



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Tar lokala virtuella team tillvara på sin kunskap?

En kvalitativ studie i hur lokala virtuella team genomför aktiviteter för att främja kunskapsdelning i IT-projekt

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik.

Författare: Wilma Cederberg
Lovisa Jansson
Anne Coos van der Tang Eliasson

Handledare: Magnus Wärja

Rättande lärare: Markus Lahtinen
Odd Steen

Tar lokala virtuella team tillvara på sin kunskap?: En kvalitativ studie i hur lokala virtuella team genomför aktiviteter för att främja kunskapsdelning i IT-projekt

ENGELSK TITEL: Do local virtual teams make full use of their knowledge? A qualitative study in how local virtual teams facilitate knowledge sharing through activities.

FÖRFATTARE: Wilma Cederberg, Lovisa Jansson och Anne Coos van der Tang Eliasson

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Christina Keller, Professor

FRAMLAGD: Maj 2021

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 112

NYCKELORD: Virtuella Team, Kunskapsdelning, Kunskapsdelningsaktiviteter, Strategier för kunskapsdelning,

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Uppsatsens syfte är att identifiera vilken strategi för kunskapsdelning som uttrycks genom de aktiviteter lokala virtuella team utför. Tidigare forskning har gjorts på globala virtuella team, men i och med en påtvingad förändring har många företag behövt ställa om till virtuellt arbete vilket har skapat dessa lokala virtuella team. Studien görs genom att med stöd i litteratur definiera vilka strategier för kunskapsdelning som existerar, samt hur dessa manifesteras genom olika aktiviteter, för att kunna dra en slutsats om vilken strategi som är mest lämplig för lokala virtuella teams som arbetar i IT-projekt. Sedan görs en undersökning i fem lokala virtuella team för att identifiera vilka aktiviteter som genomförs för att kunna slutleda om det finns en strategi, och hur den ser ut. Resultatet av vår studie indikerar att det inte finns en uttalad strategi för kunskapsdelning hos de olika teamen, men att det ändå i vissa team genomförs aktiviteter som leder till god kunskapsdelning enligt teorin.

Innehåll

1 Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemområde	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
2 Litteraturgenomgång	4
2.1 Virtuella Team	4
2.2 Kunskapsdelning	5
2.2.1 Tacit och explicit kunskap	5
2.3 Strategier för kunskapsdelning	6
2.3.1 Val av strategi	7
2.4 Kunskapsdelning inom Virtuella Team	8
2.5 Aktiviteter för kunskapsdelning	8
2.5.1 Sammanställning över aktiviteter	12
2.6 Sammanställning litteraturgenomgång	13
3 Metod	14
3.1 Metodval	14
3.2 Datainsamling	14
3.2.1 Litteratursökning	14
3.2.2 Val av företag och intervjuobjekt	15
3.3 Intervjuer	16
3.3.2 Genomförande av intervjuer och intervjuguide	17
3.3.3 Reflektion över intervjuer	18
3.4 Bearbetning av data	19

3.5 Validitet	19
3.6 Reliabilitet	20
3.7 Etik	21
4 Resultat	22
4.1 Respondenter och företag	22
4.2 Aktiviteter för kunskapsdelning	22
4.2.1 Sammanställning över aktiviteter	26
4.3 Strategier för Kunskapsdelning	27
5 Diskussion	28
5.1 Aktiviteter för kunskapsdelning	28
5.2 Strategier för kunskapsdelning	31
6 Slutsats	33
6.1 Framtida forskning	33
Bilaga B1	34
Bilaga B2	36
Bilaga B3	39
Bilaga B4	54
Bilaga B5	69
Bilaga B6	83
Bilaga B7	99
Referenser	108

Tabeller

Tabell 2.1: Sammanställning över tacit och explicit kunskap.	6
Tabell 2.2: Sammanställning av aktiviteter för kunskapsdelning.	12
Tabell 3.1: Genomförda intervjuer.	16
Tabell 3.2: Intervjuguide	17
Tabell 4.1: Sammanställning över genomförda aktiviteter.	26
Tabell 5.1: Sammanställning över genomförda aktiviteter och strategier.	31

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

De första virtuella teamen skapades redan under 90-talet i samband med en ökad användning av internet (Garro-Abarca et al. 2021), och i takt med en ökad digitalisering blev det allt vanligare för organisationer att implementera virtuella teams, framförallt inom IT-projekt (Dulebohn och Hoch, 2017). Tidigare har virtuella team ofta inneburit globala virtuella team, som definieras som “en tillfällig (skapad för ett visst ändamål), kulturellt mångfaldig grupp som kommunicerar via någon form av information och kommunikationsteknik” (Davidavičienė, Al Majzoub & Meidute-Kavaliauskiene, 2020, s.2). Men till följd av den rådande pandemi som tvingat arbetsplatser att ställa om till digitala arbetsätt ser många virtuella team idag annorlunda ut. Oftast är det grupper som inte har en stor global spridning och därför inte lika stora kulturella skillnader. De ställs således inför andra utmaningar än globala teams. Dessa virtuella team är lokala, har erfarenhet av att ha jobbat ihop tidigare och arbetar virtuellt för att omständigheterna tvingat dem till det. Vidare kommer vi att benämna denna typ av team som lokala virtuella team. Tidigare forskning på virtuella team har främst berört globala team där det har lagts stor vikt på kultur- och tidsskillnader inom virtuella team (Diptee & Diptee, 2013; Davidavičienė, et al. 2020; Ghobadi & Mathiassen, 2016; Kögl & Silvius, 2019; Zhang & Chen, 2010).

Vikten av att kunna överföra och ta till vara på kunskap inom en organisation för att bli framgångsrika är känt sedan länge. Idag ses det som ett krav för företag att kunna dela kunskap genom företaget på ett effektivt sätt för att kunna vara konkurrenskraftig (Koskinen & Pihlanto, 2008). Att överföra kunskap är inte enkelt, och trots stora investeringar i att ta till vara på kunskap upplevs fortfarande majoriteten av kunskapen inom organisationer som otillgänglig och ostrukturerad (Davison et al. 2013). Knowledge Management har blivit en grundpelare i att förstå hur företag effektivt och på bästa sätt kan överföra kunskap mellan olika delar och personer i en organisation (Jonsson, 2012).

Inom Knowledge Management innebär Knowledge Transfer, vidare benämnt som kunskapsdelning, processen att dela kunskap mellan olika personer och genom organisationen (Jonsson, 2012). Det finns olika typer av kunskap och vanligtvis görs uppdelningen mellan *explicit* och *tacit* kunskap. Med explicit kunskap menar man den kunskap som finns uttalad och formulerad, medan tacit kunskap är mer abstrakt, svår att formulera och förklaras ofta som den informella kunskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995). För att dela kunskap skiljer man på strategierna personifiering och kodifiering, som innebär delning av tacit kunskap genom personlig interaktion respektive att formulera och dokumentera kunskap till explicit form (Jonsson, 2012).

1.2 Problemområde

Många företag förbereder sig för att fortsätta arbeta på distans efter pandemins slut (Sandvik et al. 2020). Samtidigt präglas virtuella team av fler misslyckanden än icke-virtuella team (Clark, Marnewick & Marnewick, 2019). Det finns alltså stort behov av att förbättra virtuella teams chanser till framgång. För att virtuella team ska lyckas har det identifierats flera kritiska framgångsfaktorer, däribland god kunskapsdelning (Clark, Marnewick & Marnewick, 2019). Kunskapsdelning är något som har visat sig vara svårt hos virtuella team, eftersom forskning visat att det finns en stor brist på kunskapsdelning inom virtuella team (Davidavičienė, et al. 2020; Breu & Hemingway, 2004). Samtidigt har företag som efter pandemin väljer att kalla tillbaka sina anställda uppgett bristande kunskapsdelning hos virtuella team som en anledning till varför man kommer gå tillbaka till att jobba på plats (Sandvik et al. 2020). Av de två olika kunskapstyperna, tacit och explicit, har tacit kunskap visat sig vara extra svår för just virtuella team att dela, eftersom den är beroende av personlig interaktion (Kögl & Silvius, 2019). För att dela tacit kunskap uppges face-to-face interaktion vara mest effektiv (Ryan & O'Connor 2013). Denna typen av interaktion är inte längre möjlig under virtuellt arbete, och rent konkret har naturliga stunder av personlig interaktion som fikapauser och konversationer vid kaffemaskinen försvunnit. Enligt Morrison-Smith och Ruiz (2020) innebär omställningen till digitalt arbete färre tillfällen för kunskapsdelning jämfört hos icke-virtuella team.

Men redan innan pandemin kunde man inte endast förlita sig på naturliga tillfällen för kunskapsdelning, utan det var och är viktigt för organisationer att ha en strategi för kunskapsdelning (Venkitachalam, Scheepers & Gibbs, 2004; Ouriques, Wnuk, Gorschek, Berntsson Svensson, Paasivaara, 2019; Bolisani & Bratianu, 2017). Detta eftersom kunskapsdelning inte sker av sig själv, utan det krävs att tillfällen för kunskapsdelning skapas (Nonaka, 1995; Wang & Noe, 2010). Idag ställs det således ännu högre krav på en aktiv strategi då man dessutom måste ersätta dessa naturliga tillfällena som försvinner i övergången från icke-virtuella till virtuella team.

Att arbeta aktivt för kunskapsdelning är extra viktigt för virtuella team inom IT-branschen. Detta beror på att IT-branschen är kunskapsintensiv, och kunskap anses vara den viktigaste resursen för att företag ska fortsätta vara konkurrenskraftiga (Ouriques et al. 2019). Än viktigare är den tacita kunskapen, eftersom IT-utveckling till största del bygger på tacit kunskap (Ouriques et al. 2019; Ryan & O'Connor, 2013). Samtidigt har det tidigare konstaterats att det är just den kunskapen virtuella team har svårt att dela (Kögl & Silvius 2019). Därför blir det avgörande för IT-företag att veta hur de på bästa sätt delar kunskap virtuellt, och allra viktigast tacit kunskap, när de navigerar skiftet till digitalt arbete. Tacit kunskap delas genom strategin personifiering, som bygger på social och personlig interaktion (Ouriques, 2019; Ryan & O'Connor, 2013). Den sociala och personliga interaktionen har som tidigare nämnt minskat i övergången till virtuella team, och det blir därför nödvändigt för IT-företag att arbeta efter en strategi som främjar delandet av framförallt tacit kunskap.

Det finns tidigare forskning som undersöker vilka aktiviteter företag använder för att dela kunskap (Ouriques, 2019; Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Razzak & Ahmed, 2014; Syed et al. 2018; Jonsson, 2012; Rosen, Furst & Blackburn, 2007; Desouza & Paquette, 2011). En

brist vi har identifierat som förhindrar att den forskningen går att applicera på lokala virtuella team är att studierna gjorts på antingen globala eller icke-virtuella team. På grund av pandemin har lokala team idag skapats under andra förhållanden, ofta utan att man hunnit planera för omställningen, och präglas heller inte av problem som beror på kultur- och språkskillnader. Därför upplever vi att det finns utrymme för att undersöka hur lokala virtuella team som genomför IT-projekt arbetar med kunskapsdelning. Teorin förespråkar tacit kunskapsdelning genom strategin personifiering - hur lokala virtuella team arbetar med kunskapsdelning finns det dock inte mycket forskning om, därför är vår forskningsfråga:

- *Genom vilka strategier och aktiviteter arbetar lokala virtuella team inom IT med kunskapsdelning?*

1.3 Syfte

Syftet är sålunda att identifiera vilka aktiviteter som genomförs av lokala virtuella IT-team i praktiken, jämfört med de vi har återfunnit i litteraturen, och baserat på detta identifiera vilken strategi de arbetar utefter.

1.4 Avgränsningar

I vår studie undersöker vi strategier och aktiviteter för kunskapsdelning inom lokala virtuella team. Kunskapsdelning (Knowledge transfer/sharing) innebär en av processerna för kunskapshantering (Knowledge Management). Utöver kunskapsdelning finns även kunskapsskapande (Knowledge creation), kunskapslagring- och hämtning (Knowledge Storing and Retrieval) och kunskapstillämpning (Knowledge application). Dessa ingår alla i kunskapshantering inom organisationer (Ouriques et al. 2019). Denna studie kommer endast fokusera på kunskapsdelning. Studien kommer således inte ta hänsyn eller undersöka aktiviteter för att skapa kunskap, hur den sparas och hämtas eller hur den appliceras.

Vidare kommer det när vi diskuterar virtuella team finnas ett fokus på lokala virtuella team, som endast arbetar virtuellt på grund av en påtvingad förändring. Vi kommer således inte redogöra för globala virtuella team där geografiska och kulturella skillnader spelar stor roll, och det är även detta som särskiljer vår undersökning.

Slutligen kommer vi undersöka kunskapsdelning inom team och mellan team medlemmar och således exkludera aktiviteter som görs av företaget för kunskapsdelning mellan team eller för organisationen i stort.

2 Litteraturgenomgång

I litteraturgenomgången ges till en början en introduktion över virtuella team (2.1). Som följs av förklarandet av kunskapsdelning samt tacit och explicit kunskap (2.2). Dessa begreppen kopplas sedan till strategier för kunskapsdelning (2.3). För att sedan koppla ihop de två områdena förklarar vi hur virtuella team arbetar med kunskapsdelning och vilka svårigheter de möter (2.4). Kapitlet sista del handlar om att introducera olika aktiviteter som virtuella team kan genomföra för att främja kunskapsdelningen av både explicit och tacit kunskap kopplat till de olika strategierna (2.5). Litteraturgenomgången avslutas genom en sammanställning över alla delar (2.6).

2.1 Virtuella Team

Det blir allt vanligare för företag att implementera virtuella team i projektarbete (Dulebohn & Hoch, 2017). Redan på 90-talet skapades de första virtuella teamen hos mjukvaruföretag och idag är det inte längre nödvändigt för en grupp att befinna sig på samma plats för att kunna arbeta tillsammans (Garro-Abarca et al. 2021). Det finns många fördelar i att implementera virtuella team istället för ordinarie projektgrupper enligt Dulebohn och Hoch (2017).

Möjligheten att skapa en grupp som besitter kunskap som är mest lämplig för att utföra ett visst projekt utan att behöva hindras av att de inte befinner sig på samma plats är en av de främsta. Det är även smidigt skapa grupper som sträcker sig mellan olika avdelningar hos en organisation utan att det ska bli en fråga om planering och logistik.

Samtidigt som användandet av virtuella team ökar finns det idag inga tydliga standarder för hur man på bästa sätt utför projektarbete inom virtuella team (Dulebohn & Hoch, 2017). Tidigare forskning på virtuella team har även visat att det är svårare och kräver mer resurser att leda och hantera ett virtuellt team (Hoch & Kozlowski, 2014) samt att de traditionella faktorerna som påverkar "team effectiveness" kanske inte är lika applicerbara på virtuella team (Alsharo, Gregg & Ramirez, 2017). Det blir alltså allt vanligare med virtuella team i dagens digitala och globaliserade samhälle, men samtidigt finns det fortfarande inte direktiv för hur organisationer på bästa sätt ska arbeta med dessa team. Detta kan delvis förklara varför virtuella team har en hög grad av misslyckande jämfört med icke-virtuella team (Clark, Marnewick & Marnewick, 2019).

Det är vanligt att man gör skillnad mellan lokala virtuella team och globala virtuella team. Genom rådande pandemi har det blivit vanligare med virtuella team som inte har lika stor global spridning och därmed inte heller kulturella skillnader. Definitionen på vad ett virtuellt

team som denna studie kommer utgå ifrån är (Davidavičienė, Al Majzoub & Meidute-Kavaliauskiene, 2020, s.2):

“Are relatively small, task-oriented groups of individuals who are, at least to some extent, distributed and mostly work in technology-mediated ways toward a common goal”

2.2 Kunskapsdelning

Kunskapsdelning (Knowledge Transfer) är processen för att dela kunskap mellan olika personer (Jonsson, 2012). Kunskapsdelning delas ofta in i två olika strategier, framtagna av Hansen, Nohria och Tierny (1999): kodifiering och personifiering. Dessa kommer vi gå igenom i avsnitt 2.2.2. För att kunna förstå hur kunskap delas genom de olika strategierna måste det först bli tydligt vilka typer av kunskap som finns. Därför kommer vi först förklara begreppen explicit och tacit kunskap i avsnitt 2.2.1.

2.2.1 Tacit och explicit kunskap

Explicit kunskap

Med explicit kunskap menas den information som är uttalad, formulerad, och som kan skrivas ned. Explicit kunskap är objektiv, opersonlig, oberoende av kontext och lätt att överföra (Jonsson, 2012). Nonaka (1995) menar att det är den kunskap som är överförbar genom ett formellt och strukturerat språk. Eftersom den, till skillnad från tacit kunskap, är kontextoberoende kan den direkt överföras, sparas och bearbetas. Sådan kunskap återfinns i exempelvis manualer och dokument. När människor sedan använder eller agerar på explicit kunskap slutar den att vara explicit och blir istället tacit kunskap hos de människorna (Syed et al. 2018). Även om IT-projekt kräver mestadels tacit kunskap är även explicit kunskap viktig, och faktum är att de traditionella utvecklingsmetoder, som vattenfallsmetoden, använder mer explicit kunskap medan tacit kunskap har blivit viktigare när team blir mer agila (Ouriques et al. 2019; Razzak & Ahmed, 2014).

Tacit kunskap

Tacit kunskap är den personliga och kontextberoende kunskapen som kan vara svår att formalisera och uttrycka (Nonaka, 1995). Tacit kunskap är knuten till personer och dess erfarenheter och kompetens (Syed et al. 2018) och hör bland annat ihop med värderingar, intuition och känslor (Syed et al. 2018). Tacit kunskap delas vanligtvis genom personlig interaktion och blir därför svårare att dela i virtuella team, där den personliga interaktionen är begränsad (Kögl & Silvius, 2019). Virtuella team måste därför arbeta mer avsiktligt med delningen av sin tacita kunskap (Kögl & Silvius, 2019), och kunskapsdelning för dessa team kräver mer struktur (Ouriques et al. 2019). Dessutom uppges den tacita kunskapen utgöra ungefär 90 % av all kunskap inom en organisation (Diptee & Diptee, 2013). Företag som kan använda sin tacita kunskap på rätt sätt utnyttjar sina resurser och kompetenser inom företaget på ett bättre sätt och skapar på så sätt mer innovativa idéer och i slutändan en mer värdefull produkt eller tjänst (Syed et al. 2018). Företag som inte lyckas med detta löper däremot risken

att deras kunskap blir överflödig eller irrelevant om man inte hanterar den och förnyar den (Syed et al. 2018).

Nonaka menar att explicit och tacit kunskap inte är helt separerade utan kompletterar varandra (Nonaka, 1995). All explicit kunskap innehåller någon slags tacit kunskap och explicit kunskap är en slags artikulering av tacit kunskap (Koskinen & Pihlanto, 2008). I nedanstående kapitel (2.3) ges förslag på olika strategier som företag kan använda sig av för att dela både tacit och explicit kunskap.

Explicit kunskap	Tacit kunskap	Källa
Opersonlig	Personlig	Jonsson, 2012
Oberoende av kontext	Kontextberoende	Jonsson, 2012, Nonaka 1995
Objektiv	Subjektiv	Jonsson, 2012
Lätt att överföra	Svår att överföra	Jonsson, 2012
Överförbar på ett formellt och strukturerat språk	Svår att formalisera och uttrycka	Nonaka, 1995

Tabell 2:1: Sammanställning över tacit och explicit kunskap.

2.3 Strategier för kunskapsdelning

Hansen et al. (1999) har tagit fram två strategier för hur man delar explicit och tacit kunskap, dessa är: kodifiering och personifiering, som vi kommer gå igenom nedan.

Kodifiering

Kodifiering innebär att överföra tacit kunskap till explicit kunskap (Dorairaj, Noble & Malik, 2012).

Kodifiering centrerar kring IT-system och handlar om att överföra kunskap från individer till dokument och databaser, för att sedan delas genom organisationen (Jonsson, 2012). Med kodifiering krävs omfattande investeringar i IT-system (Scheepers, Venkitachalam & Gibbs, 2004), såsom stora databaser (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Kodifiering handlar även om att samla och organisera kunskapen inom organisationen (McMahon, Lowe & Culley, 2004). Detta uppnås genom att omvandla tacit kunskap till explicit och göra kunskapen tillgänglig för alla i organisationen med målet att organisationen ska bli mer konkurrenskraftig då kunskap kan återanvändas (Jonsson, 2012). Enligt Baumard (1999) vet vi dock mer än vad vi kan uttrycka, vilket är något som kan försvåra kodifiering. Detta eftersom tacit kunskap är knuten till erfarenheter, intuition och känslor, och kan därför vara svår att göra explicit. Ytterligare svårigheter kring kodifiering är att det inte går att omvandla tacit kunskap till explicit utan att viss information går förlorad (Kögl & Silviu, 2019). Kodifiering kan användas genom några av de aktiviteter vi nämner i avsnitt 2.4, såsom dokumentera projekterfarenheter eller wikis.

Personifiering

Personifiering handlar om att överföra tacit kunskap mellan individer (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Enligt Ouriques et al. (2019) handlar personifiering om att genom sociala aktiviteter överföra tacit kunskap mellan människor. Dessa aktiviteter kan exempelvis vara dagliga möten eller parprogrammering (Ouriques et al. 2019). Tacit kunskap delas vanligtvis genom personlig interaktion (Kögl & Silvius, 2019) men ibland kan IT användas för kommunikation mellan individer. Det krävs dock inte lika stora investeringar i IT-system med personifiering som det gör med kodifiering (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Målet med personifiering är att individer ska lära av varandras kunskap, expertis och erfarenheter (Jonsson, 2012), och stimulera social interaktion mellan teammedlemmar (Ouriques et al. 2019). Detta görs exempelvis genom några av de aktiviteter vi nämner i avsnitt 2.4, såsom parprogrammering och dagliga möten. I en undersökning gjord av Ouriques et al. (2019) framkom det att majoriteten av agila IT-team använder sig av en personifieringsstrategi. Närmare bestämt var 81% av de aktiviteter som utfördes för kunskapsdelning tillhörande personifieringsstrategin. Personifiering var således huvudstrategin, och aktiviteter för kodifieringsstrategin användes för att stödja denna.

2.3.1 Val av strategi

För kunskapsintensiva företag är det viktigt att effektivt implementera en strategi för kunskapsdelning för att vara konkurrenskraftiga (Scheepers, Venkitachalam & Gibbs, 2004; Bolisani & Bratianu, 2017). Vidare menar Ouriques et al. (2019) att kombinationen mellan personifiering- och kodifieringsstrategin ska vara anpassat efter företag. Enligt McMahan, Lowe och Culley (2004) är personifieringsstrategi mest prevalent i företag eller organisationer som tillhandahåller specialanpassade tjänster eller produkter som löser unika problem, medan kodifieringsstrategi är mest vanligt i företag som säljer mer standardiserade produkter. IT-branschen är en typisk kunskapsintensiv bransch där kunskap ses som den viktigaste resursen för att vara konkurrenskraftiga, där den tacita kunskapen är allra viktigast (Ouriques et al. 2019). Agila team tenderar att adoptera en personifieringsstrategi medan team som arbetar enligt vattenfalls-metoden tenderar att arbeta efter en kodifieringsstrategi (Nakayama, Hustad & Sutcliffe, 2021). För att veta vilken strategi företaget bör använda är det viktigt att identifiera vilken typ av kunskap, tacit eller explicit, som de anställda förlitar sig på när det kommer till att lösa problem. Om de förlitar sig mest på explicit kunskap är kodifieringsstrategin att föredra, men om företaget förlitar sig mest på tacit kunskap anses personifieringsstrategin vara ett bättre val (Hansen, Nohria & Tierney, 1999).

Hansen, Nohria och Tierney (1999) menar att organisationer främst ska välja en strategi att använda sig av och sedan låta den andra strategin stötta den dominerande. De föreslår en 80-20 uppdelning mellan strategierna, 80 procent av kunskapsdelningen följer en strategi och resterande 20 procent den andra strategin. De menar att om en organisation försöker använda båda strategierna på all sin kunskapsdelning så riskerar de att misslyckas (Hansen, Nohria & Tierney, 1999).

2.4 Kunskapsdelning inom Virtuella Team

Clark, Marnewick och Marnewick (2019) har i sin forskning identifierat god kunskapsdelning som en framgångsfaktor för virtuella team. Som tidigare nämnt krävs det att företag aktivt skapar tillfällen och aktiviteter för kunskapsdelning (Nonaka, 1995; Wang & Noe, 2010). Moe et al. (2016) påvisar i sin forskning att organisationer bör lägga mer resurser på att säkerställa att virtuella team delar kunskap, eftersom bristen på kunskapsdelning kan påverka projektets utgång negativt. Att inte ha en strategi för hur man ska dela kunskap kan också leda till en sämre slutprodukt på grund av att all kunskap inte kunnat användas (Ouriques et al. 2019). Kunskapsdelning är en pågående process genom hela projektets gång. Det räcker inte att utföra aktiviteter för kunskapsdelning vid ett fåtal tillfälle; det är ett arbete som ska ske under hela projekttiden (Moe et al. 2016).

Strategier för kunskapsdelning och dess aktiviteter inom virtuella team ska beröra både den explicita och tacita kunskapen. Den explicita kunskapen kan delas oberoende om man arbetar virtuellt eller inte. Detta eftersom den är formulerad och enkel att överföra (Jonsson, 2012). Det är oftast den tacita kunskapen som virtuella team upplever svårigheter i att dela (Kögl & Silvius, 2019). Samtidigt är det också den viktigaste, eftersom utvecklandet av system och andra tekniska aktiviteter inom IT-relaterade projekt mestadels bygger på tacit kunskap (Ouriques et al. 2019). Det är informell kommunikation och social interaktion som framförallt ligger till grund för att dela denna kunskap (Ouriques et al. 2019; Ryan & O'Connor, 2013). Enligt Ryan & O'Connor (2013) kräver mer komplexa uppgifter ännu mer personlig interaktion eftersom face-to-face interaktion genom kroppsspråk och röstbetoning kan underlätta när man ska lösa svårare problem. De visar även på att ju fler personliga interaktioner desto mer tacit kunskapsdelning.

Informell kommunikation är svår att replikera digitalt eftersom den oftast är beroende av personlig interaktion face-to-face (Kögl & Silvius, 2019). Detta blir ett problem hos virtuella team som arbetar med IT-relaterade projekt, men med hjälp av olika aktiviteter för kunskapsdelning kan man försöka replikera dessa tillfällen i digitala form. I nedanstående del kommer vi gå igenom aktiviteter som kan gynna både den tacita och explicita kunskapsdelningen hos virtuella teams.

2.5 Aktiviteter för kunskapsdelning

I tidigare studier har det identifierats flertalet aktiviteter som relaterar till *knowledge transfer* (kunskapsdelning) (Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Ouriques et al. 2019). Dessa redogörs för i detta kapitlet. Vi har uteslutit aktiviteter som inte går att genomföra för lokala virtuella team, som *besök* och *on-site customer*. Besök innebär att man åker och besöker andra delar av teamet, ofta när teamen är globala, för att lösa problem och få en bättre förståelse för viktiga delar av ett projekt, eftersom face-to-face interaktion är att föredra (Dorairaj, Noble & Malik, 2012). On-site customer innebär att man under en begränsad tid tar in en representativ för kunden som även den sitter på plats (Dorairaj, Noble & Malik, 2012).

Dorairaj, Noble och Malik (2012) och Ouriques et al. (2019) har identifierat aktiviteter för kunskapsdelning inom distribuerade (virtuella) agila team respektive agila team. Vid utformningen av vår modell för aktiviteter för kunskapsdelning har vi främst utgått från dessa med stöd i annan litteratur. Båda författare har gjort en uppdelning i olika processer för kunskapsdelning. Dorairaj, Noble och Malik (2012) har identifierat dessa som knowledge generation, transfer, application och codification. Ouriques et al (2019) har gjort uppdelningen mellan personifiering och kodifiering, och sedan i knowledge creation, transfer, storage och application. Vårt arbetes huvudsakliga fokus ligger på knowledge transfer (kunskapsdelning) utifrån strategierna personifiering och kodifiering, därför har vi valt att inkludera aktiviteter som relaterar till både *knowledge transfer* och *knowledge codification* när dessa har skilts åt. Eftersom Ouriques et al. (2019) är den enda källan som gjort uppdelningen mellan personifiering och kodifiering har den ansetts som mest relevant i vår studie och återfinns således som källa för alla aktiviteter. Fortsättningsvis har aktiviteter relaterade till kunskapsdelning hämtats ur annan litteratur för virtuella team såväl som icke-virtuella team som stödjer tidigare nämnda källor.

Vi har tillskrivit varje aktivitet tillhörighet till antingen en personifierings- eller kodifieringsstrategi. Denna indelning har vi endast hittat hos (Ouriques et al. 2019) och utgick således från hans indelning. För två aktiviteter har olika typer av samma aktivitet påträffats tillhöra både personifieringsstrategin och kodifieringsstrategin. Dessa aktiviteter har i diskussion kring totala antalet aktiviteter tolkats som två aktiviteter.

Det finns en övervägande del aktiviteter tillhörande personifieringsstrategin. Detta återfinns även i Ouriques et al. (2019) som endast identifierat 3 aktiviteter för kodifiering inom knowledge sharing, vilket beror på att kunskapsdelningsstrategier inom agila projekt oftast tenderar att fokusera på aktiviteter som stimulerar personlig interaktion. Även Dorairaj, Noble och Malik (2012) har endast identifierat 3 aktiviteter för kodifiering.

Dagliga möten

Att genomföra frekventa eller dagliga möten innebär en möjlighet för team att dela kunskap (Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Ouriques et al. 2019; Razzak & Ahmed, 2014). Genom att involvera alla medlemmar i teamet bidrar man till att alla känner sig delaktiga och bidrar även till teamkänslan (Dorairaj, Noble & Malik, 2012). Alla dagliga möten innebär dock inte att denna känslan uppnås eller att det delas kunskap, utan man måste se till att den information som tas upp är nyttig för alla som deltar (Dorairaj, Noble & Malik, 2012). Dessa onlinemöten kan enligt Syed et al. (2018) möjliggöra en form av personlig interaktion och imitera verkliga möten när detta inte är möjligt. Upprepade möten anses vara en viktig aktivitet för kunskapsdelning eftersom man på dessa möten möjliggör en avstämning där man diskuterar hur man ligger till i arbetsprocessen, ens mål och eventuella problem och lösningar, och är en del av personifieringsstrategin (Ouriques et al. 2019).

Tekniska hjälpmedel

För team som arbetar digitalt är det ännu viktigare att inkludera olika hjälpmedel i utvecklingsprocessen för att sprida och samla kunskap som finns i projektet samt dess status

(Dorairaj, Noble & Malik, 2012). Ouriques et al. (2019) uttrycker också vikten av tekniska hjälpmedel för att föra samman distribuerade team. Utöver videokonferensteknik anses chatterum eller instant messaging vara viktiga för att främja social interaktion mellan anställda (Desouza & Paquette, 2011; Rosen, Furst & Blackburn, 2007; Syed et al. 2018). Enligt Rosen, Furst och Blackburn (2007) undersökning finns ett behov för chatterum av anledningen att det är ett informellt medium där man kan lösa problem inom arbetet men även för att stärka sociala relationer.

