcklig lång för att hinna förmedla tillräckligt med kunskap till efterträdarna. Orsaken till att IS18 (2018) och CS18 (2018) inte ansåg sig få en tillräckligt lång upplärning berodde på att de befann sig på en utbytestermi under en väsentlig del av överlämningsperioden. Överlämningen mellan CR17 och CR18 är ett exempel på en väl genomförd överlämning, vilket båda tydligt underströk. Anledningen till den framgångsrika överlämningen tycks dels bero på en lång upplärningsperiod samtidigt som deras personkemi fungerade bra (CR17, 2018; CR18, 2018). Vidare menar P17 (2018) också att hur väl överlämningarna genomförs varierar från år till år. Vissa år har den tillträdande styrelsen fått en väldigt rigorös upplärning medan den andra år varit mindre omfattande, vilket då har lett till att den påträdande styrelsen inte startat året med lika mycket kunskap vilket som i sin tur har

resultat i en längre startsträcka (ibid). Det föreligger även en tydlig variation i hur kontakten har bibehållits efter överlämningsperiodens slut. Att erhålla förmånen att kunna höra av sig till föregående styrelse ses av respondenterna som ett bra redskap och därför har styrelsen 2017/2018 bestämt att den nya styrelsen får höra av sig beträffande vad som helst, när som helst. CR17 (2018) menar att han flertalet gånger under sin period i styrelsen bollat idéer med sin företrädare. Vidare uttryckte P17 (2018) att ett av organisationens syfte och ambitioner är att LundaEkonomernas alla medlemmar ska få testa på själva och på så vis lära sig och utvecklas. Detta är något som flera av respondenterna definierade som *learning by doing* och att det speglar mycket av deras sätt att arbeta på. Med detta sagt fortsatte han med att en perfekt överlämning inte nödvändigtvis behöver vara att föredra då just genom att individen på egen hand behöver lösa situationer kan utveckla denne och organisationen (ibid).

Trots att det finns tydligt definierade postspecifika uppgifter och förväntningar på styrelsemedlemmarna, har det under intervjuerna varit tydligt att möjligheten att kommunicera och söka hjälp bland övriga styrelsemedlemmar har funnits. IS18 (2018) menar att de har olika kanaler för var formell och informell kommunikation ska ske, men att dessa också överlappar varandra då gränsen mellan de formella tjänsterelaterade aktiviteterna och de mer informella representationsuppdragen, upplevs som en gråzon. IS18 (2018) beskriver:

“GA-Balen är väl en kombination. Man har ju fått anledning att komma dit på grund av kåren som man också representerar, men man är ju också där för att man vill som privatperson. Så den gränsen är lite svår att dra”. (IS18, 2018).

En ytterligare indikator på hur privatliv och arbetsliv flätas samman är den stora arbetsbördan som samtliga i styrelsen beskriver. Även om alla i styrelsen inte beskriver varandra som bästa

vänner efter avslutat styrelseår, kan man ändå konstatera att de under året spenderat väldigt mycket tid tillsammans och distinktionen mellan arbete och privatliv suddas ut allt mer. Denna kontinuerliga kontakt kan också leda till att konflikter uppstår inom styrelsen (CR17, 2018). P17 (2018) och IS17 (2018) menar vidare att det var väldigt viktigt, när oenigheter uppstod, att alla fick komma till tals men också att alla, i den mån det var möjligt, stod bakom det beslut som de i slutändan kom fram till (ibid).

Beträffande kommunikationen med tidigare styrelser framkommer bilden att denna, likt upplärningen i sig, kan variera från år till år. Generellt sett verkar man inom styrelsen hellre vända sig till sig själva snarare än till den företrädande styrelsen. Det handlar dels om stolthet men också att man ser utvecklingsmöjligheter genom att testa sig fram, vilket också verkar vara en stor anledning till att respondenterna initialt har valt att söka posten (CS17, 2018).

4.4 ORGANISATORISKT MINNE

P17 (2018) och P18 (2018) berättar att deras uppgift som ordförande inte har varit att styra de andra i styrelsen, utan snarare att leda dem. De menar att de övriga styrelsemedlemmarna har ett enskilt ansvar över sina egna områden och tar egna beslut men att större beslut ska fattas genom gemensamma diskussioner. Skulle det dock vara meningsskiljaktigheter är det ändå ordförandes ansvar att komma fram till ett beslut (ibid). Det verkar som att det tidigare funnits en viss hierarki mellan heltidare och halvtidare men detta är något som föregående styrelse aktivt arbetade för att få bort (CS17, 2018). Samtliga respondenter indikerade att det numera är en väldigt platt styrelse, hierarkiskt sett, trots att det finns tydliga hierarkiska inslag formellt. De hierarkiska strukturerna blir tydligare när det handlar om hela organisationen som karaktäriseras av tydliga hierarkiska nivåer. Dessa hierarkiska nivåer är också något som upplevs vid överlämnandet av styrelseuppdraget till den nya styrelsen. Här har både 2017/2018-

och 2018/2019-års styrelser uttryckt att de känt ett tydligt hierarkiskt övertag hos den styrelse som ska avgå från sitt projektuppdrag. Detta yttrar sig både genom en formell tidigare hierarki där den gamla styrelsen var styrelse när individerna i den tillträdande styrelsen var aktiva medlemmar, samtidigt som det också finns ett kunskapsövertag till fördel för den avgående styrelsen (P17, 2018).

Dokumentation och testamenten som varje år upprättas och sparas är en bidragande faktor till det organisatoriska minnet, med dessa kan styrelsemedlemmarna ta hjälp av och förstå hur tidigare situationer har hanterats och på så sätt få vägledning. Vad som däremot är ett återkommande faktum hos respondenterna är att de anser att det finns för mycket ostrukturerat material av detta slag, vilket gör att det i praktiken inte är lika givande som respondenterna önskar. En återkommande åsikt är att hjulet ofta behöver uppfinnas på nytt, vilket är både tidskrävande och resurskrävande.

“Vi har ett arkiv med 2000 pärmar i källaren men det går ju inte att gå ner och slå i dom. Jag tror att hade man haft ett bättre system hade man kunnat använda dokumentationen på ett bättre sätt.” (P17, 2018).

Detta gäller inte bara dokument nere i källaren, utan också att mycket gömmer sig på mailen och andra internetbaserade kommunikationstjänster som deras CRM-system, *Podio*. Delar av materialen skulle kunna vara av stor användbarhet idag medan mycket inte längre är aktuellt, vilket försvårar letandet efter relevant dokumentation. Den ovan citerade respondenten menar även på att det skulle vara till stor nytta att sortera allt men att det råder en alldeles för stor tidsbrist för att kunna åstadkomma detta. Däremot är dokumentationen till viss del fortfarande

en bidragande faktor till det organisatoriska minnet, även om det anses vara en komplicerad process att använda, används det till trots ibland (P17, 2018).

