



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Förändringar och Utmaningar Inom Knowledge Management till Följd av Ökat Distansarbete

**Nya och förändrade processer inom IT-orienterat
kunskapsarbete under Covid-19**

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Daniel Andersson
Filip Gyllström

Handledare: Umberto Fiaccadori

Rättande lärare: Christina Keller
Benjamin Weaver

Förändringar och Utmaningar inom Knowledge Management till Följd av Ökat Distansarbete: Nya och förändrade processer inom IT-orienterat kunskapsarbete under Covid-19

ENGELSK TITEL: Changes and challenges within knowledge management following an increase of remote work: New and changed processes within IT-oriented knowledge work during Covid-19

FÖRFATTARE: Daniel Andersson och Filip Gyllström

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Christina Keller, Professor

FRAMLAGD: maj, 2021

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 107

NYCKELORD: Knowledge Management, Remote Work, Social Networks, Knowledge Management Enablers, Tacit Knowledge

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Skapandet och delandet av kunskap inom en organisation är en nyckel till att vara konkurrenskraftig inom sin bransch och vara innovativ. En stor del av kunskapsutbyte sker dock i informella sammanhang som uppstår naturligt på grund av att man befinner sig på samma ställe. Vid en övergång till distansarbete, som den vi upplevt till följd av Covid-19, försvinner den möjligheten och vad händer då med kunskapsutvecklingen inom organisationen? Denna uppsats syftar att identifiera de aspekter av knowledge management som påverkas mest av en övergång till distansarbete och hur en organisation kan säkra upp att de fortsätter att producera och sprida kunskap även när de inte kan träffas fysiskt. Att erbjuda verktyg och tjänster till sina medarbetare som kan substituera dessa spontana möten på en arbetsplats blir av högsta vikt för att öka kunskapsdelning och samarbete inom organisationen och för att medarbetare ska kunna fortsätta bygga nätverk och relationer med varandra.

Innehåll

Introduktion	1
Bakgrund	1
Forskningsfråga	1
Syfte	2
Avgränsningar	2
Teori	3
Four Modes of Knowledge Creation	3
Implicit Knowledge	5
Knowledge Management som Underlag för Organisatorisk Prestanda	5
Body of Knowledge och Kunskapsarbete	9
Collaborative Work	11
Remote Work	12
Intellectual Capital	12
Web 2.0	13
Sociala Nätverk, Grupper och Förbindelser	14
Sociala Medier	16
Dagens Kunskapsarbetare	18
Framtaget Ramverk För Studien	19
Litteraturöverblick	20
Metod	23
Litteratursökning	23
Kvalitativ Undersökning	24
<i>Antal Intervjuer</i>	24
<i>Intervjukonstruktion</i>	24
<i>Rollurval</i>	25
<i>Företagsurval</i>	25
<i>Intervjuade Roller</i>	26
Etiska Aspekter	27
Genomförande av Intervjuer	27
<i>Transkribering</i>	28
<i>Tolkning av Empiriskt Underlag</i>	28
Analys	29
Diskussion	45
Underlag för Knowledge Management	45
<i>Learning and T-shaped Skills</i>	45
<i>IT-Support</i>	46

<i>Collaboration</i>	47
Knowledge Creation	48
<i>Externalization, Combination och Internalization</i>	48
<i>Socialization</i>	48
Kvalitativ Undersökning	49
Slutsats	50
Processförändringar	50
Utmaningar	50
Rekommenderad Framtida Forskning	51
Appendix 1: Intervjuguide.....	52
Intervjufrågor.....	52
Appendix 2: Intervju 1	53
Appendix 3: Intervju 2	61
Appendix 4: Intervju 3	68
Appendix 5: Intervju 4	83
Appendix 6: Intervju 5	90
Appendix 7: Intervju 6	99
Referenser	105

Figurer

Figur 1: Nonakas (1994) four modes of knowledge creation	4
Figur 2: Föreslaget ramverk för KM av Abubakar et al. (2019)	7
Figur 3: The Concreteness and Generality of the Body of Knowledge (Iivari & Linger, 2000)	10
Figur 4: Klassifikationer av Knowledge Work (Iivari & Linger, 1999)	11
Figur 5: Konceptuellt ramverk av Wang et al. (2020) för dialektiskt resonemang....	18
Figur 6: Föreslaget ramverk för nyckelfaktorer inom KM för distansarbete (Sammanslagning av ramverken från Abubakar et al. (2019) och Nonaka (1994)) ..	19

Tabeller

Tabell 1: Klassifikation av sociala medier efter social närvaro och självpresentation (Kaplan & Haenlein, 2010).....	17
Tabell 2: Litteraturoverblick med tema och tillhörande intervjufrågor.....	20

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Det traditionella sättet att arbeta på plats med fasta timmar har länge varit en norm i vårt samhälle. Allt eftersom teknik blir mer tillgänglig och möjligheterna öppnar upp för distansarbete har fler valt ett mindre traditionellt arbetssätt med färre eller ibland inga timmar på kontoret. Övergången till denna typ av arbetssätt har accelererats kraftigt på grund av de omständigheter som råder i världen eftersom fysisk kontakt har blivit en risk för många. Detta har öppnat ögonen till de möjligheter och den friheten som kan gå att finna i dagens arbetsmarknad (Wang, Schlagwein, Cecez-Kecmanovic & Cahalane, 2020).

Under våren 2020 så kom den första vågen av Covid-19 till Sverige, denna pandemi ledde till en nedstängning av flertalet publika platser och sammankomster med fler människor än 50 blev förbjudna. I samma våg så kom Folkhälsomyndigheten med rekommendationer att företag och statliga organisationer i så stor omfattning som möjligt ska låta människor jobba hemifrån på distans (Folkhälsomyndigheten, 2020). Följden av dessa rekommendationer var att flertalet av Sveriges största företag instruerade att anställda skulle börja jobba hemifrån. Företag som Spotify uppmanade sina 4400 anställda globalt att jobba hemifrån (Zachrisson, 2020).

Läget i världen förändras under en pågående pandemi och ledde till en påtvingad övergång till digital distanskommunikation och -arbete. I juni 2020 gav den svenska regeringen i uppdrag till Post- och telestyrelsen att kartlägga och utvärdera vilka områden som påverkats och kan förbättras vid distanskommunikation inom arbete i olika sektorer (Digital omställning till följd av Covid-19, 2020). I denna rapport tar de upp det faktum att Sverige till stor del har övergått till digitala lösningar och att fysiska träffar begränsats, till exempel har musikbranschen och kulturbranschen begränsat fysiska träffar till 50 personer och många branscher gör ett försök att övergå till distansarbete enligt rekommendationer från myndigheter.

Knowledge management (KM) har sedan länge erkänts som ett effektivt sätt att förbättra organisatorisk prestanda (Shujahat, Sousa, Hussain, Nawaz, Wang & Umer, 2019) men beror till stor del på sociala interaktioner som både är planerade och spontana och gynnas därför av att man "stöter på" någon likväl som det gynnas av schemalagda möten. Eftersom det har skett en påtvingad övergång till distansarbete påverkas många processer och aktiviteter som är underlag för kunskapsdelning inom en organisation och dessa måste anpassas eller ersättas för att kunskapsdelning ska fortsätta gynnas och uppmuntras i den nya situation som organisationer befinner sig i.

1.2 Forskningsfråga

För att kunna identifiera och erbjuda insikt och lösningar till eventuella hinder med KM vid distansarbete och undersöka effekterna av den påtvingade övergången till distansarbete utformades följande forskningsfråga:

Vilka processer för KM har implementerats eller förändrats till följd av den påtvingade övergången till distansarbete för företag inom IT-baserat kunskapsarbete och vilka utmaningar har detta medfört?

1.3 Syfte

För att ge beslutstöd för organisationer under övergången till distanskommunikation ämnar denna uppsats att undersöka och identifiera skillnader i processer och nya processer samt identifiera eventuella utmaningar som dessa bär med sig. Syftet är att ta reda på KM-ansvarigas syn på den påtvingade förändring som skett världen om till följd av Covid-19 för att kunna se vilka utmaningar som påverkat dem mest och hur man kan bemöta dessa på ett effektivt sätt. Med hjälp av empirin baserad på en kvalitativ intervjustudie ämnar denna uppsats att ge svar på forskningsfrågan och ge större insikt inom KM för distansarbete. Genom att undersöka den rådande situationen med påtvingat distansarbete ämnar även uppsatsen att kunna belysa möjligheter med att utföra kunskapsarbete på distans även i framtiden och se till att de utmaningar eller nackdelar som finns för KM vid distansarbete kan motverkas.

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats kommer endast att behandla synvinkeln av KM-ansvariga inom organisationer vare sig detta faller på en dedikerad KM-avdelning eller en HR-avdelning. Den kommer att behandla nya och förändrade processer och teknologier för KM inom organisationen och vilka effekter dessa förväntas ha och vilka effekter som upplevts av KM-ansvarig.

För att denna uppsats ska bidra med ett högre värde och för att inte riskera att bli för kontemporär benämns Covid-19 oftast som den "påtvingade förändring" eftersom Covid-19 endast är en katalysator för denna övergång till distansarbete, inte effekten. Samma påtvingade övergång hade kunnat orsakas av en mängd olika anledningar och det intressanta är hur denna övergång påverkar organisationer och vad de kan göra för att hantera situationen.

"Implicit" kunskap är ett begrepp som saknar tydlig konsensus inom litteraturen men som kan ha ett visst semantiskt värde när KM diskuteras. Det är därför inkluderat och behandlas i teorikapitlet i denna uppsats till fördel för läsaren men kommer att behandlas synonymt med "tacit" kunskap i resten av uppsatsen.

2 Teori

I teorigenomgången har vi valt att börja med de mer grundläggande aspekterna av KM för att sedan gå ner mer på djupet i de olika aspekter som finns och kunna hitta och presentera lösningar och teorier. Grunden för denna teoridel är Nonakas teorier om kunskapsskapande och sedan presenteras ytterligare teorier som alla tillsammans kommer att utgöra den teoretiska grund och de ramverk som kommer att användas för att analysera intervjustudiens resultat.

KM är ett väldigt brett ämne som hanterar allt från tekniskt stöd för kunskapsdelning till underlag för sociala interaktioner eller att skapa en trygg och bekväm arbetsmiljö för att främja kunskapsdelning och innovation. Eftersom denna uppsats kommer att grunda sig i en intervjustudie behövde ämnet avgränsas till vad författarna ansåg vara mest relevant för KM vid distansarbete och därför hamnar vissa aspekter av KM utanför ramarna av denna uppsats.

2.1 Four Modes of Knowledge Creation

1985 utvecklade Matsushita Electric Company en brödmaskin för hemmabruk. De lyckades dock inte riktigt få fram ett bröd som de var nöjda med vilket ledde till att Tanaka, projektledaren för brödmaskinsprojektet, studerade hos huvudbagaren på Osaka International Hotel, känd för sitt goda bröd. Efter några år lyckades Tanaka tillsammans med sina ingenjörer implementera huvudbagarens knådningsteknik i maskinen vilket resulterade i en succé (Nonaka, 2007). Detta är ett exempel som författarna använder sig av för att demonstrera när "explicit" kunskap inte räcker till för att åstadkomma önskat resultat. Tanaka var tvungen att studera och öva för att utveckla en tacit förståelse för brödbakning.

Nonaka (2007) delar in kunskap i två typer: explicit kunskap och tacit kunskap. Han anser att explicit syftar på kunskap som går att formulera med ett systematiskt språk och brukar generellt förmedla vad något är men inte nödvändigtvis hur det fungerar. Denna typ av kunskap är därför lättare att dokumentera eller skriva ner och sedan dela mellan individer eller inom organisationen. Tacit syftar istället på kunskap som är djupt rotad i en individ och innebär en djupare förståelse för hur något fungerar, inte bara vad det är. Nonaka (1994) uttrycker det som att "[i]ndividuals accumulate tacit knowledge through direct "hands-on" experience". På grund av detta blir tacit svårare att dokumentera eller förmedla via text eller tal, och kräver ofta observation av någon som besitter kunskapen eller utövning av aktiviteten (Nonaka, 2007).

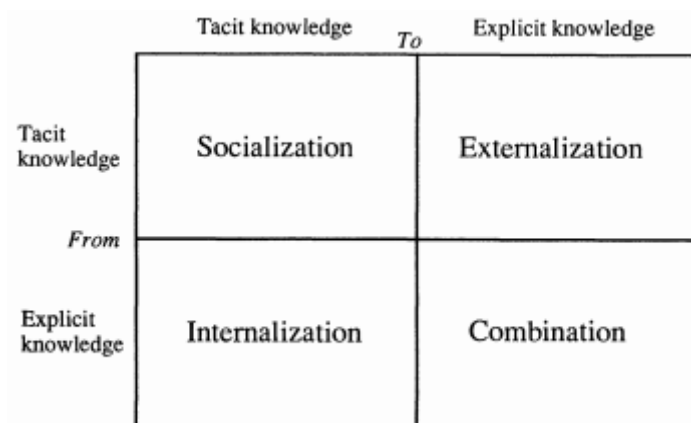
Kvaliteten av tacit kunskap som genereras av individer påverkas enligt Nonaka (1994) av två faktorer. Den första faktorn är "variety", alltså variation i individens erfarenhet. Repetitiva rutinuppgifter kommer inte att bidra till kreativitet hos individen vilket innebär att det inte kommer leda till någon ny värdefull kunskap. På andra sidan av myntet kan för mycket variation, där uppgifterna är helt orelaterade, också stjälpa skapandet av kunskap eftersom det då blir svårt att bilda nya uppfattningar och perspektiv av sin erfarenhet (Nonaka, 1994). Han anser att det behövs erfarenheter av hög kvalitet som slår en balans av sammanhållning och variation.

Den andra faktorn Nonaka (1994, s. 22) tar upp är "[t]he essence of "knowledge of experience" is an embodiment of knowledge through a deep personal commitment into bodily experience". Med detta påstående syftar Nonaka på ett sätt att reflektera över kunskap genom en

sammanslagning av kropp och sinne och att inte bara se på det rationellt. Ett tankesätt som är mer prevalent i asiatisk kultur (Nonaka, 1994).

Enligt Nonakas ramverk skapas och delas kunskap i en organisation kontinuerligt av individer på fyra sätt: “socialization”, “externalization”, “internalization” och “combination” (Nonaka, 1994) dessa kan ses i figur 1. Att omvandla tacit kunskap till tacit kunskap kallar Nonaka (1994) socialization, som innebär att man delar med sig av kunskap genom sociala interaktioner eller gemensamma upplevelser. Han noterar att språk inte är en nödvändighet när man delar tacit kunskap. Exempelvis lärlingar observerar och härmar sin mästare för att lära sig att utföra något med rätt teknik (Nonaka, 1994). Combination är, enligt Nonaka (1994), när man använder sig av sociala processer för att kombinera olika källor av explicit kunskap hos individer.

Att omvandla tacit till explicit kallar han externalization, vilket görs genom processen av flera fysiska dialoger där kunskapen kodifieras, det vill säga sparas eller skrivs ner på ett strukturerat och standardiserat sätt. Att omvandla explicit till tacit, internalization, innebär att en individ tar in explicit kunskap och sedan utifrån denna resonerar fram egen tacit kunskap och förståelse. Nonaka (1994) uttrycker att tacit och explicit kunskap kompletterar varandra och kan utökas genom interaktion med varandra.



Figur 1: Nonakas (1994) four modes of knowledge creation

De fyra aspekterna av ramverket kan skapa kunskap självständigt men Nonaka (1994) anser att skapandet av kunskap bygger primärt på interaktionen mellan de olika aspekterna (Figur 1). Han anser att skapande av kunskap kretsar runt skapandet av både tacit och explicit kunskap och utbytet mellan dessa två aspekter av kunskap genom internalization och externalization (Nonaka, 1994).

Nonaka anser att skapandet av kunskap inom en organisation är distinkt skilt från hur kunskap skapas från ett individuellt perspektiv. Inom en organisation så skapas kunskap när dessa tidigare nämnda sätt är organiserade i en typ av cykel för att kontinuerligt skapa ny kunskap vid skiftandet från en konvertering till en annan. Nonaka anser att skapandet av kunskap inom en organisation kan ses som en uppåtgående spiral där det startar på en individuell nivå och sedan blir progressivt större i skala ju fler individer som blir delaktiga (Nonaka, 1994).

Kunskapen går därmed igenom de olika stegen socialization, externalization, internalization och combination där varje steg skapar ny kunskap som sedan kan integreras med nya individer. Inom KM-litteratur är det även vanligt att man använder begreppet kodifiera för att beskriva processen av att konkretisera, skriva ner eller på annat sätt förvara kunskap i en databas eller annan typ av KM-system på ett strukturerat och standardiserat sätt så att det sedan kan kommas

åt av andra medarbetare (McInerney, 2002; Nonaka, 1994; Muthuveloo, Shanmugam & Teoh, 2017).

Det bör nämnas att det finns ett visst motstånd till Nonakas (1994, 2007) teorier, exempelvis Gourlay (2006) som motsätter de empiriska bevisen för Nonakas teorier. Det bör dock sägas att även Gourlay refererar till Nonakas arbete som vida accepterat i sin kritiska uppsats: "It has been described as one of the best known and most influential models in knowledge strategy literature" (Gourlay, 2006, s. 1415). Det är på grund av denna acceptans som vi har tagit fasta på Nonakas (1994; 2007) teorier som grund för koncepten i denna uppsats.