Ett annat tekniskt hjälpmedel som används är så kallade Wikis, ett internt forum där de anställda kan sammanställa och dela sin kunskap och kommentera på andras (Desouza & Paquette, 2011). Wikis främjar både kollektivt som individuellt lärande genom att man bygger vidare på varandras kunskap (Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Razzak & Ahmed, 2014). Ouriques et al. (2019) ger en alternativ definition av wikis som en plats att samla och spara tekniska detaljer eller information och projektdokumentation för att dela med teamet. Utöver Wikis nämner Razzak & Ahmed (2014) samt Ouriques et al. (2019) exempel som Jira, Confluence, Github. I en källa har vi också hittat elektroniska boards som exempel på kunskapsdelning genom tekniska hjälpmedel (Razzak & Ahmed, 2014).

Enligt Ouriques et al. (2019) kan tekniska hjälpmedel tillhöra båda strategierna beroende på medium, där chatter hör till personifieringsstrategin och wikis till kodifieringsstrategin.

Ämnesspecifika diskussioner

Att genomföra diskussioner om ett specifikt ämne eller om ett problem man vill lösa har visat sig bidra till nya möjligheter att förbättra delar av projektet, eller komma fram till nya lösningar på problemet (Ouriques et al. 2019). Dessa möten syftar till att dela kunskap inom ett visst tema eller ämne och diskutera problem som uppstått (Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Ouriques et al. 2019). Fortsättningsvis diskuterar Ouriques et al. (2019) communities of practice, som också kan liknas vid ämnesspecifika diskussioner, detta är en träff vars huvudsakliga syfte är att diskutera vissa bestämda ämnen för att dela kunskap. Dessa kan även liknas vid workshops. Dorairaj, Noble och Malik (2012) nämner även tekniska presentationer där informationen som presenteras sedan kan sparas för att kunna användas senare. Ett exempel som nämns är ett företags rutin att ha 15-minuters presentationer för varje anställd varje vecka som sedan spelas in och sparas. Razzak & Ahmed (2014) tar upp tekniska forum som en aktivitet där teammedlemmar delar kunskap inom ett specifikt område som även detta kan liknas vid en ämnesspecifik diskussion. Enligt Ouriques et al. (2019) tillhör workshops personifieringsstrategin, men enligt (Dorairaj, Noble & Malik, 2012) hör tekniska presentationer som sparas ner för att underlätta i framtiden till kodifieringsstrategin. Därav har vi, baserat på hur aktiviteten genomförts, tillskrivit den antingen personifierings- eller kodifieringsstrategin, eller båda.

Dokumentera projekterfarenheter

Genom att alla delaktiga i projektet utvärderar vad som gått bra och mindre bra för att sedan dokumentera dessa lärdomar kan man i framtiden planera för bättre projekt (Ouriques et al. 2019). Dorairaj, Noble och Malik (2012) nämner även generell dokumentering gällande

projektets krav, utförande, begränsningar och implementering. Det är även viktigt att det sker en rutinmässig dokumentation så man fångar all kunskap genom hela projektets gång och inte endast vid dess slut (Jonsson, 2015).

På grund av projekts tillfälliga natur utgör det ofta ett problem att kunskap går miste om när projektet avslutas. Därför innebär kärnan i kunskapsdelning för projekt att kunna samla och återanvända kunskap, som skapas i projekt, i andra projekt (Boh, 2007). Därför ligger stort fokus på att dokumentera kunskap genom hela projektets gång, ofta genom projektutvärdering och reflektion, för att sedan kunna göra den tillgänglig för framtida projekt. (Syed et al. 2018).

Enligt Dorairaj, Noble och Malik (2012) och Ouriques et al. (2019) ingår denna aktivitet i att kodifiera kunskap.

Parprogrammering

Parprogrammering innebär att två utvecklare arbetar tillsammans på en dator (Razzak & Ahmed, 2014). Genom att programmera i par kan man öka kunskapsdelning genom kontinuerlig kommunikation och mer effektivt samarbete. Det har även visats att produkter eller tjänster som utvecklats i par har varit bättre (Dorairaj, Noble & Malik, 2012). Under parprogrammering sker en informell kommunikation som kan öka delningen av tacit kunskap mellan deltagarna (Ouriques et al. 2019). Parprogrammering kan genomföras på distans med hjälp av ex TeamViewer och Skype för att dela skärm (Razzak & Ahmed, 2014). Enligt Ouriques et al. (2019) är denna aktivitet en del av en personifieringsstrategi.

Informella möten

Informella möten har identifierats som en aktivitet för kunskapsdelning (Ouriques et al. 2019). Dessa informella möten kan bland annat ske vid fika- och kaffepauser som i boken *Kunskapsöverföring och Knowledge management* (Jonsson, 2012) beskrivs som viktig kunskapsdelningsaktivitet, där kan kollegor på ett avslappnat sätt dela med sig av sina historier och erfarenheter inom företaget. Dessa pauser gör det möjligt för anställda som inte nödvändigtvis behöver tala med varandra i arbetet att träffas och dela med sig av sin kunskap. Genom fikapauser skapas också en så kallad berättarkultur där historier och erfarenheter berättas vidare och sprids mellan anställda (Jonsson, 2012). Informella möten främjar diskussion kring ämnen och potentiella lösningar av problem (Ouriques et al. 2019). Eftersom denna aktivitet fokuserar på att stärka sociala relationer hör den till personifieringsstrategin.

Rotation

En typ av rotation är att man under en kortare tid, exempelvis 3-6 månader, flyttar personer mellan antingen andra team eller olika platser. Detta görs både för att dela kunskap men även hämta in ny kunskap och ta tillbaka till sitt team (Dorairaj, Noble & Malik, 2012). Enligt Ouriques et al. (2019) kan detta jämna upp kunskapen mellan teammedlemmar. Detta är en vanlig aktivitet hos globala team och då roteras anställda mellan platser temporärt (Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Ouriques et al. 2019; Razzak & Ahmed, 2014). Det är vanligt när ett

team på en plats har kontakt med kunden eftersom dessa då har mer kunskap och förståelse för kundens perspektiv. Men enligt Ouriques et al. (2019) kan man också göra rotation genom att man när man skapar ett nytt team roterar roller som de anställda har. Ouriques et al. (2019) har klassat denna aktivitet som del av en personifieringsstrategi.

2.5.1 Sammanställning över aktiviteter

Nedan visas en sammanställning över de aktiviteter vi identifierat ur litteraturen.

Aktivitet	Förklaring	Källa	Strategi	Kunskap
Dagliga möten	Dagliga möten hålls för att skapa starkare teamkänsla och känslan av delaktighet hos varje medlem.	(Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Syed et al. 2018; Razzak & Ahmed, 2014; Ouriques et al. 2019)	Kodifiering	Tacit
Tekniska hjälpmedel	Olika digitala hjälpmedel kan dels främja social interaktion, men de kan också användas som verktyg för att samla och dokumentera kunskap.	(Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Desouza & Paquette, 2011; Ouriques et al. 2019; Rosen et al. 2007; Syed et al. 2018)	Kodifiering/ Personifiering	Tacit/ Explicit
Ämnesspecifika diskussioner	Möten och diskussioner som syftar till att dela kunskap inom ett visst ämne eller tema. Eller för att lösa problem inom ett visst område.	(Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Ouriques et al. 2019; Razzak & Ahmed, 2014)	Kodifiering/ Personifiering	Tacit/ Explicit
Dokumentera projekterfarenheter	Genom att alla delaktiga i projektet, såväl som intressenter, i projektets slutscade utvärderar vad som gått bra och mindre bra för att sedan dokumentera dessa lärdomar kan man i framtiden planera för bättre projekt.	(Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Syed et al. 2018; Boh, 2007; Jonsson, 2015; Ouriques et al. 2019)	Kodifiering	Explicit
Parprogrammering	Genom att programmera i par överför man automatiskt kunskap genom kontinuerlig kommunikation och samarbete.	(Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Ouriques et al. 2019; Razzak & Ahmed, 2014)	Personifiering	Tacit
Informella möten	Vid informella möten såsom fikapauser kan tacit kunskap delas mellan kollegor.	(Ouriques et al., 2019; Jonsson 2012)	Personifiering	Tacit
Rotation	Rotering av roller, eller förflyttning temporärt av anställda mellan team i syftet att hämta in ny kunskap till	(Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Ouriques et al. 2019; Razzak & Ahmed, 2014)	Personifiering	Tacit

	teamet eller fördela kunskapen mellan fler personer.			
--	--	--	--	--

Tabell 2.2: Sammanställning av aktiviteter för kunskapsdelning.

2.6 Sammanställning litteraturgenomgång

I litteraturgenomgången definieras först vad virtuella team är. Efter det går vi igenom begreppen explicit kunskap (kunskap som är uttalad och formulerad) och tacit kunskap (kunskap som är informell och personlig) (Nonaka, 1995). Ur teorin kan vi läsa att den viktigaste typen av dessa kunskaper för IT-projekt är den tacita kunskapen (Ouriques et al. 2019; Ryan & O'Connor, 2013).

I nästa avsnitt redogör vi för olika strategier för att dela kunskap: kodifiering och personifiering (Hansen, Nohria & Tierny, 1999), som delar den explicita respektive tacita kunskapen. Ur litteraturen framgår att företag bör ha en fördelning på 80-20 % av dessa strategier (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Att ha en strategi för kunskapsdelning påvisas också som viktigt för att säkerställa slutproduktens kvalitet (Moe et al. 2016; Ouriques et al. 2019). Som tidigare nämnt är tacit kunskap viktigast för IT-projekt (Ouriques et al. 2019; Ryan & O'Connor, 2013), eftersom tacit kunskap manifesteras genom personifieringsstrategin kan man även dra slutsatsen att virtuella IT-projekt bör ha personifiering som sin huvudsakliga strategi.

I följande avsnitt redogör vi för olika aktiviteter för kunskapsdelning som vi identifierat i tidigare forskning. Dessa aktiviteter är dagliga möten, parprogrammering, hjälpmedel, ämnesspecifika diskussioner, att dokumentera projekterfarenheter och informella möten (Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Desouza & Paquette, 2011; Ouriques et al. 2019; Syed et al. 2018; Jonsson, 2015; Jonsson 2012; Boh, 2007; Rosen et al. 2007). Beroende på vilken kunskap dessa ämnar dela har vi kategoriserat dessa efter antingen personifierings- eller kodifieringsstrategi. Vissa aktiviteter har tilldelats båda, exempelvis *hjälpmedel* och *ämnesspecifika diskussioner* vilket beror på att de kan höra till båda strategierna beroende på vilken typ av information som delas och huruvida den dokumenteras. Exempelvis kan hjälpmedel användas för att utveckla sina personliga relationer, och räknas därmed till personifieringsstrategin, eller för att dela projekt-specifik kunskap och räknas därmed till kodifieringsstrategin.

Av tidigare slutsats där personifieringsstrategin är att föredra för virtuella IT-projekt kan man säga att ett bra system präglas av aktiviteter som stödjer personifieringsstrategin.

I vår empiri ämnar vi identifiera hur virtuella IT-team i praktiken arbetar enligt antingen personifiering- eller kodifieringsstrategi, eller båda, genom att identifiera vilka aktiviteter de genomför. Detta för att besvara vår frågeställning:

- *Genom vilka strategier och aktiviteter arbetar lokala virtuella team inom IT med kunskapsdelning?*

3 Metod

I följande kapitel beskrivs hur vi samlat in data och vilka typer av organisationer och respondenter vi valt att intervjua och anledningen till just dessa. Sedan kommer en genomgång över vilka intervjuer vi har genomfört samt en beskrivning av vår intervjuguide. Till detta beskrivs sedan hur vi bearbeta den data som kommit från intervjuerna. Slutligen beskrivs vår studie och intervjuer i relation till validitet, reliabilitet och etik.

3.1 Metodval

Baserat på vår forskningsfråga bestämde vi oss för att genomföra en kvalitativ studie. En vanlig anledning till att göra kvalitativa studier är att man vill undersöka områden som inte är särskilt utforskade, eller där man vill komma till nya insikter och få större klarhet (Strauss & Corbin, 1998; Jacobsen, 2002). Eftersom lokala virtuella team är något som uppkommit det senaste året, innebär det också att forskning inom ämnet är begränsad och därav passar en kvalitativ undersökning in. Av denna anledningen, att ämnets område är oklart och att vi inte vet så mycket om det, är det enligt Jacobsen (2002) passande att göra en kvalitativ undersökning.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Litteratursökning

Vi har i vår undersökning använt oss av systematisk- och kedjesökning när det kommer till litteraturinsamling. I den första idéfasen använde vi oss också av slumpmässig sökning (Rienecker, Jörgensen & Hedelund 2014). Den slumpmässiga sökningen gjordes på olika tidskrifter för Informatik, huvudsakligen European Journal of Information Systems, för att hitta ett intressant ämnesområde, men också för att se vilken typ av forskning som uppmuntrades till. I en artikel av Waizenegger McKenna, Cai & Bendz (2020) uppmuntrades det till framtida forskning inom flera ämnen, bland annat föreslogs frågeställningen: "How will digital collaboration platforms lead to new practices of knowledge sharing in hybrid or virtual teams?". Det var från detta vi fick upp intresset för kunskapsdelning inom virtuella team, och att det uppmuntrades till forskning inom ämnet bidrog även till att ämnet upplevdes viktigt och relevant. Efter att ha hittat ett område vi var intresserade av gjorde vi en kedjesökning där vi följde referenser mellan artiklar för att för att utvidga vår förståelse inom ämnet och hitta relevant litteratur. Detta ledde oss fram till vårt mer avgränsade problemområde och vi hade också samlat på oss olika sökord som var prevalenta i andra artiklar inom ämnet såväl som tidigare forskning. Det var genom denna sökmetod som vi hittade majoriteten av vår litteratur. En risk när man använder denna typen av sökning är att man hittar artiklar och forskning som bekräftar varandra vilket innebär att man riskerar att

missa motsägande åsikter (Rienecker & Jorgensen, 2014). Därför började vi därifrån göra en systematisk sökning på Lubsearch, Google Scholar och Lubcat för att hitta primärlitteratur inom kunskapshantering (Knowledge Management) men även tidigare forskning inom ämnet när vi hade identifierat ett mer avsmalnat ämnesområde. Vår litteratursökning genomfördes huvudsakligen i början av arbetet men har även fortsatt under hela processen, ungefär från 19/3-20/4. De sökord vi huvudsakligen använde var knowledge management, knowledge transfer/sharing, tacit/explicit knowledge, virtual teams, digital teams, software development teams och strategies for knowledge sharing.

Kriterier vi använde vid sökningen var att artiklar skulle vara peer-reviewed samt att sekundärlitteratur inte skulle vara mer än 15 år gammal. Gällande primärlitteratur hade vi inte något ålderskrav eftersom de teorier vi har valt att använda även appliceras och används idag.

3.2.2 Val av företag och intervjuobjekt

Våra krav på företag vi ville inkludera i vår studie var att de var tvungna att ha team som arbetade inom IT-projekt. Vi hade inte kravet att det ska vara ett huvudsakligen IT-inriktat företag, utan företag vars huvudsakliga arbete inte var inom IT men som ändå genomförde IT-projekt som stödprocesser kunde också inkluderas. Fortsättningsvis hade vi kravet att majoriteten av arbetet inom projektet skulle genomföras på distans. På grund av vår valda definition av virtuella team exkluderar vi team där majoriteten är globala anställda. Företagen kontaktades baserades delvis på personliga kontakter vi redan hade genom en *riktad nominering*. Detta innebär att vi kontaktade en personlig kontakt och bad hen referera till potentiella intervjuobjekt baserat på våra kriterier (Magnusson & Marecek, 2015). Men att kontakta personliga kontakter kan också innebära risker, bland annat att de kan känna sig tvingade till att delta, deras svar kan påverkas av det personliga förhållandet till intervjuaren eller att de kan känna sig tvingade att berätta saker de annars inte hade gjort (Magnusson & Marecek, 2015). Av denna anledning bad vi alltså dessa personliga kontakter att nominera andra personer inom företaget som potentiella intervjuobjekt. Å andra sidan kan detta fortfarande innebära vissa tidigare ovan nämnda risker. Därför sökte vi även upp andra oberoende kontakter via Google. Då sökte vi på IT-bolag inom Lund och Malmöområdet. Vi presenterade vår studie och beroende på om de kvalificerade in i vårt urval bad vi om en intervju. Vi upplevde dock att personliga kontakter ledde till fler intervjumöjligheter och därför har alla av intervjuerna kommit av dessa kontakter.

Gemensamt för våra intervjuobjektet var att de måste ingå i ett team som är lokalt, som arbetar på distans och vars uppgifter ingår inom ramen för IT-projekt. För att få in olika perspektiv har vi inte efterfrågat en specifik roll när det kommer till intervjuobjekt. Från ett perspektiv är det intressant att intervjua en projektledare eftersom dessa kan ha större insikt i strategier som används och även en större roll i planering av aktiviteter för kunskapsdelning. Å andra sidan är det också intressant att intervjua övriga medlemmar i teamet för att se hur aktiviteterna och strategierna faktiskt genomförs. Av den anledning har vi godkänt intervjuer med både projektledare och teammedlemmar.

Företag	Respondent	Yrkesroll	Datum och Längd	Metod	Bilaga
F1	R1	Projektledare.	2021-04-28 - 1:01:38	Digitalt möte via Webster	B3
F1	R2	IT-arkitekt.	2021-05-06 - 48:09	Digitalt möte via Webster	B4
F2	R3	IT-arkitekt.	2021-04-29 - 42:52	Digitalt möte via Teams	B5
F2	R4	Projektledare.	2021-05-03 - 31:20	Digitalt möte via Zoom	B6
F3	R5	Utvecklare.	2021-05-04 - 28:44	Digitalt möte via Zoom	B7

Tabell 3.1: Genomförda intervjuer

3.3 Intervjuer

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer. Jacobsen (2002) nämner olika grader av strukturering när det kommer till intervjuer där det går från helt öppna till helt slutna intervjuer. Vi kommer genomföra relativt öppna intervjuer men som följer den intervjuguide och dess ordning som vi skapat. Jacobsen (2002) rekommenderar att hålla intervjuerna semistrukturerade när det är relativt få enheter som ska intervjuas samt om man är intresserad av den enskildes respondentens svar, vilket stämmer bra in i vårt fall.

Vid semistrukturerade intervjuer utgår intervjuaren från vissa teman och förberedda frågor men är villig att byta ordning på frågorna eller ställa följdfrågor om respondenten tar upp ämnen som intervjuaren inte förberett frågor om (Oates, 2006). Genom semistrukturerade får vi som intervjuare mer utrymme att genom följdfrågor styra in dialogen på antingen det som respondenten verkar tycka viktigt eller på det som vi själva tror skulle vara intressant för vår studie (Leavy, 2020). Semistrukturerade intervjuer främjar så kallat "rich talk" (rikt samtal) där respondenten uppmuntras att svara och reflektera fritt och på sina egna villkor vilket gör svaren mer komplexa (Magnusson och Marecek, 2015). Anledningen till att vi använder oss av semistrukturerade intervjuer är för att vi vill ge respondenten friheten att utveckla sina svar och komma med egna infallsvinklar, och därigenom öka potentialen för intervjun att bli kunskapsskapande (Leavy, 2020). Eftersom virtuellt arbete är ett relativt nytt fenomen, åtminstone med dessa nya lokala team där man inte hunnit förbereda sig för omställningen, var det svårt att föreställa sig hur svaren på frågorna skulle bli. Detta gjorde att semistrukturerade intervjuer där vi utgick från vår frågeguide, men hoppade runt i ordningen, passade in väl. Det gav även utrymme för följdfrågor när det passade. En annan viktig aspekt och anledning till varför vi valde denna metod där "rich talk" kan uppmuntras är att man som anställd inte alltid är medveten om vilka aktiviteter som delar kunskap. Till exempel kanske man inte skulle svara "fika" som svar på vilka aktiviteter för kunskapsdelning som genomförs, trots att det är en viktig aktivitet för tacit kunskapsdelning, men genom att

respondenten kan prata fritt och reflekterande kan vi ändå utröna sådana aktiviteter och identifiera dessa som kunskapsdelningsaktiviteter.

Hur intervjun genomförs har en viss påverkan på resultat, oftast tycker individer det är enklare att diskutera känsliga ämnen när intervjun är ansikte mot ansikte (Jacobsen, 2002). Att genomföra en intervju via telefon kan ses som opersonligt och anses vara mindre lämpligt än besöksintervjuer (Jacobsen, 2002) Men på grund av rådande pandemi kunde vi inte genomföra besöksintervjuer och genomförde därför intervjuerna över videosamtal. Vi valde videosamtal framför telefonsamtal eller e-mailkonversation då det gav oss möjlighet att se respondentens ansiktsuttryck, vilket utöver samtalet i sig kan vara en källa till information (Leavy, 2020). Vidare så kan videosamtal ge oss chansen att observera respondenten bättre jämfört med telefonintervju (Jacobsen, 2002).

3.3.2 Genomförande av intervjuer och intervjuguide

När vi hade hittat våra intervjuobjekt gav vi i introduktionsmejllet en liten översiktlig introduktion till vår uppsats och dess innehåll, för att respondenten ska kunna förbereda sig och ha grundläggande koll på vad som skulle frågas om. Detta gjordes även för att säkerställa att respondenten ingick inom ramen för vårt urval kunde ge svar på vår frågor. Själva intervjun genomfördes av en person, som vi roterade, medan de övriga två antecknade och i slutet kunde flika in med frågor som intervjuaren eventuellt missat. Vi börjar varje intervju med att presentera vår forskning och dess syfte. Sedan går vi igenom etiska frågor och de rättigheter respondenten har. Under introduktionen vill vi även att respondenten beskriver sin roll och vilket projekt personen sitter i alternativt leder. Introduktionen följs av de huvudsakliga undersökningsområdet som följer vår litteraturgenomgång. Vi avslutar varje intervju med att en öppen fråga om respondenten vill tillägga något som berör ämnet. I efterhand märkte vi i vissa fall att svaren inte var riktigt tydliga, eller att vi behövde få något förklarat som inte framgått i intervjun, eller att vi missat en fråga. Därför mejlades det i efterhand ut kompletterande frågor till respondenterna.

Inledning	Uppsatsens innehåll	Presentera oss själva och vår studie och förklara de huvudsakliga begreppen såsom kunskapsdelning, tacit och explicit kunskap. För att sedan kunna presentera syftet.
	Etik	Frågor som berör de etiska förhållningssätten som benämns i kapitel 3.7. Förklara och informera vad för rättigheter respondenten har och rätten till att avbryta och anonymitet. Fråga om tillstånd för att spela in o.s.v.
	Bakgrund och personens roll	Frågor som berör respondentens roll på organisationen och erfarenhet. Samt vilket projekt som personen arbetar alternativt leder just nu.

Frågeområden	Det virtuella arbetet	Frågor som berör respondentens och projektgruppens virtuella arbete. Detta är i syftet att identifiera återkommande aktiviteter som kan tolkas som kunskapsdelande aktiviteter.
	Strategier för kunskapsdelning	Fråga som berör strategier för kunskapsdelning. Detta görs i syfte att identifiera om det finns uttalade strategier för kunskapsdelning, eller riktlinjer om hur det arbetet ska genomföras virtuellt.
	Aktiviteter för kunskapsdelning	Frågor som berör aktiviteter för kunskapsdelning. Detta görs i syftet att identifiera om respondenten genomför de aktiviteter identifierade i litteraturgenomgången.
Avslutning	Avslutande kommentarer	Slutligen har respondenten chans att tillägga något som berör området.

Tabell 3.2: Intervjuguide

Intervjuguiden återfinns i sin helhet med frågor i bilaga B1, i bilaga B2 återfinns de kompletterande frågorna som skickats per mail .

3.3.3 Reflektion över intervjuer

Som tidigare nämnt angående val av intervjuobjekt har vi intervjuat olika roller i team, för att få varierade svar. En nackdel vi identifierade med detta var att svaren kunde skilja sig åt och bli svåra att jämföra. Detta var dels på grund av att vissa såg utvecklarerna i teamet som en egen sub-grupp. Vi intervjuade en utvecklare (R5) som mestadels pratade utifrån utvecklarteamet, och det var tydligt att kunskapsdelningen inom utvecklarteamet skiljde sig från övriga teamet. Vi upplevde dock att respondenten fortfarande kunde svara på frågor om aktiviteter med övriga teamet vilket gjorde att vi ändå inkluderade den intervjun i vår empiri. En annan implikation angående val av intervjuobjekt var att en respondent (R1) inte arbetade huvudsakligen med IT, trots att den arbetade på IT-enheten, utan arbetade med workshops för att utbilda inom ex. agilt arbetssätt. Vi upplevde dock att teamet fortfarande ingick i våra urvalskriterier eftersom de arbetade på IT-enheten, i projekt, vilket gjorde att vi även inkluderade denna respondentens svar. Dock gick inte en aktivitet, parprogrammering, att applicera på det teamet. En annan respondents (R2) team arbetade heller inte med programmering vilket gjorde att de även i den intervjun inte gick att applicera parprogrammering. Detta har markerats i sammanställningen över aktiviteter per team i tabell 5.1.

Efter vi hade genomfört alla intervjuer valde vi att ta bort aktiviteten "Mentorskap" från vår studie. Detta eftersom inga av våra primärkällor Dorairaj, Noble & Malik (2012) samt Ouriques et al. (2019) nämnde "Mentorskap" som en aktivitet för kunskapsdelning, och de källor som nämnde aktiviteten gjorde det utifrån ett organisationsperspektiv och inte utifrån mentorskap inom teamet. Eftersom vår studie undersöker kunskapsdelning inom teamet valde

vi således att utesluta denna aktivitet. Detta gjorde efter genomförandet av intervjuerna, vilket innebär att frågor relaterade till mentorskap fortfarande nämns i intervjuerna.

3.4 Bearbetning av data

Vid bearbetning av data utgick vi från Jacobsens (2002) tre steg som innebär renskrivning, kommentering, och annotering. Vi valde dock att endast göra de två första stegen och en intern anteckning efter varje intervju. Detta innebär att man först transkriberar och renskriver kommentarer, för att sedan kommentera eller koda relevanta begrepp som intervjuobjektet tagit upp och slutligen göra en annotering (Jacobsen 2002).

Transkriberingen gjordes initialt genom transkriberingsverktyget i Word på Office 365 för att sedan gås igenom för att hitta eventuella fel och åtgärda dessa. Transkribering av varje intervju inleddes direkt efter varje intervju för att ha minnet färskt. Efter transkriberingen strök vi även över delar av intervjun som var irrelevanta. Det kunde vara exempelvis när intervjuobjektet pratade om något som inte kunde användas för att svara på vår frågeställning, eller småprat. Vi renskrev även anteckningar som gjorts under intervjun. Vi gjorde även vissa kommentarer om intervjun, som hur mycket av frågeställningen som besvarades och om intervjun ledde till några nya tankar.

Nästa steg var att kommentera, eller koda, intervjun. Kodningen görs enligt Jacobsen (2002) som en första tolkning av den samlade datan. Detta gjordes efter den sammanställning över aktiviteter för kunskapsdelning (tabell 2.2) vi tidigare utformat. Koder skapades för varje aktivitet vi identifierat. Dessa sattes där vi ansåg att intervjuobjektet svarade på att de gjorde någon av dessa aktiviteter. Utöver detta kodade vi även andra saker som vi tyckte verkade viktigt även om vi inte identifierat detta i litteraturen. Detta gjorde vi eftersom det är ett relativt utforskat ämne och arbetssätt och därför ville vi vara öppna för nya upptäckter som eventuellt inte återfunnits i litteraturen. När detta var gjort för alla intervjuerna tog vi bort irrelevanta ämnen som kodats.

3.5 Validitet

Enligt Oates (2006) måste hela forskningsprocessen från början till start ha varit passande för just den studien för att kunna uppnå validitet. Oates (2006) menar att alla svar och slutsatser ska baseras på den faktagrund och de svar på intervjuer som samlats in. För att uppnå validitet är det viktigt att studien mäter det som den ämnar att mäta i enlighet med forskningsfrågan och syftet (Jacobsen, 2002).

För att uppnå både intern och extern validitet har vi dels gjort en grundlig litteraturgenomgång där vi använt oss av rätt källor för vår studie. Vi har också varit väldigt noga med vårt urval av företag och respondenter till våra intervjuer. De har god inblick i det område vi forskar om. Vi har säkerställt detta genom att bara intervjua projektledare eller medlemmar som arbetar i

projekt virtuellt, och som verkar inom IT-branschen eller att deras projekt är IT-relaterat. Som regel gäller att kvalitativa studier inte nödvändigtvis ska kunna generaliseras, eftersom de källor och intervjurespondenter som valts ut oftast är väldigt specifika för studien (Jacobsen, 2002). Eftersom vi har valt att intervjua personer som verkar inom IT-relaterade projekt kan vi endast kunna dra slutsatser utifrån den givna gruppen.

3.6 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om utifall studien och dess använda verktyg är objektiva, precisa och pålitliga (Oates, 2006). En studie som har hög reliabilitet ska gå att testa igen och få samma resultat som tidigare gång (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) kopplar reliabilitet till tillförlitlighet: har en studie reliabilitet har den hög tillförlitlighet. Verktyg i kvalitativa studier kan vara intervjuerna och dess frågor. Dessa bör vara opartiska och inte ledande (Oates, 2006). Vidare nämner Oates (2006) att det är viktigt att frågorna är tydliga och enkla att förstå, detta för att säkerställa att varje respondent kommer tolka frågan på samma sätt. Det kan vara svårt att uppnå hög reliabilitet i kvalitativa studier, eftersom det är svårt att hålla intervjuerna objektiva och konsekventa (Oates, 2006). Därför är det viktigt att följa intervjuguiden noga och inte ställa frågor som inte berör ämnet. Detta för att säkerställa att varje intervju blir lik den andra. Detta problem upplevde vi under vår första intervju och blev således en implikation mot vår reliabilitet. Den första intervjun blev väsentligt längre än senare intervjuer på grund av att vi ställde många följdfrågor som inte relaterade till ämnet. Senare insåg att vi måste hålla oss till det vi undersöker och inte ställa följdfrågor endast för att "vara snälla". Vi valde också att i de senare intervjuerna instruera respondenten i början av intervjun att den skulle förhålla sig till sitt team och utgå från aktiviteter som gjorts inom teamet, och inte med företaget i stort. Detta gjordes eftersom vi märkte att det i den första intervjun inte var tydligt och respondenten pratade mycket om aktiviteter som företaget gjorde eller aktiviteter mellan teamen, och dessa svarar inte på vår frågeställning. Genom att instruera respondenterna att svara utifrån sitt team kunde vi få mycket mer relevanta svar för vår undersökning. På grund av att vi började med detta efter första intervjun blev det svårare att jämföra den första med övriga intervjuer.

Enligt Oates (2006) kommer det alltid finnas påverkande faktorer när man håller i en intervju, det kan vara allt ifrån kontexten, personen som håller intervjun, hur respondenten tolkar frågan och frågorna i sig. Jacobsen (2002) menar att det är omöjligt att undvika intervjuarens effekt på respondenten och intervjun i sig. För att uppnå reliabilitet bör forskarna vara medvetna om riskerna, och se till att intervjuerna är så lika varandra som det går (Jacobsen, 2002). Därför var det viktigt att vi var medvetna om vår egen påverkan när vi höll intervjuerna och försökte att inte ställa ledande frågor så att varje intervju blir så objektiv som möjlig.