4.5 ORGANISATIONSKULTUR

Samtliga av respondenterna menar att det finns en tydlig organisationskultur inom LundaEkonomerna, även om de menar att den uttrycker sig på olika sätt. Gemensamt tycks dock vara att samtliga beskriver det som en väldigt stark stolthet inom organisationen och en tydlig barriär mellan aktiva och icke aktiva medlemmar, något som de menar förstärker kulturen. En som uttrycker detta är CS17 (2018) som menar att han upplevde en stor barriär innan han själv blev en aktiv LundaEkonom och att han upplevde att denna stämning genomsyrar hela organisationen. Han menar vidare i positiva ordalag att det en väldigt härlig kultur inom organisationen när du väl är en del av den.

“Från den dagen du blir en aktiv medlem så blir alla andra aktiva dina bästa vänner” (CS17, 2018).

Det tycks, efter utförda intervjuer, inte finnas någon tydlig kulturell skillnad mellan den kultur som finns i styrelserummet och den kultur som karakteriserar den övriga organisationen. CS18 (2018) menar att han känt av samma typ av kultur från första dagen han kom i kontakt med kåren. Även om det i flera intervjuer uttrycks att styrelsemedlemmarna har ställt sig mer seriösa till sitt engagemang när de har gått från att vara aktiva medlemmar till att bli invalda i styrelsen. Samtidigt uppger samtliga att skillnaden, när det kommer till kulturen, mellan organisationen i stort och styrelsen är väldigt liten (IS17, 2018).

P17 (2018) menar att hela organisationskulturen karakteriseras av väldigt seriösa och ambitiösa individer (ibid). Ytterligare grund för detta påstående kan man hitta i den enhetliga kommunikationen utåt från LundaEkonomerna. Namnen på alla titlar inom de olika kommittéerna och styrelseposterna har väldigt liknande, grandiosa och seriösa namn, två exempel på dessa titlar är Internal Relations Manager och Social Affairs Manager (LundaEkonomerna, 2018). Den seriösa organisationskultur som genomsyrar organisationen kombinerat med den stolthet respondenterna känner för organisationen medför att alla är väldigt motiverade att göra en bättre överlämning än vad de själva fick (CR17, 2018). Samtidigt menar P17 (2018) att det när det väl är dags för en själv att vara den som lär upp sin efterträdare är det svårt att finna ork till detta då man är så pass utmattad eftersom arbetet under året har varit väldigt krävande (ibid).

Under de intervjuer som hållits har det framkommit en rad konkreta aspekter där organisationskulturen gör sig uttryckt. CR17 (2018) berättar om hur varje kommitté har en medalj och att det blir en tydlig markering att personen numera är en aktiv LundaEkonom. Hon beskriver att det finns olika nivåer av medaljer där de aktiva kan ha en vanlig medalj för förtroendepost i något av utskotten, ett rött kors om de är projektledare eller det röda korset runt halsen om de har suttit med i styrelsen. Hon berättar vidare att detta är något som hon och andra aktiva sporras av för att klättra inom organisationen (ibid). Samtidigt menar också P18 (2018) att alla aktiva får kläder med LundaEkonomernas logga på vilket är en ytterligare symbol som många aktiva bär med sig kontinuerligt (ibid).

Även om det har framkommit mycket som tyder på en väldigt stark och tydlig organisationskultur finns det till trots vissa aspekter som tyder på motsatsen. En av dessa saker är att de båda intervjuade styrelserna samstämmigt fastslår att de inte alls arbetat med, eller

efter, de *core-values* som organisationen har satt upp. De menar att dessa känns gamla och urholkade och snarare bara finns där för att de bör finnas där. Samtidigt verkar detta inte påverka styrelsens arbete i någon större mån då det verkar råda en gemensam samsyn och värdegrund inom styrelsen. Däremot kan bristen på en gemensamt framtagna värdegrund leda till att denna inte sprids ut i organisationen på ett effektivt sätt (CR17, 2018; IS18, 2018).

Kulturen inom LundaEkonomerna beskrivs generellt som väldigt homogen med en gemensam anda som genomsyrar organisationen. CR18 (2018) poängterar att individer som engagerar sig i styrelsen ofta har en väldigt stark tilltro till sin egen person och drivs av en vilja av att göra saker på egen hand. CR17 (2018) framhåller vidare att det i stora drag råder en konstant organisationskultur som influerar organisationens arbetssätt tillika uppförandekoder med tydliga inslag av traditioner som kan spåras långt bak i tiden. På ett mindre plan råder det en vilja för medlemmarna att skapa sin egna kultur och kontinuerligt förändra rutiner som man anser vara mindre fördelaktiga och effektiva för verksamheten. Samtliga respondenter har tidigare varit involverade inom LundaEkonomernas verksamhet i olika omfattningar, vilket påverkat och färgat deras syn på organisationen, tillika det förhållningssätt som definierar kulturen inom organisationen. En stor andel av de tillfrågade söker en gemensam identitet och det råder en ambition av att vilja ha stämpeln att man utgör en viktig del av organisationen (IS17, 2018).

Det stora engagemanget inom kåren ser IS17 (2018) som positivt men även något problematiskt då det har florerat rykten som säger att om man ska bli projektledare så kommer man inte klara av skolan, vilket har gjort att vissa inte har vågat ta sig an uppgiften. Detta är något som styrelsen 2017/2018 försökt arbeta bort från organisationskulturen genom införandet av bland annat en tidsrapportering, där projektledarna varje vecka skulle rapportera hur många timmar

de arbetade, mest för deras egen skull. Trots de problem som finns är den allmänna känslan att respondenterna är väldigt passionerade beträffande LundaEkonomerna och det arbete som samtliga involverade i kåren utför (ibid).

“Vi har ju på riktigt Sveriges bästa kår”. (IS17, 2018).

5 ANALYS

I detta avsnitt presenteras studiens analys av likheter och skillnader mellan de teoretiska referensramar och det insamlade empiriska materialet. Analysen är uppbyggd kring de delar av empirin som är mest intressanta utifrån studiens frågeställning; "Hur bemöter projektorganisationer med hög personalomsättning utmaningen med kunskapsbevarande?" Analysen delas upp i tre delar, LundaEkonomernas dokumentation, organisationskultur och hierarki.

