



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

*Institutionen för informatik*

---

# Projektkunskap för främjandet av organisatoriskt lärande

En kvalitativ studie om IT-konsultföretags hantering av kunskap i och utanför projekt

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Rasmus Cornelius  
Ludvig von Essen

Handledare: Benjamin Weaver

Rättande lärare: Bo Andersson  
Osama Mansour



# Projektkunskap för främjandet av organisatoriskt lärande: En kvalitativ studie om IT-konsultföretags hantering av kunskap i och utanför projekt

ENGELSK TITEL: Project knowledge as a resource for organizational learning: A qualitative study of IT consulting companies' management of knowledge in and outside projects

FÖRFATTARE: Rasmus Cornelius, Ludvig von Essen

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Christina Keller, Professor

FRAMLAGD: Maj, 2020

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 82

NYCKELORD: Kunskap, Organisatoriskt lärande, Kunskapshantering, Knowledge management-system, Projekt

SAMMANFATTNING:

Samhället, organisationer och individer är idag under ständig påverkan av information och kunskap. För att ta vara på tillgänglig kunskap och information behöver organisationer ha ett aktivt arbete med kunskapsprocesser som i sin tur stöds av olika IT-verktyg. Uppsatsen syftar till att bygga en djupare förståelse för hur IT-konsultföretag jobbar med dessa processer och system för att hantera projektkunskap. Utifrån relevant litteratur sammanställs ett antal kategorier och faktorer som i sin tur ligger till grund för de kvalitativa undersökningsmetoder som används. Dessa genomförs med fem respondenter som har lång erfarenhet inom konsultföretag som erbjuder tjänster inom IT-sektorn. De undersökta IT-konsultföretagen har många olika initiativ för att främja organisatoriskt lärande men det finns förbättringsområden på hur projektkunskap skall hanteras systematiskt i organisationen.



## Innehåll

<b>1 Introduktion</b>	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemområde	2
1.3 Forskningsfråga	2
1.4 Syfte	2
1.5 Avgränsningar	3
1.6 Definitioner av centrala begrepp	3
<b>2 Litteraturgenomgång</b>	4
2.1 Kunskap	4
2.1.1 Explicit och Implicit	4
2.1.2 SECI-Modellen	5
2.2 Organisatoriskt lärande	6
2.3 Knowledge management	8
2.3.1 IT som KM-verktyg och system	9
2.4 Sammanfattning och undersökningsramverk	11
<b>3 Metod</b>	13
3.1 Metodval	13
3.1.1 Kvalitativa forskningsmetoder	13
3.2 Datainsamling	13
3.2.1 Litteratursökning	13
3.2.2 Urval av respondenter	14
3.3 Intervju	15
3.3.1 Intervjuguide	16
3.4 Bearbetning av data	18

---

3.5 Etik	19
3.6 Validitet och Reliabilitet	20
3.6.1 Validitet	20
3.6.2 Reliabilitet	20
3.7 Metodreflektion	21
<b>4 Empiri</b>	<b>22</b>
4.1 Kunskapsdefinition	22
4.1.1 Empiriskt resultat	22
4.1.2 Analys	23
4.2 Kunskapsomvandling	23
4.2.1 Empiriskt resultat	23
4.2.2 Analys	24
4.3 Mätbarhet inom organisatoriskt lärande	25
4.3.1 Empiriskt resultat	25
4.3.2 Analys	26
4.4 Systematiskt processorienterat lärande	26
4.4.1 Empiriskt resultat	26
4.4.2 Analys	27
<b>5 Diskussion</b>	<b>29</b>
5.1 Kunskap	29
5.2 Organisatoriskt lärande	30
<b>6 Slutsats</b>	<b>32</b>
6.1 Förslag på fortsatta studier	32
<b>7 Appendix</b>	<b>33</b>
7.1 Appendix A	33
7.2 Appendix B	42
7.3 Appendix C	50

7.4 Appendix D	57
7.5 Appendix E	64
<b>Referenser</b>	<b>72</b>

## Figurer

Figur 1: SECI modellen (Nonaka, 1994)	5
Figur 2: The Spiral of Organizational knowledge creation (Nonaka, 1994)	6
Figur 3: Processorienterat organisatoriskt lärande (King, 2009)	7

## Tabeller

Tabell 2.1: Knowledge management system (Maier, 2007)	11
Tabell 2.2: Undersökningsramverk	13
Tabell 3.1: Intervjurespondenter	16
Tabell 3.2: Intervjuguide	18
Tabell 3.3: Översikt av färgkodning	20
Tabell 4.1: Sammanställning empiri - Kunskapsdefinition	23
Tabell 4.2: Sammanställning empiri - Kunskapsomvandling	24
Tabell 4.3: Sammanställning empiri - Mätbarhet inom organisatoriskt lärande	26
Tabell 4.4: Sammanställning empiri - Processorienterat lärande	28



# 1 Introduktion

## 1.1 Bakgrund

Information och kunskap är något som präglat människans liv i århundraden och är ännu mer relevant i dagens digitaliserade värld. Sedan 90-talet har konkurrensbilden bland organisationer sett ett skifte till ett samhälle som är mer kunskapsbaserat. Det har ställt hårda krav på organisationers kontinuerliga förmåga att upprätta tjänste- och produktkvalité gentemot kund. Ett sätt att säkerställa kontinuerliga konkurrensfördelar är för organisationer som arbetar i projekt att främja lärande och skapandet av ny kunskap inom och mellan projekt samt i organisationen som helhet (Kotnour, 2000).

Organisatoriskt lärande är något som har varit väldiskuterat i litteraturen och praktiken sedan tidigt 90-tal. Enligt Nonaka & Takeuchi (1995) är en organisations förmåga att lära sig en av de viktigaste egenskaperna för att bygga långsiktig framgång. För att en organisation ska uppnå lärande finns det ett antal metoder och tekniker som visat sig ha en positiv effekt, en av dem är knowledge management (KM). KM är en systematisk process för att införskaffa, organisera och kommunicera kunskap till en organisations olika medlemmar (Ajmal et al., 2010). I en studie gjord på över tusen tillverkningsföretag har det visat sig att organisationer som har KM som en strategisk utgångspunkt ökar sin förmåga att uppnå förbättrat organisatoriskt lärande (Liao & Wu, 2010).

Ett projekt är en samling människor som arbetar tillsammans och delar ansvar samt resurser för att nå ett gemensamt mål (Ajmal et al., 2010). Enligt Kvasi et al. (2002) genererar alla projekt någon form av resultat, avsiktligt eller inte. Detta kan vara en produkt eller tjänst för en intern eller extern kund, men också olika typer av kunskap. Kunskap som genereras över projektets livscykel kan vara:

- Teknisk kunskap relaterat till produkten eller tjänstens specifikationer.
- Processkunskap relaterat till produkten eller tjänstens funktionalitet
- Organisatorisk kunskap relaterat till kommunikation och samarbete under projektets gång.

Förmågan att tillhandahålla dessa typer av projektkunskap är baserad på organisationens färdigheter inom knowledge management. Det finns enligt Kvasi m.fl (2002) två strategier för att hantera och integrera kunskap från projekt i organisationen. Den första är att kodifiera kunskapen. Denna lagras sedan i organisationens system (t.ex knowledge management-system) eller databas. Den andra strategin är personifiering, där kunskapen är lagrad hos projektets medlemmar och delad över organisationen i form av interaktion med medarbetare. Båda strategier har sina för- och nackdelar i överförandet av projektkunskap till organisatorisk kunskap.

## 1.2 Problemområde

Identifieringen och användandet av affärskritisk kunskap är en stor utmaning för många projektbaserade organisationer (Kvasi et al., 2002). Att missa att ta del av denna kunskap kan leda till att framtida projekt måste komma på samma lösning en gång till, vilket i sin tur leder till att upprepade misstag görs och processkunskap går förlorad (Tiwana & Ramesh, 2001). Enligt Williams (2004) har de flesta organisationer rutiner på plats för att dokumentera kunskap från tidigare projekt men de blir sällan delade och återanvända i organisationen. Varje projekt inom organisationer är unikt i flera kritiska aspekter. Det finns incitament för de anställda att påbörja nästa projekt efter att tidigare projekt avslutats, istället för att reflektera över det som genomförts i det förflutna. Detta innebär att speciella åtgärder måste vidtas för att se till att projektkunskap inte går förlorad (Boh, 2007).

KM-verktyg hjälper organisationer att dokumentera och integrera kunskap, men enligt Eppler och Schindler (2003) har organisationer svårt att integrera kunskap på ett systematiskt sätt. Detta kan till viss del förklaras genom att projektbaserade företag möter kulturella svårigheter vid integrering av knowledge management-verktyg då projekten oftast består av medlemmar med olika bakgrund och geografisk plats. Utan KM-verktyg och rutiner på plats kan det försvåra organisatoriskt lärande (Ajmal et al., 2010).

Det är inte bara projektbaserade företag i sin helhet som har svårigheter med kunskapsintegration utan även IT-baserade konsultföretag. Enligt PWC (2017) behöver de flesta företag jobba mer med att integrera och lära sig från sina IT-baserade projekt för att nå bättre anpassningsbarhet inför framtida utmaningar. Danielsson (2017) skriver att det måste finnas en förklaring till varför IT-projekt fortfarande misslyckas i hög grad och att chefernas arbete eller kvalitén på de nyexaminerade inte duger som förklaring. Danielsson (2017) skriver att i undersökningen Global Digital IQ Survey svarade 2216 chefer, varav 63 procent anser att brist på projektgrupper med rätt färdigheter är ett hinder för lyckade IT-projekt. Detta lämnar utrymme för att undersöka djupare i hur IT-konsultföretag arbetar med projektkunskap för främjandet av organisatoriskt lärande för att undvika att begå samma misstag i flera olika IT-projekt.

## 1.3 Forskningsfråga

Mot bakgrund av problemområdet ställer författarna sig följande forskningsfråga att besvara:

*Hur hanterar IT-konsultföretag kunskap systematiskt från genomförda projekt för att främja organisatoriskt lärande?*

## 1.4 Syfte

Problemområdet visar att det finns en viss problematik i hur organisationer tar vara på inhämtad kunskap från projektarbeten. Syftet är att genom en kvalitativ studie skapa en djupare förståelse för hur IT-konsultföretag integrerar och hanterar kunskap från genomförda projekt för att främja organisatoriskt lärande. Författarna kommer genom kvalitativa metoder främst fokusera på vilka interna processer och system som konsultorganisationer har på plats för att ta vara på kunskap från tidigare projekt och hur de använder denna för att främja organisatoriskt lärande.

## 1.5 Avgränsningar

Kunskap kan existera på olika nivåer i en organisation (t.ex. individuell, grupp, strukturell och organisatorisk kunskap) men också ta olika skepnader (t.ex. implicit och explicit kunskap). Studien avgränsas till hur IT-konsultorganisationer tar vara på implicit och explicit kunskap från individen och gruppen samt hur den integreras på organisatorisk nivå (organisatoriskt lärande). Denna kvalitativa studie kommer enbart innehålla empiriskt material från svenska organisationer som tillhandahåller konsulttjänster inom IT-sektorn. Författarna har valt att inte lägga större vikt i om företagets olika projektstorlekar har någon påverkan på resultatet eller ej.

## 1.6 Definitioner av centrala begrepp

För att minimera risken för begreppsförvirring av de centrala begrepp som täcks i uppsatsen finns en kort definition nedan.

*Kunskap: Begreppet kunskap definieras i denna uppsats som två olika typer, veta "vad" (explicit kunskap) och veta "hur" (implicit). Begreppet "projektkunskap" nämns också, det definieras som kunskap (explicit och implicit) från projekt.*

*Kunskapshantering: Hanteringen av kunskap inom organisationer, kan existera på olika plan: hos individen, gruppen eller organisationen. Hur organisationer införskaffar, sprider och dokumenterar olika typer av kunskap från olika källor (t.ex. från projekt, från utbildningar, från möten etc).*

*Organisatoriskt lärande: Närliggande definition till kunskapshantering men med skillnaden att kunskap och lärande sätts i en organisatorisk kontext, dvs. vilka initiativ tar företag för att hela organisationen ska bli lärande.*

*Knowledge management-system: IT- och ICT-baserade verktyg för att underlätta hanteringen av kunskap. System för att främja processer som dialog, lagring, spridning och dokumentation av kunskap.*

## 2 Litteraturgenomgång

North & Kumta (2018) lyfter vikten av kunskap när de beskriver vägen mot ett mer kunskapsbaserat samhälle. Företag, offentliga institutioner och icke-statliga organisationer är exempel på aktörer inom samhället som påverkas av detta eftersom de ställs inför utmaningar där kunskapskällor blir av hög vikt för att på ett hållbart sätt kunna skapa värde i organisationen. Medan samhället genomgår olika förändringar i form av digitalisering förändras sättet och möjligheterna för hur människor hanterar information och kunskap. Dessa förändringar påverkar också hur människor kommunicerar, samarbetar och tar beslut. Till följd av detta uppmärksammar North & Kumta (2018) de förändringar som företagen behöver genomgå. Organisationer behöver se över processer i form av styrning, ledarskap, kunskap och utbildning för att sedan genomföra reformer i takt med samhällets förändringar.

Maier (2007) hävdar att det finns en högre grad av medvetenhet när det kommer till att förstå vikten av kunskap som en strategisk tillgång, och att till följd av detta har styrningen i organisationer stärkts när det kommer till kunskapshantering. I form av affärsprocesser som påverkar processororienterad design av kunskapshantering och insatser med hjälp av verktyg för kunskapshantering kan organisationer utveckla detta arbetet.

I följande kapitel redogör författarna för teorier och ramverk som beskriver hur det ser och kan se ut i organisationers arbete med kunskapshantering och organisatoriskt lärande. Kapitlet lyfter fördelar med och vikten av dessa koncept samt hur de påverkas av den digitala utvecklingen.

### 2.1 Kunskap

#### 2.1.1 *Explicit och Implicit*

Kunskap är något som har präglat människor i flera hundra år där sökandet efter meningen av kunskap har varit en central del. I dagens organisationer är det inte meningen av kunskap som står i centrum utan snarare användandet och återanvändandet av den för att skapa långsiktigt värde och konkurrensfördelar. För att bygga en bättre förståelse för organisationers arbete och processer med kunskap delar litteraturen upp konceptet i två olika typer av kunskap: explicit och implicit kunskap (Nonaka, 1994). Uppdelningen har sina rötter i filosofin, där b.l.a. Ryle (1945-46) definierade de två koncepten i form av att veta "vad" (explicit) och att veta "hur" (implicit). Modernare versioner har också definierats där b.l.a. Polanyi (1958) menar att explicit kunskap är enkel att kodifiera och sprida på ett systematiskt sätt och implicit kunskap är personlig vilket gör den svårare att kommunicera och formalisera.

Även Dalkir (2005) hävdar att implicit eller tyst kunskap är svår att artikulera och kommunicera i form av ord, text eller andra medium. Detta kan förklaras genom att implicit kunskap är s.k. sakkunskap eller personlig och därmed svår att dela med andra människor. Den är även subjektiv och byggs upp genom erfarenheter och uttrycks inte med ord. Denna typen av kunskap är till skillnad från explicit, bunden till en kontext (Ibidunni, 2020). Dalkir (2005) menar att implicit kunskap är mer värdefull än explicit men att det finns en inneboende paradox i det hela. Eftersom

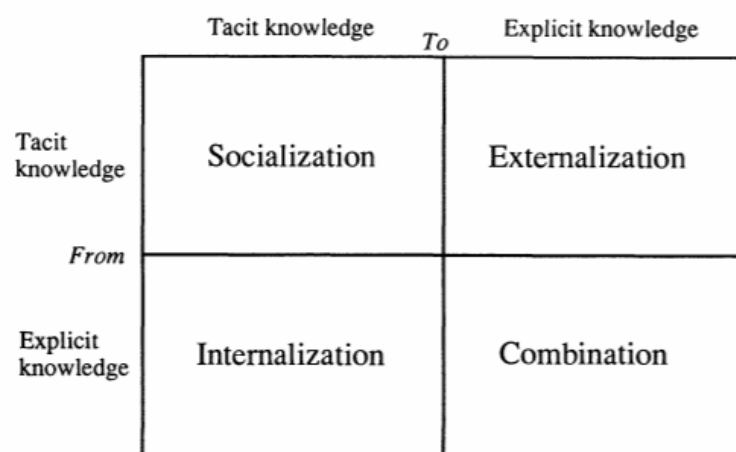
implicit kunskap är svår att förmedla inom organisationer, är den även svår att utnyttja, vilket i sin tur leder till att den inte visar sig så värdefull ändå.

I motsats till implicit kunskap är explicit lätt att förmedla i ord, text eller andra medium, och är på så sätt lätt att sprida inom organisationer. Denna typ av kunskap är ofta förmedlad med hjälp av informationsteknologier inom organisationer, då den är enkel att systematisera och förstå utan vidare förklaring från t.ex. kollegor (Dalkir, 2005).

### 2.1.2 SECI-Modellen

SECI-modellens syfte är att beskriva hur ny kunskap bildas inom organisationer. Den baserar sig på två typer av kunskap: explicit och implicit (tacit) kunskap, men också på antagandet att ny kunskap bildas genom konvertering av implicit och explicit kunskap. Konverteringen sker på fyra olika sätt:

1. Från implicit till implicit kunskap (socialization)
2. Från explicit till explicit kunskap (combination)
3. Från implicit till explicit kunskap (externalization)
4. Från explicit till implicit kunskap (internalization)



Figur 1: SECI Modellen (Nonaka, 1994, s.19)

Socialisering beskrivs av Nonaka (1994) som konverteringen av implicit kunskap mellan individer. Denna del involverar inte nödvändigtvis en dialog utan implicit kunskap kan även delas och hämtas utan språk, t.ex. genom imitation och observation. I en organisation brukar socialisering starta när individer delas in i en grupp eller arbetslag där de kan dela sina tankeprocesser och erfarenheter med demonstrationer eller dialog. Nyckeln för att uppnå socialisering är att sätta den implicita kunskapen i en kontext som är hämtad från tidigare erfarenheter.

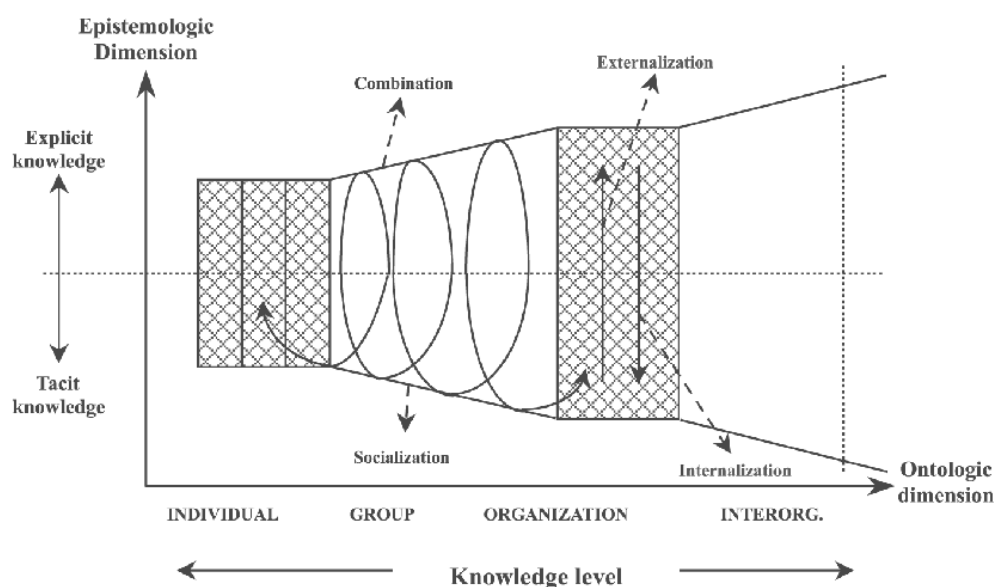
Externalisering (Externalization) innebär en konvertering från implicit till explicit kunskap, detta påbörjas när det sker meningsfulla dialoger mellan individer eller arbetslag. Kunskap och lärdomar från dessa dialoger bör bli kodifierade på valfritt sätt t.ex. dokument i ett affärssystem men också kombinerat med annan existerande information internt eller externt i organisationen.

Utfallet av konverteringen mellan implicit till explicit kunskap gör att kunskap som normalt sätt är svår att sprida (implicit), lätt kan spridas genom hela organisationen (Nonaka, 1994).

Kombination (Combination) är en social process som involverar delandet av individers explicita kunskap. Detta kan ske via telefonsamtal, e-mail eller delning av dokument. Ny kunskap uppstår när individer kombinerar, kategoriserar eller textualiserar olika explicita kunskaper på nytt. Detta är något som digitaliseringen har hjälpt organisationer med (Nonaka, 1994).

Internalisering (Internalization) är en konvertering från explicit till implicit kunskap, något som brukar kallas traditionellt lärande. Här nyttjar individen intern explicit kunskap för att konvertera den till ny implicit kunskap (Nonaka, 1994).

Enligt Nonaka (1994) beskriver modellen hur individens, organisationens och samhällets kunskap kan förstöras och förnyas med hjälp av dessa fyra konverteringar. Modellen bör inte ses som en statisk modell utan en dynamisk sådan för att se den kontinuerliga skapandeprocessen mellan dessa fyra lägen i en organisation (Nonaka, 1994). Konverteringsprocessen kallar Nonaka för "Knowledge Spiral" och den visualiseras i figur 2.



Figur 2: Spiral of Organizational Knowledge Creation (Nonaka, 1994, s. 20)

Organisatoriskt lärande till skillnad från individuellt lärande, uppstår enligt Nonaka (1994) när alla fyra sätt interagerar med varandra. Kunskap går från att vara implicit till explicit eller tvärtom genom hela organisationen i en form av spiral. Konverteringen mellan dessa fyra olika lägen sker med hjälp av olika utlösare, t.ex. bildandet av grupper eller meningsfulla dialoger. När fler och fler människor i organisationen blir mer involverade i konvertering av implicit och explicit kunskap genererar det oftast ett lärande och ny kunskap går från en individuell nivå till en organisatorisk (Nonaka, 1994).

## 2.2 Organisatoriskt lärande

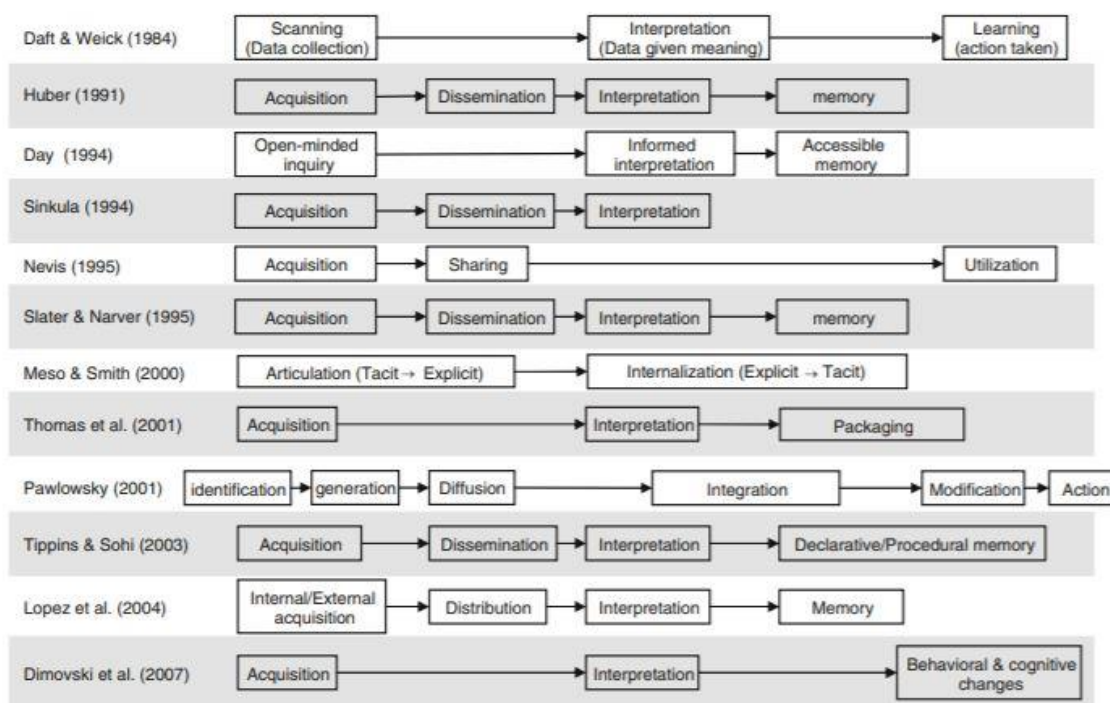
Organisatoriskt lärande är ett forskningsfält som kom till som en kombination av kunskap och organisationsteori. Målet inom organisatoriskt lärande är att skapa ny kunskap och lärdom för att anpassa sig till förändringar, men också för att utnyttja de kunskapsresurser som finns inom

organisationen för att förbättra prestanda. För att uppnå detta måste organisationen införskaffa, dela, använda och skapa kunskap på ett systematiskt sätt genom hela organisationen. En av de viktigaste processerna för att uppnå organisatoriskt lärande är att sprida värdefull information inom organisationen och sedan använda den på ett effektivt sätt (King, 2009).