3.7 Etik

Det finns det några etiska förhållningssätt som bör följas när man genomför en studie, förhållningssätt som både berör forskaren själv men även respondenten. När det kommer till respondenten handlar det framförallt om att respektera och behandla personen rättvist. Det finns några rättigheter som forskare måste se till att respondenterna har. Vi har utgått ifrån de etiska förhållningssätten som Oates (2006) belyser. Dessa är respondentens rätt till anonymitet, rätt till konfidentialitet, rätten att avbryta intervjun när respondenten önskar. Det är även viktigt få samtycke till att genomföra intervjun.

De förhållningssätt som forskare bör följa är att utforma frågor vars svar endast tillför något till studien, det är även viktigt att förklara syftet med studien så respondenten förstår vad hans svar kommer att användas till (Oates, 2014).

Vi följde de etiska förhållningssätten genom att alltid börja varje intervju med att gå igenom respondentens rättigheter gällande etik i enlighet med det som Oates (2014) nämner. När transkriberingen var klar gav vi respondenten chans att läsa denna för att säkerställa att vi uppfattat svaren som givits rätt. Vi upplyser även respondenten om att de svar som ges endast kommer användas till vår studie.

4 Resultat

4.1 Respondenter och företag

Alla respondenter i vår studie arbetar på företag som har mellan 1500 och 25 000 anställda. Alla företag grundades i Sverige och har en stor del av sin verksamhet här, men har även verksamhet internationellt. F1 är ett tillverkningsföretag med en IT-organisation om ca 1200 anställda, F2 är ett IT-konsultbolag och F3 är ett tillverkningsföretag inom informationsteknologi.

R1 och R2 arbetar på samma företag, F1. R1 arbetar som projektledare och leder ett scrum-team på fem personer som faciliterar design thinking workshops. R2 är IT-arkitekt och arbetar med technical after-sales. R2 arbetar i flera olika team men har i intervjun svarat utifrån hur ett av dessa team arbetar, i detta team ingår ca 10-12 personer, vissa jobbar heltid i teamet medan andra arbetar i andra team vid sidan om. R3 och R4 arbetar på samma företag, F2. R3 arbetade under intervjun i två olika team som IT-arkitekt, ett team hade sex medlemmar och det andra sju medlemmar. R4 arbetade också i två team men som projektledare, båda teamen bestod av sju personer vardera. R5 arbetar som utvecklare i ett team med tre andra utvecklare, detta team ingick även i ett större projektteam.

Alla respondenter ingår i team som tidigare arbetat på plats men som nu arbetar digitalt. R3 sitter på kontoret men resten av teamet arbetar hemifrån, där varje team medlem har möjlighet att besöka kontoret en gång i veckan. De sitter alltså max 2 personer tillsammans. R1, R2, R4 och R5 arbetade helt digitalt.

4.2 Aktiviteter för kunskapsdelning

Dagliga möten

Alla respondenter förutom två (R1 och R2) uppgav att de har dagliga möten inom teamen. R1 uppgav att de istället har möten varannan vecka, och att det är det enda unika tillfället där alla fem i R1s projektgrupp träffas samtidigt (virtuellt). R4 har daily standups varje förmiddag. Även R3 använder sig av daily standups varje förmiddag där de går igenom dagens arbete men till skillnad från R4 uppgav R3 att de team som hen arbetar i även pratar om saker som inte är direkt jobbelaterade, exempelvis kan en del av mötet användas för att fira någon som fyller år.

R5 berättade att även deras team börjar dagen med en daily standup för att synka och diskutera hur det går för alla i teamet. Hela projektteamet deltar vid dessa möten, det är då R5 och hans utvecklingsteam, några testare, några som jobbar med UX och back-log owner. R2

och hans team försöker få till dagliga avstämningar, dock är R2 inte delaktiga varje dag utan berättar att det är utvecklarna som har egna dagliga möten. R2 säger att hen istället är med på de gemensamma veckoavstämningarna.

Tekniska hjälpmedel

Alla respondenter använder Teams för att chatta, och chattar kontinuerligt under dagarna. R3 och R4 använder utöver detta även Slack för att chatta. R4 upplevde att de kommunicerar mer än tidigare, eftersom dessa kanaler möjliggör att de kan kontakta kollegor för att stämma av saker direkt, när som helst. Även R3 upplevde att kommunikationen har ökat i och med det virtuella arbetet och att de mer effektivt kan få svar på frågor. Tidigare när frågor ställdes face-to-face innebar det småprat varje gång, vilket gjorde att fokus togs från frågan, och att en 3 sekunders fråga kunde innebära 5 minuters småprat.

R4 använder även Teams för att samla alla deras dokument och filminspelningar, som till exempel visar hur en app fungerar. Detta görs så att de ska kunna länka dit när någon undrar hur något fungerar. R4 uppgav också att detta har underlättat eftersom de slipper förklara var dokumenten ligger i och med att allt ligger på samma plats. Även R1 använder Teams på detta sätt, och hen förklarade att det fungerar som en "kollaborationsplattform" inom teamet. Där samlar de olika dokument. R2 använder Teams dokumentstruktur, där alla strukturerar sina filer i olika mappar. Dock uppgav respondenten att hen personligen upplever svårigheter i att använda den och eftersöker ett mer strukturerat sätt att dokumentera på. R3 uppgav att hans team använder Teams wiki-funktion till dokument som riktar sig till teamets medlemmar och separata wikis till teamets projekt, dessa separata wikis finns i Azure DevOps. R5 uppgav att de använder Confluence och JIRA som wiki.

R5 uppgav att sms och mejl inte är något de använder frekvent inom teamet. Under pandemin har det blivit mycket mindre mejl och mer interaktion på Teams. Även R1 upplevde att chatten används mycket mer idag än tidigare, och att mejl används väldigt sällan.

R1s team använder även digitala "White Boards" för att dokumentera efter deras teammöten. R1 tycker att dessa "White Boards" fungerar bra då de är väldigt kreativa och skapar bra samarbete inom teamet. R1 använder sig dessutom mycket av LinkedIn för att dela kunskap och om hen hittar något som är intressant så taggar hen folk i hennes team. Det är oklart om alla i teamet gör det eller om det är något R1 gör själv eftersom hen själv använder LinkedIn väldigt mycket.

R2 använder förutom Teams videokonferensverktyget Webex, och ibland gör de presentationer via PowerPoint. För mer komplicerade frågeställningar brukar de använda e-post.

Ämnesspecifika diskussioner

R4 använder workshops som ett sätt att diskutera specifika ämnen. Detta görs när hen upplever att någon har stött på ett problem som kanske kan lösas av andra medlemmar i

teamet. Då samlas medlemmarna under ca 1h för att lösa problemet. Detta gör de varje vecka och workshoparna dokumenteras i Teams.

R3 uppgav att teamen, innan de övergick till digitalt arbete, brukade träffas, äta pizza och tillsammans hitta en lösning på ett problem genom att koda eller använda någon typ av teknik. Detta hade dock minskat med det virtuella arbetet, även om de fortfarande gör detta i viss utsträckning digitalt.

Vid frågan om ämnesspecifika diskussioner svarade R5 att eftersom de pratar i Teams löpande under hela dagen sker ämnesspecifika diskussioner enligt honom automatiskt där. R1 uppgav att ämnesspecifika diskussioner genomförs på global nivå för alla anställda i företaget. R2 svarade att det inte är naturligt för företagets IT-organisation att ha dessa typer av diskussioner men att det förekommer hos företaget i stort.

Dokumentera projekterfarenhet

Fyra respondenter uppgav att deras team genomförde så kallade retrospective eller retromöten. R1, R3, R4 och R5 berättade att de arbetar med Scrum och att de i slutet av varje sprint (oftast varannan vecka) har retromöten där de går igenom hur sprinten har gått och vad de tar med sig till nästa sprint. Vad teamen kom fram till dokumenterades sedan, oftast på Microsoft Teams. R5 dokumenterar i Confluence. R4 uppgav att hans team arbetar med "retrospective" men berättade inte hur ofta dessa genomförs. R2 berättade att hen i nuläget sitter i ett team som använder vattenfallsmetoden. Eftersom de arbetar enligt vattenfallsmetoden har de i slutet av ett projekt, som kan vara ett halvår senare, en aktivitet som heter "lessons learned", där de identifierar tankar och förbättringar som dokumenteras i ett register. R2 berättade att den dokumentationen läggs in i ett registret och dras sedan sällan nytta av. R2 uppgav att om en projektledare anammar ett agilt arbetssätt genomförs retromöten som dokumenteras, men att det inte var aktuellt i det projektet hen satt i just nu.

Parprogrammering

Alla respondenter förutom två (R1 och R2) använder sig av parprogrammering. R4 uppgav att parprogrammering antingen används för att en teammedlem har problem med en uppgift eller för att en junior och en senior ska lära av varandra. De använder Teams för att göra detta där en delar skärm och den andra kommenterar. R3 berättade att teamen som respondenten arbetar i nästan alltid använder sig av parprogrammering och att det är ett krav att teamen använder sig av parprogrammering i de team som respondenten är tekniskt ansvarig för. R3 menar att parprogrammering leder till kunskapsdelning men att det framförallt är en viktig aktivitet då det säkerställer att arbetet håller hög kvalitet. Hen berättade att genom parprogrammering kan kollegor upptäcka varandras misstag.

I det utvecklingsteam som R5 ingår i arbetar fyra personer, alla fyra brukar programmera tillsammans genom mobb-programmering vilket är en typ av parprogrammering med fler än två personer. Vid mobb-programmeringen är det en person som programmerar medan de andra ger synpunkter på koden, sedan roterar de vem som sitter och programmerar. Idag kör

R5s team mobb-programmeringen genom skärmdelning, oftast via Teams. Ibland delar de även upp sig två och två men R5 berättade att hen aldrig sitter och programmerar ensam.

Varken R2 eller R1 har arbetsuppgifter som inkluderar programmering och därför gick inte aktiviteten att appliceras på deras team.

Informella möten

R3 var den enda som uppgav att hens team har olika typer av informella möten flera gånger i veckan. Ett av dessa var digital after work, något som de har på fredagar. Då har någon i teamet vanligtvis skapat ett quiz som teamet gör tillsammans och den som vinner får en kaffekopp som pris. Teamen brukar även ha informella möten i form av att spela online-spel mot varandra och digital fika. Respondenten menade att det är viktigt att ha informella möten där de pratar om annat än jobb eftersom det minskar risken att jobb-konflikter går ut över relationen mellan kollegorna.

R1 har informella möten i form av fika en gång i veckan.

Varken R4, R2 eller R5 har några informella möten. R4 upplevde att det var svårt att boka in möten bara för att fika och snacka. Det framgick att de eventuellt hade testat detta men att 8/10 då hade suttit tysta. Dock uppgav respondenten att de hade haft mycket informella möten innan arbetet blev digitalt, ofta något varje dag, som exempelvis gemensamma frukostar och fredagsfika men i dagsläget genomförs alltså inget av detta. Anledningen uppgavs vara att folk är upptagna, har många möten och ibland bokar upp en hel eftermiddag i sin kalender för en specifik uppgift, och då uppgav R4 att hen inte ville störa och säga: "Hallå kom på fika vettja." (R4:38) När de satt på kontor var det lättare att ta en kvart ledigt för att exempelvis fika. Även R2 hade fler informella möten när de arbetade på plats, hen berättade att deras projektledare var bra på att skapa tillfällen innan, men uppgav att dessa möten har fallit bort i övergången till virtuellt arbete. R2 uppgav även att när de inte ses vid kaffeautomaten så är hen inte medveten om vilka problem som de övriga teammedlemmar upplever, vilket gör att problem eskalerar eftersom det kan ta lång tid innan problemen upptäcks. Enligt R2 är det upp till projektledaren i ett team att bestämma om det ska finnas tillfällen för informella möten. R5 tycker inte att informella möten är samma grej som tidigare när de kunde träffas på riktigt, utan att det nu känns som en "halvvägs grej" (R5:62). R5 berättade att hens organisation brukade ha digitala frukostar men respondenten trodde inte att någon gick på dessa.

Både R4, R2 och R3 upplevde att de saknar den sociala biten av att arbeta på kontor.

Rotation

Alla respondenter förutom en (R2) uppgav att de arbetar med rotationer. R4 arbetar med rotation av utvecklarna i hens team, där utvecklarna uppmuntras att testa något de inte gjort innan. Detta görs för att sprida kunskapen jämnt i teamet, så att de inte riskerar att kunskapen bara finns på ett ställe i teamet och att de blir beroende av en person. Även R5 genomför rotationer för utvecklarna i teamet. Dels roterar de vem som är Scrum-master, men även vem som "demoar" för produktägare och går på möten. Rotationen sker oberoende vilken titel

medlemmen har och R5 berättar att hen gör lika mycket som seniorerna i teamet trots att R5 är junior.

R3 uppgav att de använder rotation av flera olika anledningar, dels för att det kan bli tråkigt att bara gör samma uppgift hela tiden, men också för att det möjliggör för resten av teamet att ta över en uppgift om någon i teamet blir sjuk eller går på semester. R3 berättade att rotationer blir en social aktivitet eftersom kollegor måste prata med varandra när de har överlämning. I teamen som R3 arbetar i roterar de uppgifter varje eller varannan vecka.

R1s rotation sker genom att de tar in personer tillfälligt till teamet som ska arbeta med dem i fyra månader; båda personerna kommer från IT-funktionen och är seniora projektledare. Syftet med detta är att personerna ska få en högre kunskapsnivå, där de under fyra månader ska fokusera till hundra procent på att lära sig den förmågan som finns inom teamet. R1 tyckte dock att det blir en plattare inlärningskurva nu när arbetet sker virtuellt, samt att de empatiska och mänskliga aspekterna försvinner. Det skapas inte en lika genuin relation när rotationen sker virtuellt tyckte R1.

R2 har inga rotationer inom hens team, men uppgav att det kan vara så att personer blir förflyttade inom organisationen. Detta drivs dock isåfall av företagets behov och inte personens personliga utvecklingsplan.

4.2.1 Sammanställning över aktiviteter

Nedan visas en sammanställning över genomförda aktiviteter där "X" visar vilka aktiviteter som respondenten och dess team genomför.

	F1: R1	F1: R2	F2: R3	F2: R4	F3: R5
Dagliga möten	-	-	X	X	X
Tekniska Hjälpmedel	X	X	X	X	X
Ämnesspecifika diskussioner	-	-	X	X	-
Dokumentera projekterfarenheter	X	-	X	X	X
Parprogrammering	N/A	N/A	X	X	X
Informella möten	X	-	X	-	-
Rotation	X	-	X	X	X

Tabell 4.1: Sammanställning över genomförda aktiviteter.

4.3 Strategier för Kunskapsdelning

Alla respondenter svarade olika på frågan om de har en aktiv strategi för kunskapsdelning. Däremot svarade alla att de inte har fått några tydliga riktlinjer från respektive företag om hur ofta de ska interagera inom teamen.

R1 svarade att de jobbar med de klassiska agila arbetsätten, att de kör retrospects som strategi, men förutom det har de inga strategier. R4 svarade att de har workshops (dessa tolkar vi som ämnesspecifika diskussioner) när vi frågade om strategi. R3 pratade om kompetensutveckling och utvecklingssamtal och om vad de vill lära sig mer om. R5 svarade att deras huvudsakliga strategi är mobbprogrammering och berättade om bok-grupper (men mobbprogrammering är bara för utvecklingsteamet, och bok-grupper kunde vara för hela verksamheten). R2 pratade om hur de dokumenterar i Teams och systemplattformarnas begränsning för deras dokumentation, hen menade att de inte har någon tydlig struktur. R2 uppgav att det idag finns färre tillfällen för kunskapsdelning och att det har påverkat arbetet negativt, exempelvis sa hen att leveranstiderna har blivit längre sen de övergick till digital kontext.

Alla respondenter uppgav att det var upp till projektledaren för respektive team att bestämma hur många aktiviteter teamet ska ha och hur dessa ska genomföras.

5 Diskussion

5.1 Aktiviteter för kunskapsdelning

Dagliga möten

Alla respondenter utom R1 och R2 genomför dagliga möten. R1 har endast möten varannan vecka och R2 uppgav att de försökte få till det möten varje dag men att hon inte alltid var med på dessa. Enligt Dorairaj, Noble & Malik (2012) är det viktigt att involvera alla medlemmar så att alla känner sig delaktiga. Eftersom alla inte är involverade i R2s fall, samt att de inte alltid får till dessa möten, kan inte fördelarna med dagliga möten i det fallet utnyttjas. Vidare är det viktigt att möten upprepas frekvent för att de ska främja kunskapsdelning (Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Ouriques et al. 2019; Razzak & Ahmed, 2014). R1 och hans team träffas endast (digitalt) varannan vecka vilket således inte är optimalt ur ett kunskapsdelningsperspektiv.

Enligt litteraturen kan möten via video möjliggöra en form av personlig interaktion (Syed et al 2018) och därför blir dessa möten viktiga för delandet av tacit kunskap (Kögl & Silvius, 2019). Alla respondenter som genomför dagliga möten gör detta via antingen Teams eller Webex och därmed kan dessa ses som en form av personlig interaktion. Av detta kan vi dra slutsatsen att de som genomför dagliga möten främjar delningen av tacit kunskap under dessa möten.

Tekniska hjälpmedel

Alla respondenter använder sig av tekniska hjälpmedel i olika utsträckning. Alla har en chatt och en del använder en form av wiki. R3 uppgav uttryckligen att de använder wikis på Teams och Azure DevOps, likaså R5 genom Confluence och Jira. Enligt Ouriques et al. (2019) kan wikis vara en plats där tekniska detaljer eller information och projektdokumentation sparas för att delas med teamet. R2 använder Teams dokumentstruktur för att samla dokument, R1 använder Teams som kollaborationsplattform med gemensamma dokument och R4 använder Teams för att samla dokument och filminspelningar. Med grund i Ouriques et al. (2019) definition bedömer vi att R1, R2, R4 och R5 använder sig av en form av wiki, som är en del av en kodifieringsstrategi.

Chattrum kan användas som ett informellt medium för att dels stärka personliga relationer men också för problemlösning (Rosen, Furst & Blackburn, 2007), och är del av personifieringsstrategin (Ouriques et al. 2019). Således använder alltså samtliga respondenter tekniska hjälpmedel för att manifesteras personifieringsstrategin genom att de använder chattar.

Ämnesspecifika diskussioner

Det var endast två av respondenterna (R3 och R4) som uppgav att de använder sig denna aktivitet. R4 använder sig av workshops varje vecka när någon i teamet har ett problem som möjligtvis skulle kunna lösas med hjälp från andra i teamet. Vid workshopens brukar de även

dokumentera vad de kom fram till. R4 använder sig alltså både av personifiering och kodifiering under sina ämnesspecifika diskussioner. Detta eftersom aktiviteten enligt Dorairaj, Noble & Malik (2012) tillhör kodifieringsstrategin om de tekniska presentationerna sparas ner för framtiden, samt att workshops enligt Ouriques et al. (2019) är en del av personifieringsstrategin eftersom man löser problem tillsammans genom personlig interaktion. R3 å andra sidan, som har ämnesspecifika diskussioner i form av pizzakvällar där teamet tillsammans försöker lösa ett problem, använder därmed endast personifiering vid ämnesspecifika diskussioner då de inte dokumenterar diskussionerna med målet att det ska delas. R3 upplevde även att dessa aktiviteter minskat i övergången till virtuellt arbete.

R5 uppgav att de genomför denna aktivitet kontinuerligt hela dagarna eftersom de alltid sitter och jobbar tillsammans över Teams. Detta omfattar dock bara utvecklingsteamet och är ingen specifik aktivitet som planeras för att diskutera ett specifikt problem eller ämne, därför bedömer vi att de inte har ämnesspecifika diskussioner enligt definitionen vi utgått ifrån. Dessutom säger Wang & Noe (2010) och Nonaka & Takeuchi (1995) att man inte kan förlita sig på naturliga tillfällen, utan dessa måste aktivt skapas.

Dokumentera projekterfarenheter

Alla respondenter utom en (R2) uppgav att de använder sig av så kallade retromöten med syftet att reflektera över projektet och dokumentera projekterfarenheter. Att de gör detta verkar vara mycket tack vare att de har en agil arbetsmetod då retrospects ingår i Scrum-metodiken. R2 har en aktivitet för "lessons learned", men detta sker efter projektets slut medan övriga respondenter dokumenterar projekterfarenheter mycket mer frekvent. Moe et al. (2016) menar att kunskapsdelning är en pågående process genom hela projektets gång och att det inte räcker att utföra aktiviteter för kunskapsdelning vid ett fåtal tillfälle, det är ett arbete som ska ske under hela projektiden. Detta stöds av Jonsson (2015) som menar att det är viktigt att sker en rutinmässig dokumentation så man fångar all kunskap genom hela projektets gång och inte endast vid dess slut. R2 själv upplevde att det inte gick att ta vara på det teamet lärt sig när de endast har aktiviteten i slutet av projektet, vilket bekräftar teorin om att det måste ske rutinmässigt. På grund av detta räknar vi inte R2s form av dokumentering av projekterfarenheter till en aktivitet för kunskapsdelning.

Parprogrammering

I två fall (R1 och R2) var parprogrammering inte aktuellt och blir därför inte applicerbart. För resten av respondenterna (R3, R4, R5) genomförs parprogrammering som aktivitet. I alla fall där de programmerar använder de sig av parprogrammering i någon form. I dessa fall främjas delningen av tacit kunskap eftersom det sker en kontinuerlig kommunikation mellan olika personer (Ouriques, 2019).

Informella möten

Av alla respondenter var R3 den enda som regelbundet har informella möten av olika slag flera gånger i veckan. R5, R2 och R4 har inga informella möten alls medan R1 har fika en gång i veckan. Dock hade respondenterna genomfört informella möten innan det virtuella

arbetet började. Dessa informella möten har alltså, precis som ämnesspecifika diskussioner, gått ner i antalet eller uteslutits helt på grund av att de nu arbetar virtuellt. Dessutom upplevde många att de saknar det sociala, och en respondent upplevde att det påverkar arbetet rent konkret eftersom det är svårare att märka av om någon har problem med något. Två respondenter hade testat informella möten men det hade inte riktigt fungerat eftersom teammedlemmar antingen inte dök upp eller satt tysta.

R4 uppgav att hen tycker det är svårt att hinna med informella möten eftersom alla teammedlemmar är uppbokade hela tiden. Det var lättare att få till en gemensam paus när de arbetade på kontoret eftersom det var enklare att avgöra om den andre personen kunde pausa i uppgiften de arbetade med. Detta går i linje med det Nonaka (1995) och Wang & Noe (2010) menar när de säger att tillfällen för kunskapsdelning måste skapas eftersom kunskapsdelning inte sker av sig själv.

Enligt Jonsson beskrivs informella möten vid fika och kaffemöten (2012) som en viktig kunskapsdelningsaktivitet, där kollegor på ett avslappnat sätt kan dela med sig av sina historier och erfarenheter inom företaget. R2 uppgav att de vid kaffeautomaten kunde kläcka ur sig problem om deras uppgifter, vilket går i linje med vad Jonsson konstaterat om vikten av informella möten. Enligt R2 har det faktum att de inte gör detta längre lett till att problem eskalerat. På grund av detta, samt R4s åsikter om att det var lättare att få till en paus när de arbetade på plats, gör att vi drar slutsatsen att det blir allt viktigare att skapa tillfällen för informella möten när arbetet sker virtuellt.

Rotation

Alla utom en respondent (R2) använder sig av rotation. Två respondenter roterar bara inom utvecklingarna (R4 och R5), R3 roterar i hela teamet och R1 roterar genom att ta in två personer tillfälligt i teamet. R1 tyckte att rotationen påverkas negativt av att den genomförs virtuellt eftersom inlärningskurvan blir plattare och den sociala relationen mindre genuin. R3 och R4s syfte med aktiviteten stämmer överens med teorins syfte till att genomföra rotationen, vilket är att jämma ut kunskapen mellan teammedlemmar (Ouriques et al. 2019). R1 har snarare ett personligt utvecklingssyfte för de roterande medlemmarna, men detta innebär också att dessa tillfälliga medlemmar kommer in med ny kunskap och tar tillbaka ny kunskap när de återvänder till sitt ursprungliga team, även om det sker omedvetet. Detta är enligt (Dorairaj, Noble & Malik, 2012) också ett syfte för rotation. R2 har ett liknande perspektiv, men respondenten upplevde att det inte görs ut kunskapsdelningssyfte utan istället behovsbaserat då en teammedlems kompetens behövs någon annanstans. Enligt Dorairaj, Noble & Malik, (2012) kan det också innebära kunskapsdelning då dessa sedan tar tillbaka kunskap de lärt sig till teamet.

5.2 Strategier för kunskapsdelning

Nedan redovisas de olika aktiviteter som genomförs för varje respondent. Det har även infogats vilken strategi varje aktivitet tillhör, där P står för personifiering och K för

kodifiering. Aktiviteterna *Tekniska hjälpmedel* och *Ämnesspecifika diskussioner* har kunnat tolkats in i båda strategierna i enlighet med litteraturgenomgången, och baserat på hur respondenterna genomför dessa har de tilldelats antingen P, K, eller båda. Baserat på denna modell kan vi dra slutsatser om vilken strategi som huvudsakligen används.

	F1: R1	F1: R2	F2: R3	F2: R4	F3: R5
Dagliga möten	-	-	X - P	X - P	X - P
Tekniska Hjälpmedel	X - P & K	X - P & K	X - P & K	X - K & P	X - K & P
Ämnesspecifika diskussioner	-	-	X - P	X - P & K	-
Dokumentera projekterfarenheter	X - K	-	X - K	X - K	X - K
Par-programmering	N/A	N/A	X - P	X - P	X - P
Informella möten	X - P	-	X - P	-	-
Rotation	X - P	-	X - P	X - P	X - P
Antal personifieringsaktiviteter	3	1	6	5	4
Antal kodifieringsaktiviteter	2	1	2	3	2

Tabell 5.1: Sammanställning över genomförda aktiviteter och strategier.

Trots att vi ur teorin identifierat flertalet källor som påvisar vikten av dessa aktiviteter (Dorairaj, Noble & Malik, 2012; Ouriques et al. 2019; Razzak & Ahmed, 2014; Rosen, Furst & Blackburn, 2007; Desouza & Paquette, 2011; Jonsson, 2012), samt värdet i att ha en strategi eller riktlinjer för hur aktiviteter genomförs för kunskapsdelning (Venkitachalam, Scheepers, Gibbs, 2004; Bolisani & Bratianu, 2017), var det ingen av respondenterna som upplevde att det finns en sådan. Hansen, Nohria & Tierney (1999) förespråkar en 80-20 uppdelning mellan strategier och menar att företag ska välja antingen kodifiering eller personifiering och använda denna strategi till 80 procent av sin kunskapsdelning och låta den andra strategin utgöra resterande 20 procent. Eftersom IT-utveckling till största del bygger på tacit kunskap (Ouriques et al. 2019, s.85, Ryan & O'Connor, 2013) vilket delas genom personifiering (Hansen, Nohria & Tierney, 1999), kan man anta att den mest optimala strategin för IT-projekt bör vara 80 procent personifiering och 20 procent kodifiering. Ingen av respondenterna har en tydlig strategi för kunskapsdelning, men ur tabell 5.1 kan vi läsa att fyra av fem respondenter har en övervägande personifieringstrategi. Detta ligger i linje med vad Ouriques (2019) kommit fram till i sin forskning, att agila IT-team främst använder sig av personifieringsstrategin. Inget team har dock den 80-20 procent fördelningen som Hansen, Nohria & Tierney (1999) förespråkar. En respondent (R2) har en lika fördelning mellan kodifiering och personifiering. Samtidigt är det svårt att tolka fördelningen mellan strategier när det endast genomförs en, eller ett fåtal, aktiviteter vilket de gör i R2s fall. Intressant var att

det teamet som utför minst aktiviteter (R2) var det team som uttryckligen sa att färre aktiviteter för kunskapsdelning har påverkat arbetet negativt. Detta ligger i linje med det som Moe et al. (2016) påvisar, att bristen på kunskapsdelning kan påverka projektets utgång negativt.

Även om vissa team lyckas uppnå en god fördelning mellan strategierna genom de aktiviteter de gör har de fortfarande inte en uttalad strategi. Alla respondenter uppgav att det är upp till projektledaren att bestämma vilka aktiviteter som skulle genomföras, både gällande arbetsrelaterade aktiviteter och informella möten. Avsaknaden av tydliga riktlinjer gör att team på samma företag har olika aktiviteter för kunskapsdelningen, detta gäller för R1 och R2. Men för R3 och R4 som arbetar på samma företag finns det dock större likheter i vilka aktiviteter som utförs trots avsaknaden av en uttalad strategi.

Att inte ha en strategi för kunskapsdelning inom företag kommer slå olika beroende på teamen. I de team där projektledaren inte skapar tillräckligt med tillfällen för kunskapsdelning riskerar teamet ett stort kunskapsbortfall och att de inte kan utnyttja sin kunskap fullt ut. Vårt resultat visar att vissa aktiviteter har minskat i antalet jämfört med när teamen arbetade på plats. Det finns därför ett behov av strategier och riktlinjer för kunskapsdelning för att säkerställa god kunskapsdelning och förbättra lokala virtuella teams möjligheter till framgång.

6 Slutsats

Ur vår litteraturgenomgång framgår det att det krävs att företag skapar tillfällen för kunskapsdelning och att man använder sig av strategier för kunskapsdelning. För IT-team anses tacit kunskap, som manifesteras genom personifieringsstrategin, vara mest viktigt samtidigt som naturliga tillfällen för dessa försvinner i övergången till virtuellt arbete. Utifrån detta undersöktes fem teams aktiviteter för kunskapsdelning för att kunna svara på syftet om det finns en strategi, och isåfall vilken, baserat på vilka aktiviteter som genomförs.

Baserat på respondenternas svar kunde vi identifiera att ingen har eller är medveten om en aktiv strategi för kunskapsdelning. Det fanns heller inte några riktlinjer för hur man bör arbeta för kunskapsdelning; det är upp till varje projektledare att arrangera aktiviteter. Samtidigt kunde vi dock identifiera att företagen i olika utsträckning genomförde aktiviteter för kunskapsdelning. Den aktivitet som användes av samtliga respondenter var användningen av *tekniska hjälpmedel*. Den aktivitet som var mest underrepresenterad var *informella möten*. Vidare fanns det företag som trots att man inte hade en strategi ändå genomförde alla aktiviteter, och genom sitt arbetssätt således uppfyller en god kunskapsdelning i förhållande till litteraturen eftersom deras aktiviteter är i linje med strategin personifiering.

6.1 Framtida forskning

Vi har valt att avgränsa oss till kunskapsdelning inom kunskapshantering. Således finns det utrymme att i en liknande undersökning utforska andra områden inom kunskapshantering, exempelvis hur lokala virtuella team arbetar med kunskapstillämpning.

Bilaga B1

Inledning

1. Uppsatsens innehåll
Beskriv uppsatsens innehåll och dess syfte. Samt att respondentens svar endast kommer att användas i denna studien.

2. Etik
Samtycker ni till att medverka i intervjun?
Samtycker ni till att vi spelar in den och transkriberar?
Vill ni vara anonyma?
Du har rätt avbryta när som.
Informationen kommer endast användas i studien och i efterhand får ni tillgång till studien och transkriberingen.

3. Bakgrund
Vad är din roll inom företaget?
I vilket projekt arbetar du nu? Hur länge har ni arbetat i detta projekt.
Hur många medlemmar är ni i ert team?
Vilka är dina huvudsakliga uppgifter i projektet?
Kan du berätta lite om projektgruppen. Är den tillfällig eller har ni alltid samma team?
I vilken utsträckning arbetar ni digitalt (projektgruppen) och hur länge har ni gjort det?