5.1 LUNDAEKONOMERNAS DOKUMENTATION

LundaEkonomerna strävar efter att använda sig av dokumentation och annan lagrad information för kunskapsöverföringen. Deras arbete med dokumentation, testamenten och standardiserade processer kan alla ses som metoder för att försöka bevara kunskapen inom organisationen. Vad som genomsyrade samtliga intervjuer var att hanteringen av dokumentationen ansågs bristfällig då den uppfattades som överflödigt tillika svårtillgänglig och därmed inte kunde användas i den utsträckning som var önskvärdt. Detta är vad Davenport & Prusak (1998) kallar friktioner, det vill säga att viss kunskap försvinner på vägen på grund av att hanteringen av dokumentationen är bristfällig. Argote (1999) menar på samma sätt att kunskap och information kan försvinna och på så vis skada verksamheten ifall den är knuten till individerna inom den. Således skulle det kunna vara problematiskt om de nedskrivna dokumenten inte är en tillräckligt användbar kunskapsbank. Även om dokumentationen som finns är rigorös kommer den inte till sin användning och det kan därför anses vara en brist i LundaEkonomernas arbete med kunskapsöverföring. För att säkra att kunskap inte försvinner ut ur organisationen skulle det enligt Argote (1999) gagna LundaEkonomerna om de istället lutade sig mer mot den dokumenterade kunskapen snarare än den verbala kommunikationen mellan nyvald och

avgående styrelsemedlem. Det skulle enligt henne innebära att LundaEkonomerna löper en ökad risk att drabbas av det som hon kallar för organisatorisk glömska där kunskap successivt försvinner ut ur organisationen.

En bekräftelse på Argotes (1999) teori fås genom en jämförelse av de olika styrelsemedlemmarnas uppfattning om överlämnandet där de två ordföranden upplevt sina överlämningar som mest givande av samtliga respondenter. Gemensamt för dem, jämfört med de andra styrelsemedlemmarna, är att de tillhandahöll en ordförandehandbok. Att vissa postspecifika upplärningar har visat sig vara mer framgångsrika där kunskapen finns väldokumenterad och välstrukturerad bekräftar alltså teorin. En ytterligare aspekt som signalerar de problem LundaEkonomerna har med dokumentation är det som framkommer angående det faktum att upplärningen varierar väldigt mycket från år till år. Detta är också en effekt av att kunskapen sitter i individerna och inte i organisationen vilket gör att kunskap sipprar ut. Hade man istället haft bättre dokumentation, likt ordförandena tycks ha, hade det sannolikt varit mindre variation i kvalitén på upplärningen och kunskapen hade bättre bevarats inom organisationen. Vidare menar Loodin och Nordgren (2014) att det är problematiskt att förlora personal vilket ofta är förenligt med att erfarenhet och kunskap lämnar organisationen, framförallt om hanteringen av det organisatoriska minnet brister, vilket tycks vara fallet för LundaEkonomerna.

Enligt Argotes (1999) teori kan en förändring i strukturerna innebära att kunskap som finns lagrad inom en organisation går förlorad. LundaEkonomernas styrelsestruktur tycks i mångt och mycket ärvas från år till år. Det sker dock vissa förändringar, allt från små justeringar som rör förflyttningar av vissa ansvarsområden till stora saker som att utforma en helt ny styrelsepost. Samtidigt är det viktigt för en projektorganisation som LundaEkonomerna att vara

dynamiska och anpassa sig till de förändringar som sker i dess omvärld. Därför kan man se det som en avvägning för LundaEkonomerna mellan att bevara kunskapen inom organisationen genom att inte förändra strukturen och att utveckla organisationen för att passa bättre med samtiden. Förhållandet mellan dessa åtaganden är svårbesvarat då det skiljer sig från fall till fall. LundaEkonomerna bör dock vara medvetna om att de riskerar att förlora kunskap som sitter inbäddad inom organisationen när de förändrar strukturen.

Att det sker ett kunskapsbortfall gör sig som sagt gällande i många av de intervjuer som hölls med respondenterna. Att de dessutom upplever att de utför arbete som någon tidigare har utfört är vanligt förekommande och beror framförallt på bristande dokumentation men också på de ovan nämnda förändringarna. IS18 (2018) beskriver det på följande vis:

“Ibland känns det som man uppfinner hjulet igen”. (IS18, 2018).

Brist på strukturerad dokumentation riskerar att hämma kunskapsöverföringen och på så vis skapa en negativ spiral där varje ny styrelse behöver utföra en större ansträngning för att tillgodogöra sig den nödvändiga kunskap som krävs. Samtidigt framkom det i samtliga intervjuer att de interaktiva mötena där den sittande och tillträdande styrelsen träffades var det som ansågs mest givande vilket författarna kommer att återkomma till senare. I empirin framkommer det dock att styrelsens medlemmar i viss mån ser fördelar med att på egen hand behöva fundera ut hur vissa uppgifter ska genomföras då det kan leda till större lärdom och utveckling, både för den enskilda individen och organisationen i stort. Detta är någonting som styrelsen hade gått miste om ifall det redan hade funnits tydliga existerande instruktioner som förklarade allting i detalj. Därför behöver inte en perfekt upplärning vara någonting som organisationen eftersträvar, utan det finns ett egenvärde i att uppfinna hjulet igen på egen hand.

5.2 LUNDAEKONOMERNAS ORGANISATIONSKULTUR

Trots ovanstående analys beträffande vikten av att dokumentera kunskap så är det i vissa fall fördelaktigt att förmedla kunskapen verbalt. Det handlar främst om sådan kunskap som är svårdokumenterad, det vill säga kunskap som bäst tillgodogörs genom att uppleva situationen på plats (Davenport & Prusak, 1998). Exempel på en sådan situation kan vara skuggning med sin företrädare där man närvarar under möten med LundaEkonomernas samarbetspartners. I stora drag tycks styrelsen förlita sig på att den verbala kommunikationen vid kunskapsöverföringen under styrelseöverlämningen är välfungerande. Man kan se kommunikationen som ett alternativ till dokumentation och ett skydd mot att kunskap försvinner ut ur organisationen, vilket är en risk vid hög personalomsättning och bristande dokumentation. Riskerna med detta tillvägagångssätt uppstår när de verbala kommunikationskanaler som idag tycks vara välfungerande mellan avgående och tillträdande styrelse slutar att fungera. Då har organisationen inte tillräckligt med underlag att falla tillbaka på eftersom deras dokumenterade kunskapsbank i dagsläget är bristfällig. En indikator på den utvecklingen tycks kunna skönjas i att det finns variation i kunskapsöverföringen mellan olika styrelseposter men också mellan år till år vilket signalerar vikten av relevant dokumentation att kunna falla tillbaka på.

Någonting som främjar den överföringen av kunskap som analyserats ovan är enligt Besanko et al. (2017) en gemensam och stark organisationskultur. Vid genomgång av det empiriska materialet kan det konstateras att respondenterna framhåller kulturen inom organisationen på motsvarande vis. De uttryckta upplevelserna förefaller därmed som gynnsamma ur perspektivet intern integration och effektiv inkludering av nya medarbetare inom organisationen i enlighet med teorin. Daft et al. (2017) menar på att språket inom en organisation kan användas för att förmedla en kultur inom organisationen till sina medlemmar. LundaEkonomerna använder sig

av ett seriöst språk som kulturbärare i sina titlar vilka kan stå som exempel för organisationskulturen som också beskrivs som väldigt seriös i intervjuerna. Ytterligare en aspekt Daft et al. (2017) tar upp är vikten av symboler. Ett exempel på tydliga symboler är de olika medaljer som de aktiva medlemmarna belönas med, vilket också sporrar dem att kämpa för att nå nästa steg i medaljkategorierna. Sammantaget styrker detta det tidigare konstaterandet att LundaEkonomerna genomsyras av en stark och tydlig organisationskultur.