King (2009) argumenterar för att organisatoriskt lärande består av en samling dynamiska processer som flyttar kunskap från individnivå till en organisatorisk. För att uppnå ett processorienterat lärande inom en organisation enligt King (2009) bör följande egenskaper finnas:

- Transformerande process som skapar och återskapar kunskap kontinuerligt
- Kumulativ process som samlar mycket kunskap
- Förbättrande process som jobbar mot organisationens mål
- Systematisk process som påverkar hela organisationen

Dessa egenskaper sammanfattas i en litteratursammanställning av King (2009) i figur 3.



**Figur 3:** Processorienterat organisatoriskt lärande (King, 2009, s.308)

Sammanfattningen visar att första steget för att gå mot ett organisatoriskt processorienterat lärande är att samla in eller införskaffa kunskap. Det andra steget är att sprida och distribuera kunskap genom hela organisationen, detta är lättast att genomföra med hjälp av stödsystem som t.ex. ett intranät eller ERP-system. Det sista och viktigaste steget är att lagra kunskap i organisationens “minne”, vilket betyder att anställda och andra relevanta aktörer skall ha tillgång till kunskap och information på ett enkelt sätt. Att ha dessa processer på plats kommer hjälpa företag att effektivisera kunskapscykler vilket i sin tur kommer förbättra de läranderutiner som finns (King, 2009).

Templeton et al. (2002) skriver att organisatoriskt lärande leder till konkurrensfördelar, kontroll över resurser samt till underlättande i utnyttjandet av nya teknologier, men att det finns ett gemensamt problem hos organisationer i mätbarheten av det. I en faktoranalys gjord av

Templeton et al. (2002) med data från IT-sektorn kom de fram till att organisatoriskt lärande är av en multidimensionell karaktär som kan utvärderas med hjälp av åtta komponenter:

- *Medvetenhet.* Till vilken grad de anställda är medvetna om de kunskapsresurser som finns inom organisationen.
- *Kommunikation.* Till vilken grad de anställda kommunicerar med varandra.
- *Prestationsbedömning.* En jämförelse av process-och utfallsprestanda i förhållande till affärsmålen.
- *Intelligensbrukning.* Utveckling av erfarenheter, expertis och färdigheten mellan de anställda.
- *Miljöanpassningsbarhet.* Teknikrelaterade objekt i paritet till organisationsförändringar.
- *Socialt lärande.* I vilken utsträckning de anställda lär sig genom sociala kanaler om organisatoriska nyheter.
- *Kunskapskapitalshantering.* Till vilken utsträckning organisationen hanterar kunskap och expertis i förhållande till strategiska mål.
- *Organisationsympning.* Till vilken utsträckning organisationen kapitaliserar på kunskapen, praxis och interna kapaciteter av andra organisationer.

Att ha dessa åtta komponenter som grund i sin bedömning och mätning av organisatoriskt lärande kan hjälpa företag att uppnå validitet och pålitlighet i sitt arbete mot att bli en lärande organisation (Templeton, 2002).

## 2.3 Knowledge management

Knowledge management ökar möjligheten att på ett kollektivt och systematiskt sätt jobba som helhet inom organisationer och ta del av allas idéer och kunskap. Detta leder till att organisationer på ett snabbare och effektivare sätt når både strategiska och operativa mål. Kunskapsorienterade organisationer skapar möjligheten att från information ta fram kunskap som sedan delas och används och syftet är att alltid ligga i framkant med hjälp av den ökade effektiviteten och takten på arbetet som detta möjliggör (North & Kumta, 2018).

För att en kunskapsorienterad organisation ska kunna skapa konkurrensfördelar med hjälp av detta arbetssätt blir det inte desto mindre viktigt att utveckla rätt strategi för att arbetet ska generera värde i form av högre kvalitet, takt och effektivitet. Organisationens kultur spelar en avgörande roll i huruvida möjligheten för kunskapsorienterad arbetssätt fungerar bra eller inte, andra attribut som också påverkar detta arbetssätt är följande (North & Kumta, 2018):

- Personsystem
- Informationssystem

I den utveckling som sker i form av globalisering och digitalisering i en större utsträckning framhäver North & Kumta (2018) värdet av att fokusera på konkurrenskraftighet i form av att utnyttja kunskap från hela organisationen. De fortsätter att lyfta fram betydelsen och fördelarna med att jobba genom hela organisationen med agila arbetssätt. Effektivt organisatoriskt lärande är enligt North & Kumta (2018) nyckeln till att hitta heltäckande lösningar och förklaringar i takt med den snabba förändringen som i sin tur leder till konkurrensfördelar.



### 2.3.1 IT som KM-verktyg och system

King (2009) framför hur en teknisk infrastruktur kan optimera och effektivisera en organisations kunskapshantering, men att förutsättningen för att denna typ av infrastruktur ska fungera i sin tur kräver en förståelse och koppling mellan IT och människor. Att enbart förlita sig på att teknologin skapar fördelar är inte hållbart. Ett informationssystem som verktyg för att optimera en organisations arbete med KM är som mest effektivt och får ett högre värde när människans förståelse och förmåga att använda system är mer välutvecklad (King, 2009).

TOKC (Technological-Based Organizational Knowledge Capabilities) är ett begrepp som förklarar möjliggörandet av att på ett effektivare sätt genomföra organisatoriska kunskapsprocesser. Det kan ge organisationen möjlighet att på ett systematiskt sätt klarlägga olika typer av kunskap och information, både internt och externt (King, 2009).

Hajric (2010) beskriver knowledge management-system som vilket IT-system som helst, under förutsättning att användaren har möjligheten att hämta och lagra information i form av kunskap. Det kan också vara ett system där du har möjlighet att samarbeta, hitta kunskapskällor och använda kunskap. Huvudsakligen ska systemet underlätta och förbättra processen i kunskapshantering. Maier (2007) definierar knowledge management-system som en informations- och kommunikationsteknologi (ICT), ett system eller en plattform. Systemets uppgift är att genom organisationen, eller delar av den som finns till syfte av ett kunskapshanteringinitiativ, kombinera och integrera funktioner för explicit och implicit kunskap. Med hjälp av integrerade funktioner tillhandahålls kunskapsinstrument för att aktiva kunskapsarbetare ska kunna nätverka i kunskapsintensiva processer. Målet är att med hjälp av system, underlätta och bidra i takten av organisatoriskt lärande och effektivitet (Maier, 2007).

Maier (2007) lyfter fram olika typer sociala mjukvaror som han kallar easy-to-use knowledge sharing tools. Exempel på sådana är forum, wikis och webblogger, dessa används av organisationer för att främja vinning ur de mjukvaror som nu kallas för Web 2.0. Den sociala mjukvaran corporate wiki beskrivs av Hajric (2010) som en webbsida där en grupp i ett företag kan lägga till, redigera och upprätthålla information och innehåll för att dela och förmedla detta inom gruppen. Innehållet kan variera beroende på syfte och arbetsområde.

Document management system (DMS) och Content Management system (CMS) betecknas av Maier (2007) som en automatiskt hantering av elektroniska dokument, från att de skapas till att de arkiveras. Enligt författaren bidrar ett DMS med möjligheten att lagra och arkivera elektroniska dokument. Inom systemet kan du även söka efter dokument. Ett DMS kan också ha en så kallad imaging-funktion där pappersdokument omvandlas till elektronisk form. Till skillnad från DMS som är icke-webbaserat system hanterar ett CMS web-publiceringsprocessen. Via ett CMS släpps nytt innehåll och stödjer HTML-generationen med mallar och separation mellan innehåll och layouter för att webbsidorna ska bli standardiserade och enhetliga.

Al-Emran m.fl (2018) beskriver knowledge Management som en process där kunskap tas in, lagras och sedan används. Det beskrivs som en mekanism som blir allt mer relevant och underlättar i syfte att på ett effektivt sätt hitta och organisera information för att sedan ta användning av den. KM spelar en viktig roll i syftet att skapa ett organisatoriskt lärande, bidra till innovation som i sin tur kan påverka organisationens tillväxt och framgång.

Det finns många olika processer inom KM men som mer eller mindre syftar på liknande saker eller i de flesta fall har samma ändamål, bland annat kunskapsskapande, överföring av kunskap och applicering av kunskap. KM-processer innebär också att identifiera, utveckla sprida, dela och lagra kunskap. Att förvärva kunskap är också en definiering av en KM process där syftet är att

inom en institution driva en process där kunskap samlas in och utnyttjas (Al-Emran et al., 2018). Al-Emran et al. (2018) lyfter också vikten av och menar att dessa processer är grundläggande i implementation av informationssystem.

Genom att titta på olika typer av mjukvarusystem, molntjänster, sociala mjukvarutjänster etc. har KM-processen delning av kunskap (knowledge sharing) haft en positiv effekt i huruvida dessa har accepterats och implementerats (Al-Emran et al., 2018).

Individuell kunskap inom specifika tekniska områden bidrar till en mer gynnsam förmåga att skapa förståelse för användning av informationssystem och dess funktioner, således också se och identifiera brister i detta. Det är grundläggande att förstå vikten av KM-processer då de är grundläggande för att utveckla, förbättra och nyttja dugligheten av en viss teknik, och att sannolikheten för att denna teknik implementeras förstärks som en följd av tillämpning av KM-processer (Al-Emran et al., 2018).

<b>System kopplade till knowledge management</b>	<b>Syfte i kunskapskontext</b>
Intranät	Underlättar grundläggande funktionalitet i form av kommunikation samt lagrar och ger möjlighet att söka efter information.
Dokument- och innehållssystem (DMS, CMS)	Behandlar dokument eller webbinnehåll.
Social mjukvara (Forums, Wikis, Bloggar)	Skapar tid och utrymme för att kommunicera och dela idéer och kunskap. Kan definieras som syftes-orienterade CMS. Definieras som (easy to use CMS functions.)
Workflow management systems	Underlättar och hanterar arbetet med arbetsflöden samt arbetet med väl strukturerade organisationsprocesser.
Groupware and collaboration software	Stödjer t.ex projektgrupper med tidshantering, möten och workshops.
Business intelligence tools	Analytisk process där fragmenterad data och konkurrenskraftig data transformeras till målinriktad kunskap. Detta kräver en databas som normalt sätt tillhandahålls av ett datalager.
E-learning systems	Bidrar på ett interaktivt sätt med innehåll för att anställda ska kunna utbildas och utveckla ny kunskap.

**Tabell 2.1:** Knowledge management system (Maier, 2007)

## 2.4 Sammanfattning och undersökningsramverk

Inom kunskap återkommer begreppen explicit och implicit där Ryle (1945-46) beskriver den explicita kunskapen som "vad" vi vet medan den implicita kunskapen beskrivs som att veta "hur". Polanyi (1958) beskriver vidare att den explicita kunskapen är lättare att kodifiera och systematiskt sprida, medan den implicita är mer personlig.

SECI-modellen ger en beskrivning av hur ny kunskap bildas i organisationer och baserar på explicit och implicit kunskap och konvertering av dessa. Modellen delas upp i fyra konverteringar av kunskap: socialisering, externalisering, internalisering och kombination.

North & Kumta (2018) beskriver knowledge management som en möjlighet att öka arbetet på ett kollektivt och systematiskt med idéer och kunskap som i sin tur underlättar arbetet med att nå strategiska och operativa mål.

Maier (2007) definierar knowledge management-system som ett ICT i olika former. Systemet syftar till att genom organisationen på olika sätt kombinera och integrera funktioner för explicit och implicit kunskap. Detta för att kunna nätverka i kunskapsintensiva processer och bidra i takten med organisatoriskt lärande och effektivitet.

Målet med organisatoriskt lärande enligt King (2009) är att skapa ny kunskap och lärdom för att i förändringar anpassa sig och för att kunna förbättra prestanda med hjälp av kunskapsresurserna. Detta uppnås genom att införskaffa, dela, använda och skapa kunskap på ett systematiskt sätt genom hela organisationen.

Utifrån litteraturläsning har fyra olika teman identifierats som läggs fram i ramverket (tabell 2.2). Dessa fyra teman är grundläggande för studien och direkt kopplade till forskningsfrågan. Kategori leder temat in i faktorer och tydliggör vad inom temat som undersöks. Faktorerna är förankrade i litteraturen och ger en detaljerad redogörelse för vad för forskning som genomförs. De forskningsbara faktorerna ligger till grund för intervjuguiden som presenteras i delkapitel 3.3.1 under metodkapitlet.

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Faktorer</b>	<b>Litteratur</b>
Kunskap	Definition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicit kunskap</li> <li>• Implicit kunskap</li> </ul>	<p>Nonaka (1994)</p> <p>Dalkir (2005)</p> <p>Ryle (1945-46)</p> <p>Ibidunni (2020)</p> <p>Polanyi (1958)</p>
Kunskapshantering	Omvandling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialization</li> <li>• Externalization</li> <li>• Combination</li> <li>• Internalization</li> </ul>	<p>Nonaka (1994)</p>
Organisatoriskt lärande	Mätbarhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medvetenhet</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Socialt lärande</li> <li>• Kunskapskapitals-hantering</li> </ul>	<p>Templeton et al. (2002)</p>
Organisatoriskt lärande	Systematiskt processorienterat lärande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Införskaffning</li> <li>• Spridning</li> <li>• Dokumentering</li> </ul>	<p>King (2009)</p>

**Tabell 2.2:** Undersökningsramverk

## 3 Metod

### 3.1 Metodval

I denna studie har författarna valt att genomföra kvalitativa forskningsmetoder för att studera hur IT-konsultföretag integrerar och hanterar kunskap från genomförda projekt. Eftersom frågeställningen lämnar utrymme för att göra en djupare analys från olika aspekter anser författarna att kvalitativa metoder ger mer flexibilitet och möjligheter att hitta svar på forskningsfrågan.

#### 3.1.1 Kvalitativa forskningsmetoder

Enligt Oates (2006) finns det i en samling av kvalitativ data allt från ord till bilder och ljud. Denna data hittas på många olika ställen, t.ex. i företagsdokument, rapporter, dagböcker och inspelade intervjuer. I en kvalitativ studie är syftet att skapa en abstrakt bild av den kvalitativa data som samlas in, och detta ska i sin tur ge förutsättningen för att skapa ett mönster, ett resultat och en slutsats. Till skillnad från en kvantitativ studie där numerisk data presenteras och det finns ett tydligare ramverk för vad som ska vara med i studien, skiljer sig den kvalitativa studien på det sättet att det förväntas mer av de som genomför studien. Det ska finnas tydlig och relevant data som går i linje med det mönstret och den slutsats författarna identifierar och kommer fram till. Vikten av att presentera relevant litteratur är essentiell för att läsaren ska kunna se helheten och förstå relevansen i studien.

En kvalitativ studie ger möjligheten att utifrån litteraturen och empirin bilda en uppfattning och generalisering som sedan hjälper författarna att komma fram till en slutsats. Den kvalitativa datan bidrar till ett naturligare sätt att förstå varför det blir ett visst resultat och mönster. Kvalitativ data från intervjuer och litteratur bidrar till mer grundläggande förklaringar och skapar en större förståelse än om datan som samlats in varit kvantitativ.

### 3.2 Datainsamling

#### 3.2.1 Litteratursökning

För att hitta information som ligger till grund för litteraturgenomgången har författarna främst använt akademiska journaler, konferensuppsatser och böcker. Författarna hittade dessa främst genom användning av Google Scholar och LUBSearch. För att säkerställa validitet i de källor som använts filterade författarna på 1) antalet citeringar 2) publiceringsår på källan och 3) vilken journal källan var publicerad på. Författarna valde främst att prioritera antalet citeringar en viss källa hade över ålder på källan, detta för att säkerställa validitet i informationen som gavs. Denna filteringsmetod användes i alla källor förutom de som ligger till grund för delkapitel 2.2.1 (IT som KM-verktyg och system). Överlag var dock en kombination av ålder och antalet citeringar det som var av högsta prioritet.

I sökandet efter relevant litteratur användes kedjesökning och systematisk sökning samt en kombination av de två. Rienecker & Jørgensen (2008) definierar kedjesökning som att hitta lämplig litteratur genom att den ena källan leder till den andra, t.ex. i form av referenser. En av styrkorna i detta tillvägagångssätt är att en bra källa kan leda till en annan. Systematisk sökning innebär letandet efter litteratur på ett specifikt tema i en databas snarare än författare eller teoretiska riktningar (Rienecker & Jørgensen, 2008). Författarna använde sig av denna sökmetod i både Google Scholar och LUBSearch. De sökord som författarna sökte på individuellt och i kombination var:

- Knowledge management
- Knowledge in project management
- Tacit and explicit knowledge
- Organizational learning
- Knowledge management-systems
- Knowledge in projects

Sökorden låg till grund för författarnas systematiska sökmetoder.

### 3.2.2 *Urval av respondenter*

I förberedelsen för intervjuer tittades både på vilka företag och personer som ansågs vara bäst lämpade för studien, det tittades även på antalet personer som borde intervjuas för att dels få en bra inblick, men samtidigt följa tidsplaneringen. I tidsplaneringen räknades hela processen in, från att respondenter kontaktades, till att transkribering av samtliga intervjuer var färdigställda.

Företag som författarna valt att titta på är projektorienterade IT-konsultföretag i olika storlekar för att få kännedom om dels hur de större företagen arbetar med återanvändning av kunskap, men också se skillnaden mellan de större företagen och de mindre.

Inklusionskriterierna vid val av respondenter var uteslutande personer med lång erfarenhet, antingen inom branschen, eller både inom branschen och i organisationen de arbetar i. Respondenterna har olika roller men samtidigt en lång erfarenhet inom organisationen, med undantag för O2 som startades 2018 där respondenten är Co-founder. Respondent i O2 har dock arbetat i större IT-konsultföretag tidigare med 2000-2500 anställda. Genom att intervju personer med hög position och lång erfarenhet i organisationerna ökar möjligheten att få en mer detaljerad inblick som en följd av deras erfarenhet och kännedom om företaget och dess olika processer.

Pseudonym	Organisation	Organisationsstorlek	Roll	Tid på bolaget	Intervjutypp och längd	Appendix
P1	O1	1000 - 1500 anställda	Managing director	12 år	Google Hangouts, 33 minuter	A
P2	O2	5 - 10 anställda	Co-founder	1,5 år	Google Hangouts, 39 minuter och 11 sekunder	B
P3	O3	2000 - 2500 anställda	Regionchef	17 år	Zoom, 27 minuter och 44 sekunder	C
P4	O4	900 - 1000 anställda	Kommunikations- och kulturchef	20 år	Microsoft teams, 30 minuter och 6 sekunder	D
P5	O5	50 - 100 anställda	Koncernchef och huvudägare	25 år	Google Hangouts, 23 minuter och 1 sekund	E

**Tabell 3.1:** Respondenter intervju

### 3.3 Intervju

I en semistrukturerad intervju finns det olika bestämda delar och även bestämda frågor som ska ställas, där de som intervjuar har möjlighet att under intervjun strukturera om och ställa följdfrågor utifrån den typ av konversation som skapas och de olika perspektiv och detaljer respondenten lämnar ut (Oates, 2006).

I denna kvalitativa studie genomfördes semistrukturerade intervjuer där författarna utifrån vissa förutbestämda frågor försökte skapa en klarhet i svaret på forskningsfrågan. De förutbestämda frågorna ger möjlighet att på ett strukturerat sätt jämföra de olika företagen som undersöks. Med en semistrukturerad intervju ges både respondenten möjlighet att svara utifrån deras syn på ämnet och deras erfarenhet, samtidigt som intervjun kan styras genom att ställa följdfrågor eller göra andra vändningar. För att skapa denna struktur har tid lagts på att planera och forma intervjun utifrån studiens syfte för att få en tydlig bild av forskningsområdet.

Samtliga respondenter är informerade om vad intervjun i huvudsak handlar om och översiktligt vad författarna vill ha ut av den. Respondenterna informerades även inom sannolik tidsram för att få en uppfattning och ha möjlighet att planera sin egen tid. Detta är något Oates (2006) förtydligar vikten av. Om respondenten begärt det, har intervjufrågorna och upplägg skickats ut innan intervjun ägt rum.

Oates (2006) lyfter fördelar med att spela in intervjun och informerar om risken med att lita på människans eget minne. Minnet har en benägenhet att skapa brister i processen av återberättande av det som hörts och lästs. Därför ljudinspelades intervjuerna för att sedan transkriberas i text, under förutsättningen att respondenten anser att detta är okej. Att ljudinspela ger möjlighet att fokusera helt på intervjun och dess struktur.

### 3.3.1 Intervjuguide

För att säkerställa att intervjuerna blir förankrade i det valda ämnet samt litteraturen valde författarna att kategoriska in frågorna i olika teman. Dessa teman baseras på två segment (Oates 2006):

1. Segment som ger beskrivande information om respondenterna och deras arbetsplats. Detta tema täcks i del ett (tabell 3.2) vars syfte är att ge information om vilken kontext respondenten befinner sig i.
2. Segment som är anknutet till forskningsfrågan. Detta tema täcks i del två och del tre i intervjuguiden och syftar till att ge svar på de valda ämnen som undersöks.

Utifrån dessa två segment byggdes intervjuguiden upp efter nyckelteman som i sin tur hade underteman. Dessa nyckelteman var kunskap samt organisatoriskt lärande, operationalisering av dessa sker i detalj i undersökningsramverk som presenteras sist i litteraturkapitlet.