Frågeområden

4. Det virtuella arbetet
 - Kan du berätta hur en typisk arbetsdag ser ut inom teamet? Har ni ett återkommande upplägg?
 - Hur ofta har ni inom projektgruppen kontakt per dag?
 - Hur interagerar ni inom teamet, genom vilka kanaler kommunicerar ni?
 - Upplever du att ni har mer/mindre interaktion med varandra än innan ni började arbeta virtuellt?

5. Strategier för kunskapsdelning
 - Har ni någon aktiv strategi för kunskapsdelning?
 - Om ja, berätta mer om den, ser den annorlunda ut än innan? Hur arbetar ni efter strategi?
 - Om nej, vad tror du är anledningen till detta?

- Har ni fått några riktlinjer från företaget om hur/hur ofta ni ska kommunicera? Både formellt och informellt.

6. Aktiviteter för kunskapsdelning

- Har ni några aktiviteter vars uttalade syfte är att dela kunskap? (detta kan redan ha svarats på i förra avsnittet)
- Återkoppla till dagliga aktiviteter - fråga om syftet med dessa. "ni nämnde tidigare att ni brukar göra x, vad är syftet med det? Vilken typ av information diskuteras då? Dokumenteras detta? Om ja - varför dokumenterar ni detta?"
- Vilka aktiviteter tycker du är viktigast? Varför?
- Har ni infört några tillfällen för att kompensera för informella aktiviteter som vanligtvis försvinner när man börjar arbeta virtuellt, exempelvis fikapauser, snack vid kaffemaskinen? Vad är syftet med dessa, vad diskuteras då, hur ofta?
- Ge exempel på aktiviteter som de inte nämnt (som vi nämner i litteraturgenomgången)- fråga om de gör någon av dessa.
 - Har ni exempel på aktiviteter som liknar dessa?

7. Baserat på tidigare nämnda aktiviteter, upplever ni att ni har fler eller färre jämfört med innan virtuellt arbete inleddes?

Anser du att er kunskapsdelning inom projektet har påverkats av att ni arbetar virtuellt? Om ja - kan du ge exempel på detta?

Avslutning

8. Har du något annat att tillägga?


Bilaga B2

 [Redacted] <[Redacted]@[Redacted]> tis 4 maj 14:36 ☆ ↶ ⋮

Hej Wilma! Tack för sist!

Vi har bara en kompletterande fråga som vi verkligen hade uppskattat om du kunde svara på över mail när du har tid. Vi undrar om er organisation i detta fall, sätter upp några riktlinjer för hur ofta ni ska ha möten och/eller sociala aktiviteter (nu under det virtuella arbetet) eller om det är upp till varje team att själva bestämma?

Allt gott!
Wilma [Redacted]

 [Redacted] till mig ▾ tis 4 maj 16:33 ☆ ↶ ⋮

Hej Wilma,

Absolut. Det finns inga bestämda eller generella riktlinjer hur ofta vi ska genomföra möten eller sociala aktiviteter, utan teamen är självbestämmande här och man sätter upp det efter behov.

Med vänlig hälsning / Best regards

[Redacted]
Projektledare
[Redacted]
[Redacted]

Re: Intervju för kandidatuppsats

 [Redacted] <[Redacted]@[Redacted]> 2021-05-17 17:11 

Till: Anne Coos [Redacted]

Tjenare tjenare!

Kan svara på båda de frågorna i ett svar hehe:
Vi dokumenterar sprintretros och allt annat via Atlassian Confluence. Vi använder den som wiki för att dokumentera information om projekten, arbetsgrupper och allt annat med. Hela [Redacted] använder Confluence för det, och JIRA (också från Atlassian) för att strukturera arbetet med tasks osv – det är lite som en avancerad version av Trello om ni använt det.

From: Anne Coos [Redacted] <[Redacted]@[Redacted]>
Date: Thursday, 13 May 2021 at 17:04
To: [Redacted] <[Redacted]@[Redacted]>
Subject: Re: Intervju för kandidatuppsats

Hejsan [Redacted]!

Hoppas allt är bra, vi har kommit på några kompletterande frågor bifogar här i mailet. Svara när du har tid, behöver inget långt svar [Redacted]

- Du sa att ni dokumenterar era retros, lägger ni upp dokumentationen på Teams sen eller var dokumenterar ni?
- Använder ni någon företagswiki för ert team? Kan vara "wiki" funktionen på Teams eller typ Confluence.

Ha det bra,
Anne Coos

RE: Några tillägsfrågor



2021-05-06 17:24



Till: Anne Coos [REDACTED]

HEj Anne, jag har svarat nere i maillet vid frågorna. Hör av dig igen om du behöver mer info – jag hjälper gärna till!

[REDACTED]

[REDACTED]

From: Anne Coos [REDACTED]
Sent: den 6 maj 2021 11:27
To: [REDACTED]
Subject: Några tillägsfrågor

EXTERNAL EMAIL: Do not click links or open attachments unless you recognize the sender and know the content is safe.

Hejsan [REDACTED],

Hoppas allt är bra med dig! Vi har några nya funderingar som vi gärna hade fått lite klarhet i. Skriver våra frågor nedan (du behöver inte svara på alla om du inte har tiden):

- Du nämnde i intervjun att ditt team har fått fredagar som dag för att träffas på kontoret. Gör ni det fortfarande eller är allt digitalt? **Vi har inte tillåtelse från [REDACTED] och träffas på kontoret i den omfattningen just nu så vi har inte kvar "fredagar på kontoret". Just nu så har vi bi-weekly möten digitalt som team.**

- Tänkte lite på dina 2 adepter som du är mentor till. Ingår de personerna i ditt projektteam nu (alltså att de arbetar i teamet för att lära sig) eller är det något du gör utanför ditt arbete med teamet? **De ingår inte i mitt team utan jobbar i andra organisationer på [REDACTED]**

- Sätter [REDACTED] några riktlinjer för hur ofta ni ska ha möten och/eller sociala aktiviteter inom teamen, eller är det upp till varje teamleader att bestämma själv hur och när man kommunicerar/socialiserar med sitt team? **Upp till varje teamlead**

- Har ni någon wiki för ert team? En wiki kan vara en samlingsplats för dokument eller videos som berör teamet, som alla kan redigera och interagera med med syfte att lära sig. Ett exempel på en företagswiki är Confluence, men Teams har ju en liknande funktion där man kan spara dokument och andra filer inom teamet. **På [REDACTED] använder vi MS Teams som kollaborationsplattform för dokumnet, chat etc**

Ha det bra!

Anne Coos [REDACTED]



Wilma [redacted]

till [redacted]

Hej [redacted] Tack för sist!

tis 4 maj 14:33



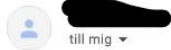
Vi har några kompletterande frågor och vi hade verkligen uppskattat om du skulle kunna svara på dem i mail när du har tid. Frågorna är:

- Hur många personer är med i teamet som du arbetar i?
- Sätter organisationen, alltså [redacted] upp några riktlinjer för hur ofta ni ska ha möten och/eller sociala aktiviteter eller är det upp till varje team att själv bestämma?
- Har ni en wiki? En wiki kan vara en samlingsplats för dokument som alla (inom teamet) kan redigera och videos som förklarar olika grejer. Exempelvis så kan ni ha det på teams eller andra forum där teamet kan dela sin kunskap och kommentera på andras. Confluence är ett exempel på en webbaserad företagswiki.

Ha det bra så länge!

Wilma [redacted]

...



till mig

Hej Wilma!

Jag ber om ursäkt för missade detta mejlet.

- I första projekten är vi 6 medlemmar och i den andra är vi 7.
- När det kommer till projekt mötena då är vi/projekt ledaren som organiserar möte-schemat. Men ibland för man ha extra möte med kunden. Men [redacted] organiserar en del möte som är fokuserad på oss anställda och inte projekten som vi jobbar med.
- Ja, hela dokumentation skapas och sparas i Wiki. Vi använder båda Teams "wiki" mest till dokument som är riktat mot oss team medlemmar. Men vi har ett separata wiki till projekten som vi skapa/spara projekt dokumentationen där. I de två aktuella projekt använder vi Azure DevOps.

Hoppas att det svarar era frågor. Annars om det är inte tydlig då får ni gärna säga till då försöker jag att komplettera svaret eller ni kan ringa mig i Teams till et kort video möte som jag ska försöka förklara bättre.

Samt ni kan skicka flera frågor om det behövs.

Lycka till och ha en trevlig dag.

Hälsningar

N

...

tis 11 maj 08:53 (för 8 dagar sedan)



Bilaga B3

Intervju	Kod för aktiviteter
Företag: F1 Respondent/Intervjuobjekt: R1 Tid och plats: 2021-04-28 Medverkande: R1, Anne Coos (AC), Lovisa (L), Wilma (W) Längd: 1:01:38	Dagliga möten - DM Tekniska hjälpmedel - TH Ämnesspecifika diskussioner - ÄD Dokumentera projekterfarenheter - DP Par-programmering - PP Mentorskap - M Informella möten - IM Rotation - R Övriga kommentare

Rad	Person	Fråga/Svar	Kod
1	W	Toppen då sätter vi igång om du bara vill berätta lite om vad som är din roll inom företaget.	
2	R1	Mm, Jag heter "R1" och jag jobbar på F1. F1 har ca 25000 anställda och vi har en IT organisation på ungefär 1200 personer och jag jobbar på våran IT funktion. Jag har jobbat här i 20 års tid och har haft de klassiska roller som man har inom IT varit projektledare, Program Manager, Service Delivery Manager. Sen har jag startat upp nya avdelningar, gjort mycket installationer och globala projekt. Rest över hela världen och installerat olika typer av system då. Och för 4 år sedan skapade jag en ny avdelning för mobila apputveckling. Där vi gick ifrån 4 personer till 70 personer på 2 år. Så idag består den avdelningen av 7 stycken scrum-team där 4 är baserade i Lund och 3 stycken finns i Indien. Sedan 2 år tillbaka så leder jag ett team. Ett litet litet snabbfotat team. Vi är 5 personer och vad vi gör är att vi faciliterar design thinking workshop och jag vet inte om ni har kommit i kontakt med design thinking?	
3	W	Nej, jag tror inte det nej.	

4	R1	Nej, det är en speciell process. 5 steg som börjar med mycket, eller som har stort fokus på slutanvändaren och kund. Alltså just att man sätter sig in i liksom tankarna och även känslomässigt hur slutanvändarna av systemet upplever systemet så det inte bara funktioner utan även lite mera implicita faktorer om jag ska ha använda ord som jag lärt mig nu. Och vi jobbar mycket med till exempel design sprintar som är ett ramverk för produktutveckling och jobbar mycket med någonting som heter Canvas från ett företag som heter Strategizer. Idag och förra året, så i mitt team körde vi 99 att workshopar. De kan vara mellan 3 timmar och 5 dagar. Alla de här workshoparna kör vi sedan den 13 mars helt virtuella. Av dem 99 vi körde så var 67 stycken av dem virtuella och det är ju precis så som det är nu en sitter i sovrummet, någon sitter i köket, någon sitter i tvättstugan. Alla sitter någonstans och vi har även då globala team så det kan vara folk som ringer in från ja hela världen.	
5	W	Ja okej, men det är något verkligen superintressant. Vilka är dina huvudsakliga uppgifter i det projektet eller i ditt team?	
6	R1	I mitt dagliga jobb? Alltså jag leder det här teamet. Så dels är jag teamleader men sen är jag också operativ i den bemärkelsen att jag själv jobbar som facilitator och moderator. Och det är oftast stora strategiska frågor för F1, mycket problemlösning. Det kan absolut vara IT lösningar så det är ett systemstöd som vi tar fram kravbilder för. Jag jobbar mycket med att identifierar slutanvändare. skapar mål för projekt, problemställningar. När man jobbar agilt, iterativt, så vill man ju skapa en backlog och jobba utifrån. Så vi hjälper många teams att skapa en backlog. Vi hjälper team som inte har jobbat iterativt innan som kanske jobbat mer i Vattenfalls processer med långa analysfaser. Och hjälper dem med hur de kan börja jobba annorlunda och iterera mer och börja jobba med MVPR. Kanske ni hört talas om också?	
7	W	Ja det har vi gjort.	
8	W	Och sen 13 mars förra året då, har ni haft de här workshoparna digitalt, i vilken utsträckning arbetar ni digitalt? Har ni setts någonting fysiskt?	
9	R1	I mitt team, där har jag ju den förmånen att jag har ett team där alla är placerade i Lund. Så vi hade ju, eller F1 som företag, efter semestern 2020 då var det okej att börja komma till jobbet igen så då hade vi som team så sågs vi en dag i veckan. Så då begränsade ju F1 så att det bara var 20% av människorna som var inne på kontoret samtidigt så alla fick liksom en dag i veckan när man kunde vara inne på kontoret. Men våra workshops som vi kör med våra deltagare, dem är helt virtuella idag.	

10	W	Just det, men då var det bara liksom som var där. Ni var aldrig på kontoret samtidigt i tid utan det var en från teamet?	
11	R1	Nej eller när jag kör en workshop så kan det vara så att jag och någon ifrån mitt team sitter fysiskt tillsammans på jobbet, men våra deltagare gör inte det. De sitter inte med oss utan det blir liksom en full virtuell kontext. Så man kan ju skilja lite mellan hur vi jobbar som team och hur vi bedriver våra workshops Men såsom pandemi-läget är nu, så jobbar vi ju virtuellt också i mitt team.	
12	W	Precis. Det är framförallt teamet som vi är mest intresserad av, men jag tänkte så du sa att ni hade en dag, var det liksom så att det var en person från teamet som var där då?	
13	R1	Nej, utan då har vi i vårt team fått fredagar som dag det är olika dagar för olika team så vi satt tillsammans på fredagar. Så måndag till torsdag var hemifrån och fredagar var på kontoret.	
14	W	Mm, just det. Du berättade lite om hur en typisk arbetsdag ser ut inom teamet. Har ni något återkommande upplägg på hur era arbetsveckor ser ut?	
15	R1	Ja, vi har ju lite speciella arbetsuppgifter för man kan säga att vi jobbar ju som interna verksamhetskonsulter inom F1, så våra uppdragsgivare är ju kollegor till oss. En del uppdrag samarbetar vi kring och en del uppdrag kör man själv. Så vi är 5 stycken i teamet, så ibland kan vi ihop oss 2 och 2. Men det är liksom inte samma 2 människor hela tiden utan det kan skifta och ibland kör jag mina uppdrag helt själv. Vi har teammöten, är det det du tänker på? Det betyder att man jobbar ju väldigt självständighet. Jag har ju teammöte med mitt team, ungefär varannan vecka, sen jobbar vi ju med teams som plattform, som kollaborations plattform. Så där har vi ju, ja det är ju för våra dokument och sen har vi en chatt. Så vi chattar ju mycket. Chatten är ju mycket mer använd idag än en än vad den var innan pandemin. Det finns ingen människa man träffar framför kaffeautomaten längre. Det finns ju inte, utan det är ju det är en fullt digital kontext.	- TH: Chatt + Teams
16	W	Ja, ja vår nästa fråga är hur ofta ni inom projektgruppen har kontakt per dag, men det kanske är lite svårt att säga om ni har en chatt som är igång hela tiden.	
17	R1	Jag skulle nog vilja säga att vi har väl i princip kontakt varje dag, det har vi.	
18	W	Och ni använder teams, använder ni någon annan teknik eller några andra system.	

19	R1	Ja alltså. Vi använder det ju som ni vet själva. Vi har vanliga sms, chatt, video, mejl finns ju såklart. Det händer faktiskt att vi mejlar varandra men det är ju väldigt sällan.	TH: chatt, mejl, video
20	W	Ja, precis men den här chatten, den är på Teams då eller?	
21	R1	Ja precis, eller det kan vara via sms också.	TH- sms
22	A	Får jag bara sticka in med en fråga?	
23	R1	Absolut.	
24	A	Jag tänker bara och jag vet inte om jag missuppfattat eller missa lite, men det här teamet. Är det ni som jobbar med mobil apputveckling eller vad är det er huvudsakliga uppgift?	
25	R1	Nej, eller det var mitt förra jobb. Men, men, jag är inte chef för den organisationen längre	
26	A	Okej så vad är det för projekt eller vad är det ni gör nu?	
27	R1	Asså vi kör ju, faciliterar workshops, vi är ju verksamhetskonsulter. Så vi är något man kan säga interna, så vi är ju specialister på att moderera och vara moderatorer. Vi är experter på att ta fram olika koncept, acceleratorer är det ju när man kör workshop för transformation och förändring. Det är också ett väldigt bra change managementverktyg när man vill skapa samförstånd och målbild.	
28	W	Juste, men då kan de här workshoparna handla om lite allt möjligt?	
29	R1	Ja vi jobbar mot hela företaget och ena dagen kan det vara hur vi ska få en bättre "learning culture" för företaget. Nästa dag kan det vara vi ska förbättra godsmottagning av farligt gods. Tredje dagen kan det vara hur ska vi i segmentera vår portfölj när vi säljer. Fjärde dagen kan vara hur ska vi snabbare lösa kvalitetsproblem i våra fabriker. Det kan vara vad som helst.	
20	W	Det är så spännande. Upplever du att ni har mer eller mindre interaktion med varandra än innan ni började arbeta virtuellt, i ert team.	
21	R1	Inom teamet? Ja vi har färre kontakter idag, det blir det ju per automatik ju för man måste ju göra en ansträngning. Det är ingen som man bara stöter på för att man går förbi varandra längre.	
22	W	Exakt, det är ju det vi har kommit fram till genom den litteraturen vi har läst. Vi ska prata lite om strategier för kunskapsdelning. Har ni någon aktiv strategi för kunskapsdelning?	

23	R1	Ja, vi jobbar ju då med de klassiska agila arbetssätten så vi jobbar ju med det som heter "Retrospect". Så när vi har våra team-möte då har vi alltid en "Slot på retro". Och då tittar vi ju mycket på de workshop alltså de arbetsuppgifter vi har haft. Vad har gått bra? Vad har vi lärt oss? Vad tar vi med oss vidare. Sen jobbar vi ju också med kunskapsdelning eftersom det vi kan, som vi är specialister på är ju hur vi ska dela och kunskaps-överföra allt till det övriga 24 995 medarbetarna. Så vi har ju ett intranät på F1 och där kan man ju, håller vi nu på att skapa selfservice för olika workshop format och hur man gör det med hjälp av instruktionsfilmer och guider så att andra människor ska bli kapabla och facilitera den här typen av workshop som vi gör.	DP
24	W	Och de videosarna ska motsvara någonting som ni brukade liksom gå igenom i liksom i person innan då?	
25	R1	Jag man kan säga så att de videos som vi lägger upp där, det är ju som om ni googlar någonting på Youtube när ni undrar hur man ska göra någonting. Det blir ju typiskt en sån film.	
26	W	Mm precis. Är det på något annat sätt som strategin ser annorlunda ut nu när ni arbetar digitalt förutom det med de här videosarna?	
27	R1	Alltså, det är ju att vi använder ju det digitala whiteboards. Tidigare ställde man sig, ni vet när man har idéer så börjar man rita och berätta och såhär va. Idag finns det ingen sådan fysisk WhiteBoard utan vi använder ju digitala whiteboards. Och i våra workshops så har vi, du vet jobbar med post it lappar och så röstar man och så går man vidare. Idag gör vi ju allt sånt jobb digitalt.	TH
28	W	Ja just det och hur har det fungerat? Är det svårt?	
29	R1	Nej det har fungerat bra, nu ska ni komma ihåg medelåldern på F1 är ju över 40 år så vi är ju rena rama dinosaurierna här. Så att det är klart att det är ju en jättstor, ni tillhör ju en annan generation, men det kan vara ett ganska stort steg för en människa att ta som är 55 år och lite vi kan säga senior Management som har jobbat enligt ett visst sätt hela livet och nu plötsligt så ska man liksom ställa om så det är klart att det är en stor omställning. Det är det. Och det har ju såklart är inte bara med ålder att göra, men det spelar ju rätt så stor roll skulle jag vilja säga. Vi är ju liksom inte uppvuxna med mobiltelefoner.	
30	W	Nej precis, och man kan ju tänka sig att även om folk kan lära sig, så är folk kanske är mindre benägna att använda de funktionerna när det arbetet sker virtuellt. T.ex. det med "WhiteBoard", har det hänt att folk har hoppat över att använda den funktionen?	

31	R1	Alltså du måste lära människor för den kunskapen finns inte. Det är precis som ni lära er nya saker i skolan så måste vi ju lära oss att det är så här man jobbar. Så är det en jättstor "change-journey" och en stor transformation. Många människor som jobbar på F1, sökte informationen på det sätt att man var tvungen att gå till biblioteket och låna en bok och slå upp det. Alltså. Det var inte så att man tog upp en telefon och googlade på något. Det är liksom den typen av dinosaurier som vi är.	
32	W	Ah jag förstår. Om vi ska gå in lite mer på aktiviteter, vilket är vad vår studie egentligen fokuserar mest på. Du sa ju att ni hade möten, varannan vecka i teamet?	
33	R1	I mitt team har vi möte varannan vecka ja.	
34	W	Vilka aktiviteter har ni vars liksom uttalade syfte är att dela kunskap förutom de mötena då.	
35	R1	Det är ju så att det är en pågående, det är ju ingenting man bara är. Det är ju någonting som pågår hela tiden att vill delar med oss, vi frågar. Ofta behöver jag stöta och blöta lite med mina kollegor hur man ska göra ett upplägg. Det kan ju vara en vice president på F1 så ska vi göra en Workshop på det största problemet de har för tillfället. Det är klart att ingenting man bara hasplar ur sig på 2 minuter kan man kanske ställa lite frågor kring det. Det kan också vara inom en affärsdomän som man aldrig jobbat inom. Så då rådfrågar jag ju ofta mina kollegor, det gör man då via telefon, chatt, och så vidare. Sen tänkte jag på en annan sak. Just med att lära oss så det är ju det här att man följer ju olika människor på olika sociala medier som är duktiga på att vissa områden. Det är ju liksom ett kunskapsintag som inte existerade för kanske 10 år sen. Precis som att det finns fräcka influencers på TikTok och Youtube, så finns det på här merprofessionella medierna som till exempel LinkedIn. Det är ju för mig en jätte viktig kunskapskälla.	
36	W	Ni gör ju dessa videosarna inom teamet är det någon annan avdelning som har gjort såna videos som ni delar internt inom teamet?	
37	R1	Jag skulle vilja säga idag i ett co-operative, större företag så är det ett ganska vanligt media med videos. Tidigare var det liksom tråkiga manualer med långa texter och så lite kanske lite bilder. Det känner jag är man på väg att lämna nu. Nu är det ju videos. Och de här plattformarna, moderna IT-system som kan ta emot den mängden med information för där är mer bandvidd och mer plats. Tekniskt sätt har inte det varit möjligt tidigare att dela filmer på samma sätt på kunskapsplattformar som det är idag	

38	W	Precis. Så då är det kanske framförallt de här mötena ni har i teamet varannan vecka som är de mest konkreta tillfällena där ni har bestämt att ni ska ses och lära av varandra. Förutom då det dagliga liksom, mejl och sådär	
39	R1	Ja men det är ju skelettet kan man ju säga, det är det som håller upp liksom strukturen i teamet.	
40	W	Ja, vad är syftet med mötena? Vad är det ni brukar gå igenom då?	
41	R1	Det är ju faktiskt en av de få gångerna som vi som helhet i teamet ses. Det är ju enda gången alla 5 träffas samtidigt. Det är ju inte som när man är på kontoret varenda dag. Utan det är det enda unika tillfället när vi 5 ses. Och då menar jag ses virtuellt. Så som vi ses nu. Det är ju lite check in. Man pratar lite om hur man mår hur det går och delar med sig. Man är lite privat, typ vad som händer hemma om man är i för sinnesstämning och så där. Sen är det ju som jag sa, vi kör retro. Ganska mycket planering, tittar hela tiden framåt ”Vad har vi för åtaganden”. Vem behöver hjälp av vem. Sen kör vi ju vårt stora läroprojekt nu där vi håller på att skapa self-service för resten av företaget. Det är någonting som vi jobbar med parallellt med våra workshops som vi kör. Så att mötena har ju fått en helt annan betydelse idag jämfört med vad de hade för bara 1,5 år sedan. Alltså, det är ju enda gången vi ses vi 5.	
42	W	Och innan pandemin hade ni då också möten varannan vecka eller?	
43	R1	Nej, då hade vi bara möten en gång var åttonde veckor kanske. Så pandemin har ju drivit på att vi måste ses på ett organiserat sätt oftare.	
44	W	Det här mötena då, jag är bara intresserad. Känns det som att, eller jag kan uppleva när man sitter via kameran så är det ju svårt att ha samma slags samtal. Eftersom det bara är en person som pratar åt gången liksom. Är det något du tänkt på?	
45	R1	Alltså nu ska ni ju komma ihåg att vi är ett speciellt gäng, vi är proffs på att facilitera virtuella möten. Men det betyder ju också att vi är vanliga människor i det vanliga jobbet. Men vi är ju proffs på de här bitarna. Av de 5 människor i mitt team, så är det klart att jag har introverta där också. Man kan vara professionell facilitator, och ändå vara introvert. Och kanske inte den som alltid uttrycker sig, så det är ju som vanligt, det här med att se till att alla bli sedda och hörda och så vidare. Som är viktigt och sen tror jag det är viktigt också att blanda in de här sociala, privata humana aspekterna. Man kan inte bara prata jobb och funktion och prestation hela tiden. Jag känner ju också hur den är humana lagret eller vad vi ska kalla det för, ju längre tiden går i pandemin ju viktigare att bli det och ta sig tid för det.	

46	W	Ja, det kan jag verkligen tänka mig. Och då på de här mötena det privata och så är det som kan främja och vara implicit kunskap. Men på de mötena, brukar ni också liksom dokumentera och göra vissa grejer som vi pratar om lite mer explicit? Så ni kan dela det senare och sådär.	
47	R1	Ja vi kör våra möten, vi har en sån här digital "White board" . Det blir ju både, hur ska man säga det. Det blir ju lite roligt och det är väldigt kreativt. Det ger bra samarbete, men det är också direkt dokumentation så att det sparas ner efter. Jag vet inte om ni har jobbat med digitala whiteboards innan?	TH
48	A	Ja jag har jobbat lite med det.	
49	R1	Och det kan säga, det är ju inte så jättevanligt på F1 att man kör sina gruppmöten via en digital whiteboard. Men vi är ju liksom pionjärer det är vårt jobb att vara i framkanten. Något som jag har tänkt på och som kanske kan vara intressant. Jag tänker på den här explicit och implicit. När vi kör våra WorkShops, då kan ni tänka er scenariot när du sitter i ett rum om man har 8 deltagare och så kör jag också och så kör man en övning och bla bla bla bla. Sen kanske efter en halv timme så ska vi ha paus så sa vi på en paus i 15 minuter så går allt i kaffeautomaten. Snicksnackar när man går dit för sen går man tillbaka för nästa övning. Nu när vi kör våra workshoppar kör man sin övning och sen så tar vi paus en kvart och då går alla bort ifrån videon. Det finns inget snicksnack längre. Det lagret är helt borta. Jag är van vid att mina deltagare säger, när de har haft en Workshop på 5 dagar så kan jag ha deltagare med som jobbat på F1 20-25 år som säger "det här den bästa veckan i deras yrkesverksamma liv". De är den liksom den bästa upplevelsen de har haft som har anställd på F1. Sen vi började köra virtuellt, säger ingen det längre. Många säger dock att det inte trodde det var möjligt få den upplevelsen virtuellt. Det känns som vi är i samma rum. Det är obegripligt för mig att tänka att vi faktiskt är 8 deltagare som sitter i olika sovrum/tvättstuga. Ni förstår vad jag menar, det här snicksnacket det är inte jättelätt, det kan man inte få in på det naturliga sättet. Det implicita.	
50	W	Nej precis, vi kommer tillbaka det lite den. Jag skulle bara fråga. Nu har vi pratat mycket om mötena och chatt. Vilka aktiviteter för kunskapsdelning är som ni gör oftast inom ert team förutom då de mötena varannan vecka.	
51	R1	Men det är typiskt om jag hittar någonting på linkedin så taggar jag folk i mitt team . Det är ju ett väldigt enkelt och snabbt sätt att dela med sig. Och vi kan även skicka någon länk i vår chatt. För att vi tycker det är intressant och vi vill elaborera lite på det.	TH- LinkedI N

52	W	Och vilka aktiviteter tycker du är viktigast för kunskapsdelning som ni gör nu? Vad är det som ger mest liksom?	
53	R1	Ja.. Alltså jag tror det är det att man är nyfiken och letar själv. Man kan inte få allt serverat på silverbricka. Det finns ju digitala webinarer som vi är deltagare i teamet, och ibland lyssnar andra på oss kring vad vi gör. Jag tänker också på annat exempel är att man har kunskapsutbyte mellan olika företag. Vi har kunskapsutbyte med andra team som jobbar med liknande arbetsuppgifter som oss.	
54	W	Då om vi ska gå tillbaka till det vi pratade om nyss det här med informella aktiviteter. Har ni liksom några aktiviteter som ni har försökt införa som skulle kunna kompensera för det?	
55	R1	Ja som team är det ju att man faktiskt bestämmer att man ska ta en virtuell kaffe. Där vi inte pratar om något som har med jobbet att göra, vi bestämmer bara att vi ska dricka kaffe ihop. Det är ju det man försöker ersätta snicksnack med, det är klart att det går ju till en viss gräns.	IM- virtuell kaffe
56	W	Men hur ofta brukar ni göra det då?	
57	R1	Nej alltså de som jobbar mitt team, alltså vi chattar med varandra, det är ju konstant chattande dagarna igenom. Om inte jag kör en workshop för då är jag ju liksom borta i 4 timmar och fokusera på det. Jag tror, det beror ju lite på teamstorleken också. Ju mindre team du har ju enklare att hålla den här tajta snabba oftare kommunikationen. Ju större teamen blir, och kulturella skillnader, tidszonskillnader. Ju svårare blir ju det	TH- chatt
58	W	Jag tänkte på den virtuella fikan, hur ofta har ni dem isåfall	
59	R1	Ja, det har vi väl varje vecka kan man ju säga. Men man kan ta min chef till exempel, som är en del av mitt team. Han sätter ju upp liksom. I mitt team har vi mest spontant, behovsbaserat. Men han sätter ju upp med mig var tredje vecka för att säkert veta liksom. Och vissa han har rapporterar till honom kanske var tredje vecka. Men jag ringer ju så fort jag undrar något. Eller chattar med honom.	IM- virtuell fika/kaffe
60	W	Vi har då identifierat lite olika aktiviteter som virtuella team har använt sig av för kunskapsdelning just. Tänkte vi kan gå genom några som vi inte pratat om än. Mentorskap har vi identifierat, är det någonting som ni använder?	