2.2 Implicit Knowledge

Utöver tacit och explicit kunskap nämns ibland implicit kunskap i KM-litteraturen. Det råder inte konsensus om hur begreppet ska definieras. McInerney (2002) förklarar att implicit kunskap endast är en annan benämning för tacit kunskap, som är odefinierad, internaliserad kunskap som byggs upp i takt med en individs erfarenheter och förståelse. I samma anda diskuterar Day (2005) att implicit kunskap oftast är synonymt med tacit kunskap inom litteraturen och att det är uppdelningen mellan dessa typer av kunskap och explicit kunskap som är det viktiga för ämnet.

Å andra sidan, enligt Oseledchik, Ivleva och Ivlev (2017), är implicit kunskap, precis som namnet antyder, underförstådd kunskap som till största del består av personens förmågor, kompetens och känslor, och ligger till grund för professionell automatism, insikter och intuition. Allt en person gör dagligen baseras på deras implicita kunskap som även är en förutsättning för kommunikation, kognition och förståelse mellan individer (Oseledchik, Ivleva & Ivlev, 2017).

En viktig del av sociala nätverk är implicit kunskap som förvaras i dessa nätverk och sprids via informell, lateral kommunikation mellan medlemmar. På grund av hur varierande definitionen av implicit kunskap kan vara och hur ojämnt fördelad den tenderar att vara mellan de som besitter kunskapen kräver det aktiv omordning och fördelning, vilket enligt Oseledchik, Ivleva och Ivlev (2017), är en av de huvudsakliga uppgifterna hos KM-system.

Det finns alltså definitioner inom litteraturen som skiljer implicit kunskap från tacit och tillåter att man aktivt arbetar med implicit kunskap, men definitionen varierar mellan författare och artiklar så applikationen bör variera från situation till situation.

2.3 Knowledge Management som Underlag för Organisatorisk Prestanda

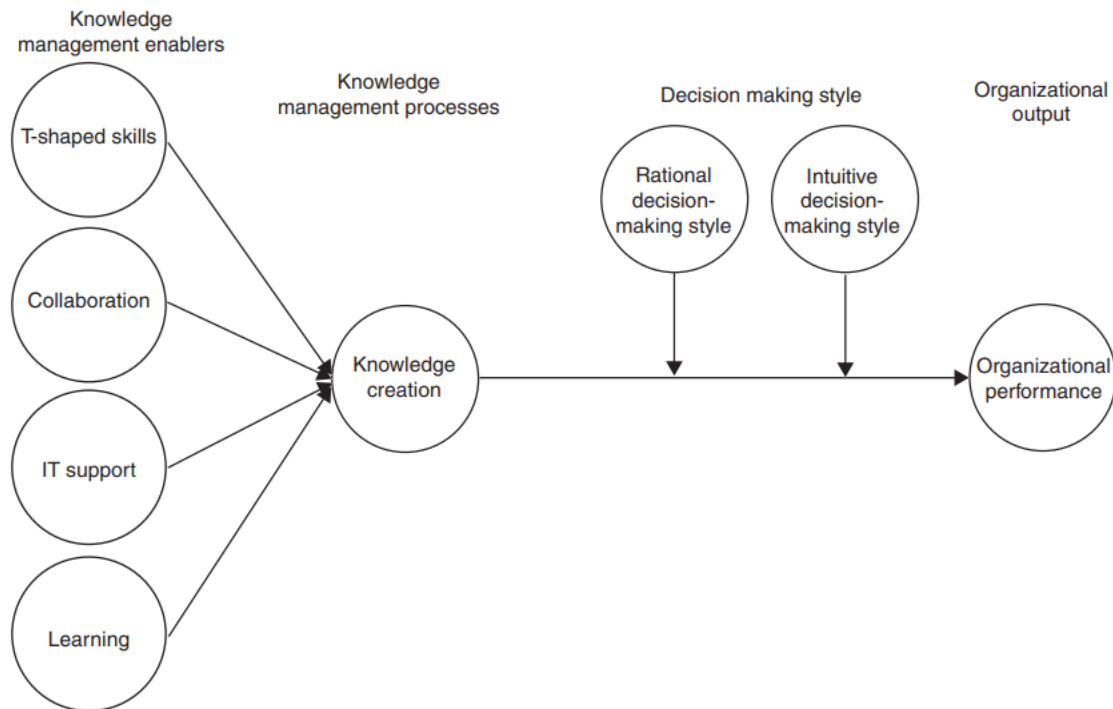
Enligt Shujahat et al. (2019) består KM av två huvudkomponenter: KM-miljö och KM-processer. De menar att den viktigaste komponenten av dessa är KM-processer som skapar kunskap och överlever oberoende av formellt organisatoriskt stöd för KM (Andreeva & Kianto 2011, återgivet i Shujahat et al., 2019). De menar även att sambandet mellan KM-processer och innovation är universellt och har påvisats i ett flertal studier och väljer därför att presentera en lista av studier sorterade efter undersökt samband som går att finna i deras artikel *Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The*

neglected and mediating role of knowledge-worker productivity för de som är intresserade av att undersöka sambandet i mer detalj.

Oliva och Kotabe (2019) diskuterar olika faktorer som bidrar till att en organisation är agil och har dynamiska förmågor. Enligt Oliva och Kotabe (2019) är KM ett av de manageriella områden som stöttar en organisations dynamiska förmågor eftersom individer inom organisationen förbereds och interna förändringar möjliggörs. Att hantera kunskap låter en organisation identifiera möjligheter och främja intern innovation och förmågan att transformera tacit och explicit kunskap förstärker organisationens förmåga att förändra sin struktur och administrativa processer (Oliva & Kotabe, 2019).

Muthueloo, Shanmugam och Teoh (2017) anser att kunskap spelar en vital roll i en organisations effektivitet och att tacit kunskap är en nyckelresurs för organisationer. De menar dock att vilken den mest passande metoden för KM är, fortfarande är en svårbesvarad fråga, speciellt när det gäller att bevara kunskap, och i synnerhet tacit kunskap. De presenterar även studier från Karim (2012, återgivet i Muthueloo, Shanmugam & Teoh 2017), Lee och Choi (2003, återgivet i Muthueloo, Shanmugam & Teoh 2017) och Siu (2006, återgivet i Muthueloo, Shanmugam & Teoh 2017) som visar att tacit KM påverkar organisatorisk prestanda genom att förstärka de anställdas prestanda och organisationens förmågor. Alltså menar de att KM, och specifikt tacit KM är väsentligt för att bibehålla och förstärka organisatorisk prestanda (Muthueloo, Shanmugam & Teoh, 2017). I sin studie av malaysiska företag kom de vidare fram till att inom tacit KM var det specifikt socialization och internalization som var tydligt positivt kopplade till organisatorisk prestanda. Kopplingen mellan externalization och combination och organisatorisk prestanda var inte lika signifikant (Muthueloo, Shanmugam & Teoh, 2017).

Abubakar, Elrehail, Alatailat och Elçi (2019) har tagit fram ett KM-ramverk baserat på sju förslag som positivt påverkar en organisations kunskapsskapande och prestanda. Dessa sju förslag har kompilerats i ett ramverk som författarna anser har positiva effekter på en organisation, se Figur 2. Förslagen som författarna tagit fram är uppdelade enligt figuren och ska tillsammans vara en bra mall för att skapa en framgångsrik miljö för kunskapsskapande som i sin tur ger ett positivt resultat på den organisatoriska prestandan.



Figur 2: Föreslaget ramverk för KM av Abubakar et al. (2019)

Ett av förslagen som Abubakar et al. (2019, s. 108) presenterar som kommer att ha en positiv effekt på en organisations kunskapsskapande är: “(a) Organizational member’s collaboration will positively influence knowledge creation process; (b) and organizational performance.”. Alge, Whietoff och Klein (2003, återgivet i Abubakar et al., 2019, s. 107) skriver att “conceptualization is intrinsically linked to the team’s life span”, vilket Abubakar et al. (2019) utvecklar genom att påpeka att förhållandet mellan samarbete och kunskapsskapande inte är linjärt utan beror till stor del på styrkan av förbindelser mellan de individer som samarbetar.

Wang (2016, s. 70) anser att svaga förbindelser har “low cognitive capital (i.e., shared knowledge and understanding) and relational capital (i.e., trust, norm, and obligation)”. Försättningsvis diskuterar Wang att bristande förtroende inom gruppen kan leda till opportunistiskt beteende och hindra kunskapsskapande vilket hindrar organisationens prestation. Abubakar et al. (2019) påpekar att svaga typer av förbindelser påverkar kunskap och kommunikation negativt inom gruppen, vilket i sin tur påverkar delandet av idéer och information. Starka förbindelser å andra sidan har högre kognitivt och relationellt kapital, vilket innebär att samarbetet leder till en förbättrad kunskapsskapande process (De Jong, Dirks & Gillespie 2016, återgivet i Abubakar et al., 2019).

Det kommer dock en punkt där starka förbindelser kan komma att påverka kunskapsskapande och samarbete negativt. Wang (2016) kallar detta för ett inverterat U-förhållande eftersom styrkan av förbindelser först ökar kunskapsdelande och samarbete men efter en viss punkt påverkar det den kognitiva variationen i gruppen negativt eftersom de besitter mycket av samma kunskap och åsikter. Förhållandet som Wang (2016) anser är det bästa är att ha många svaga förbindelser för att samla in ett brett kognitivt kapital och ett fåtal starka förbindelser för att kunna samarbeta och dela kunskap mer effektivt. Detta beskriver Wang (2016) som ett “skewed” socialt nätverk, alltså att det har starka och svaga förbindelser som jämnar ut varandra istället för ett antal medelstarka förbindelser.

Abubakar et al. (2019) diskuterar fördelarna som individer med en bred kunskapsgrund och en spetspecialisering har för KM. Dessa individer kan, på grund av sin breda grund, applicera sin expertis i flera olika operationella områden och därmed skapa ny kunskap och hjälpa sina medarbetare och gruppmedlemmar att på ett effektivt och systematiskt sätt koordinera marknadskunskap och teknisk kunskap (Abubakar et al., 2019). Denna typ av expertisfördelning hos en individ kallar Abubakar et al. (2019) ”T-shaped skills” eftersom man då har bredden av kunskap (som representeras av toppen av T:et) kombinerat med djupet av kunskap inom ett specifikt område (som representeras av stammen i T:et). Utifrån detta så menar de att: “(a) Organizational members’ T-shaped skills will positively influence knowledge creation process; (b) and organizational performance” (Abubakar et al., 2019, s. 107).

Ett annat förslag som Abubakar et al. (2019, s. 108) presenterar är: “(a) IT-support will positively influence knowledge creation process; (b) and organizational performance.” De motiverar denna slutsats med att hänvisa till tidigare forskning från Davenport och Prusak, (1998, återgivet i Abubakar et al., 2019) och Raven och Prasser (1996, återgivet i Abubakar et al., 2019) där det tagits fram att IT är en starkt bidragande faktor till effektiviteten vid insamling, sparande och delning av data och därmed kunskap. Detta i en mycket högre grad än vad som tidigare varit möjlig. Abubakar et al. (2019) fortsätter därefter att förklara hur IT samlar in fragmenterad kunskap och tar undan hinder vid kommunikation inom organisationer som i sin tur förenklar processen för att dela kunskap samt att skapa ny kunskap. Abubakar et al. (2019) säger att IT-support genom deltagande och självständigt arbete främjar kreativitet, bryter ned organisatoriska barriärer samt stödjer den kunskapsskapande processen inom en organisation. Detta understryker författaren genom att hänvisa till forskning gjord av Gallupe et al. (1992), Gold och Arvind Malhotra (2001) och Zuboff (1988). Abubakar et al. (2019) anser därmed att IT-support inom en organisation kan snabba på utbytet av information och att integrera användandet av ett IT-supportsystem kommer att stimulera kreativiteten och lärandet inom organisationen.

Abubakar et al. (2019, s. 109) resonerar vidare att: “(a) Organizational Learning will positively influence knowledge creation process; (b) and organizational performance”. Uppfattningen av fördelaktiga aktiviteter som hjälper anställda att skapa, förvärva och överföra kunskap kallar Marsick och Watkins (2003, återgivet i Abubakar et al., 2019) uppfattat lärande-klimat. Uppfattat lärande har en positiv effekt på engagemang eftersom en lärande miljö ger förtroende i att mål går att uppnå och ger en känsla av samhörighet (Eldor & Harpaz 2016, återgivet i Abubakar et al., 2019). Organisatoriskt lärande innebär en organisations kompetens att, baserat på erfarenhet, bibehålla eller förbättra prestanda inom organisationen. Lärande ligger till grund för en organisations kognitiva förmåga vilket i sin tur påverkar framgångsrika förändringar i organisationen (Abubakar et al., 2019).

Vidare menar Abubakar et al. (2019, s. 109) att: “Knowledge creation process will positively influence organizational performance” (Abubakar et al., 2019). Kunskap kan skapas genom flera olika typer av sociala interaktioner som kommunikation eller samarbete och trots att skapandet och användandet av kunskap kan vara tvetydigt tillåter det organisationer att utveckla ett hållbart övertag. Förhållandet mellan kunskapsskapande och organisatorisk prestanda har visat sig påverkas av ledarskap och organisatorisk struktur (Inkinen 2016, återgivet i Abubakar et al., 2019).

Abubakar et al. (2019) refererar även till studier av Gold och Arvind Malhotra (2001) och Kogut och Zander (2003) som visar att kunskapsskapande har en nyckelroll i en organisations framgångschancer.

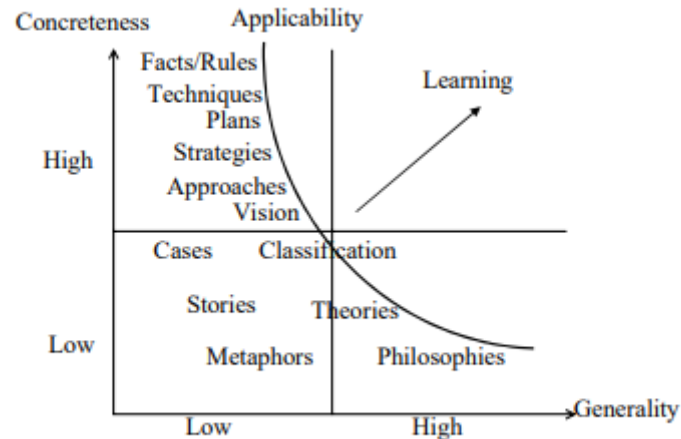
Slutligen föreslår Abubakar et al. (2019) att en organisation inte bör bestämma sig för en viss typ av beslutstagande (specifikt rationellt eller intuitivt) eftersom båda dessa är applicerbara och effektiva i olika typer av situationer. För att se till att en organisation är agil i sin förmåga att lösa problem måste de se på varje utmaning med ett nytt perspektiv och hantera det med lämplig form av beslutstagande. Vissa problem kräver eftertanke, bakgrundsinformation och grundlig analys, alltså rationellt beslutstagande, medan andra inte ställer samma krav utan behöver lösas snabbt vilket lämpar sig bättre för intuitivt beslutstagande (Abubakar et al., 2019). Att begränsa sin organisation till en viss typ av beslutstagande begränsar även organisationens prestanda. Abubakar et al. (2019, ss. 109-110) uttrycker förslagen: "Rational decision-making style will moderate the relationship between knowledge creation process and organizational performance" och "Intuitive decision-making style will moderate the relationship between knowledge creation process and organizational performance", just aspekter inom ledarskap kommer inte tas upp mer under denna uppsats.

2.4 Body of Knowledge och Kunskapsarbete

Iivari och Linger (1999) pratar om Body of Knowledge (BoK) som kunskap kring ett specifikt fenomen inom Knowledge Work (KW). Denna kunskap är inte begränsad till endast traditionell kunskap som upptagits genom utbildning utan en blandning av tekniker, regler, fakta och tidigare upplevelser samt liknande concept (Iivari & Linger, 1999). Det kan alltså beskrivas som allting som redan är känt för ett specifikt område, man kan säga att all denna kunskap tillsammans kan beskrivas som BoK.

Enligt Iivari och Linger (2000) så kan man dela upp de olika koncepten av en BoK i 4 olika dimensioner som kan ses i relation till varandra med hjälp av ett diagram (se Figur 3), "concreteness", "applicability", "generality" och "learning" (Iivari & Linger, 2000). Iivari och Linger (2000) ser concreteness som ett mått för hur pass direkt man kan applicera kunskapen på ett specifikt problem, när concreteness är lägre så krävs det att man använder sig av erfarenhet och egen bedömningsförmåga för att kunna applicera BoK på det givna problemet.

Generality i motsats till concreteness är ett mått för hur många olika situationer eller scenarion som ett koncept av en BoK kan appliceras på, men eftersom en hög generalitet leder till låg concreteness så behövs erfarenhet och bedömningsförmåga för att kunna applicera ett koncept med hög generalitet på ett specifikt problem. I Figur 3 nedanför kan man se applicability som en funktion av concreteness och generality som visar på hur förhållandet mellan dem beter sig, där applicability påvisar hur pass användbart ett koncept kan vara på ett problem utifrån en BoK. Iivari och Linger (2000) menar dock på att just denna modell ska ses som en grov uppskattning på hur förhållandet ser ut och ska inte tas som ett exakt förhållande (Iivari & Linger, 2000). Enligt författarnas modell så kan man se learning som en variabel som kan höja applicability och förenkla appliceringen av koncepten från BoK på ett verkligt specifikt problem (Iivari & Linger, 2000).