Tema	Frågor
<i>Del 1: Generell bakgrund</i>	
Bakgrund	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vad är din roll/position i företaget?</li> <li>• Hur länge har du arbetat på företaget?</li> <li>• Vad har du för arbetsuppgifter och ansvarsområden?</li> <li>• Hur ser organisationsstrukturen ut? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hur stor är omfattningen på projekten? (löptid)</li> <li>- Vad är det för typ av projekt?</li> </ul> </li> </ul>
<i>Del 2: Kunskap</i>	
Definition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur uppfattar du begreppet kunskap?</li> <li>• Anser du det finnas olika typer av kunskap?</li> </ul>
Kunskapshantering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har ni ett aktivt arbete eller en process med fokus på kunskapshantering?</li> <li>• Vilka system har ni på plats för att sprida och dokumentera kunskap?</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns det någon plattform där anställda kan lagra kunskap som de tycker är väsentlig för andra att ta del av?</li> </ul>
<i>Del 3: Organisatoriskt lärande</i>	
Bakgrund	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur jobbar ni med organisatoriskt lärande?</li> </ul>
Mätbarhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur ser de anställdas möjligheter ut att kommunicera och dela sina idéer, har ni interna avstämningar möten där alla får möjlighet att uttrycka sig?</li> <li>• Enligt din uppfattning, till vilken grad är de anställda medvetna om de kunskapsresurser som finns?</li> <li>• Hur får de anställda reda på organisationsrelaterade nyheter / info?</li> <li>• Hur jobbar ni med lärande och kunskap i förhållande till strategiska mål?</li> </ul>
Processororienterat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har ni några processer för att flytta individuell kunskap till en organisatorisk nivå?</li> <li>• Används kunskapen och lärdomarna från genomförda projekt för att främja organisatoriskt lärande?</li> <li>• Görs någon form av utvärdering av genomförda projekt? Är det något som görs frivilligt eller ad hoc? Lagras den någonstans t.ex. system? Återanvänds den vid ett senare tillfälle eller ligger den enbart lagrad?</li> </ul>
<i>Del 4: Avrundning</i>	
Kompletterande information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har du något mer du skulle vilja tillägga?</li> <li>• Går det bra om vi mailar dig om vi kommer på någon ytterligare relevant fråga?</li> </ul>

Tabell 3.2: Intervjuguide

### 3.4 Bearbetning av data

Den semistrukturerade intervjuformen gav möjlighet att få en djupare inblick i hur de valda respondenter och företagen jobbar med kunskap och organisatoriskt lärande. Varje intervju skedde över videosamtalsapplikationer och gav därmed viss interaktivitet jämfört med ett vanligt telefonsamtal. Alla genomförda intervjuer spelades in med samtycke från respondenten och transkriberades sedan.

Genom att transkribera alla intervjuer gavs bättre möjlighet att analysera den insamlade datan då möjligheten finns att lyssna igenom samtalet flera gånger och inte enbart lita på minnet. Oates (2006) beskriver kodning / bearbetning av kvalitativ data i tre steg:

1. Sätta relevanta etiketter utifrån de koncept och termer som tagits upp på insamlad data.
2. Utifrån de identifierade etiketterna hitta relationer och samband mellan dem. Detta görs av forskarna genom att abstrahera analysen.
3. Utifrån den abstrakta analysen fokusera på nyckelkoder, de som visar sig ge högst relevans för det valda ämnet. Dessa kan sedan kombineras till en teori som beskriver fenomenet i fråga.

För att säkerställa att all data som samlats in används i empirikapitlet har författarna valt att följa Oates (2006) metodik vid bearbetning av den. Detta genomfördes genom att varje uppsatsförfattare läste upp transkriberingarna högt och stök under de stycken som är relevant för studien (steg 1, identifiera koder och teman). De understrukna styckena kategoriseras sedan in utifrån nyckelteman som finns i intervjuguiden (tabell 3.2). Utifrån dessa teman togs olika aspekter i beaktning och färgkodades, se tabell 3.3.

Tema	Färg	Kod	Faktor
Kunskap definition	Röd	K1	Explicit
		K2	Implicit
Kunskapsomvandling	Grön	A1	Socialisering
		A2	Kombination
		A3	Externalisering
		A4	Internalisering
Mätbarhet i organisatoriskt lärande	Gul	M1	Medvetenhet
		M2	Kommunikation
		M3	Socialt lärande
		M4	Kunskapskapitalshantering
Systematiskt processorienterat lärande	Blå	L1	Införskaffning
		L2	Spridning
		L3	Dokumentering

**Tabell 3.3:** Översikt av färgkodning

De olika aspekterna har en förankring i litteraturen för att på ett relevant sätt beskriva de två huvudteman som skall ge svar på den valda forskningsfråga. Se appendix A till E för fullständig färgkodning av data.

### 3.5 Etik

Etik är något som bör tas i beaktning vid forskning för att få ett så rättvist och ärligt svar som möjligt från direkta och indirekta intressenter. Intressenter vid forskning inom informatik och generell forskning kan vara:

- Deltagare i intervjuer, observationer, case studies osv.
- Forskarna och dess kollegor eller arbetslag
- Akademiska intressenter som kommer läsa, lära och recensera forskningen
- Personer som blir påverkade av utvecklandet av en viss datorbaserad produkt som konstrueras under forskningens gång

För att säkerställa att dessa behandlas etiskt och korrekt finns det legala ramverk och andra rättigheter som bör vara kontinuerliga och genomgående i hela forskningen. De legala rättigheterna är t.ex. intressenters rätt till personlig data, immaterialrätt och upphovsrätt (Oates,

2006). Oates (2006) skriver även andra etiska rättigheter som bör finnas på plats vid forskning inom informatik:

*Rätten att inte delta.* Detta har valts att respektera genom att alltid fråga om intressenter är villiga att delta eller ej, detta har skett skriftligt över e-mail eller muntligt via telefon / videosamtal.

*Rätten att dra sig ur.* Innan varje intervju eller interaktion med respondenter har författarna muntligt sagt att respondenten har rätt att inte svara på en fråga eller avbryta intervjun helt.

*Rätten till informerat samtycke.* Detta har uppnåtts genom att ge involverade respondenter muntlig information om forskningens syfte, dess användningsområde, vilka författarna är och hur respondenternas data kommer användas.

*Rätten till anonymitet.* Alla direkt involverade respondenter har givits pseudonymer, inte bara deras namn utan även företaget de jobbar eller har jobbat på. Tid som respondenten varit på nuvarande arbetsplats är uppgift som inte kommer vara anonymiserade, vilket berättas i det informerade samtycket.

*Rätten till konfidentialitet.* För att säkerställa rätten att låta information från respondenterna vara konfidentiell har de ombetts innan att inte ge ut konfidentiell information då forskningen i slutändan kommer bli en offentlig handling.

De som genomför studien har även andra etiska aspekter att ha i åtanke, t.ex. inte plagiera, vara professionell, behålla integritet, inte göra onödiga intrång och försöka undvika snedvridningar (biases) i behandling av data (Oates, 2006). För att säkerställa dessa krav och många fler har författarna valt att följa Association for Information Systems (AIS) riktlinjer vid forskning inom informatik (2014).

## 3.6 Validitet och Reliabilitet

### 3.6.1 Validitet

Genom de fem intervjuer som genomförts syns tydliga exempel på hur vissa företag arbetar med problemområdet, men det empiriska resultatet i form av intervjuerna indikerar nödvändigtvis inte hur alla IT-konsultföretag arbetar. För att förhöja validiteten kan kapitel 2 underlätta att göra kopplingar mellan litteraturen och studiens empiriska resultat, för att sedermera skapa en uppfattning om graden av validitet i intervjuinnehållet.

Genom att intervjua personer med lång erfarenhet inom IT-branschen med frågor kopplade till forskningsfrågan och problemområdet stärks inblicken i hur organisationerna arbetar med problemområdet. Svaren indikerar hur fem företag arbetar ingående.

### 3.6.2 Reliabilitet

För att uppnå god reliabilitet inom forskning om informationssystem anser Oates (2006) att forskarnas mätinstrument bör vara neutrala. I kvalitativ forskning kan mätinstrument vara enkätfrågor eller en intervjuguide, men också ett kategorischema vid analys av data. För att säkerställa denna aspekt av reliabilitet konstruerades en tydlig intervjuguide med frågor som är icke-ledande och varje respondent bör därmed tolka dem på samma sätt, men utifrån de svar som ges ställs eventuella följdfrågor som formar intervjuerna. Oates (2006) lägger även vikt på att

författarna bör vara fri från snedvridningar vid analys av data, dvs. att båda skall tolka och förstå kategoriseringarna på samma sätt. Detta har säkerställts genom diskussioner sinsemellan författarna och sedan bildat ett gemensamt konsensus kring de olika aspekter som valts att kategorisera in data i.

Oates (2006) nämner att studier med oberoende forskare bör komma fram till samma slutsats, detta är givetvis svårt att stärka då författarna bara är två forskare med begränsad tid. Men å andra sidan kan man jämföra delar av resultatet med liknande forskares arbete och på så sätt uppnå reliabilitet till viss grad.

### 3.7 Metodreflektion

Utifrån de intervjuer som genomförts blev evalueringen och konstaterandet att en pilotintervju skulle ha genomförts för att nå en högre kvalitet och mer innehållsrik intervju. Efter genomförda intervjuer konstaterades att en del frågor besvarades på tidigare ställda frågor, vilket ledde till en icke konsekvent intervjustruktur som i sin tur reducerade den estimerade intervjutiden. Att ta med till nästa gång är att utforma frågorna annorlunda för att få ut mer detaljerade och innehållsrika svar samt skala ner antalet frågor.

Fördelen med semistrukturerade intervjuer var att följdfrågor kunde ställas och detta bidrog till att intervjuerna formades utifrån innehållet i svaren från respondenterna som speglar det företag de representerar och deras erfarenhet.

Till följd av Covid-19 jobbar många hemma och samtliga intervjuer genomfördes via videosamtal. Detta är något som kan ha påverkat intervjuernas utfall då miljön kan påverka hur respondenterna tänker och svarar, samt uppfattar de som intervjuar. Att hålla alla intervjuer på distans ökade risken för att missa kroppsspråk, ansiktsuttryck och andra "tysta" sätt att kommunicera. Detta kan ha påverkat resultatet genom missuppfattningar av svaren från respondenterna.

## 4 Empiri

Utifrån insamlad data finns tillräckligt med material för att bilda en god uppfattning i hur IT-konsultföretag integrerar projektkunskap för att främja lärande organisation. Detta kommer att presenteras i de fyra huvudområden som litteraturkapitlet mynnade ut i (se tabell 2.1): kunskapsdefinition, kunskapsomvandling, mätbarhet inom organisatoriskt lärande samt processororienterat lärande. Under respektive rubrik kommer kodifierad data att presenteras samt en kort analys som sedan ligger till grund för diskussion och slutligen slutsats.

### 4.1 Kunskapsdefinition

#### 4.1.1 Empiriskt resultat

Litteraturen visar att det finns olika typer av kunskap och respondenterna är eniga om att den ska delas in i explicit och implicit kunskap (Nonaka, 1994; Dalkir, 2005; Ryle, 1945-46; Polanyi, 1958; Ibidunni, 2020). Då behandling av dessa typer skiljer sig åt (Nonaka 1994), anser vi att det fanns ett mervärde i att undersöka hur respondenterna definierade kunskap och om de ansåg att det fanns olika typer. Explicit (K1) och implicit (K2) kunskap är de två faktorer som valdes att kolla på för att få en uppfattning om hur respondenterna definierade och kategoriserade kunskap.

Utifrån de två faktorerna transkriberades och analyserades empiri resultatet och detta sammanställdes i tabell 4.1. Datan i tabellen är av boolesk karaktär, siffran 1 representerar att respondenterna ansåg att det fanns explicit eller implicit kunskap (sant) och siffran 0 att det inte fanns en uppdelning (falskt).

Företag / Faktor	K1	K2
<i>Organisation 1</i>	1	1
<i>Organisation 2</i>	1	1
<i>Organisation 3</i>	1	1
<i>Organisation 4</i>	1	1
<i>Organisation 5</i>	1	1
<i>Organisation 6</i>	1	1

**Tabell 4.1:** Sammanställning empiri - Kunskapsdefinition

Alla respondenter var eniga att det fanns en uppdelning av termen kunskap. Dock använde en majoritet av dem inte de facklitterära termerna implicit och explicit utan uttryckte sig i mer

vardagliga termer som t.ex. erfarenhet (implicit), faktabaserad eller teoretisk kunskap (explicit). Ett exempel på en uppdelning som var genomgående av alla respondenter (men i annorlunda termer) var:

Men jag skulle säga att kunskapen är dels det du läser till och lär dig teoretiskt, men väldigt mycket din erfarenhet, när du lär dig hela tiden, när du utvecklar, utför olika typer av uppdrag som du gör, hela tiden så lär man ju sig nya saker (Appendix D, 15).

#### 4.1.2 Analys

Det empiriska resultatet visar att IT-konsultföretag (med olika ordval) särskiljer olika typer av kunskap. En genomgående trend hos respondenterna var att definiera implicit kunskap som erfarenhet eller lärdomar och något som är svårdefinierat. De är även eniga om att explicit kunskap är lättare att definiera då den är teoretisk eller faktabaserad. Att särskilja dessa två typer av kunskap lägger en god grund för vidare analys i hur processerna vid behandling av dem skiljer (eller inte skiljer) sig åt hos IT-konsultföretag. Detta kommer i sin tur ge ett partiellt svar i hur IT-konsultföretag integrerar kunskap systematiskt.

## 4.2 Kunskapsomvandling

### 4.2.1 Empiriskt resultat

Resultatet från de transkriberade intervjuerna är uppdelat per organisation och visar antalet gånger respektive organisation nämner arbetssätt kopplat till de fyra faktorer som är kopplat till kunskapsomvandling. De fyra faktorerna för att se hur IT-konsultföretag jobbar med omvandling av kunskap är: socialisering (A1), kombination (A2), externalisering (A3) samt internalisering (A4). Det kodade empiriska resultatet visas i tabell 4.2.

Företag / Faktor	Socialisering (A1)	Kombination (A2)	Externalisering (A3)	Internalisering (A4)
Organisation 1	4	0	1	2
Organisation 2	2	1	0	2
Organisation 3	1	0	1	3
Organisation 4	2	0	1	3
Organisation 5	3	0	1	0

Tabell 4.2: Sammanställning empiri - Kunskapsomvandling

I en teoretisk kontext innebär socialisering (A1) en omvandling från implicit till explicit kunskap, i praktiken kan detta ske när anställda delas in i arbetslag och diskuterar egna erfarenheter och tankar. Alla de intervjuade organisationer har ett arbete som involverar implicit till explicit kunskapsomvandling (tabell 4.2). Det gemensamma arbetssättet för att främja detta hos alla organisationer är att dela in de anställda i olika arbetslag eller projektgrupper. Dock skiljer de sig åt i hur uppdelningen görs. T.ex. har organisation 1 valt att dela in de anställda i projektgrupper baserat på kompetensområden (Appendix A, 8) och organisation 4 har en mer generell

uppdelning där alla konsulter kan dela implicit kunskap iterativt mellan varandra, oavsett kompetensområde (Appendix D, 17).

Raka motsatsen till socialisering (A1) är kombination (A2), där man kollar på omvandling från explicit till explicit kunskap och ny kunskap bildas genom kategorisering och kombination. Av transkriberingarna att utläsa var detta något som fyra av fem intervjuade organisationerna inte hade ett aktivt arbete med. Alla organisationer hade olika IT-baserade verktyg för att dela explicit kunskap sinsemellan t.ex. Slack, Teams- och Sharepointkanaler (Appendix E, 42; Appendix C, 20; Appendix B, 32; Appendix A, 48), men det framgick att enbart i en av intervjuerna att de kombinerade eller kategoriserade den kommunicerade explicita kunskapen, nedan är ett citerat exempel på hur organisation två jobbar:

...på O1 jobbar vi rent Slack-baserat så vi är väl 7 personer och har 30 kanaler. De flesta är ett sätt att kategorisera vad det handlar om... (Appendix B, 32).

Externalisering (A3) är kunskapsomvandlingen som sker från implicit till explicit kunskap. Detta sker oftast via meningsfulla dialoger om erfarenheter (implicit) som sedan kodifieras (explicit) till ett system för att på så sätt förenkla spridningen av kunskapen. Med utgångspunkt från tabell 4.2 kan man utläsa att alla organisationer förutom en har en process på plats för att jobba med externalisering. Organisation ett, tre, fyra och fem arbetar med denna omvandling i form av redovisningar, utbildningar, blogginlägg och seminarier som i sin tur dokumenteras i olika IT-system t.ex. intranät eller Sharepoint. Dokumentationen sker i textformat där t.ex. lärdomar och erfarenheter dokumenteras skrivs ner under eller efter utbytet av kunskap (Appendix A, 16 ; Appendix C, 18; Appendix D, 21 ; Appendix E, 24).

Utan där skulle jag säga att, det finns en process för hur man bör göra eller åtminstone ta del och skriva en, kalla det lessons learned eller liknande, whitepaper (Appendix A, 16).

En av de mest uppenbara omvandlingarna kallas internalisering vilket innebär en konvertering av explicit till implicit kunskap, detta är något som kallas traditionellt lärande. Utifrån transkriberingen kunde författarna identifiera att alla organisationer förutom organisation fem hade olika initiativ för att främja denna omvandling. Dessa initiativ var främst kopplade till en utbildning eller utbildningsserie som de anställda hade möjlighet att göra under eller utanför arbetstid. Utbildningarna var kopplade till kompetensområden som den individuella konsulten ville lära sig mer av, men utbildningarna behövde ha en relevans för organisationens ambitioner att lära sig mer om en specifik teknologi. Med andra ord kunde utbildningsinitiativen inte beröra tekniska områden som inte gick i linje med organisationens kompetensmål. (Appendix A, 16, 44 ; Appendix B, 16; Appendix C, 18, 20 ; Appendix D, 17, 19, 38).

#### 4.2.2 *Analys*

Utifrån det empiriska resultatet och sammanställningen i tabell 4.2 kan man se en tydlig tråd i hur de valda IT-konsultföretagen jobbar med de olika kunskapsomvandlingsfaktorerna. Det som är avvikande och genomgående av resultatet är att fyra av fem organisationer inte jobbar med kombination, dvs. omvandlingen mellan explicita kunskaper. En förklaring till det kan vara att vi (författarna) inte ställde rätt frågor vid intervjutillfället för få reda på det i mer detalj. En annan förklaring kan vara att omvandlingen sker automatiskt (t.ex. genom kategorisering i email-inkorg eller användandet av metadata i olika IT-system) och att det inte finns en definierad process för konceptet kombination.



En annan röd tråd som går att identifiera mellan de olika transkriberingarna är att respondenterna är överens om att implicit kunskap är något som är personanknutet och förblir det. Innebörden av detta är att kunskap är något som är lagrat hos individen och inte i organisationen som helhet (t.ex. i ett KM-system). Detta kan leda till att omvandlingarna delvis eller inte genomförs som de är ämnade att göra. Å andra sidan visar det empiriska resultat att tre av fyra av omvandlingarna sker, men även att det lämnar utrymme för mer initiativ runt dessa.

### 4.3 Mätbarhet inom organisatoriskt lärande

#### 4.3.1 Empiriskt resultat

Resultatet från de transkriberade intervjuerna är uppdelat per organisation och visar antalet gånger respektive organisation nämner arbetssätt kopplat till de fyra faktorer som använts för att uppnå mätbarhet inom organisatoriskt lärande. Dessa fyra faktorer är: medvetenhet (M1), kommunikation (M2), socialt lärande (M3) samt kunskapskapitalshandling (M4). Faktorerna är definierade i delkapitel 2.3. Det avkodade resultatet från transkriberingarna har sammanställts i tabell 4.3.

Företag / Faktor	Medvetenhet (M1)	Kommunikation (M2)	Socialt lärande (M3)	Kunskapskapitalshandling (M4)
<i>Organisation 1</i>	0	2	2	1
<i>Organisation 2</i>	0	3	1	1
<i>Organisation 3</i>	1	1	4	1
<i>Organisation 4</i>	3	2	2	1
<i>Organisation 5</i>	1	3	2	1

**Tabell 4.3:** Sammanställning empiri - Mätbarhet inom Organisatoriskt lärande

Utifrån den empiriska resultatet kan man utläsa att enbart tre av fem av respondenterna kunde ge en uppfattning kring medvetenhet (M1) av kunskapsresurser inom organisationen. Respondenterna från organisation tre och fem var under uppfattningen att dess anställda inte var tillräckligt medvetna om de kunskapsresurser som fanns att tillgängliga. Båda företagen ansåg att problemet existerar p.g.a. externa faktorer, t.ex. om chefen inte värderar kunskapsutbyte blir inte medvetenheten hög eller för att IT-branschen har hög personalomsättning vilket leder till lägre medvetenhet hos de anställda (Appendix C, 30; Appendix E, 34). Dock ansåg respondenten från organisation fyra att medvetenheten hos de anställda var bra, och refererar främst till ett kompetenssystem som är utpräglat hos de anställda (Appendix D, 31).

...alla vet ju om den här cv-databasen som vi har, det vet alla om, den jobbar alla i, det är jätteviktigt. Så att den har ju alla kunskap om, absolut, utan tvekan (Appendix D, 33).

Kommunikation (M2) och socialt lärande (M3) i en fysisk eller digital miljö är grunden för kunskapsutbyte, och detta märks i det empiriska resultatet som sammanställts i tabell 4.3 (många omnämningar som berör båda faktorer). Samtliga intervjuade organisationer nämner flertalet exempel på hur de anställda kommunicerar inom organisationen eller ute hos kund.

Kommunikationen skedde i både fysisk och digital miljö. Ena delen av den fysiska kommunikationen var främst orienterad kring olika former av möten, t.ex. interna avstämningsmöten, kundmöten eller projektmöten. Den andra var orienterad kring olika former av seminarier där de anställda kunde dela och diskutera sina lärdomar och erfarenheter från t.ex. genomförda eller pågående projekt. För att främja en envägs-kommunikation i den digitala miljön använde alla organisationer någon form av intranät som innehåller nyheter, artiklar och blogginlägg. Detta var det främsta verktyget hos samtliga organisationer för att nå ut till de anställda med organisationsrelaterade nyheter. Som tvåvägs-kommunikationsverktyg för att främja socialt lärande hade alla organisationer kanaler i Slack och/eller Teams. Kanalerna var kategoriserade efter ett visst projekt eller ett specifikt kompetensområde. Genom dessa kanaler kunde de anställda kommunicera och lära sig av varandras lärdomar och erfarenheter (Appendix A, 48, 52; Appendix B, 16, 26, 32; Appendix C, 20, 28, 32; Appendix D, 25, 29, 31; Appendix E, 30, 32, 36, 42).

Det empiriska resultatet (tabell 4.3) visar att alla organisationer hanterar kunskap och expertis i förhållande till de strategiska målen på olika sätt. Kunskapskapitalshandling (M4) syftar till vilka strategiska beslut som tas för att främja hantering av kunskap. Organisation ett jobbar med kunskap i förhållande till de strategiska målen i form av utvecklingssamtal och karriärplaner, där inläring hos den anställda är prioriterat (Appendix A, 54). En viktig del i både organisation två och fyra var att främja kunskapshandling genom olika initiativ som de anställda stod för, t.ex. workshop inom virtual reality. Dessa initiativ gick i linje med de strategiska mål ledningen hade satt upp (Appendix B, 34; Appendix D, 38). Organisation tre behandlar konceptet kunskap i förmågor, där de flesta strategiska mål går i linje i vilka organisatoriska förmågor som de vill ha (Appendix C, 34). Kunskapshandling i förhållande till de strategiska målen hos organisation fem var att främja det sociala utbytet av kunskap mellan de anställda genom en teambaserad organisationsstruktur (Appendix E, 36).

### 4.3.2 *Analys*

Det empiriska resultatet för mätbarhet inom organisatorisk lärande visar att det finns många olika initiativ (som skiljer sig åt) för främjande av organisatoriskt lärande inom de intervjuade IT-konsultföretagen. En gemensam faktor hos alla undersökta organisationer var val av ICT verktyg för att främja lärande organisation. Samtliga hade en intranätlösning för att tillgodose de anställda med organisations relaterad information samt att de hade sociala kanaler för dialog och lärande mellan de anställda. Alla organisationer hade även satsningar för kunskapshandling som gick i linje organisationens strategisk mål, även fast de tog olika form.