61	R1	<p>Ja det använder vi ganska mycket så. Vi har 5 adepter nu. Så jag har två adepter för tillfället. Men sen konstaterar vi också att det är ganska jobbigt med lärandet, alltså det pushar på hela tiden. Informationsflödet och kunskapsbyggandet, det man ser är att alltså man måste ju orka också. Det är en tuff situation som det var innan pandemin kom och den har inte blivit enklare. Många människor orkar inte ta in ny kunskap så vi har också några rotationer i mitt team så jag vet inte om ni vet, men vi har traineeprogram. Man anställer unga begåvade människor som er, som får vandra runt i 4 månader i taget i olika organisationer och träffa mycket folk. Men vad vi ska göra i mitt team är lite annorlunda, för vi ska ta in 2 stycken. Vi kommer ha 2 rotationer i mitt team på 2 människor som har jobbat 20 år på F1. Så de ska vara i mitt team i 4 månader för att lära sig, och för att de verkligen får en kunskapsnivå som är riktigt senior.</p>	M R
62	W	Från vilken avdelningen kommer de ifrån?	
63	R1	Det kommer från IT-funktionen också, som seniora projektledare.	R
64	A	Jag flikar in snabbt igen, är rotationen bara till för att öka deras kunskap då?	
65	R1	<p>Ja det är det. För att det ska 100% kunna fokusera på att lära sig den här förmågan under 4 månader. De som jag är mentor till där kan man säga att den följer deras lärande den takten de behöver applicera det vi håller på. Vad jag lär dem är att jobba med kravhantering. Med persona-analys, kravbilder. Hur man skapar dem på ett bra sätt och då och hur man kan köra workshop för att accelerera med kondenserar hur man skapar den här kravbilden. Mina adepter. Då träffas vi en gång i månaden och säger ”jag skulle vilja köra en workshop på den här frågan” och då säga jättebra. Så får dem facilitera medan jag hjälper dem. Dem gör och jag supportar. Men då blir lärandet i den takten som de behöver köra en workshop i. Det går inte fortare än det. Medans de som roterar i mitt team där har jag lovat deras chefer att i den 24:e december så får du en julklapp av mig. Då får du en som är super på detta.</p>	R M
66	W	Just det, och både med mentorskapet och rotationen. Hur har det förändrats när jag gått över till virtuellt arbete?	
67	R1	<p>Man kan säga, det är ju, dels är ju att man träffas ju inte fysiskt såklart utan det sker ju via och det man kan säga är ju att det blir ju lite plattare inläring. Det är ju svårt med de här mänskliga humana aspekterna såsom kroppsspråk. Och de empatiska delarna är svårare. Det är ju samma med ens relation, man skapar ju inte samma genuina i alla fall jag gör inte det. För mig blir det en helt annan, det blir mycket mer genuinare relation om man faktiskt träffas.</p>	M

68	W	Ah precis. Känner du då med mentorskapet att det har blivit mer att man fokuserar på den explicita kunskapen?	
69	R1	Ja men det blir det nog, ja det skulle jag vilja säga.	M
70	W	Jag tror vi har täckt de flesta av de aktiviteter som vi identifierat. Vi hade också parprogrammering Men ni programmerar kanske inte just i ert team.	
71	R1	Nej det gör vi ju inte, men det gör de ju på avdelningen för app-utveckling. Jag kan inte svara på om det är mer förekommande nu när det är virtuellt. Än när man kunde sitta fysiskt med varandra. Vad jag tänkte att jag kunde visa, som har ganska stor betydelse för virtuellt samarbete är ju att jobba med digital whiteboard. Vill ni att jag ska visa ett exempel? *Visar whiteboard*	
72	W	Det känns ju på sätt och vis om att det är nästan är lättare att spara vad man kommit fram till och hur diskussionen gått. Istället för att spara alla små post-it lappar.	
73	R1	Ja det är en jätteintressant grej som du tar upp, för man kan ju fråga sig. Hur kommer vi att jobba när vi träffas igen. Då kommer det nog bli någon form av hybrid. Jag skulle nog vilja säga att. Eller man kan vända på det och säga. Hur bra funkar våra workshoppar som är på 5 dagar idag jämfört med när vi hade dem ”in-person”? Och vi kan väl säga att prototyperna blir inte riktigt lika skarpa, men de bli fantastiskt bra med tanke på att det är en virtuell kontext. Det blev lite skarpare när vi hade våra deltagare hos oss till rummet. Jag skulle kunna tänka mig att jag vill köra i rummet, men att jag kanske fortsätter använda mural just för att fånga den här datan de första dagarna. Fast att vi sitter liksom tillsammans och istället för att kanske skriva post it lappar så skulle jag kunna tänka mig att vi gör det kanske i den här whiteboarden. Men jag som facilitator. Alltså det här workshopparna är ju väldigt, väldigt utmattande. När folk går hem på fredag klockan 16 så är de trötta och för mig som facilitator så är jag ganska utmattad. Så att jag är ganska trött på fredagen. Tidigare när vi körde de här workshopparna ”in-person” så sa jag att som facilitator att du kan max köra det här stora varumärket design-sprintar var tredje vecka. Sen kan man köra workshoppar veckorna mellan. Men man måste få återhämtning. Idag när vi körde med virtuella kontexten, så säger jag att vi kör max var fjärde vecka för man behöver mer återhämtning. Det är väldigt, väldigt utmattande, att bara vara framför datorn och video hela tiden. Tänkte det kunde vara intressant att visa en WhiteBoard. Och så här jobbar vi ju i vårt team också, alltså på liknande sätt i ”Mural”. Jag tror vi pionjärer på det. Jag vet inte hur många människor ni har intervjuat? Om det är någon som jobbar eller känner igen det här sättet att jobba?	

74	W	Det här är vår första intervju. Men det är väldigt spännande, ni som är väldigt insatta i det här som proffs versus om det är någon som är lite mer nybörjare liksom.	
75	R1	Ja, sen ska man inte förringa de där smarta lösningarna som man kommer på, alltså när man måste. Det är ju så att man är som smartast när man har som minst medel och minst tid på sig.	
76	W	Så att i workshoppen kommer ni nog gå tillbaka till att träffas fysiskt igen, men kanske använda den här virtuella "White Boards's". Hur ser det ut i ert team? Tror ni att ni kommer fortsätta något med det virtuella?	
77	R1	Nej men en del grejer kommer vi absolut gå tillbaka till att köra mer manuellt just för att få in den här empatiska delen. Sen tror jag, alltså tidigare flög vi ju in folk från hela världen för att köra en 1-dagars workshop. Those days are gone. Både för miljöpåverkan och så vidare, har jag svårt att tänka mig att man kan försvara det nu när vi klarar av göra det så bra virtuellt. Medan de här 5 dagens workshopparna om det är någon enstaka av dessa 8 deltagare som inte sitter i Sverige då skulle jag kunna tänka mig att vi kostar på oss att flyga in den. Men annars tänker man miljöpåverkan och kostnaden, nej. Det är vad jag tror, min högst personliga åsikt så det är inget statement från företaget.	
78	W	Jag tror inte var så jättemycket mer.	
79	L	Jag har en fråga som jag kan flika in med. Tidigare sa du att det är mycket upp till individen att eller att man kanske individuellt delar om man ser något på LinkedIn eller via chatten eller sådär. Stämmer det att ni liksom att det är mer upp till individen att dela kunskap istället för att ni har mycket strukturerade tillfällen för just kunskapsdelning?	
80	R1	Ja, alltså, jag tror man ska dela upp det på 3 saker. Dels är det jag som individ jag som "R1", att jag har liksom har ett growth mindset och är nyfiken. Sen är det ju mitt team, för att man som team ska kunna ha en kollektiv läring. Det får bli en kollektiv läring på teamet. Jag måste ju se till att lägstanivån för teamet som helhet är på rätt nivåer och det finns ju ett ansvar för att vi som team lär oss. Men sen tar ju också företagen ett stort ansvar för lärande. Exempelvis kommer F1 ha en stor "learning-conference" för alla tjugofemtusen anställda där olika individer från företaget spelar in små videos som har olika teman. Företaget måste ta ett stort ansvar idag. Och skapa en lärande kultur för förändringstakten är så enormt snabb och det enda vi vet är idag att det kommer aldrig gå så långsamt som idag i framtiden. Det går ju bara snabbare och snabbare och snabbare.	

81	L	Det du sa där, om att man har en sån här konferens. För att annan en annan aktivitet som vi hade är ämnesspecifika diskussioner, för att liksom ”nu ska vi diskutera det här problemet” eller ”nu ska vi prata om det här. Och då kan det vara att personer spelar in en 15 minuters presentation kring en man använder. Är det något ni pratar om?	
82	R1	Precis, det är precis det jag menar. Men här tar ju faktiskt F1 ansvar på global nivå för alla anställda. Till exempel i mitt team kommer vi 3 sådana learnings där vi pratar om vad vi gör. Men det har vi ju också. Jag kan ju ta kontakt med någon som är duktig på ett visst område och så pratar man om just det. Man måste ju liksom hela tiden hitta dem som är i frontlinjen för specifik kunskap och liksom suga ur den.	
83	W	Men hur vet man liksom, hur vet man vem som vet vad?	
84	R1	Det är därför man måste ut på LinkedIn hela tiden. Nej, men det är ju det jag säger. Det jag menar med att man måste vara nyfiken själv för de som inte är så nyfikna de lär sig inte så mycket. Du kan inte tvinga en människa och bli nyfiken, utan det är ju den individens egen vilja och drivkraft för lärande.	
85	L	Så det är också mycket spontana, till exempel till om man har någon som man vill fråga som är liksom proffs, då är det mer att man spontant kanske kontakta den personen eller?	
86	R1	Jag gör ju så i mitt team absolut.	
87	A	Jag har också en snabb fråga. Använde ni ”Mural” innan ni arbetade virtuellt eller är det bara nu?	
88	R1	Nej, och det är en jättebra fråga. För vi har pratat om, ska vi se, vad blir det nu? Sen 2019 att om vi borde göra workshoppar virtuellt och så va, men vi tog liksom aldrig tag i det. Och 2020 så hade vi bestämt att på hösten då ska vi börja titta på det där med virtuellt. Då hade vi liksom som mål när vi planerade 2020. Jag hade ju en design-sprint planerad som skulle börja den 18 mars. Ja och den 13 mars. Då var det ju fullständig lockdown ja, så ställde vi om på 3 dagar. Och då hade vi aldrig kört virtuellt tidigare.	
89	W	Hur har man märkt liksom att det har gått. Alltså, hur funkar det digitala arbetet nu? Jämfört med det precis när ni började det.	
90	R1	Vi har kört kanske 100 workshop virtuellt nu så någonting har vi ju lärt oss på vägen.	
91	L	Jag har bara en sista fråga om denna chatt som du sa att ni använder hela tiden pratar ni bara och jobb där eller pratar ni också liksom personliga grejer?	

92	R1	Det är en jättebra fråga att jag har en chatt för mitt team och då pratar vi mer jobb, men sen har jag en ska ha en separat chatt på WhatsApp där 2 av dem i mitt team och där pratar vi privata saker. Så att jag har ju liksom skilt på arbetsliv och privatliv ganska tydligt där.	TH
93	L	Ah det var mina tillägg som jag hade.	
94	A	Jag har ett sista tillägg, du snacka om att ni kör kunskapsutbyte med andra teams från andra företag. Hur de ser ut? Bara kontaktar ni andra företag, eller hur funkar det?	
95	R1	Ja det gör jag. Så jag har kunskapsöverföring med ett antal större företag som jobbar i ungefär med likvärdiga saker.	
96	A	Hade ni det innan också. Eller är det nytt?	
97	R1	Nej det har vi gjort sen lite mer än 2 år tillbaka.	
98	W	Brukar det då vara via möten eller är det bara att ni skickar dokument?	
99	R1	Nej fungerar så som vi har nu ungefär och så kanske vi gör någonting är roligt ihop på "Mural". Men vi försöker också att det ska vara en rolig upplevelse. Så till exempel Lego har ett motsvarande team som jag har. Som träffar vi med jämna mellanrum.	
100	W	Hur ofta är det ungefär?	
101	R1	Ja, vad ska jag säga, det kommer och går lite, en gång i halvåret var åttonde månad kanske. Låter sällan, men tiden går så himla fort.	
102	W	Vår sista frågan var bara om du har några exempel på andra aktiviteter som du tror skulle kunna främja kunskapsdelning inom med virtuella team som vi inte pratat om?	
103	R1	Nej. Vad saknar ni? Vad tänker ni när ni delar ett skolarbete och så vidare? Vad använder ni för någonting som inte jag gör.	
104	L	Ni sa ju att ni hade möte varannan vecka. Alltså vi har ju, iallafall i vår grupp, möte varje morgon. Det är också vanligt med daily standups.	
105	W	Precis, jag tror att vi eller min tidigare grupp vi arbetade i projektet där vi var ute på företagen och skulle göra någonting. Min grupp var på "HiQ" i Malmö. Och då var det liksom att vi satt på teams hela dagarna med videon igång liksom, vet inte hur jätteeffektivt egentligen det var.	

106	R1	<p>Men det har vi ju också till exempel, att man har sådana virtuella kaffe maskiner som man har öppna teams som vem som helst kan ansluta till så blir det helt olika vem som brukar vara inne.</p> <p>Men jag är ju så väl förspelt eftersom jag kör workshops varje vecka och träffar jag ju människor från hela företaget ändå i en liten ström, inte så stor ström men jag kanske ändå träffar 20 människor varje vecka via mina workshop som inte tillhör mitt team och det är klart inte så många som gör kanske.</p>	
107	W	Men det där med sådana kaffe, kaffemaskins-teams lät ju spännande.	
108	R1	Ja men det är inte så dumt och jag vet att det finns de som är chefer som har lite större teams. Jag menar med det om jag sa innan, att man är litet tajt team så det är inte så svårt så får det lite inkluderande. Men om man har något större team så vet jag, det är flera stycken som har teams på så som du beskrev, kanske mellan 9-11, 3 dagar i veckan så kan vem som helst i teamet bara haka på. Och är det ingen som hakar på, så jobbar man på som vanligt men man finns liksom tillgänglig.	
109	W	Ja precis, jag har inte använt det, men någonting som jag sett på tiktok. Det finns ju hemsidor som typ "study together" och då är det liksom bara att folk från hela världen kan gå in där så har man sin video igång och pluggar man tillsammans. Mm men jag tror det var allt, om inte någon har något att tillägga.	
110	R1	Nej, har ni några kompletterande frågor, så kan ni bara höra av er.	

Bilaga B4

Intervju	Kod för aktiviteter
Företag: F1 Respondent: R2 Tid och plats: Webster 2021-05-06 Medverkande: R2, Anne Coos (AC), Wilma (W), Lovisa (L) Längd: 48:09	Dagliga möten - DM Tekniska hjälpmedel - TH Ämnesspecifika diskussioner - ÄD Dokumentera projekterfarenheter - DP Par-programmering - PP Mentorskap - M Informella möten - IM Rotation - R Övriga kommentarer

Rad	Person	Svar	Kod
1	L	Yes men då kanske du skulle kunna berätta lite om din roll på företaget vad du jobbar med just nu.	
2	R2	<p>Ja, då är jag ju då IT arkitekt och vi är en grupp på 35 personer anställda på IT bolaget och då har vi delat in oss i olika domän och mitt domän är det som vi kallar after sales, alltså technical after sales. Det betyder, vi levererar ju olika produkter, maskiner, mjukvara, tjänster till till exempel ett mejeri, vi säger att mejeri och då, det jag håller på med är system som stöttar underhållsarbetet av mejeri plantan. Det kan vara underhålls rekommendationer för den här fyllmaskinen som fyller på mjölk i paketen, det kan vara service produkter som att träna maskinisterna alltså de som kör mejeriet. Ja, och det kan ju vara automation, vi har ju processutrustning alltså där man hettar upp mjölk och kyler ner mjölk och sånt, det är ju en processmiljö så där finns ju såna här automations funktioner alltså styrsystem för att få de här processerna att fungera. Ja och då har vi ju då på IT sidan har vi ju en massa olika system för att stötta det här. Jag vet inte ni får säga till om det är något ni inte förstår vad jag menar. Men vi har ju ett ERP-system där vi kör order, lager, fakturering och finans och vi har, vad vi kallar asset management det betyder att vi håller underhålls rekommendationer för alla produkter vi har skickat till kunder. Sen så har vi ju system för att planera och hantera workforcen alltså serviceteknikerna. Så vi ska skicka ut till rätt ställe vid rätt tid med rätt material i fickan, så det är lite olika system. Man kan säga att vi har ju totalt kanske 20 000 användare i vårt ERP. När det gäller serviceorganisationen alltså de här teknikerna vi skickar ut, så det systemet hanterar ju planering av 3000 tekniker kan vi säga, alla</p>	

		<p>system är globala, så vi har en instans av alla system, så det är inte så att vi det finns på tre olika ställen och vi har en massa underhålls IT-jobb att hålla dem i synk och så, utan vi när vi när vi lägger en IT-funktion i produktion så blir det tillgängligt globalt direkt så så har vi satt upp våra system.</p> <p>Och sen så inom mitt och så får jag ju då rollen IT-arkitekt i olika verksamhetsinitiativ som påverkar de systemen som är i mitt domän så att säga teknisk service kallar jag det då. Och det kan vara väldigt många, så just nu kanske jag har 7-8 olika stora verksamhetsprojekt där jag jobbar så jag är liksom inte heltid i ett team utan då har jag ju team som jag ska cirkulera mellan på något bra sätt. Så nu när vi pratar här så tänkte jag att då ska jag tänka på det teamet i det projektet som heter TPMS plus det handlar om maintenance rekommendationer och så det systemet så jag tänker på det teamet</p>	
3	L	<p>Ja, du få ju självklart berätta liksom om vi har några frågor, ja men då kan man ju säga så här "ja, men i det teamet så" . Men det är bra att du förstår vad vi menar. Och då om du utgår från det här teamet då som du har valt, är det ett tillfälligt team eller har du haft det länge?</p>	
4	R2	<p>Ja, det är ju ett tillfälligt team, alltså det är ett projektteam men projektet sträcker sig över ja, 2.5 år kanske så att det är relativt vad menas med tillfälligt.</p>	
5	L	<p>Såklart, men kom du till det teamet innan eller efter det blev digitalt?</p>	
6	R2	<p>Innan, min roll kommer in i de här teamen, jag är en av de första IT-personerna som kommer in i det så jag är med från början så att säga.</p>	
7	L	<p>Okej. Så du har erfarenhet av att jobba med det teamet, både på plats och digitalt?</p>	
8	R2	<p>Ja precis.</p>	
9	L	<p>Och i vilken utsträckning arbetar ni digitalt nu? Är det helt digitalt, eller?</p>	
10	R2	<p>Helt digitalt, det är till och med så att vi, vi har ju alltid konsulter med i våra projekt och då när vi började detta TPMS plus projektet så skulle konsulterna i kontraktet med dem så skulle de vara på plats här i Lund. Men nu är vi ju då remote så de konsulterna har ju fått så att säga flytta hem, så de jobbar hemifrån.</p>	

11	L	Ja, vart sitter dem då? Är det i Sverige fortfarande eller?	
12	R2	Nej, där är ju en, han bor ju i UK ja, England. Han sitter där nu.	
13	L	Okej, men resten är resten svenskar? Från Sverige då eller?	
14	R2	Ja. Det är en amerikan, som är lite till och från. I huvudsak är de svenska både de som är i IT-gruppen, alltså IT-teamet. Det jag tänker på som mitt team och sen har vi ju en nära relation till projektets verksamhets sida, de har ju så att säga sitt team. Och de sitter också i Lund, så det är väldigt mycket människor som är i Lund normalt.	
15	L	Toppen, kan du berätta lite hur en typisk arbetsdag ser ut inom teamet och om ni har några återkommande upplägg eller så.	
16	R2	<p>Ja då. Det beror ju då lite på förstås vilken fas man är i projektet så i det här fallet så blir vi ju lite, jag vet inte vad ni kallar det, Vattenfalls orienterade eftersom vi jobbar ihop med den här leverantören och de gör utvecklingar så att, men nu är vi i den fasen då de har gjort det mesta av de utvecklingar de ska göra och då är det för oss att ta till oss det de har gjort i sin applikation och så är det mycket fokus nu på integration med andra system. Det är i den fasen vi är. Så företaget bygger integrationen när själva så att säga, så det är det som pågår nu, bygga integration mellan det här systemet och andra. Och då går det till så att när man gör integrationsarbete så är det ju utvecklare både på applikation A och applikation B och sen så brukar vi ha en utvecklingsgrupp av människor som jobbar med det vi kallar middleware. Alltså man har ju en komponent i mitten när man integrerar system och det, det har man ju för att man ska kunna kontrollera informationsflödet mellan system. Det måste man ha koll på. Man måste kunna monitorera det och sen så har man också en middleware för att man ska kunna ta en applikation, en systemplattform och byta ut den och det ska ge så lite impact på de andra som möjligt. Så nu då i den här fasen så blir det rätt praktiskt så att man sitter där med utvecklare med 3 olika profiler, applikationsutvecklare på applikation A och på applikation B och så middleware. Och då gäller det ju att de här prioriterar samma saker, att dom verkligen, även om de inte alltid vill ju, tänker end-to-end. Så man försöker ju åstadkomma, man måste ha, vi har alltid någon form av veckor avstämning, det har vi.</p> <p>Men sen försöker man ju att få till dagliga avstämningar per interface eller vad man ska säga. Jag är inte med på alla men dom har ju dagliga utvecklarna så att säga, har ju egna dagliga. Och sen så har vi gemensamma veckoavstämningar och då är det ju liknande som det här nu. Vi kör med någon videoverktyg webex eller teams. Väldigt</p>	DM, TH

		mycket att man visar på skärmen, skriver och berättar, och då använder det mest powerpoint ska jag säga, är vårt bästa sätt, vi har inte mycket mer avancerade saker än så.	
17	L	Är lite då att man berättar vart man ligger till och så där, eller?	
18	R2	Precis var man ligger till, hur man lägger till, om man är enligt plan så att säga och om man har hittat problem så får man ju ge problembeskrivning och så får man ju då visa alternativa lösningsförslag som man själv kanske tänker på. Och så söker man ju information från resten av teamet om det finns fler alternativ och så försöker man komma överens om att du undersöker det och du kanske kontaktar, kan ju ibland vara någon annan leverantör eller något. Ja, actions på att försöka komma vidare med de här alternativen då om man har problem.	
19	L	Och på dom avstämningarna pratar ni liksom bara jobb då eller blir det att man pratar något privat?	
20	R2	Det blir ju så himla lite privat för det är så jädra tidspress. Men idag har jag till exempel introducerat den här *visar gosedjur* bara för skoj skull, så brukar jag sätta den då när någon ringer eller så sätter jag det där när jag ska hämta kaffe. Så nej det är torftigt det är väldigt lite vi försöker prata lite om väder och vind. Men nej, det är väldigt torftigt och det börjar kännas nu, alltså det var okej i början, då de första månaderna och så, men nu känner man, nu saknar man verkligen det här. Man har ingen aning om hur det är, hur de andra har det egentligen.	
21	L	Nej, det blir så. Hur ofta säger ni att ni har kontakt inom teamet? Är det då på de här mötena eller har ni någon annan typ av kommunikation?	
22	R2	Ja, man kan säga utanför mötena, så blir det mest nu för tiden att man chattar. Det är det man går på och försöker få snabba frågor och svar. Det är prio ett sen. Sen, det är klart vill man verkligen beskriva någonting om det är en lite mer komplicerad frågeställning då går vi ju på e post alltså. Men nej, nu på senare tiden har jag faktiskt försökt göra det med att man försöker ringa. Men det är jättesvårt för folk är inte lediga, alltså de sitter, antingen sitter man i möten eller så, så det är svårt. Det är svårt att få kontakt.	TH
23	L	Alltså att ringa liksom lite spontant så?	
24	R2	Ja precis, ringa spontant. Det fungerar nästan inte	NA

25	L	Nej det blir ju så. De chattarna du sa, är det på teams då också eller har ni något annat?	
26	R2	Ja teams är det vi använder.	TH
27	L	Är det också mest jobbsnack där också?	
28	R2	Ja, det är ja, absolut.	
29	L	Upplever du att ni har mer eller mindre interaktion med varandra nu när ni jobbar virtuellt?	
30	R2	Jag tror att i ett team kanske man. Ja, jag tror man tycker nog att man har mindre ändå. Men, det finns ju fördelar också, man kan få saker gjort och så. Men jag tycker vi har för lite interaktion men det är mer i min roll, det är inte så mycket i teamet, utan det är mer i min roll för i min roll ligger mycket såna här man ska man ska känna till en massa man ska känna till vad businessen pratar om och man ska känna till IT-strategier och det är så mycket man ska känna till. Och känna till funkar ju inte remote det är ju jättesvårt. Man hör ju ingenting.	
	L	Ja, det är ju det här med kunskapsdelning då, det är svårt att få in kunskap från olika håll när det bara är över datorn. Men lite mer om just, jaa men kunskapsdelning, har ni någon aktiv strategi för kunskapsdelning?	
31	R2	Man kan säga att det är ju ganska rörigt, om man säger så. Om man är IT människa så kan man säga, historiskt eller förr i tiden, så var det ju mer så att man hade några valda verktyg där man höll sin systemdokumentation. Jag kallar det bara för systemdokumentation det kan vara massa olika saker men det hade man i något verktyg. Om man jobbade med mobila appar eller man jobbar med finanssystem eller logistik så hade vi ett gemensamt verktyg där vi dokumenterade systeminformation. Så är det inte längre, inte alls. Utan det har blivit helt upp till systemplattformen man är på. Med det menar jag till exempel, vi köper ju mest standard system. Vi har ju väldigt lite egen utveckling, så har vi köpt standardsystem från SAP till exempel så har dom ju sina dokumentations verktyg. Gör vi utveckling inom Microsoft miljöer, till exempel Azure Cloud så finns där dokumentations verktyg, så nu är det lite systemplattform för systemplattform. Och det är faktiskt värre än så för då kan det också bli så här att när man jobbar i ett leverans projekt, så kanske man jobbar ihop med	

		<p>microsoft säger vi. Vi jobbar med microsoft för att bygga en applikation i Azure och då dokumenterar vi och bygger en kunskapsdatabas i någon komponent de har där i Azure, Data Dictionary, ja något som de har där. Men sen är det ju så att sedan slutar ju utvecklingsprojektet och så ska ju hela det här ska ju lämnas till service operation, alltså de som ska drifta systemet så och då kan det ju bli lite jobbigt för det är inte alltid de vill ha det formatet på systemdokumentation som projektet har gjort, dom sitter ju där och tar ju emot många projekt, så då kan det bli lite konflikt här. Det här är jättesvårt just nu eftersom det finns så många alternativ.</p> <p>Och ni vet, när man när man jobbar med de här dynamiska som utveckling av mobila appar, de vill ju helst dokumentera så lite som möjligt och de vill ju lägga det i liksom koden och sånt. Och de har sitt sätt att tänka, så det här är jättesvårt.</p> <p>Så vad som händer lätt är att och det hänt kommer hända i det här och eller TPMS plus som jag tänker på. Då sätter man upp en instans i team, i microsoft teams, man gör ett team i microsoft teams och ni vet man kan skapa olika kanaler och man kan strukturera sina dokument foldrar och massa sånt och så jobbar de med det och det finns inga templates för det utan de bygger upp någonting där som är bra för leverans projektet Det är det vanligaste scenariot nu. Och sen så är det egen utveckling så kanske de går på något code repository, vad heter dom bitbuckets och sånt, och har versionskontroll där men det finns ingen standard just nu.</p>	
32	L	Nej, det är sant, men att allt allting liksom läggs i teams, för där har man ju att man kan spara dokument. Du upplever inte att det har liksom blivit, för då blir det ju på ett ställe.	
33	R2	Ja, du har rätt, då blir det på ett ställe och här är det kanske då för att jag är så gammal men för mig är teams, det är finns i sjön, finns ingen struktur för hur man ska söka information. Och jag förstår att man kan inte alltid söka en folderstruktur så här det är ju gammaldags. Man ska naturligtvis söka dynamiskt men då bygger det väl på att man ska ha någon standard för hur man taggar upp sina objekt. Alltså, jag måste ju hitta dem när jag ska söka. Och det är jättesvårt nu. Jag vet inte hur jag ska hitta saker.	
34	L	Så det finns inte riktigt några liksom, alltså standarder för hur man ska dela kunskap så med dokument?	
35	R2	Nej precis så vi vet att vi är där i teams och vi ser en massa möjligheter, men vi har inte satt en, vad ska man säga, en arbetsprocess och struktur för hur man ska lagra nej. Vi är inte där än, vi måste vi måste bygga den, den saknas just nu.	