Figur 3: The concreteness and generality of the BoK (Iivari & Linger, 2000)

Iivari och Linger (1999) anser att kunskapsarbete definieras via fyra olika punkter: “

- it is based on a BoK,
- entails working on representations of the objects of work
- stipulates typically a deep understanding of the objects of work, and
- entail knowledge as an essential ingredient of its output.” (Iivari & Linger, 2000, s. 2007).

Iivari och Linger (1999) berättar att den första punkten syftar på att en BoK är av högsta signifikans för KW som en resurs. De menar att inom KW så används en BoK som ett underlag för alla inom den specifika professionen och utifrån BoK så kan ny kunskap skapas (Iivari & Linger, 1999).

För att definiera punkt två så beskriver Iivari och Linger (1999) den underliggande naturen av KW som abstrakt och avskilt från det fysiska, att inom KW så är det huvudsakliga arbetet nästan aldrig ett specifikt objekt. Arbetet som utförs är helt enkelt en indirekt representation som kräver intellektuella färdigheter (Zuboff 1988, återgivet i Iivari & Linger, 1999). Det kan exempelvis bestå av en arkitekt som designar en skyskrapa eller en student som skriver en uppsats, det är alltså att skapa något som inte nödvändigtvis finns sedan tidigare.

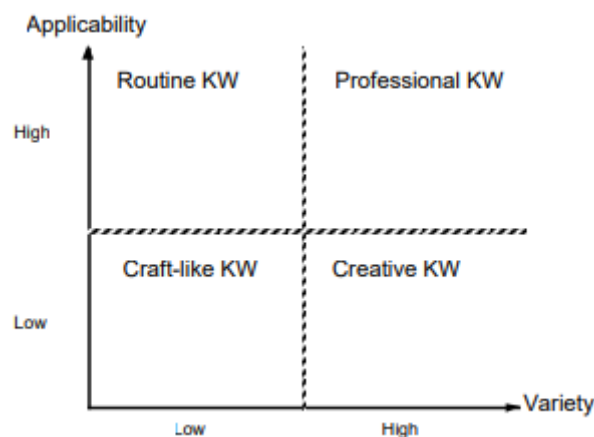
Den tredje punkten är att för att det ska klassificeras som KW så krävs det att den som arbetar inom området har en djup kunskap och förståelse för ämne, dvs att för att det ska klassas som KW så behöver det finnas stora underliggande kunskaper (Iivari & Linger, 1999).

Den fjärde och sista punkten är enligt Iivari och Linger (1999) att kunskap är en signifikant del av slutprodukten som arbetet skapar, inte nödvändigtvis att produkten som skapas är endast kunskap, men att kunskap är en stor del av den slutgiltiga produkten (Iivari & Linger, 1999). Ett exempel är en studie som blir beställd av en organisation, produkten som skapas är en rapport som visar på vad organisationen vill studera men det krävs kunskap för att kunna skapa rapporten.

2.5 Collaborative Work

Collaborative Work (CW) har definierats olika inom litteraturen men gemensamt för de flesta definitioner är att det består av flera deltagare som jobbar mot samma mål eller med samma uppgifter eller att deras arbete kompletterar och påverkar varandras (Iivari & Linger, 1999). Detta betyder inte nödvändigtvis att deltagarna i detta arbete anser att deras mål är positivt länkade utan endast att deras bidrag till detta gemensamma arbete påverkar deras egna mål positivt. Eftersom BoK ligger som grund till KW handlar CW mycket om att dela och applicera BoK för att mer effektivt kunna utföra sina uppgifter (Iivari & Linger, 1999).

Iivari och Linger (1999) delar upp KW i två dimensioner: tillämplighet och variation, där låg tillämplighet innebär att kunskapen antingen måste generaliseras eller konkretiseras för att passa den aktuella uppgiften. Hög variation innebär att BoK måste vara mer generell för att täcka nya fall och sedan göras mer "solid" till en lämplig nivå av konkretisering. Beroende av tillämplighet och variation är KW kreativt, hantverksliknande, rutinartat eller professionellt (enligt Figur 4) (Iivari & Linger, 1999). För att KW ska anses vara professionellt behövs det alltså hög variation och hög tillämplighet vilket innebär att BoK också måste ha hög tillämplighet eller kompletteras av en högre nivå av tacit kunskap hos individen. Tillämplighet av en BoK påverkas av generalitet och konkretisering men kan även ökas till följd av organisatoriskt lärande (se Figur 3).



Figur 4: Klassifikationer av Knowledge Work (Iivari & Linger, 1999)

Huvudbeståndsdelarna av en BoK som tillhör professionellt KW är enligt Iivari och Linger (1999) teorier, angreppssätt och strategier som alltid kräver tacit kunskap och att man tar hänsyn till situationella faktorer när de ska appliceras på en uppgift. Samtidigt finns det rutinartat KW som har tekniker och fakta som är direkt applicerbara till uppgiften. Iivari och Linger (1999) beskriver det som att denna tillämpning av BoK kan anses vara automatiskt i den bemärkelse att det inte kräver någon medveten ansträngning från individen. I hantverksliknande KW finns det inga tydliga regler eller tekniker utan det är baserat på ens förmågor och expertis. BoK i detta fall består mest av liknande fall som kan användas som inspiration eller referens för ens nuvarande uppgift men utmaningen blir då att identifiera vilka fall som är relevanta för vilken uppgift (Iivari & Linger, 1999). Kreativt KW är enligt Iivari och Linger (1999) den svåraste kategorin att analysera av de fyra. De menar att kreativa processer innehåller ett "mystiskt" element som är svårfångat men att BoK för kreativt KW ofta består av filosofier, visioner och metaforer.

2.6 Remote Work

För att avgöra om arbete hemifrån skulle öka eller minska en individs, och successivt, en organisations prestanda undersökte Bloom, Liang, Roberts & Ying (2013) det kinesiska företaget CTrip; Kinas dåvarande största resebolag och hur deras anställda påverkas av att jobba hemifrån jämfört med att jobba kvar på kontoret. De anställda kom in till kontoret en dag i veckan så de jobbade fyra dagar hemifrån per vecka. Deras resultat av studien var överhängande positivt. Först så ökade prestandan hos hemarbetarna med 13% över de nio månader experimentet utfördes vilket berodde på att de tog färre raster, sjukskrev sig mer sällan och ringde fler samtal per minut jämfört med kontorsarbetarna (Bloom et al., 2013). Arbetarna själva menade att detta berodde på tystare miljöer hemma. De såg dessutom att utslitning sjönk med hela 50% hos hemarbetarna jämfört med kontorsarbetarna. Dock uppmätte Bloom et al. (2013) en minskning av befordran på 50% hos hemarbetarna, beroende på prestanda.

Trots denna framgång hos hemarbetarna var det fler hemarbetare som ändrade sig till att vilja jobba på kontoret efter studien än det var kontorsarbetare som ville jobba hemma (Bloom et al., 2013). Detta berodde huvudsakligen på sociala faktorer men även att det uppstod viss friktion med andra individer i hemmet, speciellt om man blev inkallad till arbetet utanför ordinarie tider.

För att en virtuell grupp ska kunna arbeta effektivt så menar Alsharo, Gregg och Ramirez (2017) att kunskapsdelning och ”collaboration” har en positiv effekt på den organisatoriska prestandan som kan genereras. Alsharo, Gregg och Ramirez (2017) motiverar detta genom att jämföra en virtuell grupp med en traditionell arbetsgrupp och menar på att i båda dessa fallen så påvisas en ökad effektivitet och produktivitet när det finns en enkel tillgång på organisatorisk kunskap. När det gäller virtuella grupper så är det av högsta vikt med kunskapsdelning eftersom den tillgängliga organisatoriska kunskapen kan skilja sig åt mellan de olika geografiska platser medlemmarna befinner sig på (Alsharo, Gregg & Ramirez, 2017).

”Collaboration” inom virtuella grupper menar Alsharo, Gregg och Ramirez (2017) tar längre tid att etablera sig, detta på grund av avsaknaden av fysisk kommunikation. Detta kommer dock med det positiva av att arbeta virtuellt där Alsharo, Gregg och Ramirez (2017) menar att medlemmar i virtuella grupper är enligt ”The Interdependence Theory” naturligt lagda för att individuellt jobba mot ett gemensamt mål och kan kommunicera mer öppet gentemot varandra oavsett sociala eller lednings skillnader. Detta i sin tur visar på att medlemmar i en virtuell grupp visar mindre partiskhet i utvärderingen kring andra medlemmar och kan mer effektivt dela ut uppgifter som passar individuella färdigheter och leder till en mer effektiv grupp (Alsharo, Gregg & Ramirez, 2017).

Alsharo, Gregg och Ramirez (2017) menar även att kunskapsdelning inom en virtuell grupp visar på en vilja att bidra och därigenom ökar förtroende nivåerna gentemot andra medlemmar.

2.7 Intellectual Capital

”Intellectual Capital” (IC) är besittandet av kunskap, applicerad erfarenhet, organisatoriska teknologier, kundrelationer och professionella färdigheter som ger företag ett övertag på marknaden, eller, alla immateriella och kunskapsrelaterade resurser en organisation använder för att skapa värde (Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017). IC brukar i sin tur delas upp i tre kategorier: ”human capital”, ”structural capital” och ”social capital” som relaterar till kunskap hos individer, organisatoriska strukturer, processer och system, och relationer och nätverk.

Mänskligt kapital innefattar anställda hos en organisation inklusive deras egenskaper som kunskap, erfarenhet, engagemang och motivering. Eftersom värdet av mänskligt kapital är just människor och deras egenskaper är det inget som kan anses tillhöra företaget direkt eftersom de blir av med detta kapital om en anställd lämnar organisationen (Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017).

All infrastruktur för kunskapsskapande och -delande inom en organisation brukar gå under samlingsnamnet strukturellt kapital. Genom att tillhandahålla teknologier för att söka upp, hämta, spara, dela och analysera kunskap gynnar detta kapital innovation inom organisationen. Strukturellt kapital är även alla icke-mänskliga samlingar av kunskap inom en organisation, alltså den kunskapen som stannar kvar inom organisationen om de anställda lämnar (Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017). Denna samling av institutionaliserad kunskap och kodifierad erfarenhet kan öka innovation eftersom nya produkter, processer eller metoder ofta tillkommer genom att kombinera och applicera olika delar av redan existerande kunskap (Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017).

Socialt eller relationellt kapital syftar på den kunskap och värde som återfinns i relationer med kunder, leverantörer eller andra externa parter. Eftersom den nödvändiga kunskapen för att innovera inte alltid finns tillgängligt inom en organisation är socialt kapital en bidragande faktor till innovation. Enligt Hargadon (2003, återgivet i Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017) involverar majoriteten av genomslag i innovation transplantation av idéer från en industri till en annan. Vidare menar Allameh (2018) att IC har en positiv effekt på innovation inom organisationen

I sin empiriska studie på spanska företag kom Kianto, Sáenz och Aramburu (2017) fram till att kunskapsbaserad HR-management förstärker IC, innovation och rollen som mänskligt kapital har i att generera andra typer av kunskapsresurser (strukturella eller sociala) och innovation. Utöver detta påvisar de att både strukturellt och socialt kapital förstärker samspelet mellan mänskligt kapital och innovation. Dessutom såg Allameh (2018) i sin undersökning av IC inom hotellbranschen att IC hade en positiv effekt på KM.

2.8 Web 2.0

O'Reilly (2007) definierar begreppet web 2.0 som internetapplikationer som använder sig av sju olika kärnkompetenser. “

- services, not packaged software, with cost-effective scalability,
- control over unique, hard-to-recreate data sources that get richer as more people use them,
- trusting users as co-developers,
- harnessing collective intelligence,
- leveraging the long tail through customer self-service,
- software above the level of a single device,
- lightweight user interfaces, development models, AND business models.” (O'Reilly, 2007, ss. 36-36).

O'Reilly (2007) menar att för att det ska klassificeras som web 2.0 så behöver själva produkten vara en tjänst som organiskt kan växa med användarbasen och inte vara beroende av licensiering för att kunna använda sig av produkten. O'Reilly menar vidare på en kärnkompetens är att kontrollen över en unik pool av data som är svår att replikera som ökar i värde ju fler människor som använder sig av dem (O'Reilly, 2007). Detta i sin tur leder till att nya aktörer har svårare för att slå sig in på samma marknad, se exempelvis Facebook med sin starka användarbas och ställning på marknaden.

O'Reilly (2007) lägger vikt på att för att betraktas som web 2.0 så måste användarna betraktas och behandlas som co-developers, att man ska utveckla webbsidan som ett open-source-projekt även om det inte är open-source. Författaren menar på att uppdateringar ska komma flytande och kontinuerligt så att webbsidan egentligen ständigt ligger i en slags beta för att kontinuerligt använda användarna som en slags betatestare, om användarna inte använder sig av nya funktioner så kan de tas bort i nästa iteration av utvecklingen (O'Reilly, 2007).

Användandet av den kollektiva intelligensen är något annat som O'Reilly (2007) trycker på för att definieras som Web 2.0, att använda sig av de individuella användarnas rekommendationer och användande för att binda ihop webbsidor med hjälp av hyperlänkar, rekommendationer, feedback mm. är något som hjälper utvecklingen framåt och gör att den kollektiva intelligensen används som komplement till utvecklarna (O'Reilly, 2007).

O'Reilly (2007) menar vidare att för att en webbapplikation ska fungera enligt web 2.0 så ska den tjäna den stora massan människor istället för att bara sikta in sig på ett specifikt marknadssegment, att helt enkelt sträva efter att serva så många användare som möjligt för att kunna ta del av lärdomar som den stora mängden data ger (O'Reilly, 2007). Webbapplikationen behöver även vara programmerad på ett sätt så att den inte är låst till en specifik plattform, mjukvaran behöver vara applicerbar på så många olika plattformar för att nå till en så bred användarbas som möjligt (O'Reilly, 2007).

Newman, Chang, Walters & Willis (2016) anser att Web 2.0 har vidare utvecklats över tid med fler funktioner som "cross-service publishing" där man kan stärka effekten av användargenererat innehåll kan delas på flera olika tjänster med hjälp av inloggningsuppgifter från en specifik tjänst som kan delas på andra tjänster, exempelvis Facebook inlägg som även delas över Twitter eller liknande.

Som sista kompetens behövs enligt O'Reilly (2007) en lättare syn på användargränssnitt, utvecklingsmodell och affärsmodell. Vad författaren menar med detta är att det ska vara enkelt att integrera produkten i olika former som att klippa och klistra för att kunna införa nya användningsområden för nya affärsmöjligheter. Vidare kan man enligt Newman et al. (2016) se att sedan O'Reillys definition så har det öppnat upp flertalet olika nya affärsmöjligheter med hjälp av Web 2.0-tjänster, som exempelvis detaljerade användarprofiler som kan användas till specialiserad reklam för användaren, säljandet av serverkapacitet när den inte används, et cetera. Då detta är något utanför scope:t på denna uppsats så rekommenderar vi som författare att läsa vidare Newman et al. (2016) om detta är av intresse.

2.9 Sociala Nätverk, Grupper och Förbindelser

Precis som i vilket system som helst kan det förekomma redundans i sociala nätverk beroende på hur förbindelser mellan individer är fördelade (Hossain, Atkinson, Wigand & Carlsson,

2012). Två personer som delar en stark förbindelse med varandra men som samtidigt har samma svaga förbindelser till samma individer kommer inte att kunna skapa ny kunskap eftersom de har samma kunskap, perspektiv och relationer. Därför blir denna förbindelse redundant ur ett kunskapsskapande perspektiv (Hossain et al., 2012). Motsatsen till detta fenomen där en förbindelse istället saknas helt och hållet kallas ett strukturellt hål (Hossain et al., 2012). En individ som brygger ett strukturellt hål i organisationer är därför av ett högt kunskapsvärde eftersom individen är kopplad till två nätverk och därmed har tillgång till en stor bredd av information och kunskap (Argote & Fahrenkopf, 2016).

Hossain et al. (2012) presenterar vidare att det i en organisation kan förekomma nätverk av två typer. Ett legitimt, strukturerat nätverk som ofta kan ses i en organisationskarta och är den "officiella" strukturen av organisationen. Utöver detta finns det ett "inofficiellt" skuggnätverk som etablerats av spontana interaktioner och privata relationer mellan individer i organisationen. De menar att för att kunna effektivt utforma ett "knowledge sharing"-system måste man analysera både det legitima nätverket och det inofficiella skuggnätverket (Hossain et al., 2012).

Ytterligare ett sätt att positivt påverka kunskapsskapande är att flytta personal mellan organisationer eller grupper inom organisationer för att sprida kunskap och rutiner från en grupp till en annan (Argote & Fahrenkopf, 2016). Om det gäller att anamma nya strategier eller rutiner ökar det chanserna om gruppen i fråga inte presterar bra med sin uppgift och chanserna ökar ytterligare om de strategier och rutiner som ska ersättas inte är egenvalda av gruppen (Argote & Fahrenkopf, 2016). Argote och Fahrenkopf (2016) menar även att en grupp som känner sig psykologiskt säkra är mer benägna att absorbera ny kunskap och att en glad mottagare är mer benägen än en arg eller frustrerad mottagare. Dock är kunskapsdelning mer framgångsrikt när delare och mottagare är i samma sinnestillstånd, antingen båda glada eller båda arga.

Argote och Fahrenkopf (2016) resonerar vidare att ett KM-system i form av en kunskapsdatabas är av högre värde för mer repetitiva rutinarbeten än för uppgifter som kräver mer problemlösning och har mer skilda förutsättningar som konsultarbete. Författarna menar att knowledge sharing mellan arbetare inom mer problemlösande arbetsområden använder sig av web 2.0 och att dessa är mer villiga att dela med sig av kunskap till andra på en liknande geografisk plats och hierarkisk nivå inom organisationen som de själva. När arbetare har använt web 2.0 över tid och skaffat sig erfarenhet vid användning av tjänsten så ökar radien för vilka olika personer arbetaren är beredd att dela sin kunskap med (Argote & Fahrenkopf, 2016).