## 4.4 Systematiskt processororienterat lärande

### 4.4.1 *Empiriskt resultat*

Resultatet från de transkriberade intervjuerna är uppdelat per organisation och visar antalet gånger respektive organisation nämner en av de tre faktorer som är kopplat till processororienterat lärande. De tre faktorer som har undersökts och kodats är: införskaffning (L1), spridning (L2) och dokumentering (L3) av kunskap. Dessa är sammanställda under tabell 4.4.

Företag / Faktor	Införskaffning (L1)	Spridning (L2)	Dokumentering (L3)
<i>Organisation 1</i>	1	1	2
<i>Organisation 2</i>	2	0	3
<i>Organisation 3</i>	2	1	2
<i>Organisation 4</i>	1	5	2
<i>Organisation 5</i>	1	3	1

**Tabell 4.4:** Sammanställning empiri - Processororienterat lärande

Införskaffning av kunskap kan komma från olika källor i en organisation, men eftersom författarna valt att kolla på projektorienterade IT-konsultföretag så är införskaffning av kunskap främst kunskap från projekt. Sammanställningen i tabell 4.4 visar att alla organisationer införskaffar kunskap i form av projekt eller från andra källor. Organisation ett, tre och fem hade formella utvärderingar efter slutfört projekt för att dra lärdomar från det (Appendix A, 32; Appendix C, 24; Appendix E, 24). Respondenten vid organisation två har en lång bakgrund från ett stort IT-konsultföretag där respondentens uppfattning var att de inte jobbade med formella utvärderingar i termer av lärdomar (Appendix B, 22). Respondenterna vid organisation tre och fyra ansåg att införskaffning av kunskap i form av certifieringar var en viktig del i respektive organisation, främst för att det är något som kunder efterfrågar (Appendix C, 16; Appendix D, 19).

Och sen har vi naturligtvis de tekniska skillsen, där är det ju väldigt mycket fokus på certifieringar och plattformar kan man väl säga. ...Kunderna efterfrågar ju den typen av kunskap då (Appendix C, 16).

Det empiriska materialet visar att de flesta av de intervjuade organisationerna jobbar med någon form av spridning av kunskap. Vid djupare analys av transkriberingen framgår det dock att enbart två av de fyra organisationerna jobbar aktivt med en systematisk spridning av kunskap från genomförda projekt. Spridningen består av olika typer av data som har samlats under projektets gång som sammanställs och sprids med hjälp av ett intranät eller annat ICT system, t.ex. Sharepoint (Appendix C, 24; Appendix E, 30). Dock jobbar alla fyra organisationer med fysisk spridning av projektkunskap, främst interna möten och/eller vid seminarier/ redovisningar. Övrig kunskap som införskaffats av organisationerna sprids på liknande sätt som projektkunskap (digitalt och fysiskt).

Att dokumentera ner intjänad kunskap från projekt eller andra källor kan dels existera i en digital miljö (intranät, databas etc) eller hos individerna som införskaffat sig kunskapen. Enbart en av organisationerna jobbar aktivt med att lagra och dokumentera ner projektkunskap så resten av organisationen kan ta del av den, detta gjordes med hjälp av en företagswiki (Appendix A, 16). Resterande organisationer hade ett sätt att dokumentera ner kunskap i form av artefakter som kom till som en konsekvens av ett utbildningstillfälle, men inte specifik projektkunskap.

#### 4.4.2 Analys

Arbetet med processororienterat lärande i termer av systematisk införskaffning, spridning och dokumentering av projektkunskap visade det empiriska materialet en del olikheter mellan IT-

konsultföretagen. Ingen av de intervjuade organisationerna jobbar aktivt med alla tre faktorer, men två av fem hade ett aktivt arbete med både systematisk införskaffning och spridning av projektkunskap. Anledningen till detta kan vara att det inte finns tillräckligt många incitament för IT-konsultföretag att rättfärdiga de tidsmässiga och ekonomiska konsekvenser av att arbeta med systematisk hantering av projektkunskap. Å andra sidan kan vi (författarna) missat att ställa rätt frågor som berör dessa områden och på så sätt inte fått en korrekt bild av respondenternas uppfattning kring systematiskt processorienterat lärande.

Samtliga organisationer hade ett intranät på plats för att publicera statisk information mellan arbetsgrupper och divisioner. Samt samarbetsprogram (Groupware and collaboration software) i form av Microsoft Teams och dokument och innehållshanteringssystem (Sharepoint). Det framgick inte tydligt i intervjuerna hur de arbetade med dessa olika system i förhållande till intjänad projektkunskap.

## 5 Diskussion

Strukturen på diskussionen är uppdelad i uppsatsen två huvudområden: Kunskap och Organisatoriskt lärande. Det empiriska resultatet och litteraturen kommer ligga till grund för en djupare analys som i sin tur kommer mynna ut i en slutsats och besvara uppsatsens forskningsfråga.

### 5.1 Kunskap

Uppdelningen av olika typer av kunskap har sitt ursprung från filosofin där Ryle (1945-46) valde att skilja på att veta "vad" (explicit) och att veta "hur" (implicit). Med detta som utgångspunkt har flertalet akademiker (Nonaka, 1994; Polanyi, 1958) landat i att explicit kunskap är något som är enkelt att kodifiera och mäta, medan implicit kunskap är något som är svårare att förmedla på ett systematiskt sätt. Denna typ av uppdelning är något som det empiriska materialet bekräftar men med vissa skillnader mot teorin. Respondenterna ansåg att den explicita kunskapen är något som är teoretisk och faktabaserad, och på så sätt något som är enkelt att lära sig och sprida. De var också eniga om att implicit kunskap är förankrad i erfarenhet och sakkunskap och var därmed svår att kodifiera och systematisera, för att den var nära relaterad till individens personlighet.

Enligt Nonaka (1994) finns det olika omvandlingsprocesser mellan uppdelningen av kunskap och resultatet mellan dessa processer blir nybildad kunskap. Empirin tyder på att de flesta av de intervjuade IT-konsultföretagen arbetar med tre av fyra av omvandlingarna genom olika initiativ, t.ex. indelning i projektgrupper baserat på kompetens, seminarier eller utbildningar. Det framgår inte i det empiriska materialet att någon av företagen har dessa initiativ för att följa SECI-modellen (Nonaka, 1994). Detta tyder på att de gör kunskapsomvandlingarna indirekt och inte har en tydlig ambition att transformera implicit till explicit kunskap och vice versa. Följden av detta är att det finns utrymme för förbättringar hos IT-konsultföretag vid kunskapsomvandling då processerna för behandling av de två typerna kunskap skiljer sig åt. Med en tydlig uppdelning av kunskap som grund hade de olika initiativen hos företagen kunnat se annorlunda ut och därmed främja bildandet av ny kunskap genom omvandlingar. Detta skulle enligt litteraturen (Nonaka, 1994) leda till organisatoriskt lärande då ny kunskap flyttas från en individuell nivå till en organisatorisk.

Informationsteknologi är en snabbväxande sektor, det finns inga garantier på att det som var relevant igår kommer vara det i framtiden. Det innebär att organisationer verksamma inom IT-sektorn måste vara anpassningsbara för ny information och kunskap. I empirin är samtliga respondenter medvetna om att kunskap är under ständig förändring vilket leder till att energi och resurser måste tillföras för att den ska vara relevant. Detta leder till en fråga om det å ena sidan blir ekonomiskt och tidsmässigt försvarbart för IT-konsulter att lägga ner tid på att hantera och uppdatera de kunskapsresurser som finns? Å andra sidan är det ny kunskap som driver affärer för IT-konsultföretag, i empirin förtydligas detta genom att kunder värderar certifieringar för en viss

teknologi. I slutändan finns det likväl ett tydligt värde i konsultaffären att vara i framkant med sina kunskapsresurser.

Enligt Eppler och Schindler (2003) har projektbaserade organisationer svårigheter att integrera kunskap på ett systematiskt sätt i organisationens olika system. Detta bekräftades i det empiriska materialet då enbart två av fem intervjuade IT-konsultföretag jobbade med systematiskt införskaffning och spridning av kunskap från projekt. En möjlig förklaring till detta går i linje med Boh's (2007) tolkning av att anställda har fler incitament att påbörja nästa projekt än att dela med sig av lärdomar i form av utmaningar och misslyckanden från tidigare genomförda projekt. Detta leder i sin tur till att erfarenheter och lärdomar blir knutna till individen och blir en form av personkapital istället för att spridas genom hela organisationen och främja lärande på organisatorisk nivå.

## 5.2 Organisatoriskt lärande

King (2009) lyfter fram vikten av att sprida värdefull information inom organisationen och sedan använda denna på ett effektivt sätt. Ett problem som återkommer är att företagen förlitar sig på att mycket sker på den anställdes eget initiativ vad gäller att ta vara på och sprida kunskap. Det effektiva sättet att använda information som King talar om, ligger mer i de anställdas ansvar än ledningens. I organisationerna vi intervjuat finns strukturer och framlagda rutiner för hur en lessons learned ska genomföras men det finns inga krav på att detta måste genomföras, eller att det måste användas i nya projekt. Det som låter bra i teorin utnyttjas inte i praktiken. Det är troligen en fråga om prioritering av resurser och energi. Som nämndes tidigare i diskussionen handlar det om att handlingen som genomförs ska vara ekonomisk och tidsmässigt försvarbart. Om tid går åt till att utvärdera ett projekt, minskar tiden för att förbereda ett nytt projekt. Empirin visar på att delar av de processer King (2009) förespråkar fungerar bra. Det första steget enligt King för att nå organisatoriskt processororienterat lärande är att samla in eller införskaffa kunskap. Enligt vår studie fungerar detta steget bra och det finns tydliga processer för hur det ska gå till, problemet är att den i mindre grad används, och i olika grad beroende på organisation är de anställda medvetna om att det finns kunskap att ta del av. Svårigheten med att de som arbetar i projekt inte vet hur de tar del av den lagrade kunskapen blir att det som lagras blir meningslöst om det inte används. Utifrån detta blir det svårt att kunna fastställa vad som är ett optimalt och effektivt sätt att arbeta med organisatoriskt lärande.

Enligt Maier (2007) finns det flera olika system som alla har ett eget syfte vid hantering av kunskap (se tabell 2.1). Vid en analys av det empiriska materialet framgick det att samtliga intervjuade organisationer hade några av dessa system på plats (t.ex, ett intranät, wikis, dokument och innehållshanteringssystem samt samarbetssystem). Alla systemlösningar som nämndes i det empiriska materialet har inte som huvudsyfte att stimulera kunskapshandling och organisatoriskt lärande, som t.ex, knowledge management-system eller E-learning system har. Detta betyder att det måste finnas specifika kunskapshandlingsprocesser på plats inom de nämnda systemen för att främja systematiskt organisatoriskt lärande. Eftersom enbart två av fem organisationer arbetar systematiskt med införskaffning och spridning av projektkunskap visar det att förbättringsmöjligheter finns hos IT-konsultföretags hantering av kunskap från genomförda projekt för att främja lärande organisation.

Projektorganisationer som är verksamma inom IT sektorn har länge varit präglade av en högre personalomsättning än t.ex traditionella industriföretag. Detta medför ytterligare utmaningar när det gäller spridning av kunskap inom organisationen, processutmaningar men också

informationssystemsutmaningar. Enligt empirin är implicit kunskap något som är personanknutet och vid hög personalomsättning innebär det att den kunskapen försvinner när personen i fråga byter jobb om inga åtgärder tas. Detta ställer krav på IT-konsultföretags förmåga att införskaffa, sprida och dokumentera kunskap systematiskt så att nyanställda kan ta del av tidigare anställdas erfarenheter och lärdomar. Enbart en av fem intervjuade organisationer hade ett aktivt arbete med att dokumentera ner kunskap från projekt i en företags wiki. Detta visar å ena sidan att det finns utrymme för förbättringar hos projektorganisationer inom IT-sektorn att bygga långsiktiga organisatoriska kunskapsdatabaser. Å andra sidan krävs ekonomiska och tidsmässiga resurser för att ett sådant arbete ska fungera vilket gör det till en fråga om vilka strategiska och taktiska satsningar det individuella företaget prioriterar. I ett sådant läge är det eventuellt mer ekonomiskt och tidsmässigt försvarbart att enbart dokumentera vilken bakgrund och tidigare projekt person X har jobbat på och då inkludera han eller hon i bildandet av en ny projektgrupp. Med andra ord behålla kunskap på en individuell nivå och bevaka individens erfarenhet och expertis för att på så sätt ta vara på projektkunskap.

## 6 Slutsats

Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse för hur projektbaserade IT-konsultföretag hanterar kunskap från genomförda projekt för att främja lärande organisation. Detta gjordes genom kvalitativa undersökningsmetoder hos fem svenska IT-konsultföretag, där varje fråga i den semistrukturerade intervjuformen var förankrad i faktorer som berördes i litteraturkapitlet.

Slutsatsen blir således att IT-konsultföretag möter många utmaningar som oftast går att relatera tillbaka till förnyelse av kunskap och expertis. De intervjuade företagen visar att det idag görs många olika initiativ för att främja en lärande organisation. Dessa initiativ kan vara alltifrån utbildningsseminarier till tekniska certifieringar. Men det empirin och litteraturen visar är att det finns förbättringsområden för systematisk hantering av projektkunskap för främjandet organisatoriskt lärande. De flesta intervjuade företagen har olika konkreta initiativ för kunskapsutbyte i projekt, t.ex. seminarier, redovisningar eller utbildningar. Men samtliga företag kan bygga på detta och hitta systematiska digitala processer vid spridning och dokumentering av projektkunskap, vilket vi tror är en av de främsta åtgärderna som behöver göras för att bli en mer lärande organisation. Men som nämnt i diskussionen är detta något som är resurskrävande (både ekonomiskt och tidsmässigt), följaktligen är det upp till respektive företag att prioritera frågan på ett strategiskt plan. Samtliga företag har idag olika system på plats för att underlätta spridning av information och kunskap, t.ex. ett intranät, Slack, Wiki's, Teams eller Sharepoint. Dock saknar företagen system som enbart är till för lärande, vilket vi tror hade kunnat främja kunskapsutbytet projekt sinsemellan.

### 6.1 Förslag på fortsatta studier

I denna studie har vi försökt bygga en djupare förståelse för hur IT-konsultföretag hanterar projektkunskap för att främja organisatoriskt lärande. Detta lämnar utrymme för vidare studier mellan IT-projekt och projektbaserade organisationer. Resultaten från denna studie gick i linje med en del av den framlagda litteraturen (i problemområdet) vilket påvisar en viss validitet i de framlagda slutsatserna. Dock fanns det inte mycket litteratur om hantering av projektkunskap för IT-konsultföretag specifikt, utan om projektorganisationer som grupp, så därför uppmanar vi akademiker och forskare att replikera studien för högre validitet i resultatet. Ett annat förslag för vidare studier är att studera om effektiv kunskapshantering kan vara en kritisk framgångsfaktor för att IT-projekt lyckas eller inte lyckas.



## 7 Appendix

### 7.1 Appendix A

Akronym	Information	Färgkodning och tema
F1 - Författare 1	Datum: 24 april	(K) Kunskap definition = <b>Röd</b>
F2 - Författare 2	Tid: 10:00	(A) Kunskapsomvandling = <b>Grön</b>
R - Respondent	Typ: Google Hangouts	(M) Mätbarhet i organisatoriskt lärande = <b>Gul</b>
O1 - Organisation 1	Längd: 33 minuter	(L) Processoriterat lärande = <b>Blå</b>
P1 - Person 1		

Rad	Person	Innehåll	Aspekt
1	F1	Då börjar vi med den enkel, vad är din roll eller position i företaget?	
2	R	Jag är ansvarig för O1:s site i Göteborg, som ett delansvar i alla fall och förutom det så jobbar jag även med affärsutveckling och försäljning främst mot fordonsbranschen.	
3	F1	Och hur länge har du arbetat på företaget?	
4	R	Det var ju faktiskt en av de lite klurigare frågorna för det beror ju på. Jag har varit en del utav O1 som bolag sedan 2008 via ett uppköp av ett företag som jag var på då. Så antingen 12 år eller så kan man härleda diverse uppköp sen säkert typ 99 2000. Så får det tolka det själva vad ni vill ha. Men ganska länge i alla fall på jobbet	
5	F1	Japp, och vad har du för ansvarsuppgifter och ansvarsområden? Lite mer detaljerat kanske.	
6	R	I ansvaret för Siten så ingår det ju egentligen helhet och typiskt	

		<p>sätt så börjar ju det i budget och affärsplaner ett år och med det så kommer det ju ett ansvar för att följa upp både resultat och verksamhet. Och med verksamhet är det ju allt ifrån den strategiska riktningen som företaget vill gå i, vad vi som site gör för att åstadkomma den ofta en förflyttning som man vill åt. Så att det är ju en del som faller under det ansvaret som jag har. Det andra är ju en operativ ledning egentligen vecka för vecka, månad för månad för att vi gör det vi förväntas göra kopplat till kanske lite mera till affärer, resultat. Men på personalsidan så är det ju även att vi gör det vi ska göra inom personalvård, utbildning, träning, utvecklingssamtal, ja men ju name it.</p> <p>Så att det är ju ett ganska brett ansvar och man kan väl se det lite som organisationen är uppsatt som att det är ett litet företag i företaget utifrån att hålla koll på sin verksamhet. Sen så har man hjälp och stöd av process och riktlinjer och vissa gemensamma funktioner. Typ HR och finance och vad det nu kan vara. Men för övrigt så har man ju ett ansvar för en verksamhet och då går det ju in, ja men det är allt ifrån “vilken färg ska vi ha på väggen i konferensrummet?” till “kan vi köpa in det här kaffet?” till ja men “hur ska vi implementera strategin för 2023?” Så ja men det är ett brett spann av uppgifter.</p> <p>I säljrollen så är det mycket mera krasst. Ska vi gå in och göra den här typen av affär? Har vi rätt kompetens? Tjänar vi tillräckligt mycket pengar? Ja, mer ekonomiska frågeställningar kanske då i det.</p>	
7	F1	Kanon, och hur ser då organisationsstrukturen ut? Du svarade lite kort på det.	
8	R	<p>Organisationen i sig är väl ganska traditionell och det finns ett par alternativ i konsultbranschen där vi kör i dagsläget på ett av dem. Där man har en ansvarig för site, och under det så ligger det ja men ett chefslager kan man väl säga som har hand om personal. Och för oss så är personalen indelad kompetensvis kan man väl säga så vi har grupper om 10 12 13 personer som är kompetensorienterade. Parallellt med den strukturen så ligger det en försäljningsorganisation som ansvarar för att skapa affärer, och i den mixen eller i den kombinationen av affär och personal så gör man ju så att man tillsätter uppdrags eller projektspecifik bemanning. Så är det ett uppdrag på Volvo så är det en person som gör det och då sker det i den dialogen mellan säljorganisationen och leveransorganisationen om man ska kalla det det. Och är det projektteam så blir det ju fler personer som behöver, i ett perspektiv klumpas ihop och leverera det som kunden förväntar sig då. Men vi har skiljt på leverans och försäljning på det sättet med olika ansvar för de olika delarna. Tittar man på omfattningen på projekt så kan det ju vara allt från en enstaka person i tre veckor, två till tre veckor om det är ett</p>	A1, A2

		kortare uppdrag till att vi levererar hela team om kanske sju till åtta personer under flera år. Och i vissa fall om tittar på oss i Göteborg så kanske två tre fyra team mot en specifik kund, så det kan ju vara 30, 40 personer	
9	F1	Och typen av projekt är inom IT?	
10	R	Inom IT, inom utveckling till 90% i alla fall. Så att rena, ja men mjukvaruutvecklande tjänster och sen kan det ju finnas lite olika roller i mjukvaruprojekt, det vet ju ni lika väl som jag. Man kan jobba som projektledare eller scrummaster men de allra flesta är ju utvecklare och sitter med funktionsutveckling	
11	F2	Ska vi titta lite på kunskap, hur uppfattar du begreppet kunskap och anser du att det finns olika typer av kunskap eller hur ser du på själva begreppet om du bara kort skulle liksom redogöra din definition av det?	
12	R	Jo men jag tror, det finns absolut olika typer av kunskap i alla fall, och det märks ganska tydligt i vår situation. Den ena kunskapen är om en till exempel ett visst programmeringsspråk, hur duktig är man på att utveckla en funktion i C eller i Java eller i .NET eller vad det nu må vara? Eller för den delen, hur liksom, vilken kunskap har man om att va scrummaster eller produktägare? Så det är ju en form av kompetens, kunskap som man har. Den andra kan ju vara mer domänspecifik, som skiljer om du jobbar i fordonsprojekt eller om du är i telekomprojekt eller om du jobbar med retail eller vad det nu kan vara. Med Tech. Så redan där finns det ju olika delar. Den ena är mer, ja men den går att kanske plugga sig till i viss mån, medan den andra lär man sig genom att jobba i den branschen. Sen så skulle jag säga att den är, åtminstone är väl frågan snarlik om den definieras som kunskap eller någonting annat. Men de kanske andra färdigheter man har som kanske påverkar hur man fungerar i ett projekt. Som inte är ens förmåga att programmera, utan det är ju snarare en kombination av kommunicera färdigheter, sociala färdigheter, hur man är som person inom ramen för, är du en kreativ människa som kommer med tusen nya idéer eller är man någon som är duktig på att implementera dem. Man tar ofta olika roller och det blir ju någon form utav kanske inte kunskap men ändå någonting som påverkar hur duktig du är på ditt jobb.	K1, K2
13	F2	Egenskaper om inte annat, eller färdigheter så det blir ju en typ av kunskap ändå.	
14	R	Ja.	
15	F2	Och om man tittar på, egentligen den fråga 6 där F1, hur jobbar ni med organisatoriskt lärande? Hur tar ni vara på, om man tittar på projekt till exempel, hur tar ni vara på ny kunskap där och i	

		vilken utsträckning går den ut till organisationen?	
16	R	<p>Det är en bra fråga och det kan ju vara projekt, men det kan ju även vara att man tillskansar sig ny kunskap på något annat sätt, kan jag tänka mig utifrån en utbildning eller en kurs eller ett seminarium eller vad det nu kan vara. Och i teorin så borde vi göra på ungefär samma sätt. Det vill säga att det projektet som har någon kunskap att dela med sig av ska dokumentera den. Och i lämpliga fall föra ut den i form av kortare seminarium i alla fall till dem som är intresserade men till företaget. Och det fungerar lite bättre när det gäller, ja men säg att vi har haft inne exjobbare, som har jobbat med något visst ämne, då är det ganska naturligt att man kör en redovisning på samma sätt som man gör för sitt exjobb. Och det är ju ett sätt att föra ut den kunskapen som de då har fått och till fler i bolaget. Sen är vi betydligt sämre på att göra det när det gäller våra egna projekt. Utan där skulle jag säga att, det finns en process för hur man bör göra eller åtminstone ta del och skriva en, kalla det lessons learned eller liknande, whitepaper. Det har varit lite olika namn genom åren. Och tanken är när du startar upp ett liknande projekt, att man i projektupstarten ska leta reda på liknande, ja men liknande projekt och kunna ta del av det som projektet hade med sig. I teorin så ser det snyggt och prydligt ut och i praktiken så skulle jag säga att det funkar ganska dåligt. Utan det som funkar bra i det att man ska väl lära sig från ett projekt till ett annat, det är att det förs kanske inte via strukturkapital utan snarare personkapital, att det gäller att få men en person som har varit med. Och så försöker vi ofta göra när man bygger upp ett nytt team eller att man skapar ett nytt team att det finns en eller två personer som har varit med sedan tidigare. Min erfarenhet, det är i alla fall att skriver du bara ett whitepaper eller lessons learned på att det här lärde vi oss i det här projektet så hamnar det på någon filarea någonstans för att aldrig mer läsas. Kan du däremot få med personer i projektet så får du från dag ett en effekt av att "ja men jag känner dom och dom hos kunden, vi satte upp utvecklingsmiljön på det här sättet förra gången." Ja men det blir ett mer naturligt sätt att lära eller överföra kunskap.</p>	A4, L3, L2, A3, A1
17	F2	Yes.	
18	F1	Bara kort där, har ni någon plattform eller system på plats där de anställda då kan lagra kunskap som de tycker är väsentlig för andra att ta del av kanske under projektets gång eller?	
19	R	<p>Ja typiskt sett så sätter ett projekt upp, ja men det vanliga är nog, det finns inget system som är tvingande, men typiskt sett så sätter man upp en wiki i projekten för att dokumentera bra att ha-funktion kan man väl säga då. Sen är det väldigt projektberoende, vissa projekt kräver ju ganska rigid dokumentation, och då följer vi oftast våra kunders</p>	L3