36	L	Har ni några riktlinjer som kommer liksom uppifrån om hur mycket ni inom teamet ska kommunicera eller prata, eller bestämmer ni det själva inom teamet?	
37	R2	Nej då, då finns det ju lite processer. Vad ska jag kalla det, förstår ni om jag säger projekt och portföljhantering? Nej låt oss säga så här, att när buisnessen har olika idéer som de ska göra så vissa av deras idéer har ju då en IT-komponent i sig. Och då när de har en IT komponent och ska samarbeta med IT-bolaget så måste de ju definiera vad det är de ska göra, de måste motivera, de måste ha ett business case, de måste få in det i en portfölj, för det är portföljen som ger dem pengar, alltså portföljen är en viss mängd pengar och då måste de ju bli prioriterade och få pengar för det är arbete de vill göra. Vad var det? Vad var det nu du sa egentligen?	
38	L	Om om, liksom det kommer uppifrån...	
39	R2	Just det om det kommer uppifrån och då finns det då finns det en portfölj som vi kallar business transformation Och i den och då finns det instruktioner för hur man driver ett business transformation projekt Då finns det olika milstolpar i den planen för hur man driver, först ska man göra analys och sen ska man göra design och sen ska man göra development och sen ska man rulla ut det till alla marknadsbolag så där så det det är liksom en en plan och då finns det ju, vid varje tollgate så finns det ganska tydliga instruktioner vad ska ske vid tollgatearna. Och till exempel när vi kommer till den 1:a tollgaten då vet jag i min roll att då ska jag ha producerat någonting sådant en leverabel som heter arkitektur architecture fit. Och sen när jag kommer till en annan tollgate så vet jag att jag ska leverera och då då också kommunicera någonting som heter solution blueprint så det finns som vägledning vad man ska göra vid varje tollgate. Det finns det	
40	L	Men det finns ingen. Finns det några så här liksom att de säger ja, men ni i teamet måste höras av x antal gånger i veckan, ni måste, man kan ju ha liksom det finns ju olika aktiviteter för kunskapsdelning det kan ju vara så här men workshops eller att man fikar eller något sånt de har ingen liksom sätta riktlinjer om att ni måste göra de här grejerna?	
41	R2	Nej det har de inte utan det är meningen då att de som får rollen ja det är ju special kapabilitet men de som har rollen projektledare det är de	

		<p>som sätter det det ramverket hur gör vi här jobbar vi på distans sitter vi alla i samma rum har i veckomöten morgonmöten ska vi ska vi har vi ett så kallat scrum team och ska vi jobba vi med dashboards för att följa upp allt det frameworket ska sättas av projektledaren .</p>	
42	L	<p>Okej, då lite mer om aktivitet för vi har identifierat en del aktiviteter i vår uppsats så vi hade tänkt kolla lite så här checka av om ni gör de aktiviteterna. Och då har ja, men jag sade det typ workshops eller liksom några ämnesspecifika diskussioner kan man också kalla det där man liksom bestämmer att nu ses vi och nu ska vi ja men lösa här uppgiften eller nu ska vi prata om det här.</p>	
43	R2	<p>Ja, vi har ofta workshop det kan man säga syftet med de workshoparna som vi har är ju då att de kommer i början av initiativen Och det går väldigt mycket ut på att verksamheten typ ska bli tydliga och förklara sina behov. Vad är det dom behöver alltså en slags IT ska förstå och capture requirements kan vi kalla det det gör man ofta i form av en workshop. Då är det ju så också att det kan vara, det kan vara, requirement som som går över flera verksamheter team alltså som mina som mina människor då de jag pratar mest med de här som har technical service. De kan ju då ha en workshop för de behöver någonting från IT för technical service. Det det är så va. Men sen är det ju också att de kan ju ha ett behov av att de som levererar produkterna till mejeriet, alltså de som levererar och installerar en sån här fillmaskin. Det är inte teknisk service utan det är en annan verksamhetsprocess kan man säga så ibland så har ju technical service deras requirement kan ju gå mot andra verksamhetsteam också. Och ibland blir det väldigt då stora workshops, alltså. Det är flera verksamhetsteam i workshoppen och så plus IT då för att komma överens om en, behoven alltså förtydliga, komma överens om behoven. Det är en typ av workshop. Det har vi nästan alltid i någon variant.</p>	
44	L	<p>Har ni nåt liksom bara för ett team?</p>	
45	R2	<p>Ja precis, har vi det då för team, och då tänker jag det har jag har vi inte mycket. Det är någonting man borde ha mer, man kan ju så att säga ha workshop för att om man håller på om man har kört fast i nån hörna</p>	

		någon grej så kan man ju ha ett innovativt workshop för att fånga nya idéer eller så där va? Det är väldigt sällan vi har sånt. Det är inte riktigt naturligt för företagets IT organisation att göra sånt.	
46	L	Sen har vi, ja, jag vet inte om du kanske är så insatt i det men parprogrammering för utvecklarna då? Eller ni köper in kanske?	
47	R2	Ja, vi har väldigt lite programmering då det handlar ju oftast om. Det kan ju vara lite där att att göra uppföljningsrapporter. Vi har kanske lite programmering när det gäller att skapa Analytics och sånt men men vi gör väldigt lite programmering i alla fall där jag är. Det finns en del saker vi gör, men där är jag inte med så. Du menar par, menar du att man att man jobbar 2 2 och verkligen va?	
48	L	Ja precis.	
49	R2	Nej, det kan hända någon gång att att någon specialist från leverantören. Jobbar tillsammans med någon utvecklare hos oss och oftast är det då i syfte att bygga integrationer. Men, men det är väldigt lite.	
50	L	Det kanske inte applicerbart på just ditt team då?	
51	R2	Nej, Nej, det är det inte.	
52	L	Sen har vi rotation. Det är också något kanske som man gör När man programmerar, men att man roterar ja, men roller inom teamet. Eller att man förflyttar mellan team.	
53	R2	Ja, då kan man säga att vi vi förflyttar mycket. Nu ska man ha klart för sig våra cykler är ju väldigt långa, alltså, det är inte daglig flytt. Det är inte så alls men men man kan säga att vi vi förflyttar ju mellan team för att de flesta resurserna har ju en en taggning alltså. De har ju en slags rollbeskrivning eller kompetensbeskrivning, heter det väl? Då kan man ju till exempel vara AD alltså utvecklare i SAP plattformen. Och då, då är man utvecklare och då kan man ju. Då är man ju kompetent till att göra utveckling både på sälj funktionalitet i ett	

		<p>erp-system eller inköpsfunktionalitet, så då är man ju utvecklare i SAP miljön och då kan man ju flytta mellan initiativ.</p> <p>Då har vi liksom en resource management funktion som allokerar dom så att de förflyttas mellan teams.</p> <p>Det är ju en sak.</p> <p>Men sen det här att rotera i roller, alltså om man är utvecklare i något och så kanske man är designer i något annat initiativ och så.</p> <p>Det är väl inte så mycket mellan utvecklare och designer? Man är antingen det ena eller det andra, men när man är designer så så kan man ju så kan man ju ha lite olika, vad ska man säga nivå, ju mer erfaren man är så kan man ju då ha bredare områden.</p> <p>Är man är man ny i sin design roll så kanske man har ett en liten man kan ha en modul i SAP eller eller någonting sånt och när man växer så kan man få flera eller man kan ha, Man kan kanske till och med kan vara designer i samma funktionalitet i olika system.</p> <p>Men det är ganska långsamma förändringar alltså.</p>	
54	L	<p>Okej, så man gör inte bara för liksom, nu ska vi rotera för att.</p> <p>Ja men jämna ut eller att man ska liksom lära sig av olika .</p> <p>Inom olika områden för att anledningen man gör rotation är ju liksom för att.</p> <p>Kunskapen ska fördelas mer jämnt och att man inte all kunskap ska vara hos en person.</p>	
55	R2	<p>Jag skulle säga att, nej, vi gör inte den typen av rotationer när vi gör rotationer så drivs det av behovet mer. Det drivs inte av vad ska vi säga personernas utvecklingsplan eller vad man ska säga nej.</p> <p>Tyvärr.</p>	
56	L	<p>Det är mer att, den behövs där nu.</p>	
57	R2	<p>Ja, Att verksamheten säger det här initiativet är viktigast av allting då då kan vi liksom flytta dit människor i olika roller och det är, men det är inte för att de ska vidga sin kunskap, utan det är bara för att någon skriker högst liksom.</p>	
58	L	<p>Fattar, sen hade vi. Har ni någon slags retrospect?</p>	

		Där man dokumenterar projekterfarenheter, i slutet av ett projekt.	
59	R2	Att i de IT-projekt och de teams där projektledarna är lite på det, liksom att anamma ett agilt arbetssätt, alltså då etablerade de ju det här med scrum team och de har en produktägare och de gör 2 till 3 veckors sprintar. Dom har liksom teamet jobbar med backloggen och tar in det som de kan i den sprinten, alltså de gör planen. Och sen efter varje sprint har man ju sin uppföljning och där finns ju också den här mekanismen och retrospektiv aktivitet liksom då kommer det in lite kontinuerligt. Kör de med den leveransmetoden så tycker jag att vi har det, men kör vi mer vattenfallstänket. Ja då blir det lite torrare. Då kan det liksom gå nästan hela projektet och då pratar vi om ett halvår och så kommer det bara i slutet en aktivitet som heter lessons learned. Då då identifierar man tankar om förbättringar och så läggs det in i någon slags register och sen, thats it liksom. Då får man inte, i det teamets arbete, då får man aldrig nytta av de här, alltså då kommer de inte in, utan då kommer de förhoppningsvis bara in i nästa projekt av liknande typ.	DP
60	L	Nej, precis.	
61	R2	Så vi har aktiviteterna, men vi kanske inte alltid utför dem optimalt.	
62	L	Sen har vi också. Vi pratade om det lite tidigare, men så här informella möten. Ja men fika eller att man äter frukost ihop. Via teams eller nåt sånt? Eller afterwork eller sånt har ni nåt sånt?	
63	R2	I detta tpms plus teamet. Pia heter hon som är projektledare där. När vi var i Lund så så så var hon bra på det. Hon försökte göra sådana saker, alltså när vi kunde göra det face-to-face nu när det är remote tror jag inte där är någonting inget jag känner till i alla fall. Men jag har något annat team som sträcker sig över många tidszoner också då där försöker de göra en 15 minuters fika aktivitet. En gång i veckan, kan man säga. Så det. Det finns några som försöker göra det.	IM

64	L	Men det beror på vem som är projektledare lite då?	
65	R2	Ja precis.	
66	L	Sen har vi mentorskap? Är det något som ni har?	
67	R2	Där jag är och det jag ser i olika teams så är det inte tydligt uttalat. Nej. Det är dåligt med det där jag är i alla fall. Jag tror att man är bättre på det när man introducerar nya i vad ska man säga IT help desken och så andra funktioner. Men det här med projekt där det är inte vanligt. Nej, business sidan är också mycket bättre på det, de har Ja, de har ju sådana här traineeprogram och de jobbar verkligen med mentorskap. Men på IT? Nej, det är inte mycket.	
68	L	Anne coos och Wilma hade ni några fler som ni tänkte på?	
69	AC	Jag tänkte bara de här veckovisa mötena dokumenterar ni efter dem eller det är bara Att man går igenom och sen är det Klart ?	
70	R2	Ja då, det varierar ju från team till team där också, men men det. Det vanligaste är ju att att projektledaren gör minutes liksom de skriver ner action, de fokuserar ju då på action så det blir en slags lista med action. Som man då förväntar ska ha hänt till nästa möte, kan man säga. Men det där är inte självklart. Vad sa du?	DP
71	AC	Lägger ni upp det på teams då eller ?	
72	R2	Ja precis. Då finns det en folder som delas med alla där där det ligger en en sån här mötestillfällen kan man säga då.	DP
73	W	Men jag undrar bara lite eller det teamet som du har fokuserat på nu hur många är det som arbetar i det?	
74	R2	Ja då, då är det ju också tycker jag var rätt så jobbigt när man det är ju, det är ju nästan. Det är väldigt få som är heltidsallokerade till detta teamet så så det det är projektledare sen är det då ska vi se här, 1 2 3 4	

		5 de är väl 6 resurser som som är liksom core i teamet och sen är det då kanske lika många till sådana som jag som kommer lite då och då och så där. Det handlar om en någonstans 10, 12 personer.	
75	W	Just det, nej men det var bara det jag undrade	
76	L	Nej, men nu vi har ju pratat om de här aktiviteterna. Upplever du att ni har att det har skett en förändring i hur många aktiviteter ni har för kunskapsdelning när ni sitter online eller känns det som att det är liksom ingen skillnad eller?	
77	R2	<p>Ja, ja jag tror att aktiviteterna för kunskapsdelning har blivit färre. Helt klart. Det har blivit färre.</p> <p>De de har, vad ska jag säga, dom har inte blivit i och med att det är såna stora mängder av kunskap som inte är dokumenterad så är det, jättestora mängder av kunskap som inte är dokumenterat.</p> <p>Och och i och med att det är det är ju alltid svårt att fråga om någonting som man inte vet finns, eller man kan inte fråga om något man inte känner till.</p> <p>De här små puffarna att man hör någon nämna någonting, att man råkar höra någon annan. Alltså de här väcka intresse grejer-mekanismen finns ju inte nu utan var och en sitter ju i sin box och då kan man ju inte tänka på någonting som inte ens vet. Man kan inte bara tänka utan har fått någon kick liksom.</p> <p>Och det gör att det blir, det blir ju väldigt mindre kunskapsdelning.</p> <p>Och för mig då som som har varit med så himla länge alltså ibland blir jag helt förstummad, för då kan det bli såna här konstiga situationer att så kommer jag in in då och så har jag kanske inte pratat med dem på länge och och de har så stora problem och de beskriver det tar lång tid innan jag förstår vad det handlar om och så sen men:</p> <p>"Gör ni inte si, och så, följer ni inte den här processen för att flytta någonting till produktion på det nu senast följer inte den här processen?"</p> <p>"Nej, nej, det gör vi inte, men vad är det för process?" Då vet de ju inte att den finns alltså.</p> <p>Så har de suttit där och och liksom kämpat och har jätteproblem och så finns ju en lösning, men de vet ju inte vad de ska söka den.</p>	

		<p>Då, hade du varit i en annan miljö, där jag hade gått förbi dem vid kaffeautomaten den miljön så hade jag ju frågat om hur går det? Och hur har du det idag och vad vad kämpar du med idag? Och då hade de ju kanske kräkt ur sig att det här funkar ju inte så och då hade jag kunnat liksom ge i idéer om det direkt.</p> <p>Men nu finns inte det så nu, nu har vi inte den smidiga kunskapsdelningen, så då blir det istället att saker och ting eskaleras och då blir det så himla många istället för 2 personer som pratar med med varann vid kaffeautomaten så ska vi då ha ett möte med 10 personer.</p> <p>Så det blir det. Det har blivit. Det blir ineffektivt.</p> <p>Och det kanske är då man kan tycka varför det, och det beror ju delvis på att vi har, inte jobb rotation utan att vi vi har ju, vi tar ju in mycket konsulter.</p> <p>Och då har vi ingen riktig. Vad ska vi säga? Mentorskap för konsulten. Så de vet inte vad de ska börja, liksom så.</p>	
77	L	<p>Nej, ja, för min nästa fråga var med det påverkat arbetet någonting men det har du ju svara på då att det blir svårare, att upptäcka problem och såna grejer.</p>	
78	R2	<p>Ja.</p> <p>Så det tar, leveranstiden bli längre. Det tar längre tid.</p> <p>Helt klart.</p>	
79	L	<p>Det är intressant för att det det är en del som säger att det känns som om man är mer effektiv.</p> <p>När man sitter online.</p>	
80	R2	<p>Jag kan tänka att det det är nog någonting man upplever. Om man till exempel är programmerar vill jag bara ta programmera och då är det ju bra, då blir man inte störd och då har man som input ska man ju ha någon slags design specifikation och man jobbar på och så levererar man om man så det är liksom känt.</p> <p>Men om man ska jobba med, om man ska jobba med konfigurering av system eller, men man ska göra någon high level design och så, det kan man inte göra på sin kammare.</p>	

		Då blir det svårare. Så det är nog rätt så mycket beroende på vad man har för roll hur känd den miljön man jobbar i är när det är känt så kan det vara skönt kanske. Men är det okänt, så är det svårare.	
81	L	Verkligen.	
82	R2	Ja	
83	L	Ja, men det var väl alla frågor vi hade tror jag tjejer?	
84	W	Ja	
85	L	Hade du något som du ville tillägga eller känner du att du har fått allt sagt?	
86	R2	Nej	

Bilaga B5

Intervju	Kod för aktiviteter
Företag: F2 Respondentt: R3 Tid och plats: Zoom, 29/4/2021 13:15 Medverkande: R3, Anne Coos (AC), Lovisa Jansson (L), Wilma (W) Längd: 43 minuter	Dagliga möten - DM Tekniska hjälpmedel - TH Ämnesspecifika diskussioner - ÄD Dokumentera projekterfarenheter - DP Par-programmering - PP Mentorskap - M Informella möten - IM Rotation - R Övriga kommentarer

Rad	Person	Svar	Kod
1	L	Och då tänkte vi först fråga om du kan berätta lite om din roll på företaget.	
2	R3	Har ni haft kontakt eller någon form av relation och kännedom av den typ av yrkesvana inom systemutveckling och IT. Känner ni folk som jobbar aktivt med IT i det området?	
3	L	Ja, vi har väl lite, sen har vi ju eftersom vi har jobbat i projekt tidigare den här terminen, då var ju Wilma på F2. Det är väl den mest konkreta erfarenheten vi har.	
4	R3	Ja, det är bra för att jag vill varna er. Vi är inte som vanliga, normala människor. Vi tillhör inte den kategorien som vi kallas för allmän professionell. Jo i sociallivet vi försöker vara som vanliga normala människor, men när det kommer till professionell karriärlivet och jobba, hur vi betar oss allmänt. Okej, så grejerna så vi professionellt, hur vi jobbar, hur vi möter folk vi är inte som alla andra yrken. Vi är den typiska nördar som ni ser på tv-program och alla olika filmerna. Och det är ingår i den typ av arbete och den typ av att jobba remote eller jobba digitalt. Vi har gjort den länge, så jag kan säga att 2009, bland annat tillhörde jag ett team, ett teamutveckling team som vi hade medlemmar i Singapore och Banaglore i Indien, så vi har det dagliga möten varje dag under en timme, under dagen. Vi kopplades ihop och jobbade och sen ja, tidszonen var lite annorlunda och det var inte 8 timmar gemensam tid, timmar,	

		<p>tidigare, men det var typ 4-5 timmar som vi hade gemensamma arbete och det var jättevänligt sedan 2009, 2006, 2007 till och med. Nu, det som blir vanligt idag för resten av världen, det var vanligt sedan 15, 16 år sedan för oss, så det har inte hänt så mycket sedan dess, kanske? Men absolut, så vi kan börja svara till själva frågan. Ja, just nu F2 är ett konsultbolag, och i ett konsultbolag så har vi inte direkt fasta roller, fasta arbetsuppgifter på det sättet. Vi skickas ofta hos kunder och där vi börjar att säljas som, ja, IT-konsult, systemutvecklare, programmerare eller testare. Men när man är framme och helt plötsligen identifierar olika behov hos kunden.</p> <p>Och då börjar vi flagga den, då oftast vi själva tar den hatten och rollen och hoppa in och jobba timvis till och med. Så för 4 timmar vi jobbar som testare, 4 timmar till som systemutvecklare, koda och en timme till som sitter där och bara skapa presentation, bilder till nästa möte så det blir olika roller inom såklart IT och utveckling men ändå det är inte den ursprungsrollen som man sålt till.</p> <p>Och det är samma sak här, i interna projekt, när vi sitter internt och jobbar i team där också man är flexibel. Man ställer upp, hjälper till, någon som har mycket att göra innan deadline då man var in och hjälpa den personen och göra saker som vanligt ingår i rollen. Så i slutändan man är generalist som konsult, it-generalist, men den specifika rollen idag, efter nästan, ja, 30 år, utvecklare och programmerare men senaste tiden det blir mer arkitektroll och ja, det kan jag säga just nu i de 2 produkterna som jag aktuell jobbar för kund är jag IT-arkitekt eller lösningsarkitekt.</p>	
5	L	Okej, så du sitter i 2 olika team nu?	
6	R3	Ja.	
7	L	Och vad jobbar ni med i dem teamen?	
8	R3	Ja, vi har, det är 2 projekt för kunder. Ett projekt är helt en ny webblösning. Det ska finnas en webbläsare, webbsidan, som ska ha höga krav för nedsatt syn, synnedsatts människor eller till och med de som har förlorat sitt sinne. Den hemsidan ska vara tillgängligt för dem och ge dem information och saker de söker efter och taltolkar för dem. Det är en webbsida som ska servera den tjänsten och de andra projekten är, det finns en portal, en	

		webbportal, som ska visualisera data, men den stora vikten ligger på det som händer, logiken som händer i baksidan, där vi har ett team utvecklare som skapat databasen, spara data, analysera och bearbeta den data och sen visualisera den för kunder och användare.	
9	L	Okej, och hur mycket jobbar ni virtuellt?	
10	R3	Kan säga allt. Jag i praktiken, jag har varannan dag har bara en av teammedlemmarna som sitter här med ett bord emellan och för den andra projekten har bara en teammedarbetare som kommer in i kontoret 2 gånger om veckan.	
11	L	Okej, men du sitter mycket på kontoret?	
12	R3	Jag sitter i kontoret, men resten av teamet är hemma och jobbar.	
13	L	Ja, okej.	
14	L	De andra medlemmarna är de i Sverige eller är dem också globala?	
15	R3	Nej, just nu, de 2 projekten är alla är här i Skåne.	
16	L	Ja okej, perfekt. Kan du berätta lite hur en typisk arbetsdag ser ut inom teamet och om ni har, för du snackade förutom dagliga möten, om ni har några fler sådana återkommande?	
17	R3	Om ni är vana med termen att jobba agilt. Inom agilt arbete finns olika typer av arbete och vi, i ett projekt, vi valde kanban modellen och i det andra projektet, vi valde mer scrum-modell. Och i de båda vi börjar morgonen med dagliga möten , i de dagliga morgonmöten, som ska vara jättekort. Vi kallar det för stand up. Det är anledningen att vi ska stå, ingen ska sitta i de mötena och går på grund av det så det blir kort. Det enda man ska berätta om är sitt dagliga, vad har man gjort igår? Vad ska man göra idag och om det finns eventuellt block för jobbet som man ska göra under dagen. Om det är något som måste flaggas, thats it. Man ska inte prata om detaljer, teknik, ingenting, bara vad är min task? Vad ska bli min task? Om jag behöver hjälp och sen vi går vidare till nästa.	DM

18	L	Okej, skriver ni ner det här eller är det bara liksom lite så här spontant?	
19	R3	<p>Nejnej, dagliga mötena behöver vi inte skriva. Ja, vårt scrum-master eller projektledare noterar om det finns något som ska göras och arkitekten. Och sen på båda har vi ett backend. Det är en backlog som innehåller alla de prioriterade taskens som ska göras. Och varje person, direkt efter den dagliga mötet, ska gå till sin backlog och titta vilket är prioriterat, vilket task ska göras idag då man plockar den fram. Och sen som arkitekt, till exempel, då går jag mitt jobb, i stort sett, vikten av jobbet i början av projekt. När vi har pratat med kunden, när vi har skrivit ner allt behovet och ha ett kravspecifikation då kommer mitt jobb bli mer aktuellt som jag ska designa en teknisk lösning för den här. Sen när projekten börjat då ska jag hjälpa till utvecklarna att bryta ned helhetes gripande designen och bryta ner till små lösningar så att det blir funktion i vara. OK, då ska, till exempel jag, jag ska skriva ett funktion som ska summera 2 siffror. Då ska jag gå ner och prata med dem. Okej, då ska den funktion ta emot två tal och returnera en summa av de talen i det formatet och de ska säga till att, till exempel, under tiden som vi pratar och jobbar, helt plörsligt, den kommer tillbaka till mig, säger att du någon försöker mata in ett decimaltal. Vi, vi har inte tänkt på det. Jaha, just det jag har missat det. Då designar jag en ny funktion som ska ta emot både heltal och decimaltal. Så jobbar som arkitekt i längden, så där har vi dem små mötena eller små chattillfällena. Man ställer frågor, något är inte klar i designen eller något som kommer inte hålla. Då är det ett dagligt arbete. Sen kan vi ha en veckovis plan också, om ni vill så vi kan fortsätta med det också.</p>	DM,
20	L	Ja och när ni chattar om de här små grejerna, du sa att ni chattade då. Vad chattar ni då i för program?	
21	R3	<p>Ja då är det, det beror på projekt. Det varierar sig. Ibland, i de interna projekten, företaget valde Microsoft baserade lösningar. Då är det teams som gäller. Men på sidan har vi Slack som vi når varandra emellan. Det har inget att göra med det formella chat diskussionerna. Det är mest att om man behöver hjälp eller, vad heter den, brainstorming med någon kollega som är duktigt på der ämnet om man använder Slack. Det är lättare för oss, tekniskt mer bra att använda Slack, men teams är vårt officiella chattsystem. Men sen när man är hos kund, då kan det bli något annat, till exempel i ett projekt som är något av projektena, hos</p>	TH

		kund det fortfarande är Skype Business som gäller, då måste vi använda Skype för att diskutera med kunden, eller deras representanter.	
22	L	Okej, och det ni pratar om i de här chattarna är det mest jobb då eller är det också?	
23	R3	<p>Ja ja. Det är alltid så, att de saker hände hela tiden, till exempel i morse i det dagliga mötet hade vi ett födelsedagskalas</p> <p>Ja, en som fyller år idag. Vår projektledare fyller år idag, så vi tog upp den. Vi hyllade honom. Vi berättade lite kort om hur vi känner personligt och hur duktig han är.</p> <p>Markerade hans bästa sidor av hans personlighet och önskade honom en trevlig dag, såklart.</p> <p>Men förrgår var inte lika roligt, trevligt. För att vi fick reda på, precis direkt på morgonen, att vår testledare, en som skulle vara testledare i teamet, hamnar vi i en MC-olycka och han var i sjukhuset, så då började dagen inte så roligt när vi fick höra att, ja, han ligger på sjukhuset. Det är inte, det är ingen fara på det sättet. Han klarade olyckan, han hamnade på sjukhuset men allt är under kontroll och sen under dagen ringde jag på hans mobil och någon svarade det och förklarade att han har skadat sig i kroppen och han kommer att vara i sjukhuset lite längre tid. Men han är okej så det, det är inte bara jobb.</p>	DM
24	L	Nej, det kan vara lite både och alltså. Yes, sen pratar du om andra återkommande grejerna som ni har varje vecka. Kan du utveckla lite på det?	
25	R3	<p>Ja, precis. När man jobbar agilt och scrum. Då brukar man välja en sprint och den sprinten brukar vara mellan 2 veckor eller 3 veckor, mest populär är 2 veckor sprint. Så varannan vecka brukar vi ha ett planering för det kommande sprinten. Vad ska vi göra inom 2 veckor? Det är fokus arbetsuppgifter, det är de som vi prioriterar baserat på vad har vi gjort förra sprinten och vad står i agendan från kundens sida, vad är det som är mest akut som ska göras först. Då vi tar en planering under dagen är hela dagen, eller halva dagen beroende på hur stor är teamet och projekten.</p> <p>Vi lägger tid bara att ta fram arbetsuppgifterna, diskutera om teknik och detaljer och hur ska den lösas och vem ska göra vad? Och så vidare. Hur ska vi hjälpa till och planera 2 veckor arbete. Sen efter en vecka kommer vi ha en retro. Vi går igenom den veckan som har gått och jämföra med planen. Säger ja, vi ligger i</p>	DP, IM

		<p>tid eller saker har hänt, vi kommer inte klara deadline, då måste vi plocka bort några från planen för att kunna klara 2 veckor planen. Och sen kommer, i slutet av 2 veckor. Då har vi något som vi ska demonstrera för kunden. Först vi går igenom själv intern och i teamet så att, har vi klarat allt som vi hade planerat? Ja, då är det bra. Då kommer vi kontakta kunden eller produktägare och säger till att vi har något som vi har gjort i 2 veckor och vi ska demonstrera. Det kan vara en dokumentation, det kan vara en rapport eller det kan vara en riktigt demo med program och då vill jag demonstrera den. Det enda skillnaden mellan digital och verkligheten. Det brukar vara, alltså, efter de i verkliga livet, när vi har då möjlighet att sitta tillsammans i samma rum brukade vi fika direkt efter den 2 veckors möte eller demonstration möte för att kunden var jättenöjd. Då fikade vi, men nu det blev digital fika, så vi sitter och dricker kaffe och ta lite tid att bara prata om allmänt och något roligt för att, ja, det var 2 veckor hårt arbete då vi förtjänar att må bra efter det.</p>	
26	L	<p>Ja okej, ja, men det är ändå bra att ni fortfarande kan göra det digitalt så. Har ni någon typ av, att ni dokumenterar till exempel erfarenheter ni har lärt er då efter varje liksom?</p>	
27	R3	<p>Ja, absolut, det ingår i den retromötena efter demot eller när vi planerar nästa sprinten. Då är en av de sakerna som vi tar direkt, vad var bra? I förra sprinten, vad var dåligt, vad kan det bli bättre? Och ibland om det är så det större team som man ska vara mer aktiv med den biten, då har vi att dela blommor. Konceptet också. Då brukar man skriva när i ett liten lapp, rita en blomma och säga att man ger bort en blomma till en team-medlem. För att den personen gjorde så något under den sprinter som var jätteviktigt eller väldigt intressant. Och det behöver inte vara jobbrelaterat direkt. Bara något som är duktigt att, ja sätta igång kaffe eller någon som var duktig att höra av sig och visa intresse om mådde dåligt till exempel någon dag eller någon som uppmärksammade födelsedagen och så vidare. Vad som helst som bara var utöver själva projektet då brukar man dela blomma.</p>	DP, NA
28	L	<p>Ja okej, det var lite. Det var nytt.</p>	
29	R3	<p>Det rekommenderar jag. När ni jobba i team.</p>	
30	L	<p>Ja, men det lät ju jättetrevligt.</p>	

31	R3	Men sen lite om hur ni kommunicerar inom teamet. Du sa ni har chattar och såna där, lite olika chattar. Hur ofta kommunicerar ni i teamet förutom de här dagliga mötena?	
32	L	<p>Jätteofta kan säga, för att det dyker upp hela tiden frågor om själva arbetstasken, arbetsuppgiften. Samt, ja det, det beror på att dynamiken i teamet också. Det är något som man lär sig under tiden, så jag som är farbror till teamet så äldst och jag kan säga att det finns folk i mitt team, i det teamet som jag jobbar i idag, som föddes efter att jag började jobba. Så jag började jobba som vuxen innan de föddes ens, så det är så stor skillnad i teamet och när man hamnar i den typ av grupp och team som jag, då tar jag den rollen och även om det ingår i min arbetsuppgift. Men jag tar den rollen att jag kontakter dem privat, en-till-en chat eller när vi sitter i ett gemensam landskap kontor så kontakta dem vid kaffemaskinen eller nu i chat och öppna en videochatt och sen hur mår du? Du såg inte riktigt pigg ut imorse, vad var det? Var det bara att det var lång natt eller har inte sovit gott eller har det hänt något? Eller nej, bara allmänt, dra något skämt och göra något roligt, så det är en 30 sekunder en minut max. Snabbchat bara för att hitta ett connection mellan, skapa ett band mellan teammedlemmarna för att grejen är när du jobbar med såna intensiva projekt som vi brukar göra. Inom IT och systemutveckling, deadline är alltid igår. Du har alltid oavsett hur du planerar, hur du jobbar, din deadline är alltid igår. Det har redan passerat. Då det är alltid och stressat arbete och högstress arbete leder alltid till konflikt. För att det är 2-3 stycken som sitter på samma kunskap och vet vad de gör, men har olika erfarenheter, olika syn på samma lösning och då hamnar man på ett argument och säger att okej, jag tycker att vi måste lösa det på det sättet, andra säger så och det är jättevanligt och det är helt rätt. Det är enda sättet att du kan utveckla en bra lösning och växa som person också i ditt roll, är att ha de typ av argument och diskussioner och till och med konflikterna för att utmana dig själv, utmana projekten för att bli bättre. Men människas hjärna är så här att efter ett tag. Man börjar få dålig känsla av ansikte. Man kommer inte ihåg, vad var orsaken att jag argumenterade hela tiden under 2 veckor varje dag, jag och Wilma som jag kan inte se ansiktet på riktigt, hade konflikt hela tiden och efter 2 veckor, då är det bara personligt för mig. Jag minns inte att det har inget att göra med Wilma som person. Det var det jobbet som vi gjorde tillsammans som var jobbigt. Men man bara tänker på det så fort man ser ansiktet och mår dåligt av det och de känner sig stressade. På grund av det, så det är jätteviktigt att man är skapar den typ av relation, prata om något annat, prata om livet,</p>	TH, NA, IM

		<p>prata om vädret, prata om något roligt gemensam. Hittar man något roligt gemensam, tv-serie eller något annat, en hundbild eller en kattbild som man delar. Bara för att bryta ner mönstret och säger att okej, jag och Wilma, vi två har inga problem med varandra. Det är det som är viktigt, att komma ihåg det. Det är det som är roligast. Det är därför man brukar ha digital fika eller något digital afterwork och så vidare. Till och med nu när det är pandemi och det har vi haft som sagt. Grejen är, det var inte alltid så att du hade alla team-medlemmarna här i samma kontor eller samma stad. Vi har ett folk i Banglor, folk i Denve, jag var i projekt i teatrapak. Jag hade en kille från Denver och en kille i Banglor. Så vår gemensamma tid var i praktiken halv till en timme. Det enda liksom och vi uttnyttjade den timmen för att göra allt möjligt tillsammans och hålla den stämningen vid liv.</p>	
33	L	Okej, men då låter ändå som att ni fortfarande kommunicerar ganska mycket trots att det är virtuell. Eller tycker du ändå att det har liksom minskat?	
34	R3	<p>Nej, egentligen, jag kan säga det, det blir mer, för att när du sitter i real life då du är djup i din arbetsuppgift. Ni har säkert upplevt det många gånger att du är inne, fokusera, någon kommer och knackar på dörren, någon gå förbi bordet och ställer en enkel fråga, hur är läget eller har du en penna eller så? Då tappar man fokuset, det är svårt att gå tillbaka till den. Det tar minst 15 minuter till att gå tillbaka till den ställning som du var och plus att när det är real life så när du är vid bordet, så till exempel så är den enda fråga du har: hur man stavar man bok?</p> <p>Men när du är här då säger "hej, hur är läget?" och då är det så här, det så här, så det kommer en massa till sidan om frågorna. Så enkel fråga som skulle ta 3 sekunder att svara blir helt plötsligt 5 minuter chatt.</p> <p>Därför, vi valde, det blir per automatik för oss inom IT utveckling att välja digital chatt även om man sitter mittemot varandra, men ändå man ställer frågan genom chatt för att det har gått snabbare. Rak fråga rakt svar, så det är den som jag menade i början, vi inom den yrket, vi är inte som alla andra normala människor. Vi var redan en bild på skärmen, kött framför ögonen.</p>	
35	L	Ja, så ni gjorde så redan innan pandemin. Okej? Ja.	
36	R3	O ja.	