Argote och Fahrenkopf (2016) argumenterar sedan vidare för att motivationen som ligger bakom viljan för kunskapsdelning ligger i att stärka sitt eget rykte och position inom nätverket eller systemet som används för att dela kunskapen, samt att göra en gentjänst där personen i fråga vill hjälpa till då den har fått hjälp tidigare (Argote & Fahrenkopf, 2016). Utöver detta menar Argote och Fahrenkopf (2016) att exempelvis gruppincitiv och -träning påverkar organisationens klimat som i sin tur påverkar kunskapsöverföring. De tar även upp fenomenet av att undanhålla kunskap vilket innebär att det inte bara finns en brist på kunskapsdelning utan är ett aktivt försök att undanhålla kunskap som någon annan har efterfrågat. Samma faktorer som påverkar kunskapsdelning påverkar också undanhållandet av kunskap så som förhållandet mellan de inblandade parterna (Argote & Fahrenkopf, 2016). Alsharo, Gregg och Ramirez (2017) menar också att motviljan för kunskapsdelning ofta grundar sig i att det kan stärka andras ställning mot medarbetaren och att företag kan implementera incitament för kunskapsdelning, vilket i sin tur kommer öka möjligheterna för "collaboration".

För att vidare motivera medarbetare till kunskapsdelning kan man som organisation använda sig av belöningsystem (Bartol & Srivastava, 2002). Belöningar kan vara inre belöningar som exempelvis att känna nöje i att ha blivit färdig med en uppgift eller yttre belöningar som kan variera från en pengabonus till ett offentligt erkännande. Bartol och Srivastava (2002) undersökte effekten av yttre belöningar och monetära belöningsystem på kunskapsdelning och prestanda. De menar att ett monetärt belöningsystem för kunskapsdelning på en individuell nivå kan bli svårt men att man i grupp lättare hade kunnat mäta effekten. Eftersom ett individuellt belöningsystem hade kunnat skapa en motvilja att dela med sig på grund av risken att ens egna prestanda blir utmanad av andra kan man med ett belöningsystem som istället är baserat på gruppens prestanda uppmuntra till kunskapsdelning inom gruppen eftersom kunskapsdelning positivt påverkar prestandan, vilket i sin tur gynnar alla gruppmedlemmar (Bartol & Srivastava, 2002). De menar att på en individuell nivå är det bättre med belöningar som är ickemonetära och i dessa fall krävs det dessutom att ledaren är närvarande för att kunna uppskatta de olika medlemmarnas bidrag till kunskapsdelning. För att kunna hålla reda på individers bidrag till organisationens kunskapsdelning kan ens medarbetare utvärdera ens bidrag löpande vilket tillåter att man håller reda på kunskapsdelning i både formella och informella sammanhang och därmed kan anpassa ett rimligt belöningsystem utifrån den insamlade data (Bartol & Srivastava, 2002).

2.10 Sociala Medier

Sociala medier har många definitioner inom litteraturen. Trots att ingen av dessa är den vedertagna eller korrekta definitionen har de allra flesta gemensamt att sociala medier är en form av vidareutveckling av web 2.0 (Ahmed, Ahmad, Ahmad & Zakaria, 2019). Sociala medier bygger på den ideologiska och teknologiska grund från web 2.0 som tillåter interaktion, skapande och byte av innehåll mellan användare. De har även blivit en viktig del av arbetsplatser för att kunna hitta tillgänglig information som utvecklats genom samarbete mellan anställda (Nah & Saxton 2013, återgivet i Ahmed et al., 2019).

På grund av att teknologier konstant utvecklas och förändras är det svårt att göra en tydlig definition av sociala medier eftersom även de är under konstant förändring (Obar & Wildman, 2015). Sociala medier är i grunden ett sätt att koppla samman olika individer och tillhandahålla en plattform för kommunikation och delande av kunskap och idéer men en så pass bred definition hade i så fall kunnat inkludera telefoni eller fax också. I ett försök att trots dessa oklarheter definiera begreppet sociala medier presenterar Obar och Wildman (2015) fyra kriterier som ett socialt media ska uppfylla:

1. Sociala medier är Web 2.0-internetbaserade applikationer.
2. Användargenererat innehåll är kärnan av sociala medier.
3. Individer och grupper skapar användarspecifika profiler för en applikation skapad av en social media-tjänst.
4. Social media-tjänster underlättar utvecklingen av sociala nätverk online genom att koppla ihop användarprofiler med varandra.

Kaplan och Haenlein (2010) menar dessutom att sociala medier befinner sig på en skala av självpresentation, alltså hur mycket om en själv man avslöjar, och en skala av social närvaro, alltså hur mycket interaktion som förekommer och vilken nivå av interaktion det handlar om. Till exempel helt textbaserade plattformar som bloggar erbjuder inte särskilt komplexa

interaktioner medan spel och virtuella världar möjliggör interaktion som ligger nära fysisk interaktion (se Tabell 1).

Tabell 1: Klassifikation av sociala medier efter social närvaro och självpresentation (Kaplan & Haenlein, 2010).

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self- presentation/ Self- disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

En av frågorna kring sociala medier som Ahmed et al. (2019, s. 80) besvarar är: "What social media activities are used for knowledge sharing?" Sociala medier har blivit en integral del av nutidens sociala aktiviteter och har förändrat hur användarna bidrar till offentlig kunskap och delar erfarenhet med vänner, familj och marknader (Chang & Chuang 2011, återgivet i Ahmed et al., 2019).

Kunskapssökande, kunskapsbidragande och social interaktivitet är tre huvudaktiviteter som kompletterar de fördelar sociala medier har för kunskapsdelning och som skiljer sociala medier från traditionella former av kunskapsdelning och kommunikationsbeteende (Ahmed et al., 2019). Sociala medier erbjuder ett sätt för kunskapssökare att komma i kontakt med andra kunskapssökare oavsett geografiskt avstånd (Herrick 2016; Ellison et al. 2015, återgivet i Ahmed et al., 2019) och uppnå flera olika personliga eller organisationella mål (Ahmed et al., 2019).

Genom användning av sociala medier kan professionella öka sina värdefulla bidrag till arbetsmiljön och möjliggöra att de kan förvärva kunskap som de kan bidra till en kollektiv samlings- och delningsansträngning (Yu et al. 2010, återgivet i Ahmed et al., 2019). Det låter användarna på nätverken att enkelt och snabbt kombinera sin kunskap, sina idéer och sina färdigheter med andra runtom i världen (Pi et al. 2013, återgivet i Ahmed et al., 2019).

Social interaktivitet är en nyckelaktivitet av dynamisk drift som orsakats av uppkomsten av sociala medier och som resulterar i byggandet av kommunikations- och kunskapsdelningsplattformar (Fischer & Reuber 2011, återgivet i Ahmed et al., 2019).

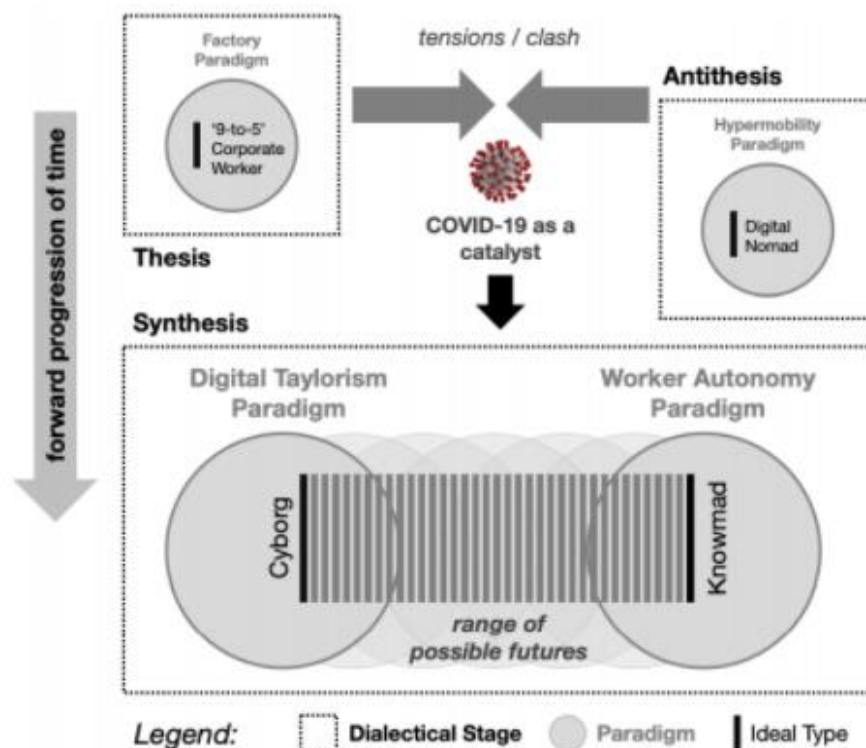
Kommunikation och delning av kunskap och idéer mellan individer såväl som synen på interaktion mellan organisation och kund samt organisationer sinsemellan har omformats genom sociala medier och deras ökade implementation av sociala interaktioner (Blasco-Arcas et al. 2013, återgivet i Ahmed et al., 2019).

Papa et al. (2018) utförde en studie på sociala mediernas inverkan på kunskapsskapande med hjälp av SECI-modellen (Nonaka, 1994; 2007) och deras studie påvisade en positiv effekt på kunskapsskapande med socialization, externalization och combination enligt Nonakas teorier.

2.11 Dagens Kunskapsarbetare

Wang et al. (2020) beskriver dagens kunskapsarbetare med två extremfall som exempel: “the 9–5 corporate worker” och “the digital nomad”. 9 till 5-arbetaren jobbar på ett kontor under bestämda timmar under dagen med en hög nivå av kontroll och övervakning i deras vardag. På andra sidan av spektrumet finns nomaden som inte är begränsad av arbetsplatser eller ens länder utan reser runt och tar frilansjobb eller dylikt för att hålla sig självständig och “fri” (Wang et al., 2020).

Wang et al. (2020) anser att den naturliga övergången från det mer klassiska sättet att arbeta 9 till 5 till ett mer flexibelt arbetssätt liknande the digital nomad har påskyndats med upp till 10 år i utvecklingen. Detta på grund av den påtvingade digitala förändringen som organisationer var tvungna att ta till sig i följderna av Covid-19-pandemin som slog världen under 2020. Figuren (5) nedan illustrerar hur dagens kunskapsarbetare kan komma att förändras i framtiden till en typ av arbetare som faller inom spektrumet av “cyborg” eller “knowmad” som Wang et al. (2020) beskriver som extremfall av 9 till 5-arbetaren och digitala nomaden respektive.



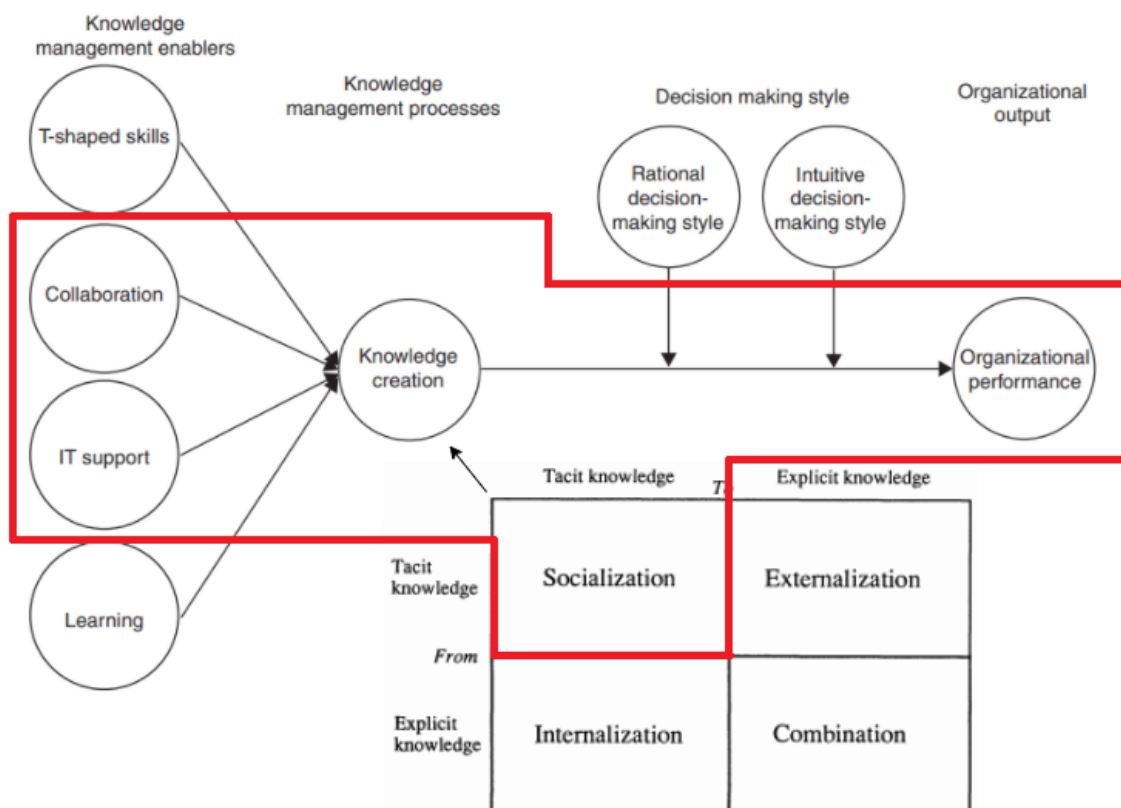
Figur 5: Konceptuellt ramverk av Wang et al. (2020) för dialektiskt resonemang

En cyborg är en kunskapsarbetare vars uppgifter och direktiv kommer direkt från en eller flera Artificiella Intelligenser (AI) som tar in och analyserar information och sedan baserar sina beslut på resultatet. I detta scenario är det en AI som tar alla beslut åt både människor och maskiner och dessa beslut kanske inte alltid kan förstås av de individer som får dem tilldelade sig men de vet att AI:n har ett mål i åtanke och alla beslut som tas är för att uppnå det målet (Wang et al., 2020). Eftersom allting handlar om resultat och effektivitet måste de arbetare som inte är lika skickliga väga upp det med hårdare arbete eller helt enkelt arbetare fler timmar för att ha en chans på arbetsmarknaden.

På andra sidan av spektrumet finner vi knowmad som är en mycket friare kunskapsarbete med möjlighet att själv ta beslut om vilka vägar att ta utifrån sin egen kunskap och stödsystem som baseras på AI och Big Data. Teknologi är fortfarande en stor del av kunskapsarbete men den är fokuserad på att främja människor och deras kreativitet och det är människor som har kontroll över automatiserade system, inte tvärtom (Wang et al., 2020). Wang et al. (2020) menar att teknologi fortfarande är lämpligt för att lösa enklare och mer tydligt definierade problem men att det krävs mänsklig innovation och kreativitet för att lösa mer komplexa problem (med hjälp av teknologi som människor väljer). Som exempel tar de upp det faktum att tekniska lösningar såsom AI inte har varit behjälpliga under Covid-19-pandemin utan primärt har uppmärksammats för deras spridning av desinformation på sociala medier (Rowe, Ngwenyama, & Richet 2020; Depoux et al. 2020, återgivet i Wang et al., 2020).

2.12 Framtaget Ramverk För Studien

Givet den studerade litteraturen så har vi tagit fram några av de olika principer som vi anser vara av högre värde vid just distansarbete för att facilitera kunskapsdelning. Vi använder ramverket från Abubakar et al. (2019) som grund då det beaktar de olika "Knowledge Management Enablers" som har en direkt påverkan på kunskapsskapande och i sin tur organisatorisk prestanda. Vi har lagt till "The Four Modes of Knowledge Creation" från Nonaka (1994) i ramverket för att gå mer på djupet i just fasen för kunskapsskapande. Vi har efter vår teoretiska genomgång identifierat de principerna av högre värde enligt Figur 6 nedan.



Figur 6: Föreslaget ramverk för nyckelfaktorer inom KM för distansarbete (Sammanslagning av ramverken från Abubakar et al. (2019) och Nonaka (1994))

Med undantag för olika typer av ledarskap ingår hela denna modell (Figur 6) i vår teoretiska bas för vår undersökning men som man kan se så har vi lagt fokus på ”Collaboration”, IT-support, Knowledge Creation, socialization samt organisational performance för att besvara vår frågeställning. Vi har då utgått ifrån att ”collaboration” är av högt värde enligt bland annat Alsharo, Gregg och Ramirez (2017). För en virtuell grupp så har kunskapsdelning och ”collaboration” en positiv effekt på den organisatoriska prestandan som kan genereras. IT-support ser vi som ett krav för att remote work ska kunna utföras överhuvudtaget eftersom sociala nätverk som diskuteras av Hossain et al. (2012) samt Argote och Fahrenkopf (2016) är av stor vikt för möjliggörandet av kunskapsdelning och sociala medier och andra applikationer behövs som understöd för att hitta information och ta kontakt med andra inom organisationer. Detta stämmer även utifrån litteraturen från Ahmed et al. (2019). Socialization som fokus på hur man skapar och delar kunskap är baserat på Nonakas Four Modes of Knowledge Creation (1994; 2007) och tacit kunskap är en stor del av BoK som ligger till grund för allt kunskapsarbete (Iivari & Linger, 1999; 2000).