En distinkt och homogen organisationskultur med en gemensam identitet kan således ligga till grund för en smidigare och mer resurseffektiv övergångsprocess när man byter ut en styrelse mot en annan. Enligt Schein (2010) kan den gemensamma kultur som tycks finnas mellan den avgående och tillträdande styrelsen komma att underlätta upplärningsprocessen då de på grund av den gemensamma kulturen tänker, agerar och fungerar på liknande sätt (Schein, 2010). Enligt det teoretiska ramverket bör även en stark gemensam kultur främja informationsflödet inom organisationen och en klar majoritet av respondenterna meddelade att merparten av kunskapsöverföringen vid skiftet av styrelse sker muntligen snarare än genom dokumentationer. Gemensamma värderingar och ett samstämmigt förhållningssätt till organisationskulturen är således av särskild betydelse vid utbyte och tillgodogörande av den verbala kommunikationen som sker mellan de avgående och tillträdande styrelsemedlemmarna.

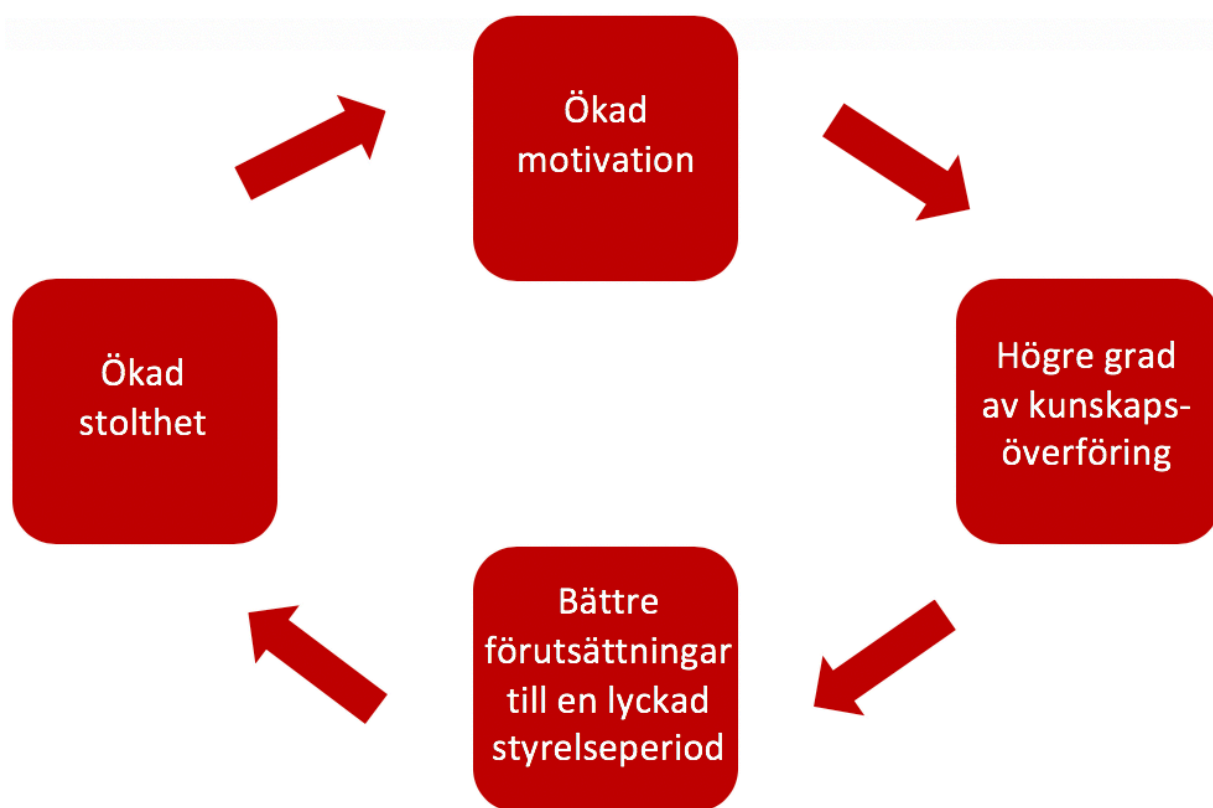
Den påtagliga organisationskulturen har dock lyfts fram i både positiv och negativ bemärkelse. Negativt i det avseendet att den kanske skapar en "vi mot dem"-känsla mellan aktiva medlemmar och icke aktiva medlemmar, vilket styrelsen önskar inte vore fallet. Det är positivt i den bemärkelsen att den skapar en härlig "vi"-känsla bland de aktiva. Den teori som finns inom organisationskulturen menar, som tidigare nämndes, att en stark organisationskultur också underlättar informationsutbytet mellan individerna inom organisationen. Davenport & Prusak

(1998) menar att det finns fördelar om en organisations kunskapsöverföring sker via flera olika välfungerande interaktioner. I LundaEkonomernas fall kan den allt mer utsuddade gränsen mellan privatliv och arbetsliv vara något som gynnar kunskapsöverföringen. Med detta i bakhuvudet kan det finnas fog att hävda att det är just organisationskulturen som gör att LundaEkonomerna klarar sig så pass bra som de gör, trots att de förlitar sig mycket på den verbala kommunikationen under upplärningen istället för den nedskrivna dokumentationen. Det kan ses som att organisationen förbiser de brister som faktiskt existerar i dokumentationen på grund av att den verbala kunskapsöverföringen tycks fungera så pass väl som den gör. Detta beror till stor del på att samtliga respondenter har varit indoktrinerade i den kultur som existerar inom LundaEkonomerna genom deras tidigare engagemang inom kåren.

Enligt Grönroos (2002) kan motivationen stärkas genom att öka stoltheten för organisationen. CS17 (2018) uttryckte en tydlig stolthet över organisationen i stort men även över sitt egna arbete vilket han hävdade var en av de största motivationsfaktorerna i arbetet. Således överensstämmer det med Grönroos (2002) teori, som vidare menar att stoltheten borde leda till en hög motivation att lära upp sina efterträdare. Enligt P17 (2018) råder det en kultur inom LundaEkonomerna där styrelsemedlemmarna gör sitt yttersta för att föra vidare den kunskap som de har samlat på sig. Genom att känna en stolthet för LundaEkonomerna kan den ansträngning som krävs för att genomföra ett gediget överlämningsarbete kännas mer motiverande. Samtidigt som det, enligt teorin, borde finnas en hög motivation bland respondenterna att föra vidare kunskapen till sina efterträdare framkom det under intervjuerna med de gamla styrelsemedlemmarna att de hade större ambitioner för upplärningen än vad som sedermera blev utfallet. Detta menade P17 (2018) berodde på att de kände sig slutkörda och att de helt enkelt inte orkade utföra den överlämningen som de själva hade visionerat om. Han uttryckte sig på följande vis:

“Man är ganska slut både fysiskt och mentalt och man tänker att man snart ska få gå hem och sova hela sommaren. Och det är väl något som påverkar att man inte har samma motivation när man ska överlämna som när blir överlämnad” (P17, 2018).