37	L	<p>Det är nog lite annorlunda än andra företag. Men så tänkte vi fråga lite om, för man kan se vissa företag har ju liksom strategier för kunskapsdelning och då undrar vi om ni har någon aktivt uttalad strategi för det?</p>	
38	R3	<p>Ja, absolut och det är också en av de unika inom teknik, allmänt och speciellt inom systemutveckling, eller IT utveckling. Att det händer saker hela tiden och det går jättefort. Det är otroligt fort det går, ni upp vuxit med mobiltelefon men när mobiltelefon kom i slutet av nittioalet, då var jag en vuxen människa ,så jag har levt många år utan mobiltelefon. Men idag efter en relativt kort tid som har gått från det mobiltelefonlivet. Jag kan inte ens minnas hur jag klara det utan mobiltelefon. Hur kunde vi klara möten? Hur kunde vi träffas ute och hitta varandra ute. Men det var ett annat typ av liv så det har hänt jättemycket. Men tänk på att det som vi som användare upplever, saker som händer hela tiden, jättesnabbt, tänk på att vi som utvecklare måste utveckla dem sakerna som vi använder, ni eller som andra använder. Så det tar ännu längre tid och det går snabbare för oss att utveckla de grejerna. Och det kräver mycket kompetensutveckling för att kunna komma ikapp tekniken för att vara helt i marknaden och fortfarande ha jobb, bra plats, bra jobb och bra betalt. Då är det en hög krav på oss och det är på företaget också, företaget som ska sälja oss måste kunna erbjuda det senaste tekniken hela tiden. Saker som de hör på ett mejl eller Google eller en artikel, kunderna hör om den att det finns sån teknik måste vi kunna leverera. Vi måste kunna den tekniken som de har, så här (knäpper med fingrarna, alltså att det måste gå på ett ögonblick), och det är saker vi pratar om att till exempel helt plötsligt Elon Musk från Tesla så kommer ut och säger till att okej, det är tekniken som vi tänker på. Precis dagen efter vår kund fråga förresten den nya tekniken. Hur kommer det fungera? Och vi måste kunna leverera den. Det är högt krav på både företaget och oss personer. Och det ingår i det utvecklingssamtalen som vi har med cheferna. Vi har ett årligt plan. Vad är din plan? Vad vill du nå? Vilket område vill du förstärka dig i? Plus att det kommer en inriktning från företaget så att det är den marknaden vi kommer satsa. Det är IoT som gäller idag eller den smarta home som vi kommer satsa jättemycket eller smart bil fordon som vi satsar, vi ska tänka på den eller gröna lösningar och ni ska satsa. Det är många som områdena, det kommer från marknaden eller företagare inriktning. Då måste vi börja undersöka, nu vi här i F2 till exempel. Vi har skapat ett stort projekt, kallas för kompetensgrupp. Vi har identifierat de olika områdena, .NET,</p>	

		Python och ux design, whatever, så det är massa, en lång lista och folk som är intresserade att utveckla sig i den eller bidrag i den gruppen, anmäler sig till den gruppen. Då valde man en regionansvarig och en nationell ansvarig, så till exempel .NET-kompetensgruppen som jag är Skåne ansvarig för den kompetensgruppen. Då är det mitt jobb att ta fram senaste tekniken. Den som kommer att släppas nästa år, ta fram den, göra en workshop, bjuda in folk och be folk att komma in med IT och så vidare. Skapa fram dokumentation och material för att folk ska använda och utveckla sig. Ja, det så jobbar vi här i F2.	
39	L	OK, så då är det liksom, alltså en workshop eller en träff som är liksom, vars syfte är bara att liksom att lära sig om ett specifikt ämne då?	
40	R3	Det är mest att presentera nästa generation. Teknik som är på g. För att de som jag presenterar, de är duktigare än vad jag är inom området, så det är ingenting som jag kan lära dem, jag behöver lära dem. Jag bara markera att OK, där är området som kommer bli hett nästa år. Det är det den tekniken kommer att dyka upp. Gå och studera, men så klart, jag eller någon annan känner såhär att okej, jag har gjort en research/undersökning/förstudie och jag säger att ja, det finns ett stort potentiell. Då gör man en timme, förbereder en timme webinar eller presentation. Online-presentation och också då bokar man till lunch, i kallar den till exempel lunch-and-learn, under tiden som vi sitter och äter lunch, då sitter vi framför skärm och en person som presenterar, den reaserch som den gjorde och ger lite lätt. Vad är nästa steg?	
41	L	Har ni några andra aktiviteter som vi inte har pratat om vars syfte är liksom att dela kunskap inom teamet?	
42	R3	Ja, vi har haft innan pandemin, vi hade haft såna typ pizzakvällar som vi brukar sitta och ja, någon som hade ett problem hos kund eller i ett projekt som var mycket komplicerad. Då brukade vi träffas, sitta tillsammans och göra ett gemensam lösning, så umgås med, sitta och koda eller använda någon teknik för att lösa problemet och i alla fall bolla med, tekniskt mässigt, sitta och bolla och delar på kunskap och lära nya saker. Så ja, vi har haft en, nu är det lite mindre för att det finns ingen pizza så. Annars är det väl med digital som vi sitter tillsammans och det är mest på fredagar och lite senare på kvällen. Då kan man ta någon öl och sånt.	ÄD, IM

43	L	Så ni gör det ändå digitalt fortfarande?	
44	R3	Ja.	
45	L	Vi har ju identifierat lite andra aktiviteter som andra företag har gjort eller gör för kunskapsdelning. Och då tänkte vi kolla lite om, ni kanske också gör det. Och då har vi dels parprogrammering.	
46	R3	<p>Ja det, det är ingen aktivitet, det är ett krav i alla fall i de projekten som jag styr som tekniskt ansvarig, då kräver jag att 2 2, 3 3, sitter och kodar tillsammans. Ja, det kan vara det, absolut det leder till kunskapsdelning, men det garanterar kvaliteten också. Så man ser till att när 2 sitter och jobbar tillsammans. När man sitter själv då är det lätt att man konstaterar på en sak och inte ser de andra misstagen som man gör i sin koll. Men när två sitter tillsammans så:</p> <p>“ah där du missade ett if, du kontrollerar inte nullvärdet där. Tänk på att det kommer null, då du kommer att krascha programmet” “Just det, jag hade konstaterat: vad händer om kommer 5 in i, värdet 5 kommer, då ska jag visa den flagga, men vad händer om det kommer null? Just det! Det är på grund av den!”</p> <p>Så det är mycket parprogrammering, det är arbetsrutin.</p>	PP
47	L	Ja och hur gör ni det virtuellt?	
48	R3	Ja, nu finns väldigt bra verktyg så du kan dela din kod online. Så båda som sitter och skriva och se varandra. Aktivitet att okej, gör den, den personen håller på att skriva den raden och det ser man	TH
49	L	Ja, det är jättebra. Sen typ mentorskap, har ni något sådant?	
50	R3	Absolut, så vi blandar teamen alltid när vi har möjligheter att ha ett större team. Jag blandar alltid en erfaren utvecklare med en nyare utvecklare och det är två skäl på den. Först är det en mentorskap relation, den som har mer erfarenhet kan hjälpa den yngre att lyfta, se hur man jobbar i praktiken och så vidare. Men det andra så att när man är bekväm, när som jag har suttit och gjort samma sak i 30 år då blir man bekväm i sitt arbetsrutin, då man gör exakt samma sak som man har gjort i 30 år. Då sällan vågar man att prova nya saker, tänka out of the box. Men när du har ett yngre generation som kommer in med helt fräscha syn på teknik och lösningar av olika saker, då det blir ett så påminnelse.	M

		<p>“Just det, så kunde jag tänka också. Så kunde jag lösa problemet också.“ Det blir en sån typ lift till den erfaren utvecklare också. Så det är ett tvåvägs samarbete och det är därför det funkar bäst för att de båda känner att de bidrar med nåt. Det är inte så att jag har en gammal gubbe som sitter där och bara pekar med hela handen: “så här jobbar man!” Då kommer det inte fungera i lång tid.</p> <p>När det finns någon typ av tvåvägs samarbete, dem kan säga “ah, har du tänkt kanske vi kunde lösa det på annat sätt” eller man vet inte lösningen man bara tänker på ett ny sak och börjar man ställa den som en fråga. Helt plötsligt den gubben säger “jaha, det har jag aldrig tänkt på. Ja vi kan testa” och helt plötsligt, det blir ju två veckor diskussion.</p>	
51	L	Men då jobbar ni också lite med rotation då? Eller det kanske går hand i hand med mentorskap.	
52	R3	<p>Det är precis också på samma spår att kunskapsdelning, informationsdelning, om någon blir sjuk om, någon tar semester då resten av teamet kan ta över och fortsätta spåret utan att vara beroende av en. Samtidigt, det är roligt om man sitter och gör bara en sak dagen in dagen ut då kan bli tråkig. Men med rotation då man testat olika saker till och med nya saker som man har aldrig testat innan. Så det blir roligt jobb också. Plus att det är social drift och man måste prata med varandra när det blir överlämning inom en vecka. En vecka överlämning hela tiden eller inom 2 veckor sprint som man ska rotera och överlämna. Det blir mer socialt kontakt mellan olika personer.</p>	R
53	L	Upplever du att de aktiviteterna som vi har pratat om nu har de påverkats av att man har gått över till att jobba virtuellt?	
54	L	<p>Ja, absolut. Grejen är att i slutändan vi människor, i grund och botten är en social ras. Vi måste ha den typ av face-to-face kommunikationen även om som sagt i vår bransch är vanligare med den platta bild, än 3D kött och ben. Men ändå det är många som fortfarande vill ha den. Det är många som visste inte om den till de börjar sakna den, så att nu är det bara skärm så vi har inte sett den personen på mer än ett år. Ja, jag saknar den relationen, absolut, men det har inget att göra med direkt med själva hur vi jobbar, arbetet eller projektets kärna? Det är mest en samarbete, kommunikation, relationen, person mot person, kemin, kroppsspråket. Det är saker som hjälper till när vi satt i ett möte och vi diskuterar om ett ämne, då kunde man känna att okej, den</p>	

		personen är inte bekväm längre, kroppsspråket visade att det är inte bekväm. Eller den andra personen, han skojade, han menade inte allvar, han skojade, men här är svårare. Här behöver vi mer tid för att kunna läsa varandras kroppsspråk, ansiktsuttryck och saker genom skärmen. Så jag tror att vi behöver lite mer tid för den biten. Absolut eller helt enkelt att förhoppningsvis skippa den och gå tillbaka till den reella världen att verkligen kunna träffa.	
55	R3	Har ni skapat några nya aktiviteter för just de här sociala mötena, som för du pratade om pizzakvällar och så där, men det har ni haft innan. Men jag tänker på om ni har gjort några nya för att kompensera.	
56	L	Ja det börjar bli mer och mer populärt att köra sådana typ, jag vet inte vad kallas de spelarna som man kopplar sig, alla kopplar sig online och försöka lösa en gåta i ett rum tillsammans. Det är en sån som fanns fysisk en gång i tiden, men nu kör man digital och finns en del gåtor som man ska hitta och lösa tillsammans och ha ett chattrum tillsammans. Det blir mer aktuellt senaste tiden, tack vare pandemin. Men ja, jag, jag tror att vi behöver kombinera både och. Det finns fortfarande folk som är unga och leva som normala människor.	IM
57	R3	Har du några andra exempel på aktiviteter som vi inte har tagit upp som ni gör? Eller tycker att vi har fått med det mesta.	
58	L	Ja nej det. Det ger samma svar, till exempel fredagarna, vi har en digital after work. Så vi sitter på fredagar. Det brukar vara någon som tar upp en quiz, tar upp 20 frågor, ställer frågor och man svarar online och samla poäng och den som vinner får en kaffekopp.	IM
59	L	Ja okej, ja, men det är trevligt ändå.	
60	L	Anne Coos, Wilma, har ni något att lägga till?	
61	W	Nej, jag tror inte det.	
62	AC	Nej jag tror typ inte heller det.	
63	R3	Ni får gärna gå igenom så och skriva ner, diskutera internt och analyserar, processa och så fort ni känner att nej, det finns saker som inte är klar eller ni vill ställa fler frågor, absolut ni får gärna återkomma med frågor och då vi boka nytt möte eller ny intervju och ja, det är helt okej. Ja, det är bara så att problemet att som	

		sagt, jag har väldigt tät schema, men om jag får frågan i förväg då är det lättare att få med att pussla och fixa tiden annars absolut jag ställer upp.	
64	L	Ja, men det är jättebra det. Vi kanske återkommer med någon fråga om vi kommer på något.	
65	R3	Jag, men jag välkomnar gärna.	
66	L	Ja, men då är vi klara för idag. Vi tackar igen så jättemycket för att du ställde upp. Det har varit jätteanvändbart för vår studie.	
67	R3	Ja ingen problem allt och hoppas det blir användbart och bidra till något positivt.	
68	L	Ja, men det kommer det säkert.	
69	L	Okej, men då hörs vi på mail kanske då?	
70	R3	Absolut.	
71	L	Ja, ha det bra!	
72	R3	Detsamma, hejdå!	

Bilaga B6

Intervju	Kod för aktiviteter
Företag: F2 Respondent: R4 Tid och plats: Måndag 3 Maj 2021 kl.13.00, Zoom Medverkande: Anne Coos (AC), Lovisa (L), Wilma (W), R4 Längd: 31 min	Dagliga möten - DM Tekniska hjälpmedel - TH Ämnesspecifika diskussioner - ÄD Dokumentera projekterfarenheter - DP Par-programmering - PP Mentorskap - M Informella möten - IM Rotation - R Övriga kommentarer

Rad	Pers on	Svar	Kod
1	AC	Ja, Perfekt då kan du börja med att förklara lite vad din roll inom företaget är, vilka projekt du arbetar i.	
2	R4	Absolut, ja som sagt jag är konsult på F2 som är ett it-bolag, konsult it-bolag. Och jag har lite olika roller beroende på vilket projekt jag jobbar i, men det vanligaste är att jag är teamleader eller projektledare. Och jag jobbar ju både ute på plats hos kunden och så, och har interna team då med bara F2 konsulter. Men det kan ju också vara att jag är på plats hos kund med konsulter eller några anställda på bolaget jag jobbar på. Ja det är väl lite kort om rollerna.	
3	AC	Och leder du något internt team nu som bara är på F2?	
4	R4	Ja just nu har jag faktiskt två team i två olika projekt där jag är teamleader då eller projektledare.	

5	AC	Okej men då tycker jag att vi fokuserar på dem för vi vill undersöka lokala grupper där alla är från samma arbetsplats liksom. Så om du kan tänka på det när du svarar liksom att det är utifrån dom grupperna. Hur stora är de grupperna?	
6	R4	Det är ungefär sju personer i bägge, men det är olika människor.	
7	AC	Ja precis, och arbetar ni helt digitalt eller ses ni ibland eller i vilken utsträckning ?	
8	R4	Nej helt digitalt. Ja.	
10	R4	Ja precis innan pandemin här så jobbade vi på plats.	
11	AC	Perfekt Och sen har vi lite frågor kring alltså då allmänt om du vet eller arbetet och om du typ kan berätta lite hur en typisk arbetsdag ser ut inom teamet, alltså de återkommande upplägg med möten och sånt eller?	
12	R4	Ja, jobbar 50 procent då med respektive team så halva min arbetstid går till det projektet och den andra till den andra. Så dagarna ser ut så att vi har sånt här daily standup varje förmiddag, känner ni till vad det är? Man samlas för att prata igenom vad man gjorde igår, vad jag ska göra idag, om man har några hinder och såna här och har fastnat på några uppgifter. Så det har jag och då håller jag då i dom mötena så det är två såna på respektive team. Så jag har ofta avstämning med grupperna, det är lite samma typ av möte vi hör av varandra och pratar igenom vad man håller på med, om det är någon fråga. Sen är det ju mycket med teams och slack och alla såna här digitala kommunikationsvägar där man bara skickar frågor direkt till varandra när det är något eller att man delar någonting.	DM TH
13	AC	Så man kan typ säga att ni interagerar löpande under hela dagen?	

14	R4	Ja precis, och sen är jag så, jag föredrar eftersom ofta folks kalendrar är sjukt bokade med allt möjligt så jag föredrar istället för att bara ringa någon så bokar jag in ett möte för att personen hinner tänka efter vad är det jag har för frågor.	
15	AC	Okej och du nämnde Slack, i vilka kanaler kommunicerar ni förutom dom två, eller det är dom två?	
16	R4	Nej men det är väl framförallt de två, Ja mejl då. Mycket mejl.	TH
17	AC	Men chatten är liksom via, ni chattar via slack eller?	
18	R4	Ja precis precis.	
19	AC	Yes, och sen skulle du säga att ni har mer eller mindre interaktion med varandra än innan det virtuella arbetet?	
20	R4	Ja, Jag skulle nog säga att vi har mer än innan. Jag tror det är mycket mer i och med att man inte kan gå fram till varandra eller leta upp varandra i lokalerna blir det det att man känner att man måste stämma av det här och då kontaktar man varandra på Teams eller Slack istället för att precis som du sa innan att man lite möts vid kaffeautomaterna, "ja men du är där" och kommer fram till ett svar där. Så jag tycker det är mer kommunikation.	
21	AC	Så det är liksom att man frågar direkt om man undrar något?	
22	R4	Precis.	
23	AC	Ja sen har vi lite frågor om strategier och kunskapsdelning. Har ni någon aktiv, eller du som leder teamet, någon aktiv strategi för kunskapsdelning?	

24	R4	Ja, eh Strategi. Vi kör ofta workshops. Som egentligen man kan säga är ju, det är ju en form av kunskapsdelning. För att det kan ju ofta vara att man ska diskutera någon teknisk lösning och så har man, pratar man om det med en person så känner man nej det här måste de andra vara med på också, liksom går vi in i alldeles för mycket detaljer, vi måste ta med resten av teamet. Då brukar jag boka workshop på max en timme. Ska det vara längre ställer jag ut det i två 45-minuters pass. Och släpper egentligen bara lös alla. "Lös det här" Så workshops är det mycket, digitala då.	ÄD
25	AC	Och hur ofta har ni dem då i så fall?	
26	R4	Ja, det är nästan varje vecka. Det är relativt ofta.	ÄD
27	AC	Och har ni då liksom bestämt ett visst ämne ni ska snacka om eller kan det vara öppet eller?	
28	R4	Det är ganska öppet. Det är ofta beror på vart i arbetet man är någonstans. Så det är att man, har kommit halvvägs så man känner att ja, men nu har två personer fastnat här, de kommer inte vidare, men jag vet att den tredje personen kan sitta på ett svar. Då kör vi workshop, och det kan vara en halvtimme, det kan vara två personer också.	ÄD
29	AC	Och då sitter du så här typ via teams medan ni diskuterar nåt?	
30	R4	Så får man dela skärm och så kollar man tillsammans.	ÄD
31	AC	Hade ni det innan pandemin också eller är det något nytt som har kommit nu?	

32	R4	Det är nog något nytt, för att innan när man kunde springa fram till varandra så var det mycket lättare att ja, men titta här på min skärm så stod samlades man där och tittade. Ja så sprang alla iväg. Så det är ju, ja.	ÄD
33	AC	Ja, men vi kan börja lite med aktiviteter och du har ju snackat om de standups och nu om workshoparna har ni några andra aktiviteter där ni brukar dela kunskap eller bara snacka?	
34	R4	Ja alltså, det är ju. Tyvärr ska man säga, så det mesta är ju jobbrelaterat. Det är väl en nackdel just när man har så mycket digitala möten att det blir ju ofta direkt att man kommer in på jobb delarna. Jag tycker det svårare och liksom boka möten där ja men nu har vi bara fika och snackar. Det blir lite. Det beror på många som är med också, är man ett par stycken så går det ju ganska bra men blir man 10 stycken så sitter ungefär 8 tysta. Men, nej, men det är väl mest jobbrelaterat under mötena nästan hela tiden.	
35	AC	Hade ni så typ fika stunder eller aw eller sånt innan så det blir mindre när det är virtuellt eller?	
36	R4	Ja, det var ju mycket mer innan. Man hade gemensamma frukostar, fredagsfika och ja ofta varje dag. Det var ju betydligt mer av det.	
37	AC	Och anledningen till att du inte, är det för att du tycker det är svårare att ha virtuellt?	
38	R4	Ja, det är just det här att man vill ha med alla i sitt team då. Ofta eller det är ju svårt att hitta de där att alla är lediga samma tid, man har ju möten och många bokar också sina kalendrar där man sitter med en svår uppgift. Så bokar man en hel eftermiddag i kalendern för att visa ja, nu ska jag koncentrera mig på min uppgift och då vill inte jag, "Hallå kom på fika vettja."	
39	AC	Nej nej .	

40	R4	Så det är lite svårare att känna in just att, hade man suttit på kontoret, så hade det kanske varit att ja men du kan säkert ta en kvart ledigt från den uppgiften. Men nu när man är digitalt [ohörbart tal]. Så är det svårare att veta, stör jag, ja men då är det okej.	
41	AC	Ja precis.	
42	R4	Det kan man säga.	
43	AC	Ja. Just det.	
44	R4	Jag är lite pollenallergisk, jag sitter här och snorar.	
45	AC	Ja, det är lugnt. Ja, men har ni några mer möten än de här stand ups eller är det bara dom inom teamet?	
46	R4	Nej sen har vi ju liksom hela alltså, möten med hela företaget också. Och då kan det ju va till exempel, vi har ett projekt som heter lunch and learn och då är det ofta att någon håller i lunchmöten och diskutera eller pratar om ett ämne och delar kunskap.	
47	AC	Men.. Nej, fortsätter du, det var inget.	
48	R4	Nej men det är väl mer den typen av informella möten.	
49	AC	Men då är det hela företaget med?	

50	R4	Precis precis.	
51	AC	Så då skulle säga att ni egentligen inte har alls några informella möten inom bara teamet?	
52	R4	Nej, egentligen inte. Nej. Jag haft det på tidigare arbetsplatser mer såna här konkreta erfarenhetsutbytesmöten och dom tycker jag är väldigt bra just om man jobbar som projektledare träffar andra projektledare och diskuterar utmaningar eller lösningar oavsett i vilka grupper eller i vilka team man jobbar. Men det har vi tyvärr inte.	
53	AC	Och när ni har möten, dokumenterar ni det ni kommer fram till någonstans. Kör ni någon typ av dokumentation?	
54	R4	Ja det beror på hur, workshoparna brukar vi dokumentera. Både med teams, men vi gör även mycket såna här diagram för att det ofta är lättare att presentera på dem med eller om man skulle visa för kund. Och antingen ett dokument professionellt med text eller en ??	ÄD TH
55	AC	Har du några aktiviteter du tycker är viktigast eller som verkligen du värdesätter?	
56	R4	Jag tror dom här dagliga möten är väldigt viktiga, även om man ibland kan tycka att nämen jag har ju inget att säga så är det ändå viktigt att visa så att säga. Nej men det här sociala med att vi är ett team och stämma av varje dag. Dom mötena.	DM
57	AC	Men där dokumenterar ni inte, efter dom?	

58	R4	Nej precis.	
59	AC	Jag tänkte, vi har ju identifierat några aktiviteter genom vår studie. Jag tänker vi kan gå igenom lite av dem och se ifall ni använder dem om du bara inte har tänkt på eller så. Så det är par programmering, har ni?	
60	R4	Ja det har vi haft.	
61	AC	Är det i båda teamen nu som typ parprogrammerar eller?	
62	R4	Ja, men du förekommer. Det gör det, och det är ju precis så här ofta en erfaren utvecklare visar en junior utvecklare.	PP
63	AC	Så syftet är att den äldre ska lära den yngre eller?	
64	R4	Jag precis, eller så kan det bara vara att man sitter med ett jobbigt projekt som man behöver hjälp med och så kanske ingen har direkt svar men man ??	
65	AC	Och hur kör ni par programmering nu när ni arbetar virtuellt?	
66	R4	Det är ju dela skärm i teams, det är ju det allra enklaste. Den ena visar sin skärm så sitter den andra och gör kommentarer.	PP
67	AC	Yes, och sen har vi ämnesspecifika diskussioner, men dom kan ju kopplas in till era workshops kanske, alltså att ni snackar om, eller där sa ni iförsig att ni hade mer öppet, har ni nåt där ni mer bestämmer att nu ska vi diskutera detta eller lösa detta?	

68	R4	<p>Ja, men det har vi och då har vi ofta kunden med oss.</p> <p>Det kan ju va så att vi har två lösningar för en sak. Ja, och vi behöver liksom ett beslut från kunden. Då har vi liksom, nu ska vi prata om precis detta, inget annat, då är det ju verkligen ämnesspecifikt.</p>	
69	AC	Och då bara när ni vill veta eller har ni det planerat hela tiden?	
70	R4	<p>Nej, det har vi inte planerat eftersom ofta vet vi inte vad vi behöver prata om. Det är ju de som är, det är ju en utmaning att ofta sitter man och” Nu ska vi göra det och det och det”, tittar på alla uppgifter, man vet inte vilka uppgifter man kommer fastna på. Utan det man räknade med skulle vara svårt det visade sig vara jättelätt och det som skulle vara lätt va jättesvårt. Så att det är verkligen ett problem. Att behöver vi såhär, nu ska vi prata om exakt de här sakerna, då blir det ett möte.</p>	
71	AC	Och är det då hela teamet eller är det just alltså kanske en teammedlem med kunden eller?	
72	R4	<p>Vi har så här att om man till exempel ska diskutera användbarhet och design och sådana saker, då kan det ju vara att man bara har med dom som jobbar med UX och den biten. Inte utvecklarna för de vill bara veta Hur ska det se ut och hur ska vi göra? De behöver inte vara med i den diskussionen utan då då plockar man ut dom som behövs.</p>	
73	AC	<p>Ja.</p> <p>Sen har vi, jobbar ni något med mentorskap i projektteamet?</p>	
74	R4	Nej, det gör vi inte. Det gör vi faktiskt inte.	
76	R4	<p>Nej, men det är väl, Eller på sätt och vis gör vi det när jag tänker efter för vi har ju en, En kille som praktikant ja.</p> <p>Han har ju en mentor på företaget.</p> <p>Ja, jag får ändra på den, vi gör ju faktiskt det.</p>	M

		Nej, det är ju inom teamet då. Det är en inom UX design som är mentor.	
77	AC	Men han sitter liksom inte i ert team då?	
78	R4	Jo han är med i teamet.	
79	AC	Och sen har vi rotation, använder något, eller jobbar ni med det?	
80	R4	Att man byter. Ja ja. Delvis. Det är ju utvecklarna som gör det ibland alltså. Jag jobbar ju till exempel bara med backend utveckling)) och där kan det ju bli lite såhär, där har vi en arkitekt som säger ja men prova nu någonting du inte gjort förut. Och liksom testa, så utvecklarna gör det.	R
81	AC	Och då är det för att alla alltså att man ska lära sig av varandra så att en inte sitter med samma kunskap?	
82	R4	Precis precis. Det är ju det vi måste ta höjd för att om någon blir sjuk eller inte kan vara med och så vidare så att inte den kunskapen bara sitter hos en person. Det är precis det det handlar om. Även om man blir otroligt duktig på det man håller på med så ska, det finnas kunskap ska alltid finnas hos andra också .	
83	AC	Ja, Wilma hade du någon aktivitet du tänkte på?	

84	W	Nej jag tror att du har tagit upp alla det var kanske här med dokumentera projekt erfarenheter, om ni gör det någonting om ni har någon sådan retrospect typ eller så.	
85	R4	<p>Men det har vi ju. Och vi använder ju teams också, alltså de här för att dela dokumentet och så, så där har vi ju mappar och massor med ja, men till exempel filminspelningar. Det är det vi kan ha. Någon som är duktig på att visa hur en applikation fungerar</p> <p>Så går den personen genom det så spelar vi in det och delar i teamet så slipper man ha dom möten utan man kan bara länka till Ja, men titta på filmen här så får du då en bild av vad vi jobbar med. Och sen har vi retrospective också, just för att Ja men hitta saker vi kan bli bättre på och lyfta sånt vi gjorde bra, det var framförallt det.</p>	<p>TH - WIKI</p> <p>DP</p>
87	AC	Och sen bara lite allmänt om vi tänker på alla dessa aktiviteter vi snackat om upplever ni att ni har fler eller färre jämfört med innan ni arbetade virtuellt? Alltså aktiviteter typ.	
88	R4	<p>Nej, men aktiviteterna är samma till antalet</p> <p>Det har inte förändrats så mycket utan det är samma aktivitet. ??</p>	
89	AC	Och sen, om du anser att kunskapsdelningen har påverkats av att ni arbetar virtuellt, upplever du att det finns problem eller att det blir svårare?	
90	R4	Nej, det är väl egentligen inte. Jag tror däremot att det blir viktigare alltså, innan så när man satt tillsammans så tänkte man inte på det samma vis så jag tror det viktiga är nu att ja, men man talar alltid om ja, men här finns filerna, här är det sparat här finns informationen. Att förr var det bara liksom självklarhet att man hade ett möte sen sprang alla iväg och så satt de flesta och gissade vart ?? låg. Nu tycker jag att det blivit mycket tydligare att man är konkret och säga, men kolla nu i teams, där ligger filerna. Jag måste säga att det blivit bättre.	TH - WIKI
92	AC	Och nu bara, kan du tänka på andra aktiviteter som kan främja kunskapsdelning inom då virtuella teams?	