Utifrån detta kommer vi fram till hypotesen att den aspekt som påverkats mest av distansarbete är socialisering och därför är det också den aspekt som kommer att kräva flest åtgärder och att ”collaboration” och IT-support är de underlag som kommer att påverka socialisering starkast vid distansarbete. Eftersom detta kan leda till en minskning i delandet av tacit kunskap förväntar vi oss att se en ökning i delandet av explicit kunskap genom en ökad användning av KM-system, exempelvis databaser.

2.13 Litteraturoverblick

Tabell 2: Litteraturoverblick med tema och tillhörande intervjufrågor.

Tema	Teori	Intervjufrågor
Generell Bakgrund	N/A	<ul style="list-style-type: none"> - Namn? - Berätta lite om företaget? - Position inom företaget? - Ansvarsområden? - Anställningstid? - Utbildning? - Arbetserfarenhet?
Socialisering	Abubakar et al. (2019) Alsharo, Gregg och Ramirez (2017) Argote och Fahrenkopf (2016) Bloom et al. (2013)	Vilka processer har ni implementerat eller förändrat för att upprätthålla sociala kontakter mellan medarbetare, trots distansarbete? <ul style="list-style-type: none"> - Vilka förändringar har detta medfört inom ert Knowledge management-arbete?

	<p>Hossain et al. (2012)</p> <p>Iivari och Linger (1999; 2000)</p> <p>Kianto, Sáenz och Aramburu (2017)</p> <p>Muthuveloo, Shanmugam och Ping Teoh (2017)</p> <p>Nonaka (1994; 2007); 2007)</p> <p>Wang (2016)</p>	<p>Vilken teknik har ni implementerat/ använt för att möjliggöra sociala kontakter mellan anställda?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vilka fördelar och/eller nackdelar har ni upplevt med denna övergång?
Kunskapsutveckling	<p>Abubakar et al. (2019)</p> <p>Allameh (2018)</p> <p>Iivari och Linger (1999; 2000)</p> <p>Kianto, Sáenz och Aramburu (2017)</p>	<p>Hur arbetar ni med vidareutbildning av era medarbetare trots distansarbete?</p> <ul style="list-style-type: none"> - När ni utbildar er personal försöker ni aktivt bredda både deras kunskapsbas samtidigt som ni ökar deras spetskompetens? - Varför har ni valt just denna linje vid utbildningen av medarbetarna?
IT-support	<p>Alsharo, Gregg och Ramirez (2017)</p> <p>Bloom et al. (2013)</p> <p>Kianto, Sáenz och Aramburu (2017)</p> <p>Newman et al. (2016)</p> <p>O'Reilly (2007)</p> <p>Obar och Wildman (2015)</p>	<p>Vad för system/teknik använder ni för att spara erfarenheter och lärdomar, samt hur säkerställer ni att dessa görs tillgängliga för andra medarbetare?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har ni förändrat eller utökat användandet av dessa system sedan övergången till distansarbete?
Motivation	<p>Alsharo, Gregg och Ramirez (2017)</p> <p>Argote och Fahrenkopf (2016)</p>	<p>Vid övergången till distansarbete, har ni uppmärksammat en förändring i medarbetarnas benägenhet att dela kunskap och vilka åtgärder har implementerats för att motivera kunskapsdelning?</p>

	Bartol och Srivastava (2002)	
Utmaningar	Ahmed et al. (2019) Alsharo, Gregg och Ramirez (2017) Nonaka (1994; 2007); 2007)	Vilka utmaningar anser ni att den påtvingade övergången till distansarbete medfört när det kommer till KM inom organisationen? - Vilken har varit den största utmaningen för organisationen? Upplevs det svårare att verka som KM-ansvarig nu under påtvingade övergången till distansarbete? - Vad har upplevts som mest besvärligt?

3 Metod

Innan undersökningens början hade vi redan viss kunskap inom KM som ämne och bestämde oss tidigt för att inleda våra efterforskningar från Nonakas artikel *The Knowledge Creating Company* (2007) eftersom Nonakas arbete är välrenommerat och välciterat inom denna sorts litteratur.

3.1 Litteratursökning

För att hitta relevant teori inom ämnet använde vi oss av söktjänsterna Google, Google Scholar, Association of Information Systems (AISNet) och LUBSearch. Det förekom även under uppsatsskrivandets gång att relevanta författare upptäcktes efter att ha blivit citerade i en annan utvald artikel. Dessa inkluderades då i våra söktermer eftersom de var välrenommerade inom ämnet. Sist men inte minst bidrog vår handledare med insikt i vilka författare som kunde vara relevanta att kolla på, vilket också ledde oss till en del av vårt teoriunderlag.

Google användes för att hitta nyhetsartiklar och utlåtande från myndigheter gällande Covid-19-pandemin samt information om övergången till distansarbete för att få en översiktlig bild av situationen sedan utbrottet av Covid-19 och den påtvingade övergången till distansarbete. Söktermer som huvudsakligen användes var:

- Corona
- Covid-19
- Distansarbete

Detta ledde till att vi hittade flertalet olika regeringsutlåtande och nyhetsartiklar från diverse nyhetsutlopp. Valet landade i att använda oss av en nyhetsartikel från SVT då det inte finns några incitament för vinst samt folkhälsomyndigheten som källa för den svenska situationen.

Post- och Telestyrelsen har framställt en rapport angående övergången till distansarbete för den svenska regeringens räkning. Denna rapport gav en god inblick i situationen och valdes därför som källa till uppsatsen.

För att hitta akademiska texter och artiklar användes Google Scholar, LUBSearch och AISNet. Artiklar gällande modeller och ramverk samt mänskliga aspekter tilläts vara äldre men gällande teknologier eller effekter och lösningar var det primärt från 2017 och framåt som övervägdes. Söktermer som huvudsakligen användes i dessa sökmotorer var:

- Knowledge Management
- Organisational Performance
- Knowledge Creation
- Knowledge Sharing
- Knowledge Management System
- Covid-19
- Remote Work
- Social Media
- Implicit Knowledge

Kombinationer av alla söktermer användes också för att få fram vissa artiklar lättare.

För att avgöra en artikels "värde" beaktades en kombination av olika faktorer. Först och främst beaktades artikelns referensmängd i andra vetenskapliga artiklar beroende på hur länge artikeln varit publicerad, antingen via Google Scholar eller journalen i fråga. Sedan beaktades författarnas kredibilitet och tidigare verk. Det var endast vid de få tillfällen vi inte hittade något om författarna eller deras tidigare verk som de sållades bort som teoriunderlag.

Efter en artikel blivit utvald lästes den igenom av samtliga författare och bedömdes utifrån sin relevans för det valda forskningsområdet och forskningsfrågan och blev därefter inkluderad eller exkluderad i teoriunderlaget.

Artiklarna från Iivari och Linger gällande kunskapsarbete och kringliggande teori inkluderades efter rekommendation från handledare och har genomgått samma utsällningsprocess som andra artiklar i teoriunderlaget.

3.2 Kvalitativ Undersökning

3.2.1 Antal Intervjuer

För att kunna definiera "best practice" när det kommer till antal intervjuer i kvalitativ forskning inom informationssystem (IS) har Marshall, Cardon, Poddar och Fontenot (2013) kollat på 83 kvalitativa studier inom IS och jämfört antal intervjuer och vilka motiveringar som angavs för antalet intervjuer utförda. Marshall et al. (2013) upptäckte en väldigt hög variation i antal intervjuer mellan dessa studier och att de, för det mesta, dessutom saknade motivering till varför de valt just det antalet. De såg dessutom att antalet intervjuer varierade beroende på kulturella faktorer som var i världen de befinner sig, antal författare eller vilken journal som publicerat studien.

Trots bristen på konsensus inom forskningsområdet rekommenderar de, utifrån sin undersökning, 20–30 intervjuer för grundad teori-studier, 15–30 för enskilda fallstudier och att författare bör undersöka förväntningar hos tänkta journaler, baserat på deras historia och kultur (Marshall et al., 2013). Guest, Bunce och Johnson (2006), å andra sidan, fann att ungefär 12 intervjuer gav en ordentlig helhetsbild av det undersökta ämnet. Samtidigt menar de att om deltagarna är experter inom det givna ämnet och tillräckligt kunniga räcker det med så lite som fyra intervjuer för att få fram en enhetlig bild (Guest, Bunce & Johnson, 2006).

3.2.2 Intervjukonstruktion

Att hålla fysiska intervjuer har fördelarna att man kan, utöver hörsel, använda sig av visuella kännetecken för att avgöra avsikt och humör hos intervjuobjektet och eftersom det inte är någon fördröjning kan båda parter reagera direkt på den andras handlingar och uttalanden (Opdenakker, 2006). På grund av rådande omständigheter med Covid-19-pandemin är det dock inte ett ansvarsfullt alternativ att åka till företag för att utföra intervjuer och de kommer därför att utföras på distans via Zoom. Fördelen med distansintervjuer är att geografisk begränsning inte längre är en faktor och fler företag finns därför tillgängliga för intervju. Nackdelarna som inkluderar brist på visuella kännetecken och att intervjuobjektet inte är lika dedikerat till intervjun (Opdenakker, 2006) misstänker vi till viss del kan motverkas med användningen av

webbkameror så det, trots avståndet, känns mer personligt och engagerat för de inblandade parterna. Utöver detta så är det lätt att spela in ett video- eller röstsamtal vilket kommer att underlätta behandling av datan efter intervju tillfället också (Opdenakker, 2006).

Alvehus (2019) menar att det dessutom finns olika typer av intervjuer när det kommer till hur samtalet ska skötas, hur mycket utrymme respondenten ska få i sina svar eller om man ska avbryta samtalet när det spårar iväg. En intervju som är helt strukturerad har förutbestämda frågor men också förutbestämda svarsalternativ vilket gör att det påminner en del om en enkät. Det blir oftast en kort intervju och tappar en del av djupet som gör att en intervju skiljer sig från en enkätundersökning. Fördelen är att man enkelt kan genomföra samma intervju med flera olika respondenter och få konsekvent data (Alvehus, 2019). På andra sidan av spektrumet finns ostrukturerad intervju som helt enkelt är en öppen konversation som hålls samman av ett gemensamt ämnesintresse och där intervjuaren ofta tar en mer passiv roll (Alvehus, 2019). Allt däremellan brukar man kalla för en semistrukturerad intervju, som är den vanligaste typen (Alvehus, 2019) och används även i denna undersökning. Alla frågor som skulle ställas var definierade på förhand men respondenterna tilläts prata väldigt fritt på varje fråga och det förekom att intervjuerna utforskade aspekter som var oplanerade men ändå var relevanta för ämnet.

3.2.3 *Rollurval*

KM-ansvariga är de som är intressanta intervjuobjekt för denna studie oavsett om de jobbar på en dedikerad KM-avdelning eller om ansvaret för KM faller på exempelvis HR-avdelningen. För att effektivt kunna identifiera relevanta intervjuobjekt inom företaget användes ofta en växel eller motsvarande ingångspunkt i organisationen. Dessa kontaktades antingen via mail med frågorna bifogade samt en kort förklaring av vad vi sökte eller via telefon för att minska riskerna att bli förbisedd. Från denna första kontakt refererade företaget ofta vidare till en person med relevant kunskap och position. Alvehus (2019) kallar denna typ av process för strategiskt urval. Först definierar man vad man söker och sedan utifrån sin frågeställning väljer man ut personer med vissa färdigheter eller viss erfarenhet. Risken med detta tillvägagångssätt är att man kan bli "för" strategisk. Det är möjligt att snöa in sig på vissa aspekter av undersökningen och därmed missa kandidater som hade varit givande i sammanhanget (Alvehus, 2019). Enligt Jacobsen (2002) så är ett färre antal intervjuer att föredra vid kvalitativa undersökningar eftersom kvalitativa intervjuer kräver mer tid, har en större mängd information och högre detaljnivå på den insamlade informationen än kvantitativa datainsamlingsmetoder. Vi valde därför att begränsa oss till ett intervjuobjekt per företag eftersom vi då får en så bred bild som möjligt av hur KM ser ut, men framförallt hur det har förändrats sedan övergången till distansarbete.

3.2.4 *Företagsurval*

För att se till att den empiriska data erhållen från intervjustudien är så användbar som möjligt avgränsas både storlek på företag och bransch innan potentiella företag kontaktades. Först avgränsades storleken till medelstora företag som innebär företag med 50 till 249 anställda (Holmström, 2020) men eftersom första utkastet av potentiella företag hämtades från Allabolag.se, användes istället deras förinställda filter och företag med 100 till 199 anställda var de som blev utvalda. Detta filter som användes visade sig dock inte vara helt uppdaterade då kontaktade bolags storlek var upp till 300 anställda.

Eftersom uppsatsen hanterar KM krävdes en bransch som består av kunskapsarbete som definierades av Iivari och Linger (2000), alltså exkluderades branscher som till större del består av repetitiva eller rutinbaserade uppgifter. Allabolags färdiga filter användes och branschen som valdes var den de kallar för datakonsultverksamhet eftersom konsultarbete innehåller varierande arbetsuppgifter som kräver anpassning och applicering av kunskap hos de anställda. På grund av bristande gensvar från företagen i den första rundan av utskick, utökades kriterierna för studien till företag som klassificeras av Allabolag som "dataprogrammering" vilket är ett yrkesområde som kräver problemlösning och inte är för rutinartat i sin natur. Storleken av företag för denna bransch filtrerades med 100 till 199 anställda.

Företagen som slutligen deltog i studien var fyra IT-konsultbolag och två IT-bolag med en produkt som utvecklas in-house. Vi anser att detta ger studien ett bra urval inom IT-baserat kunskapsarbete som studien önskar undersöka och därmed ger ett värdefullt resultat för vår empiri, diskussion och slutsats.

3.2.5 Intervjuade Roller

Community & Knowledge Manager

Respondenten hos Företag 1 har jobbat som Community och Knowledge-Manager på företaget sedan tre och ett halvt år tillbaka. Respondenten uttrycker själv att denne inte innehar en "typisk" knowledge manager-position men jobbar med att se till att alla i bolaget delar med sig av den kunskap de har internt men även externt till kunder, speciellt när det gäller produktinformation. Med en bakgrund i statskunskap och development studies samt en Master i Innovation och Affärsprocesser är denna respondent väldigt passande för vår undersökning.

Chief Human Resources Officer

Respondenten hos PlantVision har jobbat som Chief HR Officer på företaget sedan 2015 och har innan dess jobbat på ett antal företag som bland annat HR-business partner och HR-chef. Ansvarsområden på företaget är "allt som har med personal att göra" vilket inkluderar rekrytering, introduktion, ledarskap, utbildning och generellt "röja hinder" för att se till att alla andra på företaget kan utföra sina uppgifter effektivt. Respondenten har en Bachelor with honors i Business Studies med Human Resource Management från Bournemouth University och har därför precis de kompetenser vi söker för vår undersökning.

Team Lead, Consultant Unit Manager & Main Competence Manager

Respondenten hos Softhouse har jobbat på företaget i fem år och har titlar som konsultchef, projektledare, säljare och kompetensutvecklingsansvarig, gick ut från datateknik på LTH 1990 och började som programmerare men upptäckte kompetensutveckling 1995. Sedan dess har responderten utvecklat kompetensutvecklingssystem och hållit i seminarier, konferenser och föreläsningar för hundratals människor. Efter att ha jobbat med människor och kompetens under så lång tid har responderten mycket att bidra med till studien.

HR: People Generalist

Respondenten från Företag 4 jobbar med rekrytering och kompetensförsörjning på företaget och har gjort det i lite över ett år, har tidigare läst en Kandidat i Personal- och Arbetslivsfrågor på Lunds Universitet och har jobbat som rekryteringskonsult i två och ett halvt år på ett annat företag. Eftersom responderten jobbar med bland annat kompetensförsörjning på företaget men också HR-frågor generellt kan hon bidra till vår undersökning.

Competence Lead

Respondenten från Jayway arbetar främst som konsult men har även uppgifter som Competence Lead vilket ger respondenten en bra insyn i KM-arbete och lärande inom organisationen. Eftersom respondenten kom till företaget i början av 2020 så har denne varit delaktig i förändringen under Covid-19 pandemin och har även en bakgrund i andra konsultorganisationer som referenspunkt. Med utbildning som Civilingenjör i Datateknik så besitter inte respondenten den klassiska bilden av en kunskapsansvarig men respondenten har den kompetens och erfarenhet som kan bidra med värde till undersökningen, från ett lite annat perspektiv än övriga deltagare.

HR-Ansvarig

Respondenten från Företag 6 är en utbildad Ekonom i grunden som har erfarenheter från företaget sedan 2003 och har nu en roll som HR-ansvarig för de 167 anställda som ingår i Företag 6. Eftersom respondenten har en gedigen bakgrund inom HR-arbete och KM så anser vi att respondenten kan bidra med en viktig insyn och är därför av högt värde för vår undersökning.

3.3 Etiska Aspekter

När man ska göra en kvalitativ undersökning är det viktigt att tänka på de etiska aspekterna av undersökningen. Jacobsen (2002) tar upp informerat samtycke, rätt till privatliv och riktig presentation av data som tre krav för den etiska aspekten av en kvalitativ undersökning.