		förväntningar på dokumentation. Och det blir ju ett sätt att föra över, ja men ändå projektkunskap. Om det sen är i form av kravdokumentation, arkitektur, problembeskrivningar, API-beskrivningar, ja men det kan ju vara lite olika beroende på vad det är man gör. Men sen så förutom den då lite mer formella dokumentationen så finns det ofta en wiki för att ha koll på annan, ja men sån här, vad ska man kalla det, klisterkunskap som lite fogar ihop saker och ting. Hur satte vi upp den här utvecklingsmiljön till exempel? Hur sa vi att vi skulle jobba med krav? Ja men, bra att ha saker som kanske inte är formell dokumentation eller så, men någonting som bygger annan kunskap i projektet	
20	F1	Yes, och du var redan inne på det, då gör ni någon slags utvärdering från genomförda projekt i någon slags kravspecifikation eller i en wiki internt då?	
21	R	Ja vad tänker du på då, var det någon specifik fråga i er lista eller var det någon följdfråga bara?  Nu är ni tillbaka igen. Hallå.	
22	F2	Hör du mig R?	
23	R	Jag hör dig.	
24	F1	Nu är jag tillbaka, jag fastnade lite där.	
25	R	Kan du ta den igen F1?	
26	F2	Jag ser dig F1 i alla fall.	
27	F1	Jag testar att stänga av min kamera.	
28	R	Är du med fortfarande F2 eller?	
29	F2	Jag är med i alla fall, men vi kan göra så, ska vi se. Vi gör så J, vi går vidare.	
30	R	Ja.	
31	F2	Och i form av system eller dokumentation av kunskap har vi ju tagit med där, så vi går vidare. Av projekt, om det görs någon utvärdering där? Det vi pratade om var väl lessons learned som de gör personligen. Finns det några liksom, vad ska man säga, regler på att det alltid ska göras någon form av utvärdering eller beror det på vad det är för typ av projekt?	
32	R	Egentligen om man följer process, för det finns en process för det som hänger ihop med vår projektprocess eller liksom, leveransprocess kanske man ska kalla det och i den så finns det ett steg att vid avslut på ett projekt så ska det göras ett antal	L1, A1

		saker, och bland annat är det en lessons learned. Sen är inte det riktigt samma som att man gör det, och det fallerar nog ganska ofta när det gäller den, ja men säg att man ser framför sig att man skriver ett word-dokument som är en utvärdering där man tar upp vad det var som gick bra och vad det var som gick dåligt och vad det var man lärde sig så görs det ganska sällan, utan den kunskapen sitter hos personerna.	
33	F2	Ja okej, japp. Så det är egentligen någonting de tar med som vi sa, personkapital, att de tar med det in i nästa projekt individuellt om man säger.	
34	R	Ja, och det finns ju naturligtvis en risk i det, att försvinner pesonen så försvinner kunskapen och den är ibland problematisk.	
35	F2	Men det är ingen som liksom har koll på och samlar in de här lessons learned?	
36	R	Nej inte på något strukturerat sätt i alla fall, att det är någonting man tittar över och följer upp att det blir gjort. Utan det är mer personligt ansvar då, att är man ansvarig för ett projekt så har man egentligen på sig att göra det.	
37	F2	Har du någon erfarenhet om de här, när det väl har skrivits någon form av dokumentation eller utvärdering om det har använts senare? Eller är det mer det här personkapitalet som folk tar in själva som inte är utifrån en dokumentation utan att de tar med sina egna erfarenheter?	
38	R	Mycket mera så. Det finns säkerligen exempel på när man har skrivit någonting och det kan vara jätterelevant. Samtidigt så är det, ja men säg att det är 95% av gångerna är det kopplat till person och 5% kopplat till dokumentation. Jag tror det är den storleksordningen. Och saker och ting tenderar att bli gammalt ganska fort i den här branschen, så det som var en erfarenhet för tre år sedan, ja men det kan ha kommit tre nya ramverk för JavaScript på den tiden eller vad det nu kan ha varit. Så den här killer-insikten om att använda angular kanske inte var så mycket killer några år senare. Så att ja, man får någonstans hantera det på ett vettigt sätt.	
39	F2	Japp, jag skriver till F1 att jag fortsätter bara.	
40	F1	Nej jag är med.	
41	F2	Vi har gått vidare F1 så vi går på fråga 11 nu.	
42	R	Vi kör på.	
43	F2	Och om man tittar på den här individuella erfarenheten som de	

		istället tar med sig än att det dokumenteras som det kanske ska ibland enligt regler, är det något som går ut till organisationen generellt eller är det mer den här individuella kunskapen som personerna tar med in i ett projekt så att det kanske inte går så brett ut utan att det istället mer blir fokus i nästa projekt?	
44	R	Ja, typiskt sätt så är det ju det som är steg ett då, att man försöker alltid, ja men ska du starta upp ett nytt projekt, inom, ja men sätta någon continuous intergration toolchain historia på ny kund, så vet man att det gjorde ju Kalle i förra projektet, han får vara med som mentor eller han är med som projektdeltagare så att man verkligen ser till att utnyttja det han då lärde sig. Så det är väl det steget som är mest naturligt och ja men det är nästan, jag vet inte riktigt vad rätt ord är men det säkrar ju upp det både för den som är säljansvarig och leveransansvarig och för teamet. Så att där sker det ganska naturligt. Sen det man också försöker göra, det är ju att när vi känner att, ja men här har vi en kunskap som är relevant för andra, att man skapar, ja men det kan ju vara att man sätter upp en liten kurs, ja men någon seminarierie kring, vad lärde vi oss kring agil utvecklingsmetodik i det här projektet. Är det någonting som vi kan ta vidare för att det påverkar antagligen 90% av vår organisation. Så då försöker man ju ta, utifrån om det finns specifika saker som vi tycker är relevanta för många så försöker man hitta ett annat sätt att nå ut med den. Men det görs ju inte för alla projekt utan det är väl om man känner att det här är en kunskap som är sådan, att den blir lite mera tillämpad eller specifik då. Och där har vi utifrån ,vad är vår strategi för oss som bolag och kanske oss specifikt som site att det här är viktiga områden för oss, så trillar det in under kategorin: viktiga områden. Och då är det mycket troligare att hamnar som en kurs eller en utbildning eller seminarierie. Vi pratar academies ofta och det är bara ett nytt lite fräckare ord känns det som ibland för att man kör en utbildning men det kan mycket väl vara så att man startar upp en academy kring ett visst specifikt område om man anser att det är bra för många.	A1, A4
45	F2	Men det är ju klart, det blir ju också väldigt mycket ny kunskap, och skapas kompetens som inte är relevant för alla på organisationen kan jag tänka mig.	
46	R	Ja men så är det ju, ofta försöker man bygga det på att det är på någon frivillig basis, kommer det någonting, har någon byggt upp extra mycket kunskap kring cloud, så skapar man ett paket runt det och de som är intresserade av att ta del av det eller har det i sin utvecklingsplan, de får signa upp för den typen av utbildning.	
47	F2	Yes, om vi tittar mer på de anställda, i deras arbetsätt. Hur de anställdas möjligheter ut att kommunicera och dela sina idéer?	

		Då kan man ju förstå att inom projekt så kanske ni har interna avstämningar eller då jobbar de ju ihop under daglig basis, men är det liksom, om man tittar på företagskulturen eller hierarkin, har alla möjlighet att uttrycka sina idéer oavsett på vilken nivå man är?	
48	R	Det skulle jag säga att man har, sen i vilken utsträckning man utnyttjar det, det är ju nog lite olika men absolut så finns möjligheten och om man nu tittar på plattformar eller sådär så försöker vi använda Teams mycket kring hur vi kommunicerar lite mer, ja men brett i organisationen där det finns en struktur, är det någonting som rör alla så går det ut på en viss kanal, rör det visst kompetensområde så det finns till 95% en specifik kanal för ett specifikt kompetensområde, till exempel då. Och sen finns det ju ytterligare ett antal forum för respektive kompetensområde och ha sina avstämningar och sina forum som inte är projektunika. Så då träffas de som jobbar med inbyggda system med jämna mellanrum för att ja men både få information men också dela erfarenheter. Och sen har vi några större forum där vi träffas som bolag eller som site åtminstone, och försöker hitta faktiskt relevanta projektuppgifter där man ja men går ihop och jobbar, där man i bästa fall cross team eller vad man nu ska säga då men oftast kanske det blir teamvis då.	M3, M2
49	F2	Och om vi omformulerar fråga 13 lite, om vi säger att vi har en nyanställd på företaget, hur blir de introducerade till de här forumen? Är det något som ingår i deras introduktion så att de är medvetna om när de jobbar inom ett visst område, att de har möjligheten när de jobbar inom det här området att ta del av andras erfarenheter och kunskap?	
50	R	Det är ju i sak en del av en introduktion, och introduktionen görs i lite olika former, på olika nivåer och ja, men i vissa fall kanske introduktionen är ja men var ligger köket och hur sopsorterar vi, vilket är någon form av kunskap som man behöver ha. Men annars så sker ju det mesta av introduktionen på teamnivå i och med att man har sin närmsta chef och man jobbar i sitt team. Man har ju flera team oftast, antingen sitter du i ett projektteam där man får introduktion utifrån det specifika projektet. Och ibland är det ju bara våra projekt och ibland är man ju en del av kundens projekt. Men sen så sitter man ju organisatoriskt i ett kompetensteam, där man får ta del av mera O1:s strukturer.	
51	F1	Och hur får de anställda reda på nyheter från organisationen? Både från siten och företaget som helhet.	
52	R	Finns väl några olika, vi har ju en, ja kalla det då intranät, där mycket av informationen sprids från ja men från bolagsnivå med olika information på ganska traditionellt sätt, med olika	M2, M3



		nyheter och i det så har man väl olika sektioner kan man väl kalla det då kopplat till way your working eller personlig utveckling. Och sen så är det ju de Teams-kanalerna där mycket av information som kanske är ja men i veckobrevsform eller månadsrapporteringsform att nu har det här hänt och nu ser vi alla måste köra den här mandatorykursen i miljö. Så att då är det ju ofta föredraget att köra via Teams.	
53	F1	Yes, och hur jobbar ni med lärande och kunskap i förhållande till strategiska mål?	
54	R	Nej men det är en bra fråga. Dels så har vi en process för lärande, som utgår ifrån utvecklingssamtal som ska genomföras egentligen fyra gånger om året, det kanske blir två i normalfall. Men man har också i tillägg till det en sån här one o one möte när man stämmer av läget, men kanske inte så formaliterat. Men utifrån de, så görs det en individuell, ja men kalla det då karriärsplan, som går ut på att man ska nyckla ut då, hur kommer jag vidare? Och i så fall vilken kompetens, kunskap behöver jag tillägna mig för att komma vidare? Och i vissa fall så är det en formell kurs men i de allra flesta fallen så handlar det om att hitta rätt projekt att jobba med eller ett uppdrag. Men tanken är att man följer dennes behov av mer kompetens, mer kunskap. Och i de dialogerna så är det väl ja men kanske tre huvudfaktorer som man bakar in i personens egna förväntningar, vilja. Jag vill bli duktigare på Java. Det är också var vi ser att vår bransch och våra kunder är påväg. Inga kunde använder Java utan alla går på .NET. Då kanske man som företag inte vill att, ja men det här med Java kanske du ska tänka om, det finns ingen som har behov utav din kompetens. Den tredje delen är ju vår strategiska inriktning och som bolag har vi aktivt timeat vissa partnerskap, vi har sagt att vi ska in och jobba med vissa typer kanske av tekniker eller vissa typer av kunder, så det är ytterligare ett element som går in i den här karriärplaneringen. Där bolagets strategi är en del, vart vår omvärld och kunder är en annan del och den tredje delen är, ja men individens önskemål och förväntan på utveckling.	M4
55	F2	Sista frågan har vi egentligen svarat på, om ni har processer för att flytta individuell kunskap organisatorisk nivå, den har vi ju egentligen bollat fram och tillbaka du och jag R. Så jag tror egentligen vi har fått svar på det vi behöver F1.	
56	F1	Ja, det är väl om du har något mer R som du känner att du vill tillägga?	
57	R	Nej, det är det väl inte, det var ett gediget frågebatteri. Det är ett ganska komplext område som ni gett er in på, där jag kan känna att det är lätt att ha ett system eller en process på ett bolag för hur det borde funka, men när det gäller just	

		kunskapsöverföring, ja men vi pratade lite om det, hur länge är kunskap relevant? Och de erfarenheter man drar i ett läge, även om projektet på pappret är väldigt likt så är det man lärde sig relevant. Min erfarenhet någonstans är ibland har en större förhoppning på reuse eller att man ska återanvända en massa saker. Kompetens är nästan alltid återanvändningsbart, men ju mer detaljerad den blir, desto svårare blir den att applicera, givet att förutsättningarna faktiskt ofta skiljer sig på detaljnivå, men att personernas kompetens och kunskap är alltid relevant istället. Så att personkapital versus någon form av strukturkapital är alltid en sån här balansfråga. Hur mycket strukturkapital är värt att bygga?	
58	F1	Ja, men det var väl det.	

## 7.2 Appendix B

Akronym	Information	Färgkodning och tema
F1 - Författare 1	Datum: 27 april	(K) Kunskap definition = <b>Röd</b>
F2 - Författare 2	Tid: 09:00	(A) Kunskapsomvandling = <b>Grön</b>
R - Respondent	Typ: Google Hangouts	(M) Mätbarhet i organisatoriskt lärande = <b>Gul</b>
O1 - Organisation 1	Längd: 39 minuter	(L) Processorienterat lärande = <b>Blå</b>
O2 - Organisation 2		
O3 - Organisation 3		
O4 - Organisation 4		
O5 - Organisation 5		
P1 - Produkt 1		
P2 - Produkt 2		
P3 - Produkt 3		

P4 - Produkt 4		
----------------	--	--

Rad	Person	Innehåll	Aspekt
1	F1	Vad är din roll inom O1?	
2	R	Främst är jag Co-founder, grundare av företaget och delägare med Charlotta. Vi jobbade tillsammans på O2 tidigare. Så jag är styrelseordförande och rent operativt har jag tenderat på att fokusera mest på försäljning och vårt strategiska långsiktiga samarbete med två av våra största kunder. Men nu när vi är så små har vi inga tydliga roller så jag brukar kalla mig Co-Founder. På O2 brukade jag kalla mig affärsutvecklingskonsult.	
3	F2	Hur länge har ni kört O1, när startade ni det?	
4	R	I augusti 2018, så lite drygt 1.5 år.	
5	F2	Och hur länge var du på O2?	
6	R	I sex år.	
7	F1	Och på O1, är det IT-konsulttjänster ni säljer då?	
8	R	Ja, vi är innovationspartner till ett antal företag och jobbar med just digitaliserings-innovation, förflyttar företag med hjälp av digitalisering och komma på nya sätt att bedriva affärer och hur dom ska kunna skapa nya digitala tjänster. På O2 tiden jobbade jag med samma sak men i O2 regi, var jag t.ex. Pappa till P1 som är den mobila kanalen för alla kollektivresenärer i västra götalandregionen. Också P2 som är en mobiltjänst för att parkera i Göteborg stad, samt P3 en mobiltjänst för O4 som handlar om bättre biläggande. Att ta fram sådana ideer och realisera dom är ju vad jag håller på med.	
9	F1	Och är O1 projektbaserat då?	
10	R	Njae, det som vi tog med oss från O2 tiden var att konsultaffären där man säljer timmar skalar inte överhuvudtaget, dvs man kan bara få ut en timme av en timmes produktivt arbete. Så när vi skapade O1 var vår ambition att hitta en mer skalbar konsult affär, så vi började med att sälja prenumeration i O1 så våra kunder prenumererar på O1 vilket innebär att vi är flera personer som jobbar med kunden och kan leverera enligt en ambitionsnivå, tänk small medium large. Och vi jobbar med ett långsiktigt fokus tillsammans med våra kunder för vi vet att innovation tar tid och att skapa beteendeförändringar osv. Så på O1 prenumererar man vilket innebär att vi har kunnat jobba med	

		<p>flera kunder, ju effektivare vi är som företag desto fler kunder klarar vi av att hantera enligt denna prenumeration modellen då. Det betyder om vi tar en av våra kunder som exempel, så hade vi en ursprungs utmaning som vi utgick ifrån och sen så reviderade vi kring den och jobbade fram en ide som vi provsköt mot deras kunder det gjorde vi Q1, gick ut med kampanj och gjorde massa valideringar av det konceptet, men sen visste vi inte vad vi skulle göra i Q2 förens vi hade resultatet från kampanjen i Q1. I Q2 så jobbade vi vidare utifrån de insikter vi hade skaffat oss från den första kampanjen vilket sedan ledde till ett hackaton så att på så sätt kan man inte säga att det är ett projekt. Vi jobbar med det som en generisk utmaning som har blivit definierad för oss, en problemställning, utifrån den jobbar med olika former för att adressera den. Så nja, projektform, däremot blir det korta projekt längs med vägen men inte klassiska projekt. Det är inte så att en kommer till O1 och beställer en ny hemsida och så får man den efter åtta månader, så jobbar vi inte.</p>	
11	F2	Men på O2 var det mer projekt baserat?	
12	R	Ja, där var det väldigt projektorienterat med de delarna jag jobbade med. Då sålde vi ju in först ett innovationsprojekt ett idegenerering projekt liksom, sen efter det var vi tvungna att göra en ny affär, då gjorde vi ett projekt som skulle ta fram en mobil prototyp på P1. Sen nästa projekt var ett införandeprojekt för att bygga digitala tjänsterna osv, så det var väldigt projektorienterat.	
13	F2	Och om vi tittar lite kort på din definition av eller hur du uppfattar begreppet kunskap och om du anser att det finns olika typer av kunskap? Och då tittar vi ur ett projektperspektiv, t.ex. Vilka kunskaper man kan ta med sig ur ett projekt?	
14	R	<p>Kunskap är väl samma sak för mig som erfarenhet. I alla fall de projekt jag jobbar i så är det väldigt mycket så, det finns ju kunskap i form av teori eller såna saker, men det känns ju mer som fakta: Det är en slags kunskap som man kan behöva i olika situationer om man ställs inför en utmaning med O3 t.ex. Har dom något grund IT-system, något gammalt eller modernt eller nytt, då måste man snabbt sätta sig in i vad det är för någonting för det kan va en kompetens som jag inte har och då införskaffar man sig den på ett eller annat sätt. Antingen genom att jobba med sakkunniga personer eller göra research på nätet på vad det handlar om. Faktabaserad kunskap kan man hämta in enkelt men det som är mest värdegenererande det är ju den erfarenhetsbaserade kunskapen, i alla fall när man jobbar som konsult. Dvs att man lär sig från varje enskilt projekt och kan ta med sig det i nästa projekt, kring hur fungerar organisationer, människor, hur brukar det gå när man har dessa förutsättningar,</p>	K2, K1

		<p>vad är sannolikheten att man kommer lyckas. Den kunskapen är helt avgörande för att få ihop en affär för att få nöjda kunder osv. Det är ju det som alltid där det står och faller på något sätt, långa stora projekt införanden tänk t.ex. Polisen ska införa nytt ärendehanteringssystem och så bli det jättestora upphandlingar och så blir det stort för att kunna hantera varje litet krav som har identifierats i kravfasen. Alltså jag kan ju säga redan från början att det inte kommer gå, det kommer vara dömt att misslyckas, det säger min erfarenhet. Utan man hade behövt bryta ner det i mycket mindre delar och fokusera på de kraven som leder mot målen, inte utifrån vad alla trodde dom behövde och sen bevisa att denna lösningen löser problemen, sen ser man om dom andra kraven fortfarande är valida. Den erfarenhetsmässiga kunskapen att förstå vad som är görbart och inte görbart, sen hur sannolikt det är att lyckas, den kunskapen är extremt viktig för mig. Däremot är den faktabaserade kunskapen, där kan jag enklare tillgodose mig när jag behöver den.</p>	
15	F2	<p>Nu får vi kanske titta mer på hur ni jobbade på O2. Hur ni jobbade med organisatoriskt lärande för att hela organisationen ska kunna hänga med i utvecklingen.</p>	
16	R	<p>Precis, på O2 använde man sig av ett koncept som man kallade för KOG. Det baseras att jag kunde säga "jag är intresserad av ett visst programmeringsspråk, så jag startar en KOG" och då kunde man bjuda in kollegor via en struktur. Om man fick acceptans att köra en KOG från ledningen så bedrev man den i halvårsbasis och skulle det vara fem-sex tillfällen som bedrevs utanför kontorstid. Då samlades man och förkovrade sig i det ämnet och det kunde handla om allt möjligt, t.ex. Testning, utveckling osv för att på så sätt dela med sig av kunskap i flera olika seminarium och case. Sen körde man också mer renodlade seminarier, det kunde vara frukostseminarier inom ett ämne när man kom till jobbet, där dom presenterade mellan kollegor om ett projekt man nyligen kört. Så där jobbade man relativt aktivt med dessa frågor. Man hade även årliga konferenser och då passade man på att göra olika kunskapspass där man kunde gå och lyssna på olika projekt som O2 hade gjort. Där tyckte man att det skulle finnas ett stort internt utbyte mellan konsulterna.</p>	A4, M2, A1
17	F1	<p>Dom här KOG:arna, eftersom de inte skedde under "office hours" utan var mer frivilligt, minns du om dom dokumenterades så man kunde gå tillbaka på något sätt?</p>	
18	R	<p>Mot slutet började man spela in dom, i alla fall vissa gjorde det. Så om man missade en KOG av någon anledning så kunde man tillgodose det efteråt då. Men inte någon regelrätt metod, man förde ju någon form av protokoll bara för att man skulle få göra det, vilka var där osv. Inte så att man dokumenterade ner den här kunskapen. Kunskap i den här branschen som vi jobbar i</p>	L1, L3