Med detta i åtanke går det att urskilja ett samband mellan några av de analyserade aspekterna; stolthet, motivation, kunskapsöverföring och bättre förutsättningar till en lyckad styrelseperiod. Den tidigare styrelsen upplever en stolthet över sitt år och sin prestation. Stoltheten leder till en ökad motivation som gynnar överlämningen och på så sätt förbättras förutsättningarna för att nästa styrelse ska få en lyckad styrelseperiod, som i sin tur ökar chanserna för en hög stolthet hos dem. På detta vis skapas en positiv spiral. Detta förhållande illustreras i figur 3 nedan:



(Figur 3: Samband mellan stolthet, motivation, kunskapsöverföring och förutsättning till en lyckad styrelseperiod)

5.3 LUNDAEKONOMERNAS HIERARKI

När det kommer till det organisatoriska lärandet kan det, enligt Argote (1999), vara fördelaktigt om det förekommer hierarkiska strukturer. Detta då en tydlig hierarkisk struktur ger styrelsemedlemmarna tydliga roller med klara ansvarsområden vilket då också underlättar kunskapsöverföringen inom organisationen. Den styrelsestruktur som nämndes tidigare beskrivs som platt och decentraliserad i praktiken men med en bakomliggande hierarkisk struktur där ordförande i slutändan har det sista ordet. Detsamma gäller organisationen i stort som har en tydlig karriärtrappa där många av de aktiva medlemmarna tycks sträva efter att klättra inom organisationen. Den hierarki som tycks finnas mellan den avgående och tillträdande styrelsen, där medlemmarna i den blivande styrelsen under en längre tid sett upp till den tidigare verksamma styrelsen kan, enligt Davenport och Prusak (1998), leda till att den nya styrelsen är rädd för att göra misstag och på så vis inte vågar ställa de frågor som de egentligen behöver. Samtidigt tycks kulturen inom styrelsen vara väldigt öppen, med högt i tak där misstag inte leder till ett försämrat anseende vilket Davenport och Prusak (1998) menar gynnar både interaktion och samarbete. Sammanfattningsvis kan den hierarki som genomsyrar LundaEkonomerna vara behjälplig för att behålla kunskapen inom hela organisationen samtidigt som den kan påverka den hierarkiska stämning som råder mellan tillträdande och avgående styrelse som tycks påverka kunskapsöverföringen negativt.

En aspekt som det råder motsättningar kring teoretiskt sett, är huruvida hierarkiska strukturer är till för- eller nackdel för en organisation som LundaEkonomerna. Teorin om kunskapsöverföring menar att individer känner sig mest manade att dela med sig av sin kunskap när de befinner sig i en decentraliserad organisation, där atmosfären som då skapas gynnar kunskapsöverföringen. Men beträffande det organisatoriska minnet är det dock till fördel att ha

en hierarkisk struktur när man vill behålla kunskapen inom organisationen och på följande vis står dessa teorier i kontrast till varandra.

6 DISKUSSION & SLUTSATS

I följande avsnitt diskuteras inledningsvis kritik mot studien samt de val som haft betydelse för studiens resultat och slutsatser. Vidare kommer författarna diskutera resultatet och dess generaliserbarhet. I slutsatsen kommer frågeställningen besvaras och en kort sammanställning av studiens bidrag kommer att presenteras. Avslutningsvis lyfts förslag på vidare forskning fram.

6.1 DISKUSSION

Som nämdes i inledningen har projektorganisering blivit en allt mer förekommande företeelse bland dagens företag. Förfarandet föranleder i många fall ett allt högre tryck på att organisationer utvecklar och aktivt arbetar med arbetet kring kunskapsöverföring. Det föreligger inte heller några motsättningar inom ämnet utan samtliga berörda organisationer skulle med stor sannolikhet gynnas av att effektivisera processen. Det var i ljuset av detta som författarna valde att utföra den presenterade undersökningen tillika det faktum att det sker en expansiv övergång mot ett samhälle dominerat av kunskapsbaserade företag och organisationer.

Studien diskuterar kunskapsöverföring grundat på flera olika forskares perspektiv men utgår framför allt från Davenport & Prusaks (1998) definition. Det går givetvis att diskutera att resultatet hade blivit annorlunda om studien hade valt andra forskare som utgångspunkt, men det tycks finnas en tydlig samrådighet bland forskare kring begreppets innebörd, vilket teorikapitlet påvisar. När det gäller organisationskulturen råder det förvisso flera olika definitioner och tolkningar om begreppets innebörd och hur det bör definieras. Men studiens författare är tämligen övertygade om att LundaEkonomernas starka organisationskultur, som framkom under intervjuerna, hade klassificerats som en stark organisationskultur oavsett vilken forskares benämning som använts. På följande sätt går det att argumentera för att resultatet hade

blivit likvärdigt oavsett vilken forskare studien hade valt att luta sig mot och därmed stärks slutsatsens trovärdighet.

LundaEkonomerna är idag som tidigare nämnt väl medvetna om att det finns en tydlig organisationskultur som är förenlig med både för- och nackdelar. Trots att de ställer sig positiva till organisationskulturen och den starka gemenskap som råder, är de väl medvetna om att de utåt sett upplevs som exkluderande i förhållande till de studenter på Ekonomihögskolan som inte är aktivt engagerade inom organisationen. Detta är någonting som de försöker motverka för att bli mer inkluderande. Om studien istället genomförs om tio år kommer resultatet med stor sannolikhet att bli annorlunda då medvetenheten som finns idag troligtvis kommer leda till verksamma åtgärder och därmed kan valet av fallorganisation diskuteras. Dock hade författarna ingen vetskap om respondenternas medvetenhet kring deras nuvarande organisationskultur och dessutom är det kunskapsöverföring som varit den centrala teoretiska referensram som studien grundat sig på.