Informerat samtycke säkerställdes i denna undersökning genom att respondenterna fick ta del av intervjufrågor och uppsatsens frågeställning på förhand och kunde, utifrån dessa, avgöra om de ville ta del av studien. Samtycke från respondenten är en självklarhet enligt Alvehus (2019). Respondenterna blev även informerade om att intervjun skulle genomföras via Zoom eller motsvarande plattform och spelas in för transkriberingssyfte. För att säkerställa respondenternas rätt till privatliv fick de möjlighet att välja om deras egna eller företagets identitet skulle anonymiseras i uppsatsen. Genom att spela in intervjun kunde en ackurat transkribering utföras som sedan skickades till respondenten för godkännande, vilket säkerställer en riktig representation av data.

3.4 Genomförande av Intervjuer

Intervjuerna genomfördes primärt via Zoom eftersom det tillhandahålls av Lunds Universitet och tillåter inspelning av mötena vilket underlättar transkribering. Två av intervjuerna skedde inte via Zoom på respondenternas önskemål. Den ena var en intervju som skedde via Teams där respondenten erbjöd sig att spela in och skicka intervjun till författarna eftersom Teams endast lät värden av samtalet att spela in. En intervju gjordes via Google Meet som inte tillät inspelning på den prenumerationsplan som användes och därför spelades samtalet in via Radeons inspelningsmjukvara på en av författarnas dator.

Innan intervjuernas början säkerställdes att respondenten hade tagit del av frågorna på förhand och var medveten om vad intervjun handlade om. De informerades även om önskan att spela in intervjun och fick möjlighet att säga nej om det inte passade eller kändes bekvämt. Dessutom

informerades respondenterna om möjligheten för dem eller deras företag att förbli anonyma i undersökningen. Allt detta skedde innan inspelningen startades.

3.4.1 Transkribering

De två första intervjuerna transkriberades manuellt av författarna men i ett försök att effektivisera processen användes Microsoft Words transkriberingsfunktion på de resterande fyra intervjuerna. Dessa behövde sedan revideras manuellt eftersom den ger en något bristfällig återgivning av samtalet men det gick ändå snabbare eftersom det blev en mer strukturerad process av att bara rätta den genererade transkriberingen. Alla transkriberingar mailades till respektive respondent för godkännande innan användning i uppsatsen. Jacobsen (2002) tar även upp det faktum att om man inte spelar in, och istället förlitar sig på anteckningar, hamnar mycket av intervjuarens fokus på att just anteckna, vilket kan leda till att viktiga delar av intervjun missas. Om företag anonymiserats ersätts alla förekomster av företagets namn med "Företag X" där "X" är den siffra som motsvarar i vilken ordning intervjun hölls. Samma gäller för respondenter med "Respondent X".

3.4.2 Tolkning av Empiriskt Underlag

Klein och Myers (1999) tar upp en grundläggande princip för tolkning av text som de kallar "the fundamental principle of the Hermeneutic Circle". Principen handlar om att inte bilda en helhet från förutfattade meningar om de olika delarna. Istället ska man som författare förstå innebörden av delarna och se helheten och genom en iteration mellan dessa kunna skapa en riktig representation av den insamlade data (Klein & Myers, 1999).

Som intervjuare är det viktigt att komma ihåg att man själv också är delaktig i att skapa den data som intervjun ger (Klein & Myers, 1999). Eftersom intervjun är en social interaktion mellan intervjuare och deltagare är det viktigt att vara kritisk till informationen som erhålls och att ha detta i beaktning vid analys av datan. Även här är det viktigt att komma ihåg att forskarens egna erfarenheter och förutfattade meningar kan påverka tolkningen av data. Alvehus (2019) menar att tolkningen av en kvalitativ undersökning inte handlar om att forskaren själv ska förstå utan att man försöker skapa en mer generell förståelse av ämnet. Därför blir tolkningen direkt beroende av teori och val av problem.

Klein och Myers (1999) påpekar även vikten av att beakta den sociala och historiska bakgrunden för det som undersöks så att framtida läsare kan se hur undersökningen kommit till.

4 Analys

I följande kapitel presenteras de svar som respondenterna gett på respektive fråga under intervjuens gång med syfte att låta läsaren analysera resultatet i ett lättsmält format. Svaren har reviderats för att underlätta för läsaren, exempelvis talspråk och interjektioner som inte ger något faktiskt innehåll eller värde till svaren har tagits bort. Originalutlådanden går att finna i transkribering i bilagor, enligt referens under varje svar.

Svaren presenteras efter den ordning frågorna ställdes i intervjun oavsett om svaret gavs vid ett annat tillfälle i intervjun.

1. Vilka processer har ni implementerat eller förändrat för att upprätthålla sociala kontakter mellan medarbetare, trots distansarbete?

Företag 1, Nicky Lilja

Onboardingprocessen har blivit helt digital nu. Tidigare var det manuellt, vi flög in folk från Chicago till vårt huvudkontor, men nu är det digitalt (Appendix 2, rad 30). Vid vår 90-dagars onboarding process där man ska träffa olika människor bokas det nu in möten för man har inte de här korta mötena framför kaffemaskinen där man bara hänger med någon (Appendix 2, rad 30).

PlantVision, Andrea Brönnegård

När covid kom hade vi redan ett arbetssätt gällande hemarbete, men det var viktigt att se till att komma igång på rätt ställen. Inte för många kanaler och ha en gemensam approach (Appendix 3, rad 13). Vi gick tillbaka till direktmail. Vi trycker ut viktig information som alla måste veta och mailar ut det till alla för att undvika att det blir för många olika kanaler (Appendix 3, rad 13). Ett affärsområde har något de kallar för "frukosta". De äter tillsammans framför datorn via Teams och bjuder in gästföreläsare. Ett annat affärsområde, som det gått jättebra för, hade en galalunch där alla klädde upp sig och så tog de in en gästföreläsare som pratade och delade kunskap (Appendix 3, rad 31).

Softhouse, Björn Granevik

Alla har inte en arbetsplats som är vettig hemma så vi lånade ut möbler, bord, skärmar och hyrde in någon att köra ut dessa till de anställda (Appendix 4, rad 22). Vi har också fler möten på koncernnivå (Appendix 4, rad 22). Vi har också infört walk and talk. Det är princip att vi träffas på en plats, och går utomhus och så bara snackar vi och det brukar vara väldigt trevligt (Appendix 4, rad 22). Vi håller på att genomföra en stegräknartävling just nu. Och den är ny. Det hade vi nog aldrig börjat med om det inte vore för Corona (Appendix 4, rad 28).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Motivation, social interaktion och mycket fokus på den informella kontakten, inte möten, för det har man ju ändå digitalt. Vi är ett väldigt digitalt bolag. Det var inte så att vi behövde göra en jätteomställning. I början hade vi luncher med olika teman som Tuesday throwbacks, musikquiz, workout Wednesday och disco Thursday. Vi hade en stående tid i allas kalender där

vi möttes digitalt för att ha den informella sociala interaktionen. Det har vi inte längre varje dag. Det var mest den första tiden (Appendix 4, rad 19). Vi har fler check-ins. Varje team har oftare Stand-Ups (Appendix 4, rad 19). Från ett “people and culture”-perspektiv skapades förutsättningar som till exempel buddy-systemet, mentorskapsprogram eller workshops. Vi har börjat med lunch and learn (Appendix 4, rad 41).

Jayway, Max Lindblom

Vi försöker hitta sociala aktiviteter som kan göras på distans. Till exempel kolla på Apples konferens: WWDC, fast hemifrån (Appendix 6, rad 24–25).

Vi kör utmaningar också. Ta en bild på dig själv när du gör någonting hemma. Och så röstar man (Appendix 6, rad 35).

Företag 6, Respondent 6

Om du tänker på just det sociala mellan medarbetare så köpte vi pizza till quiz där alla kan vara med. Vi kör lite digitala AW med lite olika utmaningar (Appendix 7, rad 18). De hade någon expedition där alla fick berätta om de resor de varit på, på den tiden det gick att resa. Vi gör lite sådana roligheter digitalt. Det hade vi inte på samma vis förut utan då var det mer när mötena skulle vara, det var digitalt (Appendix 7, rad 19).

- **Vilka förändringar har detta medfört inom ert Knowledge management-arbete?**

Företag 1, Nicky Lilja

Tidigare så förlitade man sig på att ställa frågor till den som sitter bredvid. Nu söker man upp kunskapen själv via vår kunskaps- och communityportal och där har vi sett en dubbling av användare, både externt och internt (Appendix 2, rad 26). Det jag har sett är till exempel att våra kunder och användare blivit mer digitala, så plötsligt har vi en större efterfrågan av kunskap (Appendix 2, rad 26). För nya anställda är det extra tydligt. Det är svårare för dem att veta om det är okej att pinga någon på Teams eller om folk kommer bli irriterade. Då är det bra att ha det organiserat och säga: här har du ett möte med den här och den här personen (Appendix 2, rad 32).

PlantVision, Andrea Brönnegård

Att sätta sig med cheferna på ett Teamsmöte och prata om: hur fångar vi bäst upp den här oron och osäkerheten? För det var inte bara om Covid, det var mycket om vilken påverkan detta kommer att ha på samhället. Vad kommer hända med mitt jobb? Vad kommer hända med våra kunder? (Appendix 3, rad 13). I Teams kan alla skapa grupper och det började skrikas om att det är så många grupper och man blir taggad hit och dit. Det är en fördel att det är ett levande verktyg, att man kan skapa det utifrån behov, men det måste användas på rätt sätt. Redan innan hade jag satt upp en arbetsinstruktion: vilka kanaler använder vi till vad? (Appendix 3, rad 26). Att sätta lite riktlinjer: ni kan stänga av notiser. Eller ha notiser mellan 8 och 17 på vardagar (Appendix 3, rad 26).

Softhouse, Björn Granevik

Eftersom alla möten och månadsmöten blir online så har vi märkt att det är fler människor som är med på mötena än när de var fysiska. Vi har också fler möten på koncernnivå (Appendix 4, rad 22). Allting måste komma i bit-size. Du kan inte göra en video som är 20 minuter, den måste vara 3 minuter (Appendix 4, rad 91).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Det som förändrats sedan vi gått hem är det informella lärandet. Med all struktur och processer för formellt lärande blir det på något sätt lätt. Det man tappar när man jobbar hemifrån är till exempel att lyssna på någon som sitter i samma rum och genomför ett säljmöte. Bara att man befinner sig i samma rum gör att man snappar upp (Appendix 5, rad 23).

Jayway, Max Lindblom

Vi har något på Jayway som kallas kompetensdagar som är helt avsedda för kompetensutveckling (Appendix 6, rad 27). Vi har haft dessa kompetensdagar och oftast går de att ha remote, ska man ha en session om ett ämne går det fint att framföra det över video. Det är egentligen den sociala biten som blivit lite svårare. Vissa saker funkar inte så bra att köra över video. Då kan man skippa det men vi har uppehållit själva konceptet (Appendix 6, rad 30–31).

Företag 6, Respondent 6

Vi har mycket utbildningar mot kommunerna som vi jobbar med. Jag tror aldrig det kommer förändras. Det kommer vara de här utbildningarna som de efterfrågar. Det var fysiskt, folk åkte land och rike runt. Det kommer det inte vara i fortsättningen, det kommer finnas digitalt (Appendix 7, rad 21).

2. Vilken teknik har ni implementerat/ använt för att möjliggöra sociala kontakter mellan anställda?

Företag 1, Nicky Lilja

Vi använder en portal som heter Zendesk för community eller för externa kunskaper. Men den är också intern (Appendix 2, rad 60). Vi har ju blivit jättemycket mer aktiva på Teams än vad vi var innan. Nu kan alla Teams in- och utantill och vi har Zoom också ifall man vill använda det. Men Teams använder vi mest (Appendix 2, rad 60).

PlantVision, Andrea Brönnegård

Teams har varit det stora. Det handlar mycket om att vi har en Microsoft Office-licens, så vi har jobbat med Teams. Vi har jobbat med vår Sharepoint som intranät och satt upp riktlinjer för vilka grejer som ska upp där. Vi har jobbat med Stream som är som Microsoft Offices egna YouTube. Det är en streamingkanal där man laddar upp videos, skapar egna kanaler och där har vi lagt upp gammalt utbildningsmaterial och filmade presentationer (Appendix 3, rad 24).

Softhouse, Björn Granevik

Vi har infört en plugin som heter Donut i vårt chattprogram, Slack. Den slumpar ut fika med

som anmält sig så man sitter med någon och lär sig om deras liv och så vidare (Appendix 4, rad 22). Vi använder våra befintliga verktyg mer och under Corona har det kommit bättre funktioner: enkätverktyg, virtuella rum och allt detta har vi börjat använda mer och mer (Appendix 4, rad 22).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Vi har när det gäller interaktion eller social kontakt använt Slack och sen har vi Zoom som ni använder eller Google Meet (Appendix 4, rad 25).

Jayway, Max Lindblom

Vi använder Slack för att kommunicera internt och det gör vi fortfarande. Det har ploppat upp några nya kanaler med work from home. Vi kör generellt Google Meet för videomöten (Appendix 6, rad 33–35). Vi har en gräns på 20 personer på kontoret så man kan åka in och jobba där om man vill. Vi använder ett verktyg som heter Occufy för att boka plats på kontoret, det har vi utvecklat själva (Appendix 6, rad 38).

Företag 6, Respondent 6

Vi kör Teams. Vi använder Zoom ibland för man blir inblandad i alla olika, men vi kör Teams i första hand (Appendix 7, rad 23).

- Vilka fördelar och/eller nackdelar har ni upplevt med denna övergång?

Företag 1, Nicky Lilja

Kontakten med kunderna har blivit jättemycket mer digital och skalbar och har gått över till att aktivt söka efter svar själva (Appendix 2, rad 36). Vi har sett en ökning i engagemang, att fler ställer frågor vilket leder till att vi behöver lägga mindre tid på att supportera dem, för de supporterar varandra (Appendix 2, rad 36). Man kan inte bonda snabbt över pingisbordet, och där får man reda på väldigt mycket om vad som är på gång (Appendix 2, rad 36). Den strukturerade, officiella kunskapen har det blivit mer av (Appendix 2, rad 77).

PlantVision, Andrea Brönnegård

Det är som med allt nytt, man måste hitta rätt arbetssätt. Vissa har bra självledarskap, bra självinsikt och vet redan det här. Men vissa behöver höra det igen och påminnas om det. Hur bör man förhålla sig till nya verktyg, En enkel sak som: stäng av notiser, ha inte mejlen uppe hela tiden, stäng ned den och jobba i en timme och sen ta upp mejlen. Det här plingandet har varit en utmaning (Appendix 3, rad 26). Det är framförallt Teams och Stream, de är fantastiska kanaler. Man kan chatta, ringa, ha möten och sitta såhär. Det är värt väldigt mycket om man använder det på rätt sätt (Appendix 3, rad 26).

Softhouse, Björn Granevik

Corona har fått den effekten att vi hör mer om vad som händer på de andra kontoren (Appendix 4, rad 22). Vid konferenser behöver inte talare resa till oss. Jesper Rönndahl skulle tala på vår konferens en gång men tåget blev försenat så han kom 20 sekunder innan han skulle börja. Sånt

händer inte under Corona (Appendix 4, rad 28–30). Man slipper pendla och anpassa livet. Men vissa mår inte bra av att sitta hemma. Jobbet för dem är mer än bara jobb (Appendix 4, rad 32). För en del andra har man märkt en effektivitetsökning för att de inte känner sig störda (Appendix 4, rad 32). Nackdelar är det sociala: att inte träffa kollegor (Appendix 4, rad 32). Det är oftast vid de ögonblicken man sitter ihop som man har mer interaktivitet. Det blir mer genuint än via en video. Så de här mötena när man ska vara kreativ och det sociala saknas (Appendix 4, rad 32). Rent allmänt ska jag säga att de som har mer människointeraktion, mer möten och så vidare. Där blir det väldigt stor förändring och den är inte positiv (Appendix 4, rad 32).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Digitala lösningar tror jag på ett sätt kan minska engagemanget. Det blir inte lika tydligt vem det är som ska prata och när, så då kan vissa kännas mindre engagerade (Appendix 5, rad 34). Samtidigt tror jag att personer som känner sig obekväma i större sociala diskussioner känner kanske sig mer bekväma där det finns en struktur, alltså när någon faktiskt fördelar ordet (Appendix 5, rad 34).

Jayway, Max Lindblom

Samarbeten inom teams är mycket svårare att köra remote. Man kan köra parprogrammering, det funkar att dela sin skärm och så vidare. Men det är inte lika smooth, inte riktigt samma sak (Appendix 6, rad 46–47). Det är inte bara mitt team på sex-sju pers och det jag märkt är att det är svårt att hålla koll på vad andra teams gör. Hur deras processer ser ut, vart de ligger i utvecklingen och så vidare (Appendix 6, rad 48). Jag koncentrerar mig nog bättre om jag sitter på kontoret, men det vet jag är rätt subjektivt. Jag vet om att många kollegor har sagt att de får så mycket mer gjort när de sitter hemma (Appendix 6, rad 51–52).

Företag 6, Respondent 6

Själv tycker jag att det är hemskt att inte kunna träffas fysiskt men fördelen är väl att det går mycket fortare. Det är effektivare men kan vara en nackdel att mötena går in i varandra hela tiden. Man får inte det naturliga av att ställa sig vid kaffemaskinen och ta en liten paus. Nu blir det möte på möte men man hinner träffa många fler på kortare tid så det är klart effektivare (Appendix 7, rad 25).

3. Hur arbetar ni med vidareutbildning av era medarbetare trots distansarbete?

Företag 1, Nicky Lilja

Utifrån ett kundperspektiv så hade vi en academy manager i början men vi satsade ännu mer på det i början av året (Appendix 2, rad 39). Vi erbjuder e-learning till våra användare och internt, med hela onboardingprocessen. Företaget har även sagt att om det finns något ni vill vidareutbilda er inom: gör det. Man jobbar hemifrån så man sparar en del tid på att inte pendla så man kan vidareutbilda sig mer digitalt (Appendix 2, rad 39).