		<p>som är väldigt it-orienterad i grunden den är färskvara, någonting som är relevant 2020 är inte längre relevant 2022, titta bara på smartphone utvecklingen eller andra såna här saker runt omkring det händer ju så otroligt mycket så otroligt fort jämfört med t.ex. Byggbranschen eller någon annan sån infrastruktur orienterad bransch så jobbar man då väldigt snarligt över väldigt många år. I den här branschen så förändras förutsättningarna hela tiden så därför blir kunskap färskvara på ett helt annat sätt. Det är svårt att vara relevant om man inte är bra på att ta till sig ny information eller information som man hade innan.</p>	
19	F1	<p>Hur jobbar ni med kunskap på O1, har ni något sätt ni dokumenterar era erfarenheter och lärdomar som andra kan ta del utav?</p>	
20	R	<p>Njae, vi har ju försökt att hitta baserat på det jag sagt nu och mina erfarenheter om att bedriva konsultverksamheter så har ju vi satsat på att jobba i team istället för att jobba själva vilket gör att man får en naturligt kunskapsöverföring hela tiden. Och om det är 2 personer som jobbar med en kund och den ena jobbar med en annan kund så förs kunskapen över hela tiden, kontinuerligt, och därmed hela företaget då. Vi är ju bara 6-7 personer så det är ju hanterbart i en sån organisationsstruktur, men eftersom vi jobbar teamorienterat på uppdrag har vi identifierat det som en nyckel framgång. Det är något som jag lärde mig redan 2013 när vi började med O3 på O2 så konstaterade jag med en kollega att jobba två-och-två är optimalt, är man 3 blir det för mycket overhead med att synka möten och allt annat ickeproduktivt. Är man ensam är man inte tillräckligt smart, så två är det optimala och då har man hela tiden någon att bolla ideer med, brainstorma med, om man då jobbar så på naturligt sätt i en organisation så finns det hela tiden en förflyttning av kunskap. "Jag lärde mig det här av XX igår och imorgon ska jag jobba med YY, då tar jag med mig det i den kontexten och kan dra nytta av det", dessutom jobbar vi ju med väldigt hög transparens och ingen hierarki i vårt företag. Vi har ju en google drive som alla kommer åt allt material på, alla våra kundpresentationer, våra excel ark eller vad det nu är vi sitter på där. Så det är ju väldigt lätt att leta upp nåt o titta på hur faser de kom fram till hur de körde det där projektet i höstas för man har ju tillgång till allting. Men sen är en anledning till vi skapade O1 och den här prenumerationsbaserade affärsmodellen är för att vi ville ta egna ideer och utveckla dom till egna produkter och sälja. Så ville ju över tid bli ett produktbolag, vi släppte produkten P4. P4 är ett verktyg som man ställer en video fråga till en panel eller paneldeltagare som ett företag bjudit in, t.ex. O3 som bjuder in 50-100 personer till en panel sen ställer dom frågor till den panelen, kvalitativt baserade frågor inte enkätbaserad. Det kan dom göra på</p>	A1, L3

		<p>veckobasis eller månadsbasis, hur ofta dom vill eller hur sällan dom vill. Och då ställer man en video fråga till panelen där de får ett sms som de har 72 timmar på sig att svara på frågan, vilket leder till ett diskussionsforum, som leder till att man kan bygga vidare på andras ideer. Och som panelägare, alltså O3 i detta fallet, dom kan förutom att de kan va med i diskussionen kan de också "highlighta" insikter, så kallade super powers, som de anser är precis det som är skitviktigt när vi ska göra en paketering av våra nya produkter. Den automatgenereras en rapport när dessa 72 timmarna är slut, där de får med alla insikter och deltagarna. Så i det sammanhanget jobbar vi extremt mycket med att hitta sätt att göra det enkelt att fånga insikter och föra dem vidare och kunna dela dom med andra.</p>	
21	F1	<p>Intressant, här har vi en fråga som också handlar om projekt så vi kanske ska dra lite mer från din erfarenhet, det är just utvärdering av genomförda projekt.</p>	
22	R	<p>Min erfarenhet är att det görs väldigt lite formella utvärderingar, jag tror av den enkla anledningen, när man bedriver en timbaserad affärsverksamhet så har man helt enkelt inte råd att lägga dom timmarna på utvärdering utan då lägger man dom timmarna på ett nytt uppdrag som är genererande istället. Så det bli väldigt ad hoc, det var inte likadant i varje projekt utan det såg olika ut i varje projekt. Det berodde lite på vilket projekt det var och vem som var involverad och så vidare, ifall det blev en utvärdering. Däremot om man jobbar i team så blir det mycket mer naturligt att kontinuerligt utvärdera hela tiden, hur det har gått, vad vi hade kunnat ha gjort annorlunda, så det upplever jag på O1 att vi göra hela tiden. Sen kanske vi inte dokumenterar ner det, det är inte så att det blir "lessons learned" som vi ska ta med oss utan däremot någon form av "action" kanske vi tar. Men framförallt pratar vi om det och tar med oss i nästa uppdrag organiskt.</p>	L1, L3
23	F2	<p>Men det är separat process i slutändan av ett projekt utan det är kontinuerligt?</p>	
24	R	<p>På O2 hade man kunnat tänkt att sig att man hade behövt mycket mer formell process för det än vad man hade.</p>	
25	F1	<p>På O2, när projekten var genomförda används den kunskapen och lärdomarna man fått med sig i det projektet för att främja organisatoriskt lärande så alla kan ta del av det?</p>	
26	R	<p>Delvis när man redogjorde för ett projekt i ett frukostseminarium kunde det vara av den karaktären. Oftast pratar man ju om resultaten, alltså vad kunden fått för något och sådär. Man pratar inte ofta om "jag hade en konflikt halvvägs genom projektet, där vi inte var överens om vad vi skulle göra". Man pratar ju sällan om problemen som var i projektet och det</p>	M2

		tror jag man ganska konsekvent försökte städa undan för att det aldrig skulle framstå som att det fanns problem, vilket det förstås gör i en stor organisation. Utan det blev en slags hemlighet som de närmast drabbade tog med sig som någon egen lärdom men inte något strukturerat.	
27	F1	Väldigt personanknytet då?	
28	R	Ja men även om, låt oss säga att min bedömning är att man inte tog med sig det. På O2 var varje nytt uppdrag som blev ett projekt, där varje team blev unikt baserat på tillgänglighet. Så det var ju aldrig samma konstellation och det innebar ju att det blev svårt att ta med sig dessa "lessons learned" i en strukturerad form, varje nytt projekt är nästan som att börja från scratch förutom varje individs unika egna kompetens. Vi tar väl fram en projektplan säger projektledaren och så börjar man där så kanske projektledaren går och frågar någon annan som kört liknande projekt och säger "du, hur tänkte ni osv?". Så kan det ju ha skett men inte på något strukturerat sätt.	
29	F2	Om man tittar på O2, fanns det några processer för att flytta den individuella kunskapen till organisationen? Utan det var mer person kapitalet som värderas?	
30	R	Ja, det skulle jag säga.	
31	F2	Om vi tittar på O2 och O1, i O1 är ni ju färre men om man tittar på organisations relaterade nyheter och information som skickas ut, kör ni ett intranät eller hur får alla i organisationen reda på det?	
32	R	Jag tänker att på O2 så kanske det var 300 personer på göteborgskontoret så var man ju ganska dåliga på intern kommunikation, vi hade haft flera försök att sätta på plats något slags intranät men det blev liksom aldrig bra. Och jag har ju jobbat tidigare med att implementera intranätslösningar åt O5, som är jättestort bolag, det krävs ju en organisation som står för denna kommunikationsbiten, som jobbar med innehållsanförskaffning, intervjuer osv och som sedan kommunicerar detta. Det är svårt för företag för att det där ska bli bra, på O1 jobbar vi rent Slack-baserat så vi är väll 7 personer och har 30 kanaler. De flesta är ett sätt att kategorisera vad det handlar om, men sen är det också det där med en-vägs kontra tvåvägskommunikation. De flesta företag jobbar enbart med envägs internt och det finns väldigt få möjligheter för en tvåvägsdialog. Det är väl de gamla organisationshierarkierna och strukturerna som hamnar i konflikt med de moderna möjligheternas teknik. Jag känner inte till någon kommunikation som inte tolkas unikt av alla som tar emot den, så det betyder ju att om man vill säkerställa att folk förstått måste man föra en dialog. Om det står t.ex., det är brandövning	M2, M3, A2



		på torsdag klockan 15.00, kommer det vara många på organisationen som undrar: "aha, vad ska jag göra med mitt telefonsmöte då?". Så en kommunikation som bara är envägs kommunikation är ju helt inte meningslös, men nästan diktatoriskt på något sätt, det säger ju att "jag vill säga detta till dig, men jag är intresserad av vad du tänker om det eller hur du uppfattar det". Jag tänker att all kommunikation bör vara öppen för en dialog, annars är det ganska bortkastat. Så att bara hålla på att publicera saker som man inte kan integrera med tycker jag är väldigt lite värde.	
33	F1	Återigen då, om man drar från dina erfarenheter på O2, jobbade ni något med lärande och kunskap i förhållande till strategiska mål?	
34	R	Aoo, det kan man väl ändå säga med tanke på de där KOG:arna. Det var inte så att någon kunde säga "Jag vill bedriva en KOG om tomatodling" och så fick de göra det, utan det var tvunget att vara inom ett område där O2 ville bygga upp mer intresse, där de frågade någon om de skulle vara intresserade av att starta en KOG om t.ex. Virtual reality. På det sättet, och samma under konferenserna var det väldigt strategiskt utvalt vilka kunskapspass som fanns med där, beroende på vilken slags förflyttning man vill göra inom O2 då. Och på O1 jobbar vi inte med strategisk kunskap, eller det skulle isåfall vara vilka slackkanaler vi har definierat.	M4
35	F1	Jadu F2, jag tror vi var rätt klara där.	
36	R	Vad är det ni ska göra av allt detta?	
37	F1	Vi vill kolla på hur IT-konsultföretag använder sig av projektkunskap i organisationen för att främja lärande.	
38	R	Jag tror eller det är min bild som är subjektiv, jag tror att det finns konsultföretag är byggda på helt andra grunder än O2 som är mycket duktigare på detta, att det ligger i DNA't på något sätt. Jag tror det har väldigt mycket att göra med vem som i början grundade företaget och vad hen hade för ide då. O2 är grundat utifrån att maximera värde för aktieägare i grund och botten, man har alltid bäst resultat i branschen vad gäller lönsamhet. Självklart behöver man kunskap för att ha den positionen men den införskaffar man sig när man behöver den istället för att bygga över tid, folk kommer lämna om inte de känner att deras kunskap är användbar på något sätt så det är mycket mer krass bild av det. Medans andra företag är byggd i grunden att vi definitivt ska dela med oss av kunskap mellan varandra och det ska vi lägga 20% av vår tid på osv, i utbyte mot lägre lönsamhet förstås, för det blir ju en konsekvens av det. Jag tror att O2 är av större etablerade konsultföretag sämre på detta, det bygger mer på frivilligt intresse än inbyggt i	

		affärsmodellen.	
39	F2	Det skall bli intressant att se hur andra konsultföretag jobbar med detta.	
40	R	De andra företagen har troligtvis en peng som dom lägger på detta, det fanns ju inte på O2, det fick man förhandla sig till från fall till fall.	
41	F2	Vi kan maila rapporten till dig när den är klar. Tack för att du tog dig tid att vara med på en intervju.	

### 7.3 Appendix C

Akronym	Information	Färgkodning och tema
F1: Författare 1 F2: Författare 2 R: Respondent O1: Organisation 1	Tid: 11:00 Datum: 27 april Typ: Zoom Längd: 28 minuter Företagstyp: IT-konsultföretag Företagsstorlek: 2000 - 2500 anställda	(K) Kunskap definition = <b>Röd</b> (A) Kunskapsomvandling = <b>Grön</b> (M) Mätbarhet i organisatoriskt lärande = <b>Gul</b> (L) Processororienterat lärande = <b>Blå</b>

Rad	Person	Innehåll	Aspekt
1	F1	Vad har du för roll eller position på O1?	
2	R	Jag har ju haft massa olika roller jag började ju att starta ett bolag, så i början var jag bolagschef och sen så var jag med och startade typ 10 till då. Då var jag styrelseordförande i dem. Och sen var jag affärsområdeschef, vi skapar ett affärsområde runt de grejerna, jag satt i koncernledningen i sju åtta år kanske. Och sedan de sista, ja sista året eller halvåret så är jag regionchef för ett affärsområde i Göteborg då. Jag har 125 konsulter ungefär i Göteborgsområdet.	

3	F1	Alright, och hur länge har du arbetat på O1?	
4	R	17 år tror jag.	
5	F1	Se där ja, då kan du stället ut och innantill	
6	R	Ja det kan jag.	
7	F1	Och vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter och ansvarsområden?	
8	R	Det är att utveckla affärer i Göteborg runt det affärsområdet som jag jobbar med då. Det blir ju mycket företagsutveckling för dem. Beroende lite på hur man räknar men det är ju mellan tre och fem bolag som sitter i den lilla gruppen som jag hanterar då. Jag jobbar med samverkan, jag jobbar med säljutveckling, jag jobbar med utveckling av strukturkapital, stärka bolagen på olika sätt. Jag jobbar med att titta på nya affärer som vi kanske vill sätta upp verksamheten mot då och sådär. Mycket sådana grejer.	
9	F1	Yes, och sen lite om O1 som organisation, hur ser själva strukturen ut?	
10	R	Jag tror vi är 70 rörelseledande bolag idag och vi har valt att ha en tunn överbyggnad och vill lägga ner väldigt mycket ansvar i, så långt ut i linjen som vi kan kan man säga va. Och så manifesterar vi det lite extra hårt genom att kalla då, sektioner eller avdelningar för bolag då. Vi gör dem till bolag och vi har en styrmodell för dem som är en bolagstyrmodell så de styrs i en styrelse. Och sen så är ju tanken att organisationen ska va liksom en nätverksorganisation. Så de här människorna som sitter i de olika bolagen, de har någon form av fokus i marknaden, ett erbjudande eller en geografi eller vad det nu kan vara. Och de ska då samverka liksom på någon form av nätverksbas mellan varandra och folk som jag då, driver, stimulerar och utvecklar den samverkan.	
11	F1	Yes, och jag gissar på att ni jobbar i en del projekt, olika IT-projekt i olika sektorer och undrar egentligen hur stor omfattning det är på projekten? Alltså själva löptiden.	
12	R	Det var ingen lätt fråga, jag bara tar en kort grej till, vi har tre affärsområden, en som är liksom lite mer, vi kallar det för digital management consulting och det är väl lite högt och lågt sådär. Men det är huvudsaken. De jobbar ofta i någon form av resultatorienterad leverans kan man säga. Det kanske är hälften av deras uppdragsvolym ligger där. Grejen är ju liksom att man ska ju liksom hela tiden en merförsäljning i den typen av projekt, att liksom har du gjort en leverans, så liksom har du redan definierat vad nästa leverans ska vara och så tuggar det där ofta på. Ibland är det ju väldigt sådär, okej nu gör vi detta och sen är vi färdiga, men det är ju ganska sällsynt, oftast är det ju så att det fortsätter och därför blir ju projektlängd rätt svårt att prata om.	
13	F2	Mm.	

14	R	<p>Men om man ska ta liksom utpräglade projekt så skulle jag säga att då är de tre till sex månader kanske. Någonting sådant. Det de gör där. Sen så har vi en verksamhet som är, vi har nog den största digitala byråverksamhet. De jobbar ju väldigt mycket med E-handel idag i Sverige, och då handlar det ju liksom om att göra någon form av förstudie, varumärkespositionering, tonalitet, upplägg, grafik. Alla där här grejerna ska med va. Och sen bygger man en, ett första skott på den där siten. Den processen fram till att det första skottet är klart kanske är tre till sex månader beroende lite grann på hur stort det är. Men sen kommer man ju in i ett iterativt förbättringsarbete där man liksom, ni vet man lägger till, man utvecklar, man finslipar, man mäter kundbeteende och försöker få in det och återskapa det in i systemen och så där. Och det där, man kan ju kalla det förvaltning om man vill men det där är ju någonting som kan pågå i många år. Och om du då tillslut tar solution så skulle jag säga att, solution gör ganska få sådana här liksom tydliga projekt, men vi gör ju ganska mycket där vi betar oss, vad ska man kalla det. Man kan säga att vi betar oss som ett utvecklingsrör för en organisation. Och vi säger såhär, vi tar ansvar för det här området och så kör vi det liksom, och så jobbar man mot en backlog då som man prioriterar tillsammans med kund då hela tiden. Och det är också ganska långa projekt då. Solutions är väl de som kanske har minst volym i projektområdet, Experience, alltså digitala byrån, de har väldigt mycket projekt. Insight har kanske hälften då managementkonsulter, vi har kanske 25% som är mer projektorienterat då.</p> <p>Vi gör en del, eller en hel del mer också sådana här resultatorienterade korta, då är de korta, det är oftast pockar och sånt, man liksom vill förstå vilka möjligheter finns va? Och då kanske de är på en till två månader.</p>	
15	F1	Yes, och sen går vi vidare lite till kunskapsområden. Hur uppfattar du begreppet kunskap, och anser du att det finns olika typer av kunskap?	
16	R	<p>Ja absolut, man kan ju kategorisera det på massa olika sätt va, men den uppdelning som vi har jobbat med på O1 kan man säga att den ser ut ungefär såhär att dels har du ju det här med liksom förtrogenhet och skicklighet och alla de här Wittgensteinbegreppen då liksom på något sätt då. Vi har inte tagit in de så väldigt mycket utan vi slaskar ner de lite i någon allmän erfarenhetbox och vi stöttar utvecklingen med det i någon slags mentorskap och lite andra sådan här grejer då va. Men det, i en tidigare liv, jag satt i ledningen för annat stort IT-bolag innan, i tio år. Och då jobbade vi jättemycket med den typen av kunskap då, men jag vet inte, jag släppte det lite när vi kom in på O1 för den är så svår att, det blir väldigt dyrt att liksom, utväxlingen är inte alltid så bra när man systematiskt försöker bygga den. Och jag menar, det är svårt att skapa de här mästar lärlingsmiljöerna och sådant liksom i vår bransch över tid va. Jag har lite span på den men jag pratar inte så mycket om den. Om vi tittar på den andra, den mer explicita kunskapen så kan man väl, vad gör vi där då? Vi delar väl in den i tre block kan man väl säga. Alltså någon form av consulting skills,</p>	K2, K1, L1

		<p>alltså man gnuggar konsulterna lite grann i sådant där som är bra att ha med sig när man är konsult. Presentation, storyboarding, analys, problemnedbrytning, den här typen av standardskills. Och sen har vi naturligtvis de tekniska skillsen, där är det ju väldigt mycket fokus på certifieringar och plattformar kan man väl säga. Det är väl de två, det är ju egentligen inte så roliga grejer tycker jag, men det är lite tickboxar man behöver. Kunderna efterfrågar ju den typen av kunskap då. Sen den tredje kategorin är väl det jag kallar affärsmannaskap, och den är ju ganska bred va, där handlar det ju liksom om att lära konsulterna hur man läser av en organisation och hur man tillslut blir duktig på att se vilka pain points hos kund. Som inte är nödvändigtvis tekniska, för det är de ju ganska sällan. Pain pointsen är ju väldigt mycket oftare organisatorisk karaktär eller den typen av problem. Så det har jag historiskt jobbat väldigt mycket med, men det är ju precis i startgruppen att vi drar igång det nya då här, den nya verksamheten.</p>	
17	F2	<p>Och, hur jobbar ni på O1 med organisatoriskt lärande, vi kan väl egentligen baka ihop den frågan med, hur får man med hela organisationen för att hela organisationen ska bli lärande, fokuserar man mer på personligt kapital?</p>	
18	R	<p>Jag vet inte riktigt vad du menar med organisatoriskt lärande men jag ska försöka svara så gott jag kan. När man snackar organisatoriskt lärande så tror jag att man måste hålla isär två saker, den ena grejen är, hur kan man nå någon form av gemensam kunskap hur man jobbar med den här typen av frågor i en grupp. För att, liksom, kunskapen sitter i huvudet på människor och i det gemensamma beteendet på något sätt va. Den typen av kunskap är ganska robust, för att du tål rätt så mycket utbyte av folk för att du ändå ska tradera och kunna simulera in nya människor i den här gruppen som då rätt snabbt lär sig i sättet som man jobbar och tänker liksom försöker bygga och utveckla den här gruppen. Och gruppkunskap skulle jag säga, som inte är nödvändigtvis kodifierad i processer och annat. Den tror jag är den viktigaste kategorin för oss, i organisatorisk kunskap då. Den andra kategorin är ju saker som liksom vi väljer att kodifiera och där hamnar vi ju väldigt mycket i utbildningar och strukturer i sättet som vi jobbar då. Det kan vara strukturer runt försäljning, det kan vara strukturer runt hur vi driver kundutveckling kopplat till att vi sätter upp någon form av business creation office. Där vi liksom pipear igenom intressanta case och sen liksom utvecklar vi dem. Så har vi någon form av, en bra organisatorisk ram runt det, det är ju människorna som bygger det och det är det som avgör om det blir riktigt bra eller inte. Steve Jobs sa såhär en gång. Små bolag förstår att allting som är viktigt handlar om excellenta människor, men när bolagen blir större man ju se det här, ja men vi behöver strukturera och organisera oss och behöver vi processer och sen behöver vi metodbeskrivningar och utbildningar. Och efter ett tag tror stora bolag att det är där den unika kunskapen sitter. Och det är det ju aldrig så han. Utan det där är ju bara en basplatta liksom, det är det man kan bygga ett hus på men det är aldrig huset i sig självt. Och jag tror väldigt mycket på det, det har jag väldigt</p>	A1, A3, A4

		mycket med om. Så den här processen, kan man få en grupp att bete sig på ett sätt där man liksom prioriterar att bygga kunskap tillsammans i människor så är det tror jag det som är centralt för att sticka ut och skapa någonting som är liksom intressant.	
19	F1	Japp, och har ni någon plattform på plats där de anställda kan om de vill lagra kunskap som de tycker är väsentlig för andra att ta del av? Implicit eller explicit.	
20	R	Det enkla svaret är ju ja, men vi använder inga sådana här knowledge management verktyg. Det handlar ju mer om sådant här som Teams och Sharepoint och liksom den här andra typen av strukturer då. Det är ju ganska basic men vi gör inte mycket för att försöka lagra ner det folk kan, det blir väldigt svårt. Vi jobbar ju mycket med internutbildningar och den typen av intern kunskapsbildning, seminarier och sånt här. Och där blir det ju någon form av spår av artefakter som blir kvar va. Alltså utbildningsmaterial, seminariermaterial. Men längre än så tar vi det inte.	M3, A4, L3
21	F2	Om man tittar på projekt, görs det någon form av utvärdering efter ett genomfört projekt?	
22	R	Ja, vi har ju standard projektmodeller och en del metodik och sånt där som vi såklart kör i då. Alltså vi gör ett då respektive både på projekt och offerter och på lite av varje sådär.	
23	F1	Och vilka brukar göra den själva utvärderingen då? Är det alla som är med i projektet eller är det projektledare eller?	
24	R	Det är nog alla, men man gör väl, vi gör den ofta i två våningar som man, projektmedlemmarna är med i projektutvärderingarna i de projekten de deltar i. Sen så brukar vi också göra mer affärsmässiga utvärderingar och utvärderingar kring hur man kan driva kundutveckling mer spetsigt. Man försöker ju, vi försöker ju hela tiden förstå vad kan vi göra mer åt en kund? Var ligger en kunds opportunities respektive pain points och hur kan vi hitta en fit mot det vi är bra på mot den kunden. Både bra och dåliga projekt är en bra informationskälla till det. Så det är inte bara det generiska utfallen från projekten som är intressant ur affärsperspektivet. Vi får ju ut väldigt mycket kundinformation som på något sätt sedimenteras ner i vår organisation. Den försöker vi ta till nytta ur ett affärsperspektiv.	L1, L2
25	F1	Och den här utvärderingen, sparas den någonstans så den kan återanvändas vid ett senare tillfälle, låt säga att ett projekt stöter på ett problem och så gör ett annat projekt det också något halvår senare, så de kan ta vara på den, de lärdomarna?	
26	R	Alltså ja, fast ganska light, alltså det är liksom lite i form av checklistor och sånt där och man, ja men på den här milestonen så borde vi kolla av den här grejen också liksom utan det är ju på den nivån. Vi skriver inga stora vitböcker eller liksom så som vi lagrar ner systematiskt.	L3