Det finns ytterligare en aspekt som går att diskutera angående valet av bransch och projektorganisation. Författarna valde att utgå från projektorganisationer vid studiens inledande fas för att besvara den frågeställning som formulerades. Dock finns det flera olika typer av projektorganisationer som verkar i olika typer av miljöer och branscher. En studentorganisation är således bara ett exempel på en projektorganisation. Om studien hade undersökt samma parametrar fast på en annan typ av projektorganisation som företrädesvis är verksam inom ett annat område och med andra ändamål så hade studien kunnat uppvisa ett annat resultat. Det är således svårt att komma fram till en slutsats som beträffar projektorganisationer i sin helhet, utan det bör tas i beaktning vid tolkning att det är specifikt en studentorganisation som studien undersöker. Det tycks dock finnas många gemensamma nämnare mellan projektorganisationer

i stort, främst beträffande deras sätt som de arbetar, det vill säga i projektform, och således påvisar studien sin relevans i sammanhanget. En styrka med valet av LundaEkonomerna som fallorganisation var att respondenterna, i och med att de själva är studenter, hade en god förståelse för de begrepp och frågor författarna hade. Således undveks missförstånd under intervjuernas gång, samtidigt som det också kunde leverera väl avvägda svar på komplexa akademiska frågor. På så sätt blev svaren välformulerade och trovärdiga, i en utsträckning de inte hade blivit om respondenterna istället hade missförstått innebörden av frågorna.

Trots att studien utfördes på en projektinriktad studentorganisation så är författarna övertygade om att de resultat och slutsatser som studien har mynnat ut i till viss del går att applicera på andra typer av företag och organisationer, till exempel vinstdrivande projektorienterade företag. Författarna tror att LundaEkonomerna och deras växling mellan en styrelse till en annan på ett tydligt sätt illustrerat de mekanismer som utmärker betydelsen av kunskapsöverföringen. LundaEkonomerna särskiljer sig i deras process med att byta ut hela den operativa ledningen på ett bräde, vilket ställer stora krav på en effektiv kunskapsöverföring där brister och styrkor kunde urskiljas och på så vis belysas på ett tydligt sätt.

Uppsatsen syftar till att bidra till ökat stöd och förståelse till den tidigare forskning som finns inom området som menar att just dokumentation är av väsentlig betydelse för att kunskap ska stanna inom organisationen. Samtidigt har den också påvisat att det finns andra faktorer som tycks kunna kompensera för en bristande dokumentation genom främjandet av till exempel en stark organisationskultur. Författarna menar därför att det går att hävda att LundaEkonomernas starka organisationskultur kompenserar för de brister organisationen uppenbarligen har beträffande sin dokumentation.

Studiens resultat, som påvisar att en stark organisationskultur kan kompensera för bristande dokumentation, kan även vara intressant för organisationer inom näringslivet som istället har valt att fokusera mer på dokumenterad kunskap och som inte besitter en lika tydlig och stark organisationskultur som LundaEkonomerna. Studien skulle kunna hjälpa dessa organisationer att komma till insikt om relevansen kring att ha en stark organisationskultur och vilka fördelar det kan föra med sig. Det innebär inte att de ska ersätta sin dokumenterade kunskap och börja fokusera på verbal kunskapsöverföring i den mån som LundaEkonomerna gör, utan de kan snarare inse att en stark organisationskultur kan avlasta vikten av dokumenteringen av kunskap i det organisatoriska minnet. Organisationskulturen kan dessutom föra med sig många andra fördelar utöver enbart kunskapsöverföringen. Sammanfattningsvis kan man därav konstatera att verbala kommunikationskanaler, medarbetarna emellan, kan fungera som en försäkring mot en bristande dokumenterad kunskapsöverföring.

I analysen framkommer det att en helt optimerad överlämning nödvändigtvis inte är eftersträvansvärt för en organisation som LundaEkonomerna, då organisationen vill uppmuntra individernas individuella utveckling genom learning by doing. Samtidigt framkom det att respondenterna tyckte att de vid flertalet tillfällen utförde vad som borde vara enkelt utformade standardiserade uppgifter, men där avsaknaden av dokumentation innebar extra ansträngning och tid som hade kunnat förhindrats. Vad som följaktligen vore önskvärt för LundaEkonomerna i detta fall är om de kan kategorisera olika typer av kunskaper och således bestämma vilka av dessa som särskilt ska prioriteras i överförandet till kommande styrelse. Om LundaEkonomerna kan kategorisera och prioritera överföringen av den kunskap som inte resulterar i någon utveckling för individen och istället bara utelämnar den utvecklingsbara kunskapen, så skulle det kunna innebära att styrelsen blir mer resurseffektiv samtidigt som den individuella utvecklingen premieras. Författarna anser att detta bör vara önskvärt för alla typer av

organisationer. Det är dock viktigt att beakta att det kan betraktas som utopiskt att lyckas åstadkomma detta på ett idealt sätt i realiteten.

6.2 SLUTSATS

Tillvägagångssättet för hur organisationer strukturerar, formerar och komponerar sina överlämningsprocesser har, som nämndes i inledningen, blivit en allt viktigare faktor då allt fler organisationer i särskilt kunskapsintensiva sektorer arbetar med projektarbetsformer i olika omfattningar. Huruvida studien går att applicera på projektorganisationer utanför ideella organisationer är svårt att ge ett konkret svar på, vilket diskuterades tidigare. Det som dock särskilt bör nämnas är att LundaEkonomerna valdes som avhandlingens fallorganisation på grund av att författarna menade att organisationen är intressant ur studiens syfte, då det är en projektorienterad organisation där hela den operativa ledningen byts ut på ett bräde. Detta menar författarna framhäver de mekanismer som påverkar kunskapsöverföringen, vilka är relevanta för projektorganisationer i allmänhet. De mekanismer som studien påvisat har störst inverkan på bevarandet av kunskap är en strukturerad dokumentation och en stark organisationskultur.

Sammanfattningsvis föreligger det enligt författarna två lärdomar som projektorganisationer kan förhålla sig till när det kommer till bevarandet av kunskap inom organisationen.

1. När en projektgrupp i sin helhet byts ut mot en ny är det viktigt att dokumentationsnivån är hög för att undvika att kunskap går förlorad när individer lämnar organisationen. Med en hög nivå på dokumentationen menas dels att den innehåller en relevant mängd kunskap, dels att den är väl strukturerad. Om det föreligger brister i någon av dessa två

faktorer så riskerar den existerade dokumentationen att inte användas.

2. Om organisationer brister i den ovan nämnda punkten kan en stark organisationskultur göra att kunskapen överförs mer effektivt inom organisationen, vilket möjliggör att organisationen istället kan förlita sig på verbal kommunikation. Med andra ord kan man säga att en stark organisationskultur kan ses som ett bra komplement till dokumentation om organisationen skulle brista i denna. Komplementet är inte lika starkt när det rör sig om en organisation med en hög personalomsättning, då personalen som ska ta över projektet inte är indoktrinerade i den organisationskultur som råder.

6.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Det vore intressant att vidare undersöka andra problem än kunskapsöverföringen som uppstår när en hel projektgrupp byts ut. Till exempel vore det intressant att undersöka hur organisationens relationer till andra företag såsom leverantörer, sponsorer eller andra samarbetspartners som byggts upp av tidigare projektgrupp påverkas när denna projektgrupp byts ut och ersätts av nya individer.