PlantVision, Andrea Brönnegård

För att kunna leverera till kund så måste de här utbildningarna rulla på, det var egentligen bara

att ställa om. Som ansvarig var det att se är det några utbildningar som inte går att köra på distans? (Appendix 3, rad 31). Då var det bara att sätta sig och hjälpa utbildningsansvarige att se: Hur ska vi se över materialet, funkar det på samma sätt eller ska vi tänka om? (Appendix 3, rad 31). Jag brukar bara ha typ tre slides på mina presentationer så det blir en mer interaktiv utbildning. Men på distans måste man nog ha de extra slidesen för att inte bara sitta och prata mot 20 personer på distans. Och att nyttja breakout rooms i Teams så man kan ha gruppdiskussioner enklare. Man fick bara göra om utbildningen (Appendix 3, rad 31).

Sen har vi strukit vissa utbildningar och gjort om dem till e-learning. Vi har lagt det så man klickar in, pluggar på och i slutändan så är det ett kunskapstest som man gör (Appendix 3, rad 31).

Softhouse, Björn Granevik

Vi har Softhouse-akademi med traditionella kurser som vi själva går. Vi har en bokpott där man själv väljer bok och lämnar in kvittot. Vi har events som numera är online. Vi har verktyg och vi har examensarbete. Vi har en struktur för hur man jobbar mellan uppdrag som innebär att omvandla tid som blir över till kompetensutveckling som delas via föreläsningar. Vi hade en massa på plats sedan innan men det blir mer betoning på de verktyg vi redan hade och handlar mer om var man hittar de olika grejerna (Appendix 4, rad 38).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Man har en löpande diskussion med anställda kring vad de vill framåt och vilken typ av kompetens organisationen behöver förse dem med för att de ska nå sina långsiktiga mål kopplat till sin karriärs utveckling (Appendix 5, rad 27).

Vi har till exempel mentorskapsprogram som vi kör två gånger per år. Vi passar ihop och baserar det på individens behov, att man som enskild individ får beskriva vad man önskar lära sig. Så parar vi ihop och vi hjälper på HR sidan att skapa möjligheter för lärande. Sen har vi också ett Buddy system som vi kommer att införa vilket innebär att man som nyanställd blir ihopparad med en senior kollega som har samma roll som en själv för att man ska ha någon att bolla både smått och stort med, men också för det är en utmaning (Appendix 5, rad 27).

Jayway, Max Lindblom

Jag nämnde det här med konceptet K-dagar, det är en stor del av hela vårt fokus med vidareutveckling och vidareutbildning med kunskap (Appendix 6, rad 54).

Utbildning och sånt finns att tillgå och jag tror att egentligen om du känner för att lära dig någonting, om du vill gå en kurs eller vad det kan vara så kan du snacka med din chef och säga: Jag behöver den här litteraturen, den här licensen eller vad det nu kan vara så betalar företaget det. Men du får generellt göra det på egen tid (Appendix 6, rad 58).

Eventuellt om du sitter på bänken, det vill säga när du inte har något uppdrag, så kan du göra det på den tiden (Appendix 6, rad 59).

Företag 6, Respondent 6

Det har vi faktiskt börjat med under förra året. Det ligger som en del i vårt kvalitetsarbete. Vi har lagt ut internutbildningar på vårt intranät och vi har jobbat mycket för hur vi ska nå ut med information just den här tiden. Och då ser vi också en uppföljning, vilka som tar del av den här

utbildningen. Det tyckte de mycket yngre utvecklarna var ett nytt, modernt, lite fräscht grepp så att de flesta går igenom den här utbildningen. Det är ett krav att man ska göra det, så det känns bra. Vi kommer fortsätta med dem också när det gäller arbetsmiljö, och gå vidare med dem bitarna (Appendix 7, rad 27).

- **När ni utbildar er personal försöker ni aktivt bredda både deras kunskapsbas samtidigt som ni ökar deras spetskompetens?**

Företag 1, Nicky Lilja

Vi får lov att göra vår egna, specialanpassade utbildning baserat på vad vi tycker är viktigt utifrån vår roll och framtidssyn. Vår e-learning plattform är väldigt generell och sedan har varje person en budget varje år som man får lov att hitta utbildningar för (Appendix 2, rad 44, 46, 50).

PlantVision, Andrea Brönnegård

Givet att vi jobbar mot Life Science så har vi ett kvalitetsledningssystem som beskriver hur vi ska jobba, vilka utbildningar som är obligatoriska för alla att gå och vilka som är rollspecifika beroende på vilken roll du ska ta ute hos kund (Appendix 3, rad 31).

Softhouse, Björn Granevik

Ja (Appendix 4, rad 45).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Generellt jobbar vi mycket utifrån huvudkontoret i Malmö. Här är mycket specialistkunskap, alltså mycket specialistroller där man jobbar globalt. Sedan har vi lokala kontor i andra länder, de blir mer generalister för att de jobbar mer utifrån ett brett spektrum, för att de är mindre kontor men de ska jobba på hela marknaden. Utifrån det perspektivet så är det mer specialistkunskap och vi söker mer specialister på huvudkontoret som jobbar globalt, medan de andra blir Generalister. Men kopplat till hur vi vill vidareutbilda personal så är det väldigt mycket kopplat till individen skulle jag säga, att vi försöker bemöta individens önskemål (Appendix 5, rad 32).

Jayway, Max Lindblom

Vi lär varandra så om det finns intresse för djupgående ämnen och någon som vill hålla i det så ja, absolut. Men detsamma gäller för generella saker och vi vill att det ska vara så att de ämnena som är populära pushas fram. Alltså de ämnen som de flesta verkar vilja ha (Appendix 6, rad 63–64). När vi har sådana kompetensdagar så lär sig inte alla samma sak. Vi har fyra-fem sessioner igång så man kan välja vad man vill lära sig (Appendix 6, rad 67–68).

Företag 6, Respondent 6

Jag skulle nog absolut säga både och. Vi har utvecklingssamtal naturligtvis, vi sitter precis med det nu den här månaden. Då kör vi mycket med att man kan utbyta erfarenheter och kunskap som man har med små enkla utbildningar mot varandra. Men sen kör vi också med att alla som har de här utvecklingssamtalen kommer med sina funderingar och krav (Appendix 7, rad 29).

- Varför har ni valt just denna linje vid utbildningen av medarbetarna?

Företag 1, Nicky Lilja

För att vi är ett så pass litet bolag. Vi har inte de resurserna för att kunna sätta upp specialutbildning för alla de rollerna vi har (Appendix 2, rad 57).

PlantVision, Andrea Brönnegård

Det har vi inte, det är ett krav utifrån att man jobbar mot Life Science. Vi har superduktiga konsulter som själva utbildar externt men som också utbildar internt. Så det är att kvalitetssäkra att våra medarbetare har den kunskapen som krävs (Appendix 3, rad 33).

Softhouse, Björn Granevik

Ja, man behöver både och. Jag kan inte förstå hur man kan klara sig utan det därför att du har nya kollegor, nya människor och behoven skiftar, kunskaperna som man kan sälja där ute skiftar. Så att vi är alla nybörjare flera gånger i vår karriär. Så ja, du behöver de breda insatserna (Appendix 4, rad 55). Vi har löpande att alla ska vara Scrum-certifierade på Softhouse. Det agila arbetssättet är en del av vårt DNA. Det är generella, breda insatser. Sen jobbar vi också Processororienterat på samma sätt, så att vi adresserar de här grejerna. Men sen har vi utvecklingsamtal och allt det som kommer med det, som individuellt. Vi försöker sitta ner med varje medarbetare och förstå: vad är din framtid? Vad är nästa steg? Och då kan det bli superspecifikt. Det kan bli så specifikt att det bara är du och absolut ingen annan av de 200 som kommer vara intresserad av det här. Så där kan man också hitta ett personligt intresse som faktiskt blir en affärsmöjlighet där det innebär att flera andra är med (Appendix 4, rad 55).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Sedan har vi ju lokala kontor i andra länder, att de blir mer generalister för att de jobbar mer utifrån ett brett spektrum, för att de är mindre kontor med de ska jobba ändå på hela marknaden. Så jag ska säga att utifrån det perspektivet så är det ju mer specialistkunskap och vi söker mer specialister på huvudkontoret som då jobbar globalt, medan de andra blir mer Generalister (Appendix 5, rad 32)

Jayway, Max Lindblom

Vi sitter ju alla i samma position, att vi alla är teknikintresserade utvecklare av något slag och någonstans så funkar det väldigt bra. Vad ska man säga, att förstå vad folk vill lära sig när man sitter i samma position (Appendix 6, rad 67). Jag har blivit mycket mer kompetent sen jag började så (Appendix 6, rad 70).

Företag 6, Respondent 6

Vi ser ju där behovet finns naturligtvis och nu kommer vi in på de här utvecklingsdelarna som jag är jättedålig på. Men där ser ju de cheferna att det här behovet behöver vi ha, just kanske som den här spetskompetensen, annars får vi inte det här jobbet. Då lägger de in de utbildningarna på olika personer som får det. Så det är lite olika hur man jobbar med det, men jag tror faktiskt både och (Appendix 7, rad 29). Vi är med i mycket upphandlingar och såna här

grejer, då ser man att det här behovet måste vi kunna ha för att täcka upp det här. Så det är nog där behovet finns (Appendix 7, rad 31).

4. Vad för system/teknik använder ni för att spara erfarenheter och lärdomar, samt hur säkerställer ni att dessa görs tillgängliga för andra medarbetare?

Företag 1, Nicky Lilja

Vi använder en portal som heter Zendesk för community eller för externa kunskaper. Men den är också intern. Allting som har med produktkunskaper. Sen har vi ju Sharepoint för intranät och för interna processer och hur processer går till, policys osv, och sen så har vi en e-learning plattform som heter LMS” (Appendix 2, rad 60).

PlantVision, Andrea Brönnegård

Nej det skulle jag inte säga. Det är de utbildningar vi spelar in eller presentationer som läggs upp på Stream, inget mer än så (Appendix 3, rad 35).

Vet inte vilken plats den har på vårt strategikort just nu, men den är väldigt högt upp och det heter just knowledge management. Hur ska vi få ner det här? För vi vet att det finns för att det finns ingen central lagring eller något system för det. Så det håller vi på att titta på, för det har vi identifierat att vi vill ha. Behöver” (Appendix 3, rad 37).

Softhouse, Björn Granevik

Till att börja med så är vi inte så duktiga på det. Vi är precis som alla andra, problemet är inte att hitta ett system, det är inte problem att hitta ett CMS-system eller en wiki och det är inte problem heller att få igång video (Appendix 4, rad 57).

Problemet är inte att skriva en bok, problemet är inte att göra en webbsajt. Problemet är att få någon att läsa boken. Problemet är för någon att hitta på din webbsajt var det förbannade dokumentet är. Det är det som är problemet. Det är inte att producera. Det är att konsumera, så att jag skiter egentligen om det är den ena wikin eller den andra. Det vi borde mätas på är hur många hjärnor förändrar jag, hur många kommer lyssna och säga: aha, jag fattar. Men om du vill mäta hur många verktyg jag har. Vi har precis som alla andra. Lika många och lika dåliga (Appendix 4, rad 57).

Vi har Happy och Google Drive, Slack, E-mail naturligtvis och vi har en filserver som stod kvar på kontoret som är medflyttad till det nya kontoret. Vi har revisions. Vad heter det? Vi har BitBucket, vi har Jira, Trello, alltså massor med repositories för olika sorters kunskap. Det gör inte livet lättare (Appendix 4, rad 61).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Jag tänkte på just koppla till lärande. Så använder vi ett system som är Chorus, så vi spelar in alla möten och så vidare (Appendix 5, rad 25).

Sen finns det saker som på bolagsnivå har vi ett intranät, vilket egentligen bara är Google Suite baserat. Så det är verkligen inget annat. Men där finns ju all typ av företagsspecifik information,

till exempel information om organisationen mycket kopplat till utifrån ett HR-perspektiv, till exempel att man vill ha information om föräldraledigheter eller försäkringar eller all den typen av information (Appendix 5, rad 36).

Jayway, Max Lindblom

Dels så har vi folk som är mer projektansvariga och de har också som ansvar att dels lyssna på sina team, sina projekt. Vad som händer och även då dokumentera hur det går och vad som är jobbigt, vad som behövs och så vidare. Någonstans följa hela resan, med vad man har gjort och hur det slutade och så vidare. Det är standard, för sånt får man göra på ett konsultföretag så att säga. Det behöver man ha någonstans (Appendix 6, rad 74).

Det här med att man delar med sig är en stor grej av det också. Men när du till exempel har avslutat ett projekt och du har det i backspegeln så är det väldigt uppmuntrat att du helt enkelt bara berättar om hur det har varit, vad som hände, vad som var svårt och så vidare. Helt enkelt lärdomar. Det här är faktiskt en bonus nu när jag tänker på det, att allting är remote att alla sådana sessioner och utbildningar och så vidare som vi har, de spelas in och sparas i vår drive helt enkelt. Så man bara kan gå in där och plocka ut något om man vill ha det så att säga (Appendix 6, rad 74).

Företag 6, Respondent 6

Nej, det skulle jag inte säga att vi gör faktiskt (Appendix 7, rad 36).

- **Har ni förändrat eller utökat användandet av dessa system sedan övergången till distansarbete?**

Företag 1, Nicky Lilja

Ja verkligen det har absolut blivit mer användande överallt för man måste ju det. Man kan inte förlita sig på att andra kommer svara på det. Man får hitta informationen själv (Appendix 2, rad 65).

Softhouse, Björn Granevik

Ja. Vi spelade ju in bitvis förr också, men nu är det ju mycket mer vanligt och kanske lite defaultläge. Alltså en förväntan på att det ska finnas inspelat (Appendix 4, rad 43).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Det är ingenting som vi kontrollerar (Appendix 5, rad 38).

Vi står inför att köpa in ett HR-system, och tanken är att vi ska också i samband med det tittar på en LMS modul, så Learning Management system, och tanken då är att vi vill samla all liksom utbildningsmaterial i ett och samma system (Appendix 5, rad 38).

Jayway, Max Lindblom

Det har jag lite svårt att svara på eftersom jag inte riktigt sitter med det själv, så vet jag inte helt hur det har förändrats så att säga. Men det jag kan säga är att, som jag sa precis, att nu plötsligt

så finns alla sådana här grejer inspelade så det är positivt faktiskt. (Appendix 6, rad 76).

5. Vid övergången till distansarbete, har ni uppmärksammat en förändring i medarbetarnas benägenhet att dela kunskap och vilka åtgärder har implementerats för att motivera kunskapsdelning?

Företag 1, Nicky Lilja

Efter corona så är det väl fler som har velat eller tagit tid till att skapa kunskap, men processerna har funnits där (Appendix 2, rad 67).

Ett Nicky-Award för att uppmuntra och hedra eller “celebrate“ dem som bidrar med kunskap till vårt community eller kunskapsplattformen externt. Som man kan vinna för att fortsätta motivera alla och förstå hur viktigt det är. Det är erkännande, stolthet och man får en liten pokal. Ett vandringspris (Appendix 2, rad 67, 69).

Absolut har det blivit mycket bättre och enklare eftersom det finns en större efterfrågan på folk som läser det och konsumerar det, och en större efterfrågan på att skapa det för man förstår behovet av det (Appendix 2, rad 81).

PlantVision, Andrea Brönnegård

Generellt sett har vi inte märkt så mycket skulle jag säga. Givet att vi är ändå vana vid att sitta lite så här. Nu har ju alla tillfällen att ses försvunnit. Det som jag var på alla i början om var att: tänk på att de som normalt inte tar plats på möten kommer förmodligen inte ta plats överhuvudtaget nu när det är via.. För det är ju en till barriär: att be om ordet i ett Teamsmöte till exempel. Så det var väl det jag tyckte man skulle vara lite uppmärksam på att bjuda in de som kanske inte normalt sett tar den platsen. Men annat än det, vi är vana men vi saknar våra forum för att ses och dela kunskap (Appendix 3, rad 39).

Det jag vet att man har känt av det är just att man själv måste kanske. Man känner sina kollegor och man vet vem som pratar även normalt sett och då komma ihåg de som inte har sagt något på ett tag. Det är nog mer det jag vill åt för ser man dem om man sitter i ett konferensrum till exempel så kan du ju titta på dem: okej, vad tycker du? Men nu behöver man komma ihåg det själv om man är den som faciliterar att man liksom: Okej men vad tycker du Daniel, har du några tankar? Och det är ju också läskigt att få den frågan så det krävs lite finlir där i kommunikationen (Appendix 3, rad 41).

Softhouse, Björn Granevik

Ja, vi har ju sett att vi har blivit mer interaktiva. Men det här kräver träning som till exempel att slå på video. Det är en väldigt psykologisk grej också (Appendix 4, rad 68).

Alltså det kan vara en sån jättespridning för att det handlar om människor, va? (Appendix 4, rad 68).

Om vi tar talarsituationer, så kan det faktiskt för en del vara lättare framför sin egen dator. Därför om de bara har en skärm ser de bara sina slides (Appendix 4, rad 70).