27	F2	Om man tittar lite på hur de anställda arbetar, hur ser möjligheterna ut att kommunicera för dem och dela sina idéer med varandra och liksom vi förstår ju att det finns, att ni har interna möten och avstämningar och sådant, men finns det någon plattform där de kan dela sina idéer och dela sin kunskap om man säger så med varandra?	
28	R	Alltså både Teams och Slack är ju väldigt spridda i vår organisation då, det är ju, dels så finns det ju en struktur som är byggd efter vår organisation kan man säga. Sen så finns det en struktur som är byggd utifrån kunderna, utifrån mer försäljning och kundmottagningsperspektiv. Och sen så finns det ju självorganiserande strukturer runt omkring olika grejer i kompetensområden och sånt va. Så det händer rätt mycket där, liksom under kulisserna och vi styr inte det så mycket.	M3
29	F1	Yes, och enligt din uppfattning, till vilken grad är de anställda medvetna om de kunskapsresurser som finns på plats?	
30	R	Jag tror det varierar supermycket, det här låter kanske inte hälsosamt men det handlar väldigt mycket om hur närmaste chefen agerar, men om den närmaste chefen liksom ser sig själv som någon form av sån här hub som ska på något sätt stimulera kunskapsuppbyggnad och kunskapsutbyte, då tar dess anställda till sig det beteendet i väldigt stor utsträckning. Men alltså om de cheferna inte gör det, så blir det inte så mycket så. Och då spelar det inte så stor roll vad man gör på andra ställen. Det är min erfarenhet. Det finns ju alltid människor som är liksom väldigt på och söker upp andra som de liksom vet kan någonting, lägger ut frågor. Men generellt sätt så beror det på närmaste chefen.	M1
31	F2	Och om vi tittar på hur de anställda får reda på organisationsrelaterade nyheter och vanlig liksom info som skickas ut. Sker det via intranät eller?	
32	R	Vi har flera kanaler för det, vi har ju ett intranät där alla de här grejerna publiceras på någon form av framsida. Och sen så går det ut mail ofta på varannan veckas basis då från VD:ar och från koncern och sådär. Och sen så har vi konsultmöten, där konsulterna kommer in och så lyfter vi olika frågor och sådär. Det varierar också i frekvens, det är typiskt kanske en gång i månaden. Sen finns det ju då projektmöten och kundmöten och säljmöten, alltså man kan tillägna mycket tid i möten om man vill. Ja ungefär så.	M2
33	F1	Yes, och hur jobbar ni med lärande och kunskap i förhållande till era strategiska mål?	
34	R	Det här blir ju mycket mitt jobb kan man säga, alltså att jag jobbar ju mycket med vilken riktning organisationen ska utvecklas i, och så utifrån det försöker vi liksom bygga någon form av, kalla det en mindmap om du vill, där vi tittar på liksom, vad är det som kan stötta oss respektive hindra oss i den utvecklingen då? Och så försöker vi bygga, jag pratar mer om förmåga än kunskap egentligen då va, försöker bygga upp organisatoriska förmågor	M4

		<p>som gör oss liksom starkare och skickligare i att driva oss själva mot de positionerna vi vill ha. Utifrån de där förmågorna då så kommer det ju in, alltså att bygga en fråga är ju att bygga en kombination av kunskap och beteende kan man väl säga i en organisation. Jag jobbar jättemycket med det. Organisatoriska förmågor är, kan man väl säga, det är väl 80% av det jobbet jag gör, att driva den typen av frågor.</p>	
35	F2	<p>Den sista frågan vi har F1 har vi täckt också, det handlar egentligen när vi pratade om den individuella kunskapen, om det finns några processer för att flytta den till organisatorisk nivå? Om det är någon procedur som ni har fastställt i företaget?</p>	
36	R	<p>Jag har försökt beskriva det så gott jag kan men just det här med förmågebegreppet och liksom organisatorisk kunskap på något sätt va, där grupper av människor lär sig liksom ett sätt att arbeta och jobba, det är nog kärnan i det där.</p>	M3
37	F1	<p>Det var egentligen vår sista fråga, jag vet inte, har du något du känner att, någon relevant information?</p>	
38	F2	<p>Som du vill tillägga.</p>	
39	R	<p>Vad är syftet med er uppsats? Vad är det jag vill komma åt?</p>	
40	F1	<p>Vi vill egentligen komma åt, se hur IT-konsultföretag alltså tar vara på kunskap i genomförda projekt för att hitta egentligen komparativa fördelar för organisatoriskt lärande liksom. Se om företag arbetar med det eller.</p>	
41	F2	<p>Och se skillnaden också då framförallt, eller de olika arbetssätten för lyckas med detta då.</p>	
42	R	<p>Det ni inte frågat så mycket om som man skulle kunna, en strategi som många större företag har, det är ju att alltid fokusera på liksom produkthalvfabrikatsytor eller branschtytor va. Och då kan man ju bygga mer stabila strukturer över tid som på något sätt sedimenterar upp kunskap i den typen av bolag då. Och då lägger man ofta ned den där typen av kunskap i halvfabrikat och i anpassningsprocesser och metoder runt omkring det, så man standardiserar sitt sätt att jobba med halvfabrikat va, och man utvecklar. *Ger exempel på företag som jobbar så* De här mer tekniska delarna. Branschperspektivet, där är ju managementkonsulterna, *exempel på stort företag* och de är ju svinbra på detta. De har ju liksom 500 man i indien som bara sitter och gör liksom point of views och analyser på vilka branscher och vad som kommer att hända och ni vet. Det är ingen annan som har råd med det. När man tar den typen av fokus, alltså när man skär av sig själv på det sättet, då kan man jobba lite mer systematiskt, men det är ju olika. Vi har ju en del bolag som är väldigt orienterade kring branscher, vi har ett stort bolag i Oslo som är väldigt orienterad mot publik sektor då, och de är ju skitbra på allt det som händer där och hur du måste tänka. Sen har vi bolag som är orienterade kring funktionella arbetsuppgifter, kravhantering, test, arkitektur. De blir ju också väldigt sådär, de kör ju mycket</p>	



		seminarier och de kör mycket interaktion med kunderna runt omkring de här områdena då, där man involverar kunderna i både sin egen utveckling och i spridandet av det man kan, det är också ett väldigt vanligt mönster.	
43	F1	Alright, där känner vi oss nog rätt klara.	

## 7.4 Appendix D

Akronym	Information	Färgkodning och tema
F1: Författare 1 F2: Författare 2 R: Respondent O1: Organisation 1 OK-Områdeskunnig EJS-Efter jobbet studier P1-Produkt 1	Tid: 14:00 Datum: 27 april Typ: Microsoft Teams Längd: 30 minuter Företagstyp: IT-konsultföretag Företagsstorlek: 900 - 1000 anställda	(K) Kunskap definition = <b>Röd</b> (A) Kunskapsomvandling = <b>Grön</b> (M) Mätbarhet i organisatoriskt lärande = <b>Gul</b> (L) Processororienterat lärande = <b>Blå</b>

Rad	Vem	Innehåll	Aspekt
1	F1	Vad är din roll och position i företaget?	
2	R	Ja den rollen jag har idag, titeln är kommunikations- och kulturchef och jag sitter i ledningen för hela bolaget, så vi är en ledning på fyra personer. Jag ansvarar egentligen för vår marknadsföring och vår kommunikation men också för vårt värderingsarbete och employer brand CSR-arbetet som vi gör då. Men sen har jag ju lång erfarenhet, jag har ju varit 20 år på bolaget, så jag har ju haft många olika roller genom åren och har ganska bra koll på helheten hos oss.	
3	F2	Yes, hur ser organisationsstrukturen ut?	

4	R	Ja, om tittar på, då har vi en ledning, sedan har vi något som vi kallar för business areas som är direkt, som rapporterar till en styrelse kan man säga. Så vi har upprättat en funktion för varje affärsenhet och då rapporterar man till en, vi kallar det för controller development board(cdb), och det fungerar som en styrelse. Så vi har ingen klassisk hierarkisk organisation, när du har en division kanske och en affärsenhet och så vidare, utan det här är liksom direkt på toppen under ledningen. Med följd då att i de här cdb:erna så har vi direktrapportering mot, antingen VD eller våra CEO eller typ till mig eller så, så att någon av oss fyra i ledningen rapporterar man till då. Så att det är en annorlunda struktur, så vi har 23 sådana affärsområden eller business areas som rapporterar till en cdb.	
5	F2	Okej, Jag gissar att ni jobbar rätt mycket i projekt ute hos kund också då eller?	
6	R	Jag skulle säga att det är lite blandat, nästan alla jobbar i projekt i någon form, men det behöver inte vara att vi är ansvariga för projektet utan vi säljer ju konsulttimmar och ibland är det ju i form av expert consulting alltså timme för timme, men ibland är det också ett åtagande eller ett projekt och vi kanske till och med tar hem det in house och jobbar med projektet på våra kontor, kanske inte ens sitter ute hos kund. Och ibland har vi en paketerad tjänst där vi säljer en helhetslösning, till exempel intranät för office 365, då säljer vi det paketerat och klart, då köper de plug and play. Så att vi har egentligen från produkt till timförsäljning.	
7	F2	Ja, jag vet inte om detta blir så enkelt att svara på men hur lång är oftast löptiden på de projekten som faktiskt?	
8	R	Oj, det kan ju skilja sig jättemycket, men vad ska man säga, ett projekt kanske är på ett halvår till tre år. Något sånt skulle jag tro, men det är lite olika hur det ser ut. Sen finns det ju rena projektledare som går in hos kund och driver projekt hos kund liksom. Det har vi ju också.	
9	F1	Om vi tittar lite på begreppet kunskap, bara kort hur du uppfattar begreppet kunskap, din definition av det och hur du ser på olika typer av kunskap?	
10	R	Då tänker du inte i relation till någonting utan mer generellt?	
11	F2	I en företagskontext.	
12	F1	Ja vi kan ju titta i en företagskontext.	
13	R	Men inte kunskap kontra kompetens eller så utan mer vad man lägger in begreppet som sådant?	
14	F2	Ja, alltså det kan ju vara allt från kompetens till att man har olika egenskaper som person också.	
15	R	Ja det är just, det är lite det jag fiskar efter, en sak är kanske mer	K1, K2

		<p>den här formella utbildningen som man har gått och utbildat sig och man har gjort ett antal år och oftast är det ju så att man utbildar sig när man är yngre och sen kanske man inte går så mycket utbildning mer, inte i samma format i alla fall, inte den här på fem år, det gör man ju nästan inte någon gång sen under sitt yrkessamma liv faktiskt. Men jag skulle säga att kunskapen är dels det du läser till och lär dig teoretiskt, men väldigt mycket din erfarenhet, när du lär dig hela tiden, när du utvecklar, utför olika typer av uppdrag som du gör, hela tiden så lär man ju sig nya saker. Och allt det skulle jag vilja säga är en kunskapsbas. Så det är inte bara det där att man har gått på Chalmers i fem år, utan lika väl att du har jobbat med någonting ett visst tag, eller du har gjort ett projekt eller vad det nu kan vara då. Så att för mig är det en ganska bred beskrivning och omfattar mycket och kan ha inhämtats på olika sätt.</p>	
16	F1	Yes, hur jobbar ni på O1 med organisatoriskt lärande?	
17	R	<p>Jag skulle vilja säga att lärande generellt är en viktig del i vår verksamhet och vi jobbar väldigt mycket med lärande på olika sätt. Och jag skulle vilja säga att vi frångår ganska mycket det här som man kanske hade förr, att man skickar någon, man pratar med sin chef och så fick man okej att gå på en tre dagars utbildning och så gör man det och så är det inte mer med det. Så skulle jag vilja säga att vi inte gör längre, utan man jobbar över huvud taget i vår organisation mycket mer på att lära varandra, lära i uppdragen, lära i vardagen om man säger så, lära lite mer i korta cykler, lite mer iterativ, lite mer agilt också för den delen, lite mer anpassat utifrån, vad är det jag behöver för att lösa den här uppgiften eller det här uppdraget. Så skulle jag säga att vi lär oss mycket mer och framförallt det här återmatningen in i organisation, att man lär av varandra, skulle jag vilja säga att vi gör mycket mer än vad vi gjorde förut.</p>	A4, A1
18	F2	Och har ni något aktivt arbete igång eller någon viss process med fokus på just kunskapshandling.	
19	R	<p>Ja vi har faktiskt ganska många olika sådana, och ska jag försöka vara lite pedagogisk här så det inte blir för rörigt, för det blir det ju lätt. Det är ett stort företag och det är klart det händer väldigt många olika initiativ, men vi har ju vissa delar som är gemensamma och centrala. Där görs det ju väldigt mycket i varje affärsenhet också självklart. Jag skulle vilja säga att vi har en struktur där vi har lite olika koncept, en sån här grundläggande som vi kan ta det direkt, det är certifieringen. Där gör vi faktiskt en hel del, och vi har ett koncept kring det, hur vi jobbar med certifieringar och både teknikorienterade certifieringar men även ledarskapscertifiering, projektledningcertifiering, den typen av områden också, så det är ett block som vi har. Och där har vi en tydlig struktur, vad är det man behöver, vad får man med certifiering, man kan få certifieringsbonus och sådana delar va. Och generellt sätt så är vi ganska generösa med att tillåta att man gör en certifiering, och det kan vara på arbetstid eller egentid och det kan med eller</p>	L1, L2, A4

		<p>utan certifieringsbonus, det ser lite olika ut då. Så där har vi ett ben.</p> <p>Och sedan har vi något som vi kallar för OK, och det är då personer som vi har en ansökningsprocess varje år, och då får man ansöka om att bli OK och de här OK pilot är våra personer inom olika områden som tar på sig ett lite större ansvar för att hålla sig i framkant i det området, och vidareförmedla den kompetensen in i hela organisationen. Då får man ansöka och sen så blir vissa beviljade att få bli såna här OK. Då får man högre lön och man får även avsatt tid för att jobba med sitt kompetensområde, och just nu har vi fyra OK som rullar, och då är man det under ett år. Och då har vi det inom data science, vi har det inom accessibility, vi har det inom devops och clean code. Så då har det varit personer som vill säga att det här området vill jag förkovra mig i ytterligare, och jag är beredd att dela med dig av min kompetens inom det området. Så det är både en pisk och en morot i det där. Du vill utbilda dig, utveckla dig, lära dig det och då får du tid och pengar att göra det, men i gengäld ska dela med dig in i organisationen av den kompetensen.</p>	
20	F2	Hur brukar de här OK då dela med sig av informationen?	
21	R	<p>Det gör vi på lite olika sätt också, dels så vill vi att de ska skriva liksom olika typer av blogginlägg om man kallar det för det, eller artiklar eller nyhetsbrev. Och sen så har vi något som vi kallar för EJS, och det är en förkortning för efter jobbet studier och det är inte något jättekomplicerat utan det är struktursätt som vi har för att förmedla kompetens internt och då vill vi att man håller några sådana. Då kan det vara att man gör en EJS-serie, säg på fem tillfällen, a en och en halv, två timmar kanske. Då bjuder man in, alla får vara med på sådana och då delar man kompetens, så blir som att man är lite lärare för alla andra, och så joinar man en sån EJS och då kan man joina så här som vi gör nu, förut kunde det också vara fysisk på plats men nu är det ju såhär vi jobbar då. De som vill ansluter och spelar in dem på ett intranät också då. Och då kan det vara en serie på säg fem tillfällen, och då har man liksom kommit lite djupare inom det området. Så då finns det en struktur, för hur man delar med sig, så man behöver liksom inte tänka på hur ska vi göra nu då, hur ska vi få ut det här utan då finns det. Alla funkar, alla vet vad det innebär och vi har ett regelverk för hur man får skriva upp den tiden och sådär, vilka tidkoder det ska vara och allt.</p>	A3, L2
22	F1	Så det är lite, om man säger alltså att man för den individuella kunskapen vidare ut till de som vill ta del av den om man säger, så att hela organisationen kan ta del av den kunskapen?	
23	R	Ja precis, ofta brukar att man gör en sådan här serie, kanske i en introduktionsdel som alla kan vara med på, då kanske det är de två delarna, men sedan fördjupar man och så fördjupar man, och då blir det liksom färre och färre som dels som förutsättningarna eller som grundkunskapen för att kunna fortsätta, men också	L2

		intresset för att ta nästa steg. Nästan all kan vara med i början för att orientera sig och lära sig mer om en lite mer generell bas om vad det här handlar om. Men sen när man tar nästa steg, då kan inte alla vara med för man har inte förkunskaperna helt enkelt. Så det är oftast så vi jobbar, att alla kan få den här generella men alla kan inte få nästa steg för då har de inte den kompetensen bakomliggande då som krävs för att göra det då. Det kan se lite olika ut, en del kan ju vara att de är på gränsen och då fixar de det ändå.	
24	F2	Yes, har ni någon plattform eller någon wiki där de anställda kan lagra kunskap som de tycker är väsentlig för andra att ta del av?	
25	R	Absolut, dels så har vi ju vårt intranät, så där delar vi ju precis som på EJS:en jag berättade om, de spelar vi ju in och så lägger vi ju ut det där. Men där har vi också att alla kan posta till exempel egna, det finns hur mycket som helst på internet som man kan dela med sig av, länkar, och då kan man lägga upp de där. Sedan har vi ju Teams såklart. Sen är det ju många som jobbar med Slack och så också, att det finns många olika, i GitHub har vi ett jättebibliotek och sådär. Det finns många kanaler som vi delar med oss via så att säga. Men intranätet är den som egentligen är tillgänglig för alla, de andra är ju lite mer community-orienterade då.	L2, L3, M3, M2
26	F1	Yes, om vi går tillbaka till projekt lite grann, efter ett genomfört projekt, när det är klart och man säger att man levererat något till kunden, görs det utvärderingar efter projekten eller löpande under projekten ,alltså görs det någon form av utvärdering?	
27	R	Ja, det gör vi faktiskt löpande i våra projekt och det brukar göras en gång per, säg termin då, alltså en gång per halvår och då gör man en uppdragsutvärdering av det uppdraget med den uppdragsgivaren hos kund. Så att då får man alltid en utvärdering hur det fungerar generellt då. Sen kanske det inte är så mycket lessons learned i en sådan uppdragsuppföljning utan det är mer, hur fungerar projektet, följer vi status eller ja, den projektplan som man ska? Ja det kan vara lite olika såna frågor, det kanske är ett halvtimmessamtal som man har med kund kring varje uppdrag då. Men det är varje halvår.	
28	F2	Lagras det sedan någonstans, den själva utvärderingen så att andra kan ta del av som kanske stöter på liknande problem eller har ett liknande projekt?	
29	R	Ja vi gör det i ett verktyg, så man lägger in det i den här portalen. Det är en form av rating, och det är en form av fritext som man lägger in där då. Sen kanske inte den är superlätt att hitta igen i men det finns där i alla fall.	M2
30	F1	Yes, om vi tittar på de anställdas arbetssätt så pratar vi ju, du talade mycket om det att, det här med agilt arbete och att de har möjlighet att dela sina idéer, om vi går in lite mer på den, på arbetskulturen, hur ser kommunikationen ut mellan de anställda	

		och deras möjligheter till att bolla idéer och så?	
31	R	Jag skulle nog vilja säga att en viktig del av det vi gör är att vi jobbar mycket i team och vi jobbar mycket i projekt där en del är ju just att man liksom rådgör med varandra, tar hjälp av varandra. Vi brukar säga det att även om det är ett personligt uppdrag så har du alltid 1500 man bakom dig, för att visa att där finns hela styrkan i alla oss. Att man vet att man kan vända sig till andra för att få hjälp. Och då har vi ju vår kompetensdatabas, och där kan man ju alltid gå in och söka på allas kompetenser, det är ju som våran cv-plattform liksom där alla våra cv-ar ligger där som visar vem man är utifrån kund då. Och där kan man ju alltid söka om en specifik kompetens och så ser man ja men det här kunde ju Kalle, och de här fem personerna är det rateat att de är experter på detta. Då kommer jag ju vända mig till någon av dem om det är något jag behöver veta, så att hela det här att man vet att jag kan alltid gå hem för att få fram det jag behöver, det tror jag är ganska utpräglat hos våra anställda att det fungerar så. Sen är det ju klart att man går ju alltid till de som är närmst i sin egen grupp i första hand. Men i våra in house projekt, då jobbar vi oftast väldigt tätt, då sitter vi ju oftast tillsammans. Sen när vi är hos kund är det ju inte alltid man sitter med några O1-kollegor, utan ibland är man ju kanske med andra, och då kan det ju kännas mer viktigt att kunna gå hem till sina kollegor.	M3, M1
32	F1	Och om vi tittar, enligt din egen uppfattning, till vilken grad är de anställda medvetna om de här kunskapsresurserna som finns på O1? Att de kan gå in och ta del av det, är det något som de blir informerade att det finns de kunskapsresurserna eller?	
33	R	Ja, det är lätt för mig att säga som har varit där så länge som vet precis hur sånt där funkar, men alla vet ju om den här cv-databasen som vi har, det vet alla om, den jobbar alla i, det är jätte viktigt. Så att den har ju alla kunskap om, absolut, utan tvekan. Men just det här bekväm man känner sig med att sträcka ut och ställa en fråga till någon man kanske inte känner, det vi jag inte riktigt om man är så bekväm i, det är nog lite olika från person till person, hur man känner sig i det. Men jag tror generellt sätt att de flesta tar hjälp av sina kollegor utan några som helst problem. I alla fall i den egna gruppen, man kanske inte tar, i Malmö kanske jag inte vänder mig till någon i Göteborg. Jag kollar i alla fall med mina kollegor i Malmö, och då brukar det alltid finnas någon som kan hjälpa till. Så jag skulle nog vilja säga att det är ganska utbrett, jag är inte direkt orolig för att någon inte hittar den hjälpen de behöver. Och sedan har man ju alltid sin chef också tänker jag om det skulle vara så, och cheferna vet ju alltid var man ska vända sig.	M1, A1
34	F2	Nej men det är ju väldigt individuellt som du säger.	
35	F1	Hur får de anställda reda på organisationsrelaterade nyheter eller information, är det via intranätet där också då eller?	
36	R	Nja, faktum är att vi har en lösning. På intranätet lägger vi mer	L2, M1, L3

		<p>statisk information, kanske inte nyheter så mycket, utan vi har ett annat verktyg som heter P1 som är som en digital portal, som en Facebook typ. Vi har vårt nyhetsflöde som drar i mobilen och det är en app till det och sådär. Superlätt att komma åt och så, så där lägger vi alla nyheter, och vad gäller ledningsinformation internt så har vi en väldigt tydlig struktur hur det funkar. Det är viktigt med kontinuitet i den, den ansvarar jag för och den har ju jag bra koll på då, och då har vi att varannan vecka, varje måndag så går det ut ledningsinformation från vår VD till alla anställda, och då läggs den då på P1. Så där ligger ett sånt inlägg, minst varannan vecka. När det har varit de här tiderna så har det varit mycket oftare, nu får man informera om så mycket hela tiden. Så det gör vi och det funkar väldigt bra, och alla vet om att det kommer varannan vecka och i stort sett alla läser dem här. Så då ser jag hur många som har läst också, jag kan gå in och titta på de här posterna och man kan ställa frågor, man kan kommentera och man kan likea. Precis som med Facebook typ. Så det har vi varannan vecka, och det är skriftligt format. Sen har vi varannan månad ett streamat webinar från VD också där vi då går ut med information om status och vad som händer och sådär, och det brukar vi då spela in och lägga ut på P1 efteråt så man kan ta del av det om man kanske inte hade möjlighet att vara med vi självaste streaming-tillfället då. Allt det här gör vi på engelska för vi har ju engelska kollegor i Sverige och verksamhet i åtta länder då. Så att vi gör ju det för alla. Så det är en väldigt inarbetad struktur som fungerar väldigt väl, vi har ju precis gjort en iso-revision här och det är en av de grejerna som vi faktiskt får mycket beröm för. Det är också kul för mig och att det funkar bra, så att det är bra. Så på intranätet lägger vi faktiskt inte nyheter utan då är det på den här P1-kanalen som vi gör det. Så på intranätet är liksom policies, dokument och personalhandböcker, utbildningsmaterial. Hur beställer jag en ny telefon, en ny dator? Vad gäller försäkringsregler och allt sånt där som man måste veta, men inte det här löpande liksom.</p>	
37	F2	Och hur skulle du säga att ni jobbar med lärande och kunskap i förhållande till strategiska mål?	
38	R	<p>Det var en bra fråga, varje år så jobbar vi med olika strategiska initiativ och fokusområden, och alla de här gör att, ett strategisk initiativ kan till exempel vara att nu ska vi till exempel satsa på en tjänst, och då blir det att då kommer vi utbildas mer i det strategiska initiativet, och att det behöver folk veta mer om vad den tjänsten är och hur det funkar. Och då blir en utbildning kopplad till de strategiska initiativen. Och fokusområdena kan till exempel vara att nu ska vi sätta Stockholm på kartan till exempel, och då blir det ju mycket kring det men det kanske inte är så mycket utbildning just utan då är det mer fokus på affärsstrategier, marknadsplaner, positioner, kommunikation, alltså det blir mer den typen av aktiviteter då. Men däremot har vi alltid utbildning kopplat till strategiska uppdrag, ja men nu har vi mycket kring AI, machine learning, ja men då måste vi fokusera utbildning extra kring det till exempel. Azure certifieringar för den är helt ny. Ja men då gör vi extra insats för</p>	M4, A4

		det. Få liksom möjlighet att certifiera sig om de vill. Så att det taktar ju alltid det där med, var har vi våra affärsmöjligheter, och då måste vi hitta våra utbildnings- och lärandevägar kring det då. Så så sätt hänger det ihop, med den typen av mål och verksamhet som vi har. Och det kan ändras ganska mycket under året. Affärsplanen gör ju vi på årsbasis, under hösten gör vi affärsplanen för nästkommande år, men vi kan liksom inte vänta tills nästa höst för att göra en utbildningsgrej om det skulle behövas, utan då måste man vara lite mer snabbfotad i det och planera för det även om det kanske inte låg i affärsplanen.	
39	F1	Vi har egentligen täckt alla frågor som vi hade att ställa.	