Under studien har det framkommit att trots att LundaEkonomerna har en väldigt rigorös dokumentation används den inte då den är ostrukturerad och upplevs som svåröverblickad. Därför skulle det vara intressant att undersöka hur omfattande en dokumentation bör vara för att den ska vara tillräckligt genomgående som hjälpmedel men samtidigt hur omfattande den kan vara för att mottagaren ska orka sätta sig in i all den information som finns nedskreven.

Det skulle även vara av intresse att utföra en liknande studie på en annan typ av projektorganisation, till exempel en vinstdrivande organisation. Förfarandet skulle på detta sätt

kunna undersöka om det finns några ytterligare skillnader i arbetssättet eller om samma mekanismer gör sig gällande.

REFERENSLISTA

TRYCKTA KÄLLOR

Anand, V., Manz, C. C. & Glick, W. H. 1998. *An Organizational Memory Approach to Information Management*. Vol. 23 (4), sid. 796-809. The Academy of Management Review.

Argote, L. 1999. *Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge*. Boston: Kluwer Academic, cop.

Argote, L., Beckham, S. & Epple, D. 1990. *The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings*. Vol. 36, No. 2. pp 140-154 . Management Science.

Argote, L. & Ingram, P. 2000. *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*. Vol. 82, No. 1, pp. 150-169. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Bechhofer, F., Elliott, B. & McCrone, D. 1984. *Safety in Numbers: On the Use of Multiple Interviewers*. Vol. No. 1. pp. 97-100. Sociology.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. 2017. *Economics of strategy* (6:e uppl.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Bessant, J. & Tidd, J. 2007. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons Ltd.

Bryman, A. & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl.). Stockholm: Liber.

Casey, A. 1997. *Collective memory in organizations*. Vol. 14, pp. 111-146. Advances in Strategic Management.

Christensen, S. & Kreiner, K. 1991. *Projektleddning: Att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Bjärred: Academia Adacta AB.

Murphy, J. 2017. *Organization Theory and Design*. (3:e uppl.) Cengage Learning EMEA.

Dauber, D., Fink, G. & Yolles, M. 2012. *A Configuration Model of Organizational Culture*. The Author. SAGE Open.

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

De Stefano, V. 2015. *The rise of the «just-in-time workforce»: On-demand work, crowdwork and labour protection in the «gig-economy»*. Forthcoming Bocconi Legal Studies Research Paper No. 2682602. Comparative Labor Law & Policy Journal

Dutton, J. & Thomas, A. 1984. *Treating Progress Functions as a Managerial Opportunity*. Vol. 9, No. 2, pp. 235-247. The Academy of Management Review.

Argote, L. Epple, D. & Murphy, K. 1996. *An Empirical Investigation of the Micro-structure of Knowledge Acquisition and Transfer through Learning by Doing*. Operations research 44(1): pp. 77–86.

Erenda, I., Mešk, M., Roble, V. & Štok Meško, Z. 2013. *Factors of Knowledge Management and the Impact of Employee Turnover in Activity and Performance in Scientific and Technological Parks in Slovenia*. University of Primorska. JIOS, Vol. 3. Journal of Information and Organizational Sciences

Lance, C. E., Vandenberg, R. J. & Self, R. M. (2000). *Latent growth models of individual change: The case of newcomer adjustment*. Vol. 83 (1), pp. 107-140. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Levin, D. Z. & Cross, R. 2004. *The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer*. Vol. 50 No. 11, pp. 1477-90. Management Science.

Loodin, H. & Nordgren, L. 2014. *Health Management: Att leda hälsoverksamheter med service i fokus*. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Lundahl, U. & Skärvad, P. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB

Kumar, V. Aaker, D. & Day, G. 1999. *Essentials of Marketing Research*. Pennsylvania. State University. Wiley.

Kwiecińska, M. 2008. *Organizational culture in non-profit organizations- Research findings*. Nr. 18 pp. 141-150. Wrocław University of Economics. Seria SWSPiZ w Łodzi: Studia i Monografie.

Noe, R. A. & Wang, S. 2010. *Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research*. Vol 20, pp. 115-131 Human Resource Management Review.

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

Olivera, F. 2000. *Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access*. Vol. 37, pp. 811-832. The Journal of Management.

O'Reilly, C. A. 1982. *Variations in decision makers use of information sources: the impact of quality and accessibility of information*. Vol. 25, pp. 756-771. Academy of Management Journal.

Packendorff, J. 2003 *Projektorganisation och projektorganisering: Om projektet som plan och temporär organisation*. Inst för Företagsekonomi (2:a upplagan). Umeå: Handelshögskolan i Umeå.

Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. (4 uppl.). San Francisco: Jossey-Bass.

Shaw, J. 2011. *Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda*. Vol 3, pp. 187-213. Minneapolis. University of Minnesota.

Simon, H. 1991. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Vol. 2, pp. 125-134 Organization Science.

Stake, R. 1995. *The art of case study research*. Sage Publication, inc.

Stein, E. W. 1995. *Organization memory: Review of concepts and recommendations for management*. Vol. 15, 17-32. International Journal of Information Management.

Szulanski, G. 1996. *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*. Vol. 17, pp. 27-43. Strategic Management Journal.

Van den Hooff, B. & Huysman, M. 2009. *Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches*. Vol. 46, pp. 1-8. Information & Management.

Walsh, J. & Ungson, G. 1991. *Organizational Memory*. Vol. 16, pp. 57-91. The Academy of Management Review.

Wisén, J. & Lindblom, B. 2001. *Effektivt projektarbete*. Nordstedts Juridik AB, Stockholm.

Wright, T. P. 1936. *Factors Affecting the Cost of Airplanes*. Vol. 3, pp. 122-128. Journal of the Aeronautical Sciences.

Yin, R. K. 2006. *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

ELEKTRONISKA KÄLLOR

LundaEkonomerna. 2018. *Our organization*.

<http://www.lundaekonomerna.se/ourorganization/> (Hämtad 2018-12-08).

MUNTLIGA KÄLLOR

Adam Åberg, President 2018/2019 (P18). (Intervjudatum: 2018-12-11).

Emil Jakobsson, Corporate Relations Manager 2018/2019 (CR18). (Intervjudatum: 2018-12-11).

Erik Månsson, President 2017/2018 (P17). (Intervjudatum: 2018-12-11).

Evelina Delsing, Social Affairs Manager 2018/2019 (IS18). (Intervjudatum: 2018-12-10).

Filip Göthe, Corporate Sales Manager 2018/2019 (CS18). (Intervjudatum: 2018-12-13).

My Ryde, Corporate Relations Manager 2017/2018 (CR17). (Intervjudatum: 2018-12-11).

Sara Ryttberg, Internal Relations Manager 2017/2019 (IS17). (Intervjudatum: 2018-12-12).

Tobias Hansson Ehrs, Corporate Sales Manager 2017/2018 (CS17). (Intervjudatum: 2018-12-12).