93	R4	Jag, men jag tänkte det här just, erfarenhetsutbytet mellan jo alltså med samma roll, som jag sa innan, om att utvecklare som är duktiga på ett språk får prata med varandra. Och liksom jämföra för ofta är det ju det här vilka olika typer av problem man ställs inför och vilka typer av kund som man jobbar med. Det hade jag gärna sett mer av och det tycker jag är bra. Och det är ofta då man lär sig oftast.	
94	AC	Det var inget ni hade idag, eller det är bara nåt du?	
95	R4	Nej, inte på det sättet som jag önskar. Vi har ju den typen, men det är mer generellt det är inte samma roll man.	
96	AC	Ja, Wilma Lovisa har ni några frågor?	
97	L	Ja jag hade en fråga om de har chatterna som ni har pratar ni mest jobb då eller pratar ni något privat?	
98	R4	Det blir mest jobb där också faktiskt. Det är väldigt stor skillnad jämfört med innan vi började jobba digitalt, man pratade mycket mer liksom nämen om fritid och privat, det blir väldigt väldigt jobbfokuserat nu, på alla kanaler egentligen. Oavsett om det är via mejl eller så att det är väldigt, väldigt liksom koncentration på jobb, jobbrelaterad, hela tiden, oavsett om det är slack eller teams eller email.	TH
99	L	Tycker du att det har liksom påverkat jobbet eller tycker att det var positivt eller negativt?	
100	R4	Men det är väl både och, det är väl. Det blir ju man känner ju att, Ja men att man saknar det, precis som man saknar det sociala rent allmänt, men särskilt, sen så är det ju även. Nej, men lite tråkigare helt enkelt, det blev ju väldigt att man checkar av, "Hej hur är läget ja det är bra och hur helgen var, ja den var bra, nu pratar vi jobb". Och sen kan jag tillägga att jag tror det också i och med att det är helt digitalt nu och folk generellt har ju väldigt mycket möten	

		på dagarna och det blir ofta så att mötena går kloss kloss i varandra. Så då blir det det här att man känner inte att man hinner prata. Den sociala biten utan man, vi måste hyvla av de här ämnena direkt.	
101	L	Just det Men mer än att liksom att du kan sakna det sociala tror att det har påverkat själva arbetet? Rent konkret, men det kanske är svårt att tänka ?	
102	R4	Nej, jag tror jag tror inte det, de är samma.	
103	L	Ja det var väl det	
104	W	Nej jag hade i alla fall ingen mer fråga	
105	AC	Nej, har du något annat att tillägga R3?	
106	R4	Ö, nej, jag tyckte mer att höra vilka roller kommer ni intervjua alltså jag är ju projektledare och så, men det kommer ni prata med utvecklare och andra yrkesroller?	
107	AC	Ja, det är lite, det är lite olika. Vi har ju efterfrågat antingen en projektledare som leder team eller en person som bara sitter i team.	
108	R4	Okej.	

109	AC	Så det är blandat. Vi ska prata med någon utvecklare imorgon så det är väldigt blandat.	
110	AC	Men det var nog dom frågorna vi hade.	
111	L, W	Ja	
113	W	Går det bra om vi kanske mejlar dig i efterhand om vi kommer på någonting som vi har glömt	
114	R4	Ja, absolut.	
115	AC	Toppen	
116	R4	Får man läsa den här uppsatsen sen när det är klart?	
117	AC	Ja absolut, vi mejlar den till dig.	
118	R4	Hade vart jätteroligt.	

119	AC	Ja absolut, vi mejlar den till dig. Se om du kan lära dig någonting.	
120	R4	Kan man alltid .	
121	R4	Men var det, läste ni systemvetenskap?	
122	AC	Ja, sista året så vi skriver vår kandidatuppsats nu.	
123	R4	I lund då? Där läste jag också för många år sedan, programmet på ekonomiskolan, 2002. Det är ett tag sedan..	
125	AC	Ja, men tack så jättemycket för din tid och dina svar.	
126	R4	Inga problem bara roligt att kunna hjälpa till.	
127	W	Verkligen´	
128	AC	Men ja, men vi hörs kanske på mail. Annars får du Uppsatsen av oss.	

130	R4	Tack Så mycket, har det bra idag.	
131	W	Tack så mycket	
132	R4	Detsamma, hej	

Bilaga B7

Intervju	Kod för aktiviteter
Företag: F3 Respondent/: R5 Tid och plats: Zoom 2021-05-04 Medverkande: R5, Anne Coos (AC), Wilma (W), Lovisa (L) Längd:28:44	Dagliga möten - DM Tekniska hjälpmedel - TH Ämnesspecifika diskussioner - ÄD Dokumentera projekterfarenheter - DP Par-programmering - PP Mentorskap - M Informella möten - IM Rotation - R Övriga kommentarer

Rad	Person	Svar	Kod
1	W	<p>Jag tänkte, jag ska börja bara med att prata lite om vad vi vad vi skriver om. Var uppsats handlar om kunskapsdelning inom virtuella team och hur man genomför olika aktiviteter för att uppnå kunskapsdelning digitalt och vi vill identifiera företaget i praktiken jobbar med kunskapsdelning inom teams och då har vi riktat in oss på IT projekt för att det är väldigt, man har identifierat att kunskap är en väldigt viktig resurs där och det krävs god kunskapsdelning för att för att i projekt ska jag vara konkurrenskraftiga liksom. Och vi gör en uppdelning i vår uppsats mellan något som kallas tacit och explicit kunskap. Där tacit ut kunskap är den informella kunskapen kan man säga, som man inte alltid vet att man har och för att den ska delas så krävs det personlig interaktion. Det kan vara som man delar när man står liksom vid kaffeautomaten. Sånt som kanske har blivit lite svårare med digitala arbete. Explicit kunskap är den mer uttalade och formella kunskapen sånt som man kan dokumentera och dela enkelt genom olika dokument och så där. Och vi vill undersöka delningen av båda de här olika typerna och hur de ser ut nu. Ja syftet med vår studie egentligen på att bidra med ökad insikt och se om det finns några eventuella utvecklingsområden inom kunskapsdelning hos virtuella team. Är någonting du undrar över eller har några funderingar kring? Och vi vill undersöka delningen av båda de här olika typerna och hur de ser ut nu. Ja syftet med vår studie egentligen på att bidra med ökad insikt och se om det finns några eventuella utvecklingsområden inom kunskapsdelning hos virtuella team. Är någonting du undrar över eller har några funderingar kring?</p>	
2	R5	Nej, det är glasklart.	
3	W	Grymt då så, om du bara vill börja med att berätta lite om din roll inom företaget och så där.	

4	R5	Yes, jag är utvecklare. Jag började på F3 officiellt för typ ett och ett halvt år sedan, men jag jobbade som konsult där innan också. Så jag har jobbat på F3 i snart två år sammanlagt. Om en månad. Så jag hoppar lite mellan teams och sånt. Nu har jag fastnat i teamet somA vi sitter i nu. Jag är nyexad, eller asså tog examen förra året men började jobba för typ två år sedan. Men det där har att göra med framläggningar och så.	
5	W	Det känns som att det är ett vanligt ja. Om du vill berätta lite om det projektet som du sitter i nu och hur länge ni arbetar med det och hur många ni är det projektet.	
6	R5	Yes, vi utvecklar ju en web-app som kör på en av F3 produkter för att monitorerar hälsan på den. Den och system. Så man kan säga att det är en hälsomoniterings webb-app. Som vi hållit på med sen oktober 2019 tror jag.	
7	W	Okej ja, så då arbetade ni med innan den innan pandemin också?	
8	R5	Precis vi började hösten där innan ja.	
9	W	Hur många är många teammedlemmar är ni?	
10	R5	Vi är 4, Om man räknar utvecklarna då. Sen har vi ju product-owners och lite sånt där också.	
11	W	Jobbar ni helt virtuellt nu eller är det någon blandning?	
12	R5	Vi jobbar helt hemifrån. Det har vi gjort sen typ ett år tillbaka.	
13	W	Och innan dess, satt ni tillsammans eller?	
14	R5	Ja varje dag.	
15	W	Perfekt. Då ska vi se om du bara vill berätta lite hur en typisk arbetsdag ser ut inom teamet. Eller jag ska säga också att vi vår studie handlar just om projekt-team liksom. Så du kan tänka på det lite när du svarar på frågorna. Att det är vi är intresserade av är hur ni jobbar inom ert team och inte liksom på företaget i sin helhet. Men om du vill berätta lite om hur en typisk arbetsdag ser ut för er i teamet? Om ni har något återkommande upplägg under veckorna och så där.	
16	R5	Jag kan ta upp ett schema här bara för att inte missa någonting men viktigt. Jag antar att du menar nu och inte innan.	
17	W	Nej precis.	
18	R5	Vi är typ helt ensamma. Men vi börjar dagen med en "daily stand-up", nu sitter ju alla ner men. Men det blir ju ändå som ett kort möte vi kör på morgonen för att synka vart utvecklingsteamet här kontra test kontra product owner. Den har vi varje dag. Så den kör vi nu och det är den enda viktiga stående grej vi har varje dag. Sen har vi ju varannan vecka har vi ju sprint planering, retro-möten. Men de är nog de enda stående vi har.	DM

19	W	Hur ofta har ni kontakt inom projektgruppen per dag förutom här dagliga "stand-ups"?	
20	R5	Mellan liksom utvecklarna och resten eller?	
21	W	Mm eller inom teamet liksom.	
22	R5	Det är nog ganska mycket ändå, alltså det vi jobbar ju ganska mycket. Alltså just nu mer jag via teams än innan. Så vi jobbar väldigt tight med UX till exempel. Så det är mycket så att man bollar fram och tillbaka med dem under dagarna och sen har vi ju vår product-owner som vi ofta drar in för frågor liksom. Så det händer nog likt nästan, varannan dag i alla fall att man pratar med de här. Eller back-log owner rättare sagt, product-owner sitter nere i Lund så han pratar vi inte med.	TH-chatt i Teams
23	W	Jag vill bara klargöra lite. Ni sitter 4 stycken i ert team, men sen typ UX till exempel jobbar de bara med samma projekt som ni eller har de liksom andra grejer också?	
24	R5	Nej, vi har vi 4 utvecklare som sitter med projektet varje dag. Sen har vi en back-log owner som sitter i 3 projekt på vårt kontor. Han är den som är mellan oss och product owner. Så det är han som liksom ser till att mellantinget mellan en utvecklare och den som säger vad de ska ha. Som man alltid har någon som skyddar oss från någon som inte vet hur utvecklingen fungerar. Och sen har vi ju UX -teamet då som är 2 personer som jag tror har 3 projekt. Och i Linköpings kontoret här då så har vi 4 UXare som jobbar liksom. Jag tror de har oftast 1.5 per team säger man. Så det är en som har mer insikt på ett projekt, sen har de en back-up. Så de jobbar på flera projekt samtidigt och sen har vi då test som också jobbar på flera samtidigt.	
25	W	Ah okej. Så när ni har dessa "daily stand-ups" är det bara ni utvecklare som kör?	
26	R5	Nej, då har vi alla, alla de här som jag prata om nu är med. Så vi är dem plus vår chef.	DM
27	W	Okej. Då var nästa fråga hur ni interagerar inom teamet. Alltså vilka kanaler ni använder när vi pratar med varandra.	
28	R5	Teams kör vi med. Ja vi körde discord i början ett tag, för precis när corona kom så var teams hemskt, ja alltså det var så mycket problem med det.	
29	W	Ja, jag tycker det är krångligt. Men okej, använder ni något annat? Typ såhär sms eller mail.	
30	R5	Vi har ju eller nja alltså mejl är väl bara så här för att få mötesinbjudan liksom. Det är nog enda gången. Jag kollar knapp min mejl en gång om dagen, så det är liksom så sällan man använder det. Jag tror nästan alla på F3 har gått över till teams för det är lättare att föra dialoger där.	

31	W	Ja.	
32	R5	Speciellt nu med corona har det blivit mycket mindre mejl och mer på teams, vilket är skitbra.	
33	W	Upplever du att ni har mer eller mindre interaktion med varandra i teamet sen ni började arbeta virtuellt?	
34	R5	Alltså, jag skulle nog säga att vi har nog mer inom teamet, men mindre utanför definitivt. Vi sitter ju, jag vet inte om ni har koll på hur vi jobbar på F3. Men det är mobbprogrammering i Linköping och ni vet vad det är.	
35	W	Nej lite dålig koll.	
36	R5	Mobbprogrammering är då att man sitter 3 till 4 i en grupp och programmerar på samma sak samtidigt. Sen roterar man den som kodar och de andra säger "ja, men skriv det här, skriv det här".	PP
37	W	Okej.	
38	R5	Så det funkar ju väldigt bra när man satt på kontoret för man sitter framför en stor TV liksom, tillsammans och jobbar. Nu är det ju lite annorlunda att nu får köra screen-sharing och sånt.	TH+ PP
39	W	Just det, men då kör ni bara att ni delar skärm eller via teams?	
40	R5	Mm precis. Men det har blivit liksom att det inte är lika vanligt att någon går förbi än. Så man tappar ju lite på det utifrån. Om vi pratar arbetsinteraktioner så tycker jag inte så mycket har ändrats. Men det som ger allt annat.	
41	W	Ja såklart. Jag tänkte prata lite om strategier för kunskapsdelning har ni någon aktiv uttalad strategi för kunskapsdelning.	
42	R5	Inom teamet har vi inte riktigt det. Man tror ju mycket på, i alla fall på Linköpings kontoret här på F3. Vi tror ju på det här med mobbprogrammering som del av delningen. Men förutom det så har man ju på kontoret då har vi ju liksom "Bok-grupper" och sånt där.	
43	W	Har ni fått några riktlinjer från F3 om hur ni ska kunskapsdela både liksom eller typ, hur ofta ni ska ha möten och hur ofta ni ska göra informella grejer tillsammans nu när det är virtuellt.	
44	R5	Ehm nej, det har vi inte. Vi jobbar ju väldigt fritt från F3 i Sverige. I Linköpings kontoret är det ju lite mer R&D som gör lite mer outer-produkter. Så jag tror det började där att man liksom är lite mer fränkopplad till stora F3 i Lund. Så även vi som gör inte en egentligen biprodukt [ohörbart tal]. Vår är ju liksom redan kopplad till allting annat så har det ändå blivit att såhär. Att när vi startar våra team får vi bestämma exakt hur ofta jag möten när vi pratar med dem. Det enda vi har är ju stående synk med product owners och sånt. Och det är en gång varannan vecka.	

45	A	Jag hörde inte riktigt vad du sa, men du sa innan när ni var på kontoret att ni hade bok-grupper eller vad sa du?	
46	R5	Ja det har vi fortfarande.	
47	A	Vad är det för något?	
48	R5	Man läser typ en tråkig bok vanligtvis, och sen diskuterar man den en gång i veckan.	
49	A	Alltså bara en vanlig bok, eller?	
50	R5	Nej alltså typ sån här "King Code" liksom. Så det är kodböcker. Så det är inte så att vi sitter och läser vad som helst. Men vi hade faktiskt fram till corona aktier-grupp, den var kanske inte sådär jobb-relaterad men det var något som ofta alla på kontoret dök upp på.	
51	W	Vad var det för någonting?	
52	R5	Vi hade en på kontoret som var så här sjuk, inne i aktier alltså. Han var ju liksom så, så han hade liksom typ föreläsningar en gång varannan vecka eller varje vecka [ohörbart tal]	
53	W	Haha okej. Nu har vi gått igenom strategier lite, men han har ni några aktiviteter förutom då "stand-ups" vars uttalade syfte är att kunskap inom teamet.	
54	R5	Just för att dela kunskap så har vi ju alltså, vi har några som heter. Det kanske är lite mer, det är mer för hela företaget som dyker upp då och då. De är kanske såhär en gång i månaden typ, eller en gång varannan månad. Där alla bjuds in liksom och sen kan man prata där. Sen har vi också på vårt kontor i Linköping då så har vi arkitekt-möten en gång i veckan. Jag tog inte upp det tidigare, för det är inte såhär super teams-grej. Men kanske mer relevant till de här. Det är arkitekt möten där alla grupper i Linköping sitter tillsammans och vi pratar om svårigheter som man upplevt. Och så kanske så här före "Ja, men det här teamet kanske har löst liknande sak eller liknande problem". Så den är nog definitivt en sådan. Kanske lite mer framåt tänkande än liksom resursdelning.	
55	W	Just det. Jag tänkte återkoppla lite till de här "stand-upsen" igen. Dokumenterar ni någonting då eller pratar ni bara liksom?	
56	R5	Vi dokumenterar bara på. Vi dokumenterar inte på "stand-ups" men vi dokumenterar på "retros". Så vi har ett sprint-retro i slutet av varje sprint, då dokumenterar vi ju vad som var bra och dåligt med den här sprinten liksom, och så sitter man och pratar om det här borde förbättras det här borde försvinna och så.	DP-retros
57	W	Mm, vilka aktiviteter tycker du är viktigast nu när det är virtuellt, för att dela kunskap. Vi har inte tagit upp så jättemånga, det är de stand-upsen och att ni delar skärm.	
58	R5	Inom teamet så tycker jag ju det är de viktigare. Jag skulle nästan	

		säga att det funkar ju typ bättre nu, för det känns mindre konstigt att sitta vid sidan om googla upp saker till exempel när man sitter själv. För det, det känns ju, jag vet inte. Det känns ju dåligt då att dra upp datorn när man sitter i grupp av 4. För då tror alla att man sitter och kollar Facebook eller någonting. Så sådana grejer känns ju lättare nu. Speciellt för mig som är något nyare, alla andra inom teamet är ju seniorer. Jag tror nog ändå att alltså som vi jobbar är väldigt delande sätt redan. Att man sitter 4 för vi diskuterar ju hur vi möter och tacklar alla problem det är därför man sitter så här. För att då få liksom så bra koll som möjligt från första början.	
59	W	Ja, men det låter ju jättebra. Har ni infört några nya aktiviteter för att kompensera mot de här informella aktiviteterna som försvinner lite när man sitter virtuellt. Alltså att man inte kan ses typ vid kaffeautomaten eller på kontoret.	
60	R5	De började med sådana grejer. De har någon sån frukost. För vi brukade äta frukost tillsammans. Så skulle man ha sån här digital frukost. Men jag tror typ ingen går på det där.	
61	W	Hur kommer det sig tror du?	
62	R	Jag tror bara det är inte riktigt samma grej. Jag tycker inte man får ut alls den grejen som man får ut av, det känns bara som en halvvägs grej. Ja.	
63	W	Ja men det kan man förstå. Känner du att när de här tillfällena försvunnit, att det har påverkat ert jobb någonting?	
64	R5	Nej, jag tycker inte det. Vi i teamet har ju hållit samma om inte till och med har förbättrat våran produktivitet sen vi börja jobba hemifrån, så för oss har det nog gått väldigt bra. Jag vet inte hur det ser ut för alla team, men just vårt team har det gått väldigt bra för.	
65	W	Ja. Vi har ju identifierat lite aktiviteter när vi har gjort vår studie och läst litteratur och sånt. Så jag tänkte att vi ska gå igenom några se om ni har om ni också använder er av dem. Använder ni någonting om mentorskap?	
66	R5	Mentor, alltså är det någon.	
67	W	Alltså någon som bara kan visa. Det kan både vara liksom exakt hur jobbet, exakt hur man liksom programmerare eller liksom mer hur det är på hur man brukar jobba inom teamet.	
68	R5	Nej det har vi inte. Och definitivt inte när jag började det var typ. Jag var nog den sämsta on-boardingen någonsin. Jag dök upp en dag. Ingen visste att jag skulle komma dit. Ingen var på kontoret. Det hade varit ute på någon AW dan innan.	
69	W	Haha fy. Använder någonting med rotation, du sa att ni bytte lite vem som kodade. Men är det liksom att ni alla jobbar på samma uppgift samma hela tiden eller?	
70	R5	Ibland splittar vi teamet i två och två. Och sen roterar vi ju oftast	R

		typ, när jag berättar om så här arkitekt-möten. Där roterar vi vem som går på dem och sånt. Och sen roterar vi ju scrum-master som den som driver sprinten. Och vi roterar vem som demoar för produktägare och sånt.	
71	W	Ja, men det låter jättebra.	
72	R5	Så vi har ju full rotation i teamet oavsett vem som har vilken typ av liksom titel eller så. Jag gör lika mycket som den som är produkt-specialist i teamet.	R
73	W	Juste ah. Sen har vi också ämnesspecifika diskussioner, alltså att man samlas i teamet med syftet att diskutera bara diskutera visst problem liksom. Om ni har det.	
74	R5	Det gör vi ju kanske dagligen då, hela teamet. Men det kommer ju in i det här jag nämnde tidigare då att, om vi har ett problem som är utanför vårt scope. Om vi pratar UX eller någonting som vår back-log owner skulle tackla. Då kan vi bara dra in dem i vår konversation. Vi har liksom en kanal som är öppen där alla i teamet kan hoppa in i samtalet bara.	TH
75	W	Precis sen hade vi grejer som vi redan tagit upp, som daliga möten och parprogrammering och sånt där. Men det använder ni ju er av. Då ska vi se. Coos och Lovisa har ni någonting, är det något jag missat?	
76	A	Jag tänkte bara med dokumentation så ni dokumenterar bara efter då retro-mötena. Ingen annan dokumentation liksom?	
77	R5	Alltså vi dokumenterar ju. Nej det har vi inte. Det är nog de enda mötena som vi dokumenterar liksom.	DP-retro
78	A	Och sen tänkte jag på teams, har ni liksom en chatt där också som alltid igång för teamet?	
79	R5	Ja, vi har flera till och med	TH
80	A	Sen det här när ni programmerar tillsammans, ni sitter liksom en hel dag och bara programmera tillsammans. Du sitter aldrig själv liksom.	
81	R5	Nej, vi jobbar aldrig ensamma. Förutom, vi har ju som vi på F3 kallar "freaky-fridays" att man varannan fredag får man jobba med sidoprojekt. Då sitter man ju kanske själv, men då jobbar man ju inte direkt med, det behöver inte vara projektrelaterade grejer.	
82	A	Så ni har inget socialt bara inom teamet, typ AW eller kaffepaus, eller någonting.	
83	R5	Nej.	
84	L	Jag hade lite frågor också. I era chatter pratar ni bara jobb då eller pratar ni privat också?	
85	R5	Alltså vi, det är ju en del "memes" också. Så vi, det är lite mer	

		privat. I alla fall inom utvecklingsteamet för där känner man ju varandra bättre. Så nej det är inte bara jobb.	
86	L	Hur är det med dem som inte är i utvecklingsteamet hur mycket kontakt har ni med dem?	
87	R5	Tänker du dem som fortfarande är inom vårt projektteam?	
88	L	Ja det som är inom erat team.	
89	R5	Alltså man pratar med dem som sagt på daily varje morgon och sen skriver man ju till chefen lite då och då. Hon checkar in ganska ofta nu under corona. Annars är det ju liksom det här projektet man pratar med dem och så.	
90	L	Som ni har mer socialt inom eran utvecklingsgrupp?	
91	R5	Ja.	
92	L	Sen undrar jag om den här bok-klubben igen. Är det inom hela teamet eller ni utvecklare?	
93	R5	Innan corona hade vi inom vårt team en bok, men den boken vi kör nu är det alla som är nya på F3. Och de tog typ alla som är nya inom de senaste två åren.	
94	L	Okej, så det är inget som görs till liksom för erat team?	
95	R5	Nej.	
96	L	Nej men det var det jag hade.	
97	A	Ja känner mig också nöjd.	
98	W	Jag tror inte jag heller hade så jättemycket mer eller någonting alls faktiskt.	
99	L	Jag kom på att jag hade en fråga till, den här aktie-gruppen. Det gör ni inte alls nu under Corona?	
100	R5	Nej han har slutat på jobbet så.	
101	L	OK, så det var liksom beroende av en person?	
102	J	Ja, det var det var han som drog i det.	
103	W	Ah juste. Men det var det. Vi tackar jättemycket för att du ville ställa upp det uppskattas verkligen. Vi tänkte bara fråga. Det kanske inte blir så, men är det lugnt om vi har skickat några frågor på mejl sen om vi kommer på någonting som vi har glömt?	
104	R5	Jadå, det är lugnt	
105	W	Tack så mycket.	

Referenser

- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2017). Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge Sharing and Trust, *Information & Management*, [e-journal] vol. 54, no. 4, pp.479–490, Tillgängling genom: APA PsycInfo
<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2017-21275-007&site=eds-live&scope=site>.
- Baumard, P. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*, London ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Boh, W. F. (2007). Mechanisms for Sharing Knowledge in Project-Based Organizations, *Information and Organization*, [e-journal] vol. 17, no. 1, pp.27–58, Tillgängling online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1471772706000340> [Hämtad 11 March 2021].
- Bolisani, E. & Bratianu, C. (2017). Knowledge Strategy Planning: An Integrated Approach to Manage Uncertainty, Turbulence, and Dynamics, *Journal of Knowledge Management*, [e-journal] vol. 21, no. 2, pp.233–253, Tillgängling online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-02-2016-0071/full/html> [Hämtad 18 May 2021].
- Breu, K. & Hemingway, C. J. (2004). Making Organisations Virtual: The Hidden Cost of Distributed Teams, *Journal of Information Technology*, [e-journal] vol. 19, no. 3, pp.191–202, Tillgängling online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1057/palgrave.jit.2000018> [Hämtad 26 April 2021].
- Clark, D. A. G., Marnewick, A. L. & Marnewick, C. (2019). Virtual Team Performance Factors: A Systematic Literature Review, in *2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Macao, Macao, December 2019, Macao, Macao: IEEE, pp.40–44, Tillgängling online: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8978809/> [Hämtad 26 April 2021].
- Davidavičienė, V., Al Majzoub, K. & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams, *Sustainability*, [e-journal] vol. 12, no. 17, p.6917, Tillgängling online: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/6917> [Hämtad 29 March 2021].
- Davison, R. M., Ou, C. X. J. & Martinsons, M. G. (2013). Information Technology to Support Informal Knowledge Sharing: IT for Informal Knowledge Sharing, *Information Systems*

- Journal*, [e-journal] vol. 23, no. 1, pp.89–109, Tillgängling online:
<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1365-2575.2012.00400.x> [Hämtad 11 March 2021].
- Desouza, K. C. & Paquette, S. (2011). *Knowledge Management: An Introduction*, London: Facet.
- Diptee, D. & Diptee, J. (2013). Tacit Knowledge Acquisition in Virtual Teams, in *2013 Wireless Telecommunications Symposium (WTS)*, 2013 Wireless Telecommunications Symposium (WTS 2013), Phoenix, AZ, USA, April 2013, Phoenix, AZ, USA: IEEE, pp.1–8, Tillgängling online: <http://ieeexplore.ieee.org/document/6566228/> [Hämtad 23 March 2021].
- Dorairaj, S., Noble, J. & Malik, P. (2012). Knowledge Management in Distributed Agile Software Development, *2012 Agile Conference, Agile Conference (AGILE), 2012, Agile Conference*, [e-journal] pp.64–73, Tillgängling genom: IEEE Xplore Digital Library <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsee&AN=edsee.6298093&site=eds-live&scope=site>.
- Dulebohn, J. H. & Hoch, J. E. (2017). Virtual Teams in Organizations, *Human Resource Management Review*, [e-journal] vol. 27, no. 4, pp.569–574, Tillgängling online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482216300961> [Hämtad 26 April 2021].
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance, *Frontiers in Psychology*, [e-journal] vol. 12, p.232, Tillgängling online: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2021.624637>.
- Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge?, *Harvard business review*, [e-journal] vol. 77, no. 2, pp.106–116, 187, Tillgängling genom: Scopus® <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-0041490885&site=eds-live&scope=site>.
- Hoch, J. E. & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership., *Journal of Applied Psychology*, [e-journal] vol. 99, no. 3, pp.390–403, Tillgängling online: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0030264> [Hämtad 26 April 2021].
- Jacobsen, D. I. & Sandin, G. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & knowledge management*, Malmö: Liber.
- Jonsson, A. (2015). Beyond Knowledge Management – Understanding How to Share Knowledge through Logic and Practice, *Knowledge Management Research & Practice*, [e-journal] vol. 13, no. 1, pp.45–58, Tillgängling online:

- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/kmrp.2013.28> [Hämtad 10 April 2021].
- Kögl, S. & Silviu, G. (2019). Using Patterns to Capture and Transfer Tacit Knowledge in Virtual Project Teams, *The Journal of Modern Project Management; Vol 7, No 2 (2019)*, [e-journal], Tillgängling online: <https://www.journalmodernpm.com/index.php/jmpm/article/view/JMPM02002>.
- Koskinen, K. U. & Pihlanto, P. (2008). Knowledge Management in Project-Based Companies, [e-book] London: Palgrave Macmillan UK, Tillgängling online: <http://link.springer.com/10.1057/9780230595071> [Hämtad 1 April 2021].
- Leavy, P. (2020). The Oxford Handbook of Qualitative Research, [e-book], Tillgängling online: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190847388.001.0001> [Hämtad 21 April 2021].
- Magnusson, E. & Marecek, J. (2015). Doing Interview-Based Qualitative Research: A Learner's Guide.
- Moe, N. B., Faegri, T. E., Cruzes, D. S. & Faugstad, J. E. (2016). Enabling Knowledge Sharing in Agile Virtual Teams, in *2016 IEEE 11th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*, 2016 IEEE 11th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE), Orange County, CA, USA, August 2016, Orange County, CA, USA: IEEE, pp.29–33, Tillgängling online: <http://ieeexplore.ieee.org/document/7577416/> [Hämtad 26 April 2021].
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020). Challenges and Barriers in Virtual Teams: A Literature Review, *SN Applied Sciences*, [e-journal] vol. 2, no. 6, p.1096, Tillgängling online: <http://link.springer.com/10.1007/s42452-020-2801-5> [Hämtad 29 March 2021].
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*, London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- Ouriques, R., Wnuk, K., Gorschek, T., Berntsson Svensson, R., Paasivaara, M., Blekinge Tekniska Högskola, & Fakulteten för datavetenskaper. (2019). Understanding and Supporting Knowledge Management in Agile Software Development, [e-book], Tillgängling online: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:bth-18509> [Hämtad 5 April 2021].
- Razzak, M. A. & Ahmed, R. (2014). Knowledge Sharing in Distributed Agile Projects: Techniques, Strategies and Challenges, 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, 29 September 2014, pp.1431–1440, Tillgängling online: <https://fedcsis.org/proceedings/2014/drp/280.html> [Hämtad 30 April 2021].
- Rienecker, L., Stray Jörgensen, P. & Hedelund, L. (2014). *Att skriva en bra uppsats*, Lund:

Liber.

- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. (2007). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams, *Organizational Dynamics*, [e-journal] vol. 36, no. 3, pp.259–273, Tillgängling online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0090261607000265> [Hämtad 15 April 2021].
- Ryan, S. & O'Connor, R. V. (2013). Acquiring and Sharing Tacit Knowledge in Software Development Teams: An Empirical Study, *Information and Software Technology*, [e-journal] vol. 55, no. 9, pp.1614–1624, Tillgängling online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950584913000591>.
- Sandvik, J., Saouma, R., Seegert, N. & Stanton, C. (2020). Research: How Virtual Teams Can Better Share Knowledge, *Harvard business review*.
- Scheepers, R., Venkitachalam, K. & Gibbs, M. R. (2004). Knowledge Strategy in Organizations: Refining the Model of Hansen, Nohria and Tierney, *Journal of Strategic Information Systems*, [e-journal] vol. 13, no. 3, pp.201–222, Tillgängling genom: ScienceDirect <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0963868704000368&site=eds-live&scope=site>.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd ed., Thousand Oaks: Sage Publications.
- Syed, J., Murray, P. A., Hislop, D. & Mouzoughi, Y. (eds). (2018). The Palgrave Handbook of Knowledge Management, [e-book] Cham: Springer International Publishing, Tillgängling online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-71434-9> [Hämtad 11 March 2021].
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. (2020). An Affordance Perspective of Team Collaboration and Enforced Working from Home during COVID-19., *European Journal of Information Systems*, [e-journal] vol. 29, no. 4, pp.429–442, Tillgängling genom: Business Source Complete <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=146465817&site=eds-live&scope=site>.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research, *Human Resource Management Review*, [e-journal] vol. 20, no. 2, pp.115–131, Tillgängling online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482209000904> [Hämtad 23 March 2021].
- Zhang, X. & Chen, Z. (2010). How to Encourage Knowledge Sharing in Global Virtual Teams: Aspects of Structuration Theory, in *2010 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering*, 2010 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering, Chengdu, China, 2010, Chengdu, China:

IEEE, pp.349–353, Tillgängling online:

<http://ieeexplore.ieee.org/document/5477917/>[Hämtad 26 April 2021].