## 7.5 Appendix E

Akronym	Information	Färgkodning och tema
F1: Författare 1 F2: Författare 2 R: Respondent O1: Organisation 1 O2: Organisation 2 P1: Person 1	Tid: 14:00 Datum: 28 april Typ: Google Hangouts Längd: 23 minuter Företagstyp: Konsultföretag Företagsstorlek: 50-100 anställda	(K) Kunskap definition = <b>Röd</b> (A) Kunskapsomvandling = <b>Grön</b> (M) Mätbarhet i organisatoriskt lärande = <b>Gul</b> (L) Processorienterat lärande = <b>Blå</b>

Rad	Person	Innehåll	Aspekt
1	F2	Men om R är redo så kan vi köra på med frågorna.	
2	R	Jajjemen	
3	F1	Vi börjar då, din roll eller positions på O2?	
4	F2	O2 är det inte nu va?	
5	F1	Nej O1 menar jag.	



6	R	Precis, jag är huvudägare och koncernchef.	
7	F1	Och har du arbetat där länge?	
8	R	Ja sedan 95, när vi startade.	
9	F1	Och vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter eller ansvarsområden?	
10	R	Huvudsakliga arbetet är det mer strategi och utveckling för koncernen, både organisatorisk utveckling och affärsmässig utveckling, affärer. Men sen gör jag mycket annat också, men det är de huvudsakliga uppgifterna	
11	F1	Japp, och organisationsstrukturen på O1?	
12	R	Mm, vad tänker ni där? Alltså hur organisationen är uppbyggd på toppen, den hierarkiska organisationen eller?	
13	F1	Ja men om den är hierarkisk eller divisionsbaserad?	
14	R	Ja vad ska man säga där, vi jobbar med att få till en <b>Team-baserad organisation</b> . Jag vet inte om ni har hört om det, av era respektive mödrar eftersom båda är involverade lite grann i det projektet kan man ju säga. Men vi försöker ju gå från en hierarkisk organisation till en mer teambaserad organisation ,alltså vi försöker ersätta mellancheftslager, med att sprida arbetsuppgifterna som man kanske normalt sätt, ansvar och arbetsuppgifter som man kanske normalt sätt lägger på en person, en person, som blir väldigt mycket. Det spänner ju från kanske, ta en affärsområdeschef ska kanske vara ansvarig rekrytering för affärsområdet, försäljning för affärsområdet, ja. Väldigt väldigt många olika saker. Det är svårt att vara specialist på ett väldigt brett område. Så därför har vi försökt och ersätta en chef med flera personer i ett team där man kanske har specialistkunskap istället om några av de uppgifterna som förut en person skulle göra. På det sättet tror jag vi får ut mer av organisationen, vi tror att det finns personer runt om som är intresserade och duktiga, fler än bara en chef. Det blir inte så sårbart heller, ni vet hur det är att lägger man så mycket ansvar, så mycket arbetsuppgifter på en chef, som kommer lära sig väldigt mycket, kommer få väldigt mycket kontakter och kommer vara väldigt, det kommer ju nästan bli outhärligt för bolaget om du tappar en sån, av ett eller flera skäl och det gör ju att lyckas du göra det med ett team så kan vi ju tappa en i teamet, det är ju fortfarande fyra kvar kanske, eller tre som har en hum om det är. Så vi är inte så sårbara, och det blir flexibelt, vi kan hjälpa varandra och sådär, men det finns ju givetvis, vi har ju VD i våra bolag, i den här koncernen som vi har, har vi tre bolag. Ett svenskt bolag, ett norskt bolag och ytterligare ett svenskt bolag där vi	A1

		<p>har våra produkter, våra egenutvecklade produkter och lösningar, paketerade lösningar. Vi har ingen personal anställd där utan det är bara bolaget som äger de produkterna vi tar fram, och som finansierar framtag av de produkterna. Så vi har bara personer och affärer egentligen i två bolag, det tredje bolaget säljer bara internt våra egna produkter. Men det är tre bolag i koncernen och de har sin respektive VD. Men sen där under finns det inga mellanchefer, utan där finns det team. Säljteam, affärsutvecklingsteam, resursplaneringsteam, ekonomiteam, massa olika team. som löser de uppgifterna man ska lösa i ett bolag, så vi löser ju inget annat än vad en annat bolag gör men vi gör ju på kanske lite annat sätt bara. Så vi hur kanske en mix kan man säga, vi har en teambaserad organisation och en hierarkisk organisation.</p>	
15	F2	<p>Men ni jobbar, det blir mer och mer team, eller det är i den riktningen eller utvecklingen har gått om man säger?</p>	
16	R	<p>Ja, vi tror det än så länge i alla fall, att det ändå är rätt modell ,vi har sett det hittills och tror att det är rätt modell. Det gör att vi, flera personer får större ansvar, måste ta större ansvar. Det blir större individuellt ansvar och mer självledarskap än vad det varit tidigare, det kanske var mer en chef som styrde och talade om vad andra skulle göra. Nu måste man vara mer delaktig själv.</p>	
17	F1	<p>Intressant, och projekten ni arbetar i, hur stor är oftast omfattningen för dem i form av tid.</p>	
18	R	<p>Ja det är svårt att säga, om vi ska hitta något snitt för det vet jag inte men vi har ju projekt som är på 100 miljoner och projekt som är på 100 tusen. Men säg att någonstans en halv miljon en miljon om man skulle säga snittprojekten ligger där. En miljon kanske.</p>	
19	F2	<p>Och hur många jobbar ni i, det kan jag tänka mig är olika men hur många jobbar i ett sånt projekt och hur kan löptiden se ut på ett sånt projekt.</p>	
20	R	<p>Jag skulle tro att om vi tar några projekt som jag har lite mer insikt i nu, där är det alltså kanske tre, säg att det är fyra personer som är med i projektet men de jobbar ju inte fulltid alla fyra under projektet men det är fyra olika personer med fyra olika kompetenser som är involverade. Projektet kanske håller på i två månader, tre månader, så är det slut. Och så kanske det är på en halv miljon eller en miljon. Det beror på lite grann. Vi har ju inte bara tid med, vi är ju egentligen inget traditionellt konsultföretag. Utan vi levererar ju material och vi levererar ju andras jobb inom ramen för våra jobb som vi gör, vi låter ju liksom låta andra bygga saker åt oss. Så att vi säljer ju det också, så att om vi har ett projekt som är värt en</p>	

		miljon, så kanske vi själva producerar egen tid och kraft 400 tusen av det. Sen köper vi material och andras tjänster för 600 tusen. Så kan ett projekt se ut för oss.	
21	F2	Yes, och om vi tittar lite på begreppet kunskap, anser du att det finns olika typer av kunskap eller hur uppfattar du, vad är din definition av begreppet kunskap? Den kan vara lite spretig fråga.	
22	R	Ja men jag tror, jag har ju funderat på det där när jag fick den här till mig. Jag väver nog in det genom att säga kunskap, vad är det? Ja, det är ju någonstans vetskap eller det man vet och vad tänker jag på då, jo det är ju givetvis den alltså utbildningen i kombination med det praktiska som man varit med om, men samtidigt också erfarenheten väger jag in i det, för det bidrar ju till, vad jag då definierar kunskap som. Att dels det man kanske teoretiskt lärt sig, praktiskt har lärt sig men också då erfarenhet med tiden då, har sett tillämpningar av detta som man har lärt sig och då dragit, reflekterat över det och fått ut ny kunskap utav det.	K1, K2
23	F2	Japp, och om man tittar på hela organisationen, hur jobbar ni med organisatoriskt lärande?	
24	R	Ja det är en bra fråga, det kommer ju en fråga sen om någon process i det men det påstår jag att vi inte har beroende på vad man lägger in i det. Men organisatoriskt lärande, det är ju i alla fall någonting som man hela tiden vill uppnå för att det är ju just det här med erfarenheten som är så oerhört viktigt. Även om man är äldre, erfaren, kommer från annan bransch och ska sätta sig in någonting nytt så gäller det ju att man är med om sakerna många många gånger, och vi kan dra erfarenhet från andras upplevelser och andras erfarenhet på ett enkelt sätt så man slipper göra samma fel själv. Utan att man kan dra nytta utav det, vi har i vår projektprocess som vi har valt, har vi ett steg där varje projekt är avsluta som ett exempel, att just sätta oss ner och dra lärdomar av vad vi gått igenom i det här projektet, kanske vad vi har kommit på för nya bra saker som vi kan återanvända i andra projekt, men också vad som gick bra, vad som gick dåligt, för att ha någonting att föra med sig till nästa projekt. Det här är väldigt svårt att gå igenom, att man gör det här även om det är beskrivet i processen. För att när man är klar med projektet så är folk nästan halvvägs in i nästa projekt. Det blir få projektledare som har strukturen och är så noggranna att man verkligen gör detta innan man stänger projektet. Så oftast blir det inte av, allra oftast blir det inte av faktiskt. Så att det där hamnar, den kunskapen hamnar i huvudet på folk och de som har varit med, det blir svårt att på något sätt dela med sig. Gör man det ändå så finns det ett worddokument som sparas under	A1, L1, L3, A3

		<p>det här projektet, vilket också gör det ganska otillgängligt för andra. Om du inte vet var du ska leta så kommer du ju inte hitta det. Du kommer ju inte söka, eller jo nu skulle vi kunna söka fram det, vi jobbar med Sharepoint, vi har en Sharepoint-plattform, vi skulle ju kunna söka på alla de här dokumenten som heter projekt-erfarenhet eller någonting så får vi fram det, men ja, sitta och läsa sådana protokoll, det finns ingen som gör det heller. Även om de varit skrivna, så man behöver, borde hitta ett annat sätt, att spara, lagra erfarenheter faktiskt. Det kommer man att tänka på, inte minst när man ser de här frågorna som ni ställer även om man har det med sig. Där finns ett stort behov tror jag.</p>	
25	F2	<p>Jag tänker att det finns, alltså att lagra det är inte ett jättestort problem men kanske att hitta det i den, där man har lagrat det då, som är det som behöver förbättras kanske.</p>	
26	R	<p>Ja och sen, när är det någon ska läsa detta, alltså hur ser det ut? Ska jag göra det varje måndag eller ska jag göra det, när vet jag att jag kan behöva någonting som eventuellt finns? Där behöver man också tänka till på, hur man strukturerar information på något sätt. Kanske så att det är allmänt känt att det finns erfarenhet sparad inom de här områden, att man kanske delar upp information på det sättet så att alla vet att det finns information om de här områdena eller de här arbetsuppgifterna eller vad det nu kan vara. Då vet man det innan, och då vet man när man har behov av det att då kan jag söka, annars är det ju, man kan ju skriva vad som helst i ett sådant protokoll. Man måste verkligen strukturera det på ett sätt tror jag, annars blir det väldigt svårt.</p>	
27	F2	<p>Jag tänker på den här som ni har egentligen upplagt för att det ska göras någon form av utvärdering i slutet av varje projekt men som kanske inte genomförs då. Sker det någon form av utvärdering under projektets gång? Att man, alltså förs det någon form av utvärdering eller någon form av protokoll under projektets gång där man kanske skriver ner lärdomar eller problem man stöter på eller?</p>	
28	R	<p>Ja, i vår projektprocess så ska vi hålla projektgenomgångar varje vecka. Då går vi igenom allt i projektet, alltså hur långt har vi kommit? Problem och alla sådana saker, där finns alla möjligheter att skriva upp precis vad som är bra saker att ta till sig och göra. Men jag tror inte faktiskt att vi har med någon rubrik av det i den mallen som vi har sådana möten. Det skulle man faktiskt kunna ha. Erfarenheter att ta med sig vidare. Finns den rubriken, då gås ju den igenom på mötet. Kanske inte det finns något innehåll i den på många möten, men tillslut finns det, då kommer den med, så att det kan vara en bra grej att ha med som liksom en default-text i</p>	A1

		mallen.	
29	F1	Har ni någon plattform där de anställda kan ja, lagra kunskap som är väsentlig för andra att ta del av? Du nämnde Sharepoint där.	
30	R	Ja Sharepoint har vi som generell yta liksom, där delar vi väldigt mycket information som, dels intern information eller nyheter, vad som händer och allt möjligt från anställda. Så där har ju vi samarbetsytor för olika team och lite annat, så det finns absolut, den tekniska plattformen finns, men det är ju hur, hur och var, skulle jag säga som är frågan.	L2, M3
31	F1	Hur ser de anställdas möjligheter ut att kommunicera sina ideer? Har ni liksom interna avstämningsmöten där alla får möjligheten att uttrycka sig? Projekt sinsemellan, mellan interna projekt.	
32	R	Ja det finns väl dels i teamen, dels har vi ju måndagsmöten på varje kontor, vi har månadsmöten hela koncernen tillsammans. Så att det finns, jag skulle säga att det finns stort och smått. Det finns väl inget avsatt forum där man träffas eller är uppkopplad för att bara diskutera det här, men det finns andra tillfällena för att plocka upp saker, det gör det absolut.	M2
33	F1	Yes, och enligt din uppfattning som du svarar till viss del på här, men till vilken grad är de anställda medvetna om den kunskapsresurser som finns, till exempel om de här worddokumenten.	
34	R	Jag skulle nog säga i för låg grad i alla fall. Jag vet inte om man kan svara procent, men i för låg grad. Och även om det finns, för det räcker inte med att gå ut och berätta om det en gång, jag menar det börjar ju nya människor varenda vecka hos oss nu eller i alla fall varje månad så att det där måste man ju hela tiden, på ett år är det ju 12 pers, nya pers minst. Och de måste ju ha information så där måste ju hela tiden kommuniceras och informeras.	M1
35	F2	Jag tänker på om tittar både på det där med möjligheter att dela sina idéer anställda emellan men också det som vi pratade om nu att, vad var det jag tänkte på, jo att en anställd eller någon som jobbar i ett projekt kanske springer till grannen istället för att han sätter sig och letar efter något som är dokumenterat, att man, det kanske är vanligare och också en effektivare lösning på om man stöter på ett problem eller någonting?	
36	R	Ja, det var nog så, ännu mer så förr, men idag i och med Sharepoint och vi tittar också på att bygga ut sökfunktionen i	M2, M3, M4

		Sharepoint, vi pratar mycket om metadata och tanka att information som läggs därför att det ska bli mycket lättare att hitta själv än att fråga, så den möjligheten har ju blivit mycket bättre får jag säga. Men den kan och ska bli ännu bättre. Men det är klart att jag tycker samtidigt inte att det är något fel att man frågar grannen, vi vill ju ha det där, det är ju också mycket erfarenhetsöverföring och kunskapsöverföring att man pratar med varandra. Både dela information med varandra och frågar varandra och lär varandra, det vill vi ju också få till. Så det är därför vi sitter på våra kontor hela tiden, vi sitter ju inte ute hos kunderna utan vi sitter och utvecklar på kontoren just för att vi ska få den här kunskapsöverföringen, då blir det mycket lättare för nyanställda att komma in i bolaget och för yngre att lära sig av de äldre och så vidare när vi sitter tillsammans	
37	F2	Så det är egentligen det som är, om man tittar på möjligheten att flytta in individuell kunskap ut till organisatorisk nivå, så är det egentligen, det är en stor fördel att alla sitter tillsammans då och inte lika mycket ute hos kund som den kunskapen.	
38	R	Ja och den teambaserade organisationen.	L2
39	F2	Absolut.	
40	R	Där blir det mycket också det, blanda ett team med yngre, äldre, alltså å mixen helt enkelt för att kompetens och erfarenhet i teamen, för att då få kunskapsöverföring.	L2
41	F2	Yes, har ni förutom att ni jobbar i Sharepoint med att få ut nyheter och sånt, har ni något intranät eller någonting där det skickas ut?	
42	R	Ja det är våran, vi använder våran, vi har Sharepointkanaler som vi använder för att få ut den interna informationen. Teams och massa olika verktyg använder vi ju för att få ut den. Så att vi har ju ganska mycket information, just nu så får vi ju information varje dag faktiskt, just nu i coronatider, med vilka som är hemma och vilka som är sjuka och hur det går och sådär. Så att vi når ut bra med det, med intern information.	M2
43	F1	Och hur jobbar ni med lärande och kunskap i förhållande till de strategiska målen?	
44	R	Mm, bra fråga. Vad ska vi svara på den frågan? Vad tänker du på då?	
45	F1	Jag tänker väl mer om ni, ja, alltså du sa ju till exempel att ni har en teambaserad organisation nu, det kan ju till exempel	

		vara ett sånt sätt. Indirekt att jobba med lärande och kunskap till strategiska mål. Lite så tänker jag.	
46	F2	Jag har också en tanke, det är om det förs, alltså om man säger utifrån de strategiska målen ni har eller er planering eller vad ni vill uppnå om det erbjuds utbildningar eller om ni för seminarier på något sätt för att nå ut till de anställda med just den strategiska inriktningen för bolaget.	
47	R	Just nu kan man säga då sedan 2017 så har vju vi drivit så har vi drivit något som heter transformer-teamet. Det är ju P1 som har varit moderator för oss där, i det teamet. Sen har ju vi haft med från olika år då ungefär nio medarbetare från olika kontor, med helt olika arbetsuppgifter, som har varit med just med att forma de strategiska målen, prata om de strategiska målen och även föra ut de strategiska målen i organisation. Så det är ett team som då varje månad kommunicerar till hela koncernen, vad man har gjort och vad man har kommit fram till. Så det ligger lite parallellt med övriga verksamheten. Det här med de strategiska målen och affärsutveckling och det. Och det plockas ju då med i koncernens strategi och koncernens mål för året och så vidare, en längre tid. Så det teamet får man väl ändå säga, för ut det här budskapet, vart de kommer och vad det är, de strategiska målen. Sen tar vi att de i teamarbetet har ju ett affärsutveckling-team som ligger, som är ett eget team utanförs transformer-teamet, som har som uppgift då att sätta upp de strategiska målen, forma dem, sätta, göra de konkreta, så att de går att följa. Och sen så har vi ju säljteamet då som ska titta på de här strategiska målen. Sen ska ju de sätta upp sina mål som ska vara alignade med de övergripande målen i bolaget. Samma sak har vi ju då för resursteamerna då, vi behöver ju anställa en antal personer för att nå de här målen så att varje team kan man säga får de övergripande målen till sig för att deras mål ska ju stödja det övergripande strategiska målet. Så att vi jobbar genom teamen kan man säga mot de strategiska målen. Så att alla teamen känner till de strategiska målen och alla medarbetare, de är ju med i lite olika team men de får ju också till sig det här givetvis och uppföljer ju varje månad för det här. Så att vi jobbar på lite olika sätt, parallellt och på lite olika sätt i olika konstellationer med de strategiska målen.	
48	F2	Yes	
49	F1	Jag tror egentligen vi har täckt alla ytor som vi vill täcka. Tack för att du tog dig tid!	

## Referenser

- Ajmal, M., Helo, P. & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business, *Journal of Knowledge management*, Vol. 14, No. 1, pp. 156-168.
- Al-Emran, M. *et al.* (2018) 'The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review', *International Journal of Information Management*, Vol. 43, pp. 173–187.
- Association for Information systems. (2014). AIS Administrative Bulletin [pdf] Available at: [https://cdn.ymaws.com/aisnet.org/resource/resmgr/Admin\\_Bulletin/AIS\\_Code\\_of\\_Research\\_Conduct.pdf](https://cdn.ymaws.com/aisnet.org/resource/resmgr/Admin_Bulletin/AIS_Code_of_Research_Conduct.pdf) [Accessed 22 April 2020]
- Boh, WF. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations, *Information and Organization*, Vol. 17, No. 2, pp. 27-58.
- Danielsson, L. (2017). Därför misslyckas projekt fortfarande, *International Data Group*, 2 August, Available online: <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.686551/darfor-misslyckas-projekt-fortfarande> [Accessed 5 May 2020]
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Boston: Elsevier/Butterworth Heinemann
- Eppler, MJ. & Schindler M. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors, *International Journal of Project Management*, vol. 21, no. 3, pp.219-228
- Hajric, E. (2010). *Knowledge Management Systems, Knowledge Management Tools*, Available online: <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-systems.html> [Accessed 30 April 2020]
- Ibidunni, AS. (2020). Exploring knowledge dimensions for improving performance in organizations, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 32, No. 1, pp. 76-93.
- Kotnour, T. (2000), Organizational learning practices in the project management environment, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No. 4/5, pp. 393-406.
- King, W. R. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*, London ; New York: Springer
- Kvasi, J J.J, Vartiainen, M. & Hailikari M. (2002). Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations, *International journal of project management*, Vol. 21, No. 8, pp. 571-582.
- Liao, S-H., Wu, C-C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation, *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, No. 2, pp. 1096-1103.



- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Berlin: Springer.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, no. 1, 1994, pp. 14–37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*, Switzerland: Springer
- Oates, B., J. (2006). *Researching Information systems and Computing*. California: Sage Publications.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*, London: Routledge.
- PWC. (2017). A decade of digital - Keeping pace with transformation [pdf] Available at: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/digital-iq/assets/pwc-digital-iq-report.pdf> [Accessed 14 April 2020]
- Rienecker, L. & Jørgensen, PS. (2008). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber
- Ryle, G. (1945-46). Knowing How and Knowing That: The Presidential Address, *Oxford University Press*, Vol. 46, pp. 1-16.
- Templeton, G., Lewis B. & Snyder C. (2002). Development of a Measure for the Organizational Learning Construct, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 2, pp. 174-218.
- Tiwana, A. & Ramesh, B. (2001). A design knowledge management system to support collaborative information product evolution, *Decision support system*, Vol 31, No. 2, pp. 241-262.
- Williams, T. (2004). Identifying the hard lessons from projects- easily, *International Journal of Project Management*, vol. 22, no. 4, pp. 273-279