BILAGOR

Bilaga 1 - Intervjufrågor till LundaEkonomernas styrelse 2017/2018

- **Namn? Position? År?**
- **Hade du inför tillträddandet några kvalificerade förkunskaper för den roll du fick?**
 - Hade du inför tillträddandet kännedom om postens innebörd?
- **Hur gick upplärningen till när du tillträdde din befattning?**
 - Hur fungerade kommunikationen med tidigare styrelsemedlemmar?
 - Fanns det någon dokumentation/testamenten? Hur omfattande?
 - Vilken hjälp från tidigare styrelsemedlemmar ansåg du var mest värdefull?
 - Anser du att det saknades något moment inom upplärningsprocessen som hade kunnat bidra till en mer effektiv upplärning?
 - Hur stor hjälp hade du av dina styrelsekollegor som tillträdde samtidigt som dig?
- **Skiljde sig ditt sätt att arbeta gentemot dina företrädare när du skulle lära upp dina efterträdare? Definiera i så fall vad.**
 - Utgå från ovannämnda punkter med kommunikation, dokumentation etc.
 - Tecknade du ned kunskap och lärdomar under årets gång som du sedan förde vidare?
- **Kommunicerade ni inom styrelsen bara formellt eller även i informella sammanhang?**
 - Umgicks ni privat?
 - Hur stor del av informationsflödet och tjänsterelaterade frågor kopplade till Lundaekonomerna utbyttes i formella respektive informella sammanhang?
 - Hur ofta hade ni möten?
- **Vid eventuella problem som du/ni inte visste hur de skulle redas ut, vilken typ av hjälp fanns det då att tillgå?**
 - Var det möjligt att kontakta gamla styrelsemedlemmar?
 - Fanns det något uppslagsverk att vända sig till?
 - Var det mycket ”learning by doing”?
 - Vad hade kunnat förbättras?
- **Anser du att styrelsens organisationsstruktur var tydligt definierad vid tillträddandet av din post?**
 - Förelåg enligt din mening ett tydligt ramverk för det sätt din position var tilltänkt att interagera med övriga positioner inom styrelsen?
 - Det ni fick ärva av tidigare styrelse i form av rutiner, dokumentation etc., underlättade dessa ert arbete med att skapa en struktur för er styrelse och då också för din aktuella roll inom den?
- **Fanns det en hierarkisk struktur inom styrelsen?**
 - Hur upplevdes denna?
 - Även inom den övriga organisationen?

- **Kände du av en påtaglig Lundaekonom-kultur under ditt tidigare engagemang inom organisationen?**
 - Ändrades denna när du började jobba i styrelsen?
 - Fick ni ärva kulturen från tidigare styrelse eller skapade ni nya en egen kultur inom styrelsen?
 - Hur uttryckte sig kulturen enligt din mening?
 - Hur såg ni till att föra vidare den etablerade kulturen till nästkommande generation styrelse?
- **Hur skulle du beskriva den allmänna stämningen och moralen/andan inom styrelsen?**
 - Uppstod det ibland konflikter och vad var i så fall den allmänna bakomliggande orsaken till dessa?
 - Hur löste ni konflikten/konflikterna?
 - Anser du att konflikterna ledde till kreativa utfall?
- **Hur stor handlingsfrihet fick du av dina styrelsekollegor?**
- **Hur traditionsenlig skulle du beskriva att organisationen var?**
- **Hur arbetar ni med/sprider vidare era core-values inom styrelsen och vidare i organisationen?**
- **Om du hade fått chansen att göra det igen? Hade du gjort något annorlunda?**
- **Känner du att det är något vi har missat?**

Bilaga 2 - Intervjufrågor till LundaEkonomernas styrelse 2018/2019

- **Namn? Position? År?**
- **Hade du inför tillträddandet några kvalificerade förkunskaper för den roll du fick?**
 - Hade du inför tillträddandet en god kännedom om postens innebörd?
- **Hur gick upplärningen till när du tillträdde din nuvarande befattning?**
 - Hur fungerar kommunikationen med tidigare styrelsemedlemmar?
 - Fanns det någon dokumentation/testamenten? Hur omfattande?
 - Vilken hjälp från tidigare styrelsemedlemmar ansåg du var mest värdefull?
 - Anser du att det saknades något moment inom upplärningsprocessen som hade kunnat bidra till en mer effektiv upplärning?
 - Hur stor hjälp har du av dina styrelsekollegor som tillträdde samtidigt som dig?
- **Vad kommer du att göra annorlunda gentemot dina företrädare när du nästa år ska lära upp din efterträdare?**
 - Utgå från ovannämnda punkter med kommunikation, dokumentation etc.
 - Tecknar du löpande ned kunskap och lärdomar som du planerar att föra vidare till dina efterträdare?
- **Kommunicerar ni inom styrelsen bara formellt eller även i informella sammanhang?**
 - Umgås ni privat?
 - Hur stor del av informationsflödet och tjänsterelaterade frågor kopplade till Lundaekonomerna utbyts i formella respektive informella sammanhang?
 - Hur ofta har ni möten?
- **Vid eventuella problem som du/ni inte riktigt vet hur de ska redas ut, vilken typ av hjälp finns det då att tillgå?**
 - Är det möjligt att kontakta gamla styrelsemedlemmar?
 - Finns det något uppslagsverk att vända sig till?
 - Är det mycket learning by doing?
 - Vad hade kunnat förbättras?
- **Anser du att styrelsens organisationsstruktur var tydligt definierad vid tillträddandet av din post?**
 - Föreligger enligt din mening ett tydligt ramverk för det sätt din position är tilltänkt att interagera med övriga positioner inom styrelsen?
 - Det ni fick ärva av tidigare styrelse i form av rutiner, dokumentation etc., underlättade dessa ert arbete med att skapa en struktur för er styrelse och då också för din aktuella roll inom den?
- **Finns det en hierarkisk struktur inom styrelsen?**
 - Hur upplevs denna?
 - Även inom den övriga organisationen?

- **Kände du av en påtaglig Lundaekonom-kultur under ditt tidigare engagemang inom organisationen?**
 - Ändrades denna när du började jobba i styrelsen?
 - Fick ni ärva den nuvarande kulturen från tidigare styrelse eller har ni skapat en ny egen kultur inom styrelsen?
 - Hur uttrycker sig kulturen enligt din mening?
 - Kommer du/ni att föra vidare den etablerade kulturen till era efterträdare och i så fall hur?
- **Hur skulle du beskriva den allmänna stämningen och moralen/andan inom styrelsen?**
 - Uppstår det ibland konflikter och vad är i så fall den bakomliggande orsaken till dessa?
 - Hur löser ni konflikten/konflikterna?
 - Anser du att konflikterna leder till kreativa utfall?
- **Hur stor handlingsfrihet får du av dina styrelsekollegor?**
- **Hur traditionsenlig skulle du beskriva att organisationen är?**
- **Hur arbetar ni med/sprider vidare era core-values inom styrelsen och vidare i organisationen?**
- **Känner du att det är något vi har missat?**