För en del andra vet jag att det är väldigt svårt för dem därför de behöver den visuella feedbacken och se ansikten (Appendix 4, rad 70).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Jag tror att motivation till att dela kunskap är den samma. Men jag tror att förutsättningarna inte är den samma. Jag ser tror att, När man setts fysiskt så är det så att tror att det sker på ett mer naturligt sätt. När man ser fysiskt och när man inte ses fysiskt så behöver man skapa förutsättningar för det. Man kan nog inte bara luta sig tillbaka och tänka att det här sker av sig själv, för det tror jag inte (Appendix 5, rad 41).

Det jag tänker att vi behöver mer jobba med att på ett strukturerat sätt säkerställa att kunskapsfördelningen sker, för jag tror tyvärr annars att man tappar det på (Appendix 5, rad 41).

Jayway, Max Lindblom

Vi ägs av ett bolag som heter Devoteam som är baserat i Frankrike, och dem har ett incitament med att pusha ut Cloud kompetens just nu. Det här året, eller två år framåt eller någonting (Appendix 6, rad 64).

För det första har vi märkt att folk är mindre benägna att hålla i saker helt enkelt (Appendix 6, rad 78).

Vi har märkt att det droppat av lite grann, just i hur många som faktiskt anmäler sessioner, labbar eller ja och så vidare (Appendix 6, rad 78).

Men en sak som vi gjort. Alltså inte nödvändigtvis bara för att motverka det, det har varit en hel del anledningar, men vi har startat upp med mer kompetensområden, competence communities som vi kallar det då. Där det helt enkelt är en grupp människor inom specifika områden. Vi har en design community, en webbcommunity, en data engineering community som jag är rätt aktiv i och alltså project community och ja. Egentligen lite för vad som helst och det är ju fritt fram att bara skapa en ny om man har ett nytt område som man kan tänka att hålla i (Appendix 6, rad 78).

Alltså specifikt på de här competence communities där har det varit väldigt mycket mer fria tyglar att: Jo, men nu har ni 16 timmar och bara se till att lära er någonting. Det är väldigt kul just eftersom då har man någonstans en inriktning och så har man en grupp människor och så har man en massa tid med, så kan man göra lite vad man vill med det (Appendix 6, rad 78).

Nej det var också remote! (Appendix 6, rad 80).

Företag 6, Respondent 6

Det är olika team som jobbar. De känner sig ännu närmare i den här, det låter konstigt, men det blir att de har avsatt tid för de här digitala träffarna. Varje dag är det vissa team som har och där utbyter de vad som har hänt och får.. De känns som att de blivit närmare fast de sitter på distans och det är riktigt intressant att höra faktiskt. Och där har vi även då någon form av kompetensöverföring. Det är saker som de behöver delge varann. Det utgår jag från.

Det är många som längtar tillbaka till det här lite mer sociala på kontoret men just när det gäller deras egna tid så är de väldigt tajta, men istället då har man lite svårare kanske att ta sig in i andra team och man tar inte en fika med vem som helst utan det blir lite mer uppdelat.

Nej, det har vi faktiskt inte gjort, men vi har det som ett mål kan jag säga (Appendix 7, rad 42, 44, 46).

6. Vilka utmaningar anser ni att den påtvingade övergången till distansarbete medfört när det kommer till KM inom organisationen?

Företag 1, Nicky Lilja

Det är mycket kunskap som sprids bara på en AW eller när man hör någon prata om något borta i hörnet. Den kunskapen som är lite mer inofficiell kunskap finns inte alls på samma sätt och är mycket mer svårtillgänglig än den var innan (Appendix 2, rad 77). Det är svårare att skapa de relationer där man kan dela med sig enkelt eller våga ställa frågor för att till personer som kan dela med sig av information vilket gör effektivt samarbete och effektiv kunskapsfördelning svårare när det kommer till det muntliga (Appendix 2, rad 75).

PlantVision, Andrea Brönnegård

Nu när ni är två stycken kan jag ju läsa era ansiktsuttryck och se om ni är med mig men om man sitter med 100 personer så ser man ingen. bara sin presentation. Då är det svårt att veta om de lyssnar eftersom man ska vara mutead på grund av barn och hundar och allting (Appendix 3, rad 43). Jag får bara hoppas att kompetensen har förts över och landat (Appendix 3, rad 45).

Softhouse, Björn Granevik

Du behöver vara mer strukturerad, uppföljande, tydlig, kommunikativ och så vidare. För du har kanske bara morgonmötet på dig. Man måste fundera på hur man använder de olika kanalerna för att få ihop en helhet (Appendix 4, rad 32). Någon som är högt uppe i hierarkin kunde, innan Corona, komma in på ett kontor och se: här händer grejer. Men det kan man inte nu och de slutsatserna har vi inte dragit än. Man vet inte vad som händer om man inte var medbjuden på morgonmötet (Appendix 4, rad 32). Du kan inte stå vid kaffeautomaten längre. Du kan inte få känslan av att: gå dit för att kolla informationen. Som nyanställd vet du ju inte ens vem du ska fråga. Du har inte någon annan än den som intervjuade dig att fråga i början, så hur hittar du in i ett virtuellt företag? (Appendix 4, rad 38).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Det är just det som vi touchat på, hur kan vi skapa bryggor för informellt lärande när vi inte kan ses? Jag tror att det har varit den största utmaningen som inte varit lika påtaglig när man ses på kontoret, då finns det naturligt (Appendix 5, rad 45). Det som också är en utmaning är att det kan vara svårt med relationsbyggande inom organisationen (Appendix 5, rad 30).

Jayway, Max Lindblom

Samarbete är lite svårare och saker som projektuppföljning som jag inte riktigt är involverad i hade det kanske varit mer av om var på plats (Appendix 6, rad 83).

Företag 6, Respondent 6

Att få in nya anställda, unga människor, i företagskulturen och våra värderingar. Det tycker vi känns som en utmaning (Appendix 7, rad 48).

- **Vilken har varit den största utmaningen för organisationen?**

Företag 1, Nicky Lilja

Det som är svårast är den här konversationen framför kaffemaskinen. Just det att skapa personliga kontakter för det är ju också väldigt viktigt vid kunskapsdelning (Appendix 2, rad 75).

PlantVision, Andrea Brönnegård

Det var för alla utbildningsansvariga som har hand om de här frågorna, att faktiskt ställa om på ganska kort varsel. Att tänka kreativt: hur kan vi leverera samma värde fast digitalt? Vi har ju verktygen i videomöten men hur får man det att flyga? Det är fortfarande svårt (Appendix 3, rad 43).

Softhouse, Björn Granevik

Kaffetillfället saknas. När man hamnar i köket och man står och snackar med någon. Det otvungna, kreativa (Appendix 4, rad 74). Och det sociala. Alltså det här shittet som gör att vi klarar av att inte bli irriterade över ett videomöte (Appendix 4, rad 79).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Se föregående svar.

Jayway, Max Lindblom

Det största vi märkt är helt enkelt ett minskat intresse att hålla i saker och bidra. Det kanske visar en svaghet i vårt system att när folk inte vill hjälpa till och bidra med kunskap så börjar det bli lite svårt (Appendix 6, rad 83).

Företag 6, Respondent 6

Se föregående svar.

- 7. Upplevs det svårare att verka som KM-ansvarig nu under påtvingade övergången till distansarbete?**

Företag 1, Nicky Lilja

Allt har att göra med digital first. Det ska finnas ett ställe att komma till och få kunskapen så för mig har det blivit enklare eftersom det finns en större efterfrågan på folk som läser och konsumerar det och en större efterfrågan på att skapa det. Det besvärliga är den inofficiella informationen som är svårare att få tag på (Appendix 2, rad 81).

PlantVision, Andrea Brönnegård

Nä, det kanske är lite kaxigt men nej jag skulle inte säga svårare. Det är andra typer av utmaningar och annorlunda men jag skulle inte säga svårare (Appendix 3, rad 47).

Softhouse, Björn Granevik

Jag har väldigt mötestunga dagar så när jag sitter på kontoret så hittar ingen mig om jag sitter i ett av konferensrummen. Men på internet hittar alla mig. Så stressen har gått upp betydligt. Påtagligt mycket så jag har fått lära om hur jag jobbar (Appendix 4, rad 32). Jag har jobbat upp ett brett nätverk inom Softhouse. Hade jag inte jobbat upp det här nätverket och sen plötsligt satt hemma. Skulle jag skicka mail? Ingen svarar på ett mail till 200 personer. Så man får titta på min situation (Appendix 4, rad 81). Jag får säga att det är rätt många fördelar och och rätt tydliga nackdelar. Så det har blivit annorlunda men inte svårare (Appendix 4, rad 81).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Jag tror att distansarbetet pushat fram processer och strukturer som jag tycker är positiva. Och på ett sätt är det ett sätt att få bättre kontroll på kunskapsfördelning och -försörjning. Så det kan vara utmanande men jag tror att utvecklingen är positiv och att man får mer kontroll. Jag tycker det har fört med sig mycket positivt som kanske möjliggör kunskapsfördelning på ett bättre sätt (Appendix 5, rad 48).

Jayway, Max Lindblom

Folk är generellt missnöjda att det är remote eftersom vi tidigare hade tillfällen då man fick träffa kollegor man inte träffar så ofta. Det blir en heldag man spendererar tillsammans och äter gemensam lunch. Så det har försvårats men även att få feedback. Någonstans så är det ju svårare att mäta pulsen. Vi använder surveys och sånt men man får inte riktigt samma uppfattning. Det är ju ungefär ett Google-formulär med: vad tyckte du om det här? Vad funkar bra? Vad funkar mindre bra? Det är lite svårt att mäta hur allvarlig sådan kritik är eller att få den generella känslan för det. Vem ska man lyssna på? Den som skriver längst inlägg? Det är lite svårt att få in feedback när man inte har dessa diskussioner pågående (Appendix 6, rad 86).

Företag 6, Respondent 6

Både och. Det är ett nytt sätt att tänka. Istället för att åka runt på de olika kontoren och träffa anställda så ska vi införa HR-frukostar där vi pratar om såna grejer som alla ska veta så att alla får samma information. Inte bara gå ut och läsa på ett intranät. Jag tror att man får tänka om och det är en liten utmaning. Nu har man ju hamnat i det här och man är ju själv van också (Appendix 7, rad 53).

- **Vad har upplevts som mest besvärligt?**

Företag 1, Nicky Lilja

Den inofficiella informationen är ju svårare att få tag på (Appendix 2, rad 81).

Företag 4, Johanna Gustafsson

Det är utmanande med personer som varit med tidigt som besitter väldigt mycket kunskap och hur man ska säkerställa att det sprids till nya anställda inom organisationen. Jag tror det har mer med vår organisation att göra än remote arbete (Appendix 5, rad 52).

Jayway, Max Lindblom

Ska vi lyssna på en enda person? Den här enda personen som skriver, ska vi ändra en process utifrån det? Det är ju svårt att mäta vad alla andra tycker om det. Hade de blivit upprörda om vi ändrar den? Man får göra en liten bedömning och tänka själv. Vad tycker jag är rimligt egentligen? (Appendix 6, rad 88).

Företag 6, Respondent 6

Som den individ jag är vill jag ju träffa folk fysiskt (Appendix 7, rad 56). Man blir mer kreativ när vi sitter i våra HR-nätverk inom Moderbolag 6. Vi kan prata, skratta. Det blir en annan dimension av det än att bara sitta digitalt. Det kan bli lite kantigt tycker jag (Appendix 7, rad 58).

5 Diskussion

På grund av att KM är ett så brett ämne som innefattar många olika aspekter och nyanser gjordes ett försök att avgränsa teorin till det som ansågs mest relevant för KM vid just distansarbete. Detta resulterade i att vissa aspekter av KM och därmed vissa av svaren från respondenterna inte behandlas i teorin. Dessa aspekter tas upp i kapitlet Rekommenderas Framtida Forskning längre ner i uppsatsen.

Enligt vår forskningsfråga “*Vilka processer för KM har implementerats eller förändrats till följd av den påtvingade övergången till distansarbete för företag inom IT-baserat kunskapsarbete och vilka utmaningar har detta medfört?*” Så har vår empiri gett oss en fingervisning för vad för åtgärder och utmaningar som kan finnas inom företag. Enligt den empirin som har samlats in så kan man se tendenser där företag inom just IT-orienterade kunskapsarbete, redan innan den påtvingade förändringen, hade de flesta verktyg implementerade till viss del och därmed var alla intervjuade företag mer eller mindre förberedda på övergången.

När respondenterna frågades om förändringar inom KM-arbetet på det stora hela så fick vi se väldigt splittrade svar då det kan tänkas att frågan har uppfattats olika från de olika respondenterna. De tendenser som ändå kan synas är att tre respondenter menar att det har blivit mer organiserat sedan det gick över på distans. Detta kan vi inte understryka med hjälp av den insamlade teorin i denna uppsats och kan därmed inte härledas med hjälp av teori.

Alla respondenterna ansåg att arbetet inte har blivit svårare men det har medfört nya utmaningar som inte fanns tidigare, en av respondenterna menar dock på att arbetet numera innehåller en större mängd stress än tidigare. Även dessa svar kan i denna uppsats inte hanteras på ett vetenskapligt sätt då den insamlade teorin inte täcker dessa aspekter och kan då endast tas som uppfattade åsikter från respondenterna.

En respondent tar upp att det är svårare för högt uppsatta inom organisationen att få en överblick över den nuvarande situationen och att det inte finns någon riktig ersättning för att besöka kontoret. Detta är ett problem som kan uppstå vid övergång till distansarbete som eventuellt bör hanteras men som inte faller inom ramarna för denna uppsats och kommer därmed inte att diskuteras vidare. Dessutom ansåg en av respondenterna att det organisatoriska beslutsfattandet utifrån feedback har varit mest besvärligt på grund av begränsningar inom digitala medier. Även detta kommer inte diskuteras vidare eftersom det är utanför ramarna av den insamlade teorin.

5.1 Underlag för Knowledge Management

I detta kapitel så kommer vi diskutera de olika tendenser som vi kan ta ifrån empirin och med hjälp av det teoretiska kapitlet och det framtagna ramverket diskutera lärdomar och aspekter av KM som kan vara av värde för framtida forskning och kunskapsarbete.

5.1.1 Learning and T-shaped Skills

Två av respondenterna tar upp att deras organisation implementerat e-learning sedan övergången till distansarbete och gjort om en del utbildningar som tidigare inte var e-learning,

men alla företag har någon form av digital distansutbildning, antingen extern eller intern, som de tillhandahåller till sina anställda. Som Abubakar et al. (2019) diskuterar så påverkar organisatoriskt lärande KM på ett positivt sätt och eftersom alla respondenter vittnar om att de har övergått till digitala former av lärande vilket tyder på ett visst underlag för KM. Det ska dock sägas att vi i denna uppsats inte lagt fokus på just learning som en av de stora faktorerna under denna påtvingade övergång och koncept som E-learning har inte beaktats i vår teoriinsamling och kan därför inte tolkas för djupt. Men för att återigen referera till Abubakar et al. (2019) så har det medvetet implementerats en lärande miljö med hjälp av digitaliseringen som gjort att lärandet kan fortsätta efter övergång till distansarbete.

Samtliga respondenter menar att vidareutbildning av medarbetare har både en generell aspekt och en specialiserad aspekt. Alltså någon form av grundkunskap för organisationen och sedan spetskompetenser utifrån roll eller uppgift. Detta resonerar Abubakar et al. (2019) kring som *“T-shaped skills”* och menar att det ökar organisatorisk prestanda. Men eftersom fyra av respondenterna menar på att det är ett krav så gick det inte att bekräfta huruvida det sågs som ett underlag för KM inom organisationen. De andra respondenterna gav inga direkta motiveringar för deras inriktning.

En av respondenterna vittnar om en inplanerad implementation av ett *“Buddy”*-system för att ge medarbetare någon att bolla idéer med, detta kan jämföras med Nonaka (1994) syn på överförandet av tacit kunskap via ett mästare-lärling-format.

En annan respondent talar om konceptet kompetensdagar som är dagar med workshops och sessions för att lära varandra vilket kan ses som en variant av lärande miljö som nämns av Abubakar et al. (2019). Även dessa har övergått till ett digitalt format sedan företaget påbörjade sitt distansarbete men respondenten tar upp att vissa aspekter av deras utbildning inte överförs väl via video och har därför lagts ner sedan övergången. Mer om detta diskuteras i Socialization-kapitlet en bit ner i diskussionen.

5.1.2 IT-Support

Vi identifierade IT-support som en av de stora komponenterna för att kunna upprätthålla en remote arbetsplats väldigt tidigt i arbetet då hela konceptet med att arbeta hemifrån är väldigt svårt utan tillgång till andra medlemmar i organisationen. Alla respondenterna vittnar om användandet av kommunikationsportaler för videomöten och chatt, vilka används i stor utsträckning för att möjliggöra både arbetsmöten och sociala kontakter. Detta IT-stöd i form av kommunikationskanaler är en förutsättning för att kunna kunskapsdela oberoende av geografiska avstånd (Ahmed et al., 2019).

Hossain et al. (2012) och Argote och Fahrenkopf (2016) diskuterar konceptet av strukturella hål i sociala nätverk inom en organisation och värdet av individer som kan brygga dessa med hjälp av sina förbindelser. En av respondenterna tog upp en plugin som heter Donut, som används för att slumpa fram en annan individ i organisationen till en fikastund. Genom att slumpmässigt skapa förbindelser mellan olika individer inom organisationen minimerar man risken att strukturella hål uppstår och ser samtidigt till att utöka ens medarbetarnas sociala nätverk och öka mängden förbindelser de har med olika individer som i sin tur gynnar kunskapsdelning inom organisationen (Wang et al., 2016). Alla dessa kanaler och verktyg blir en del av en organisations strukturella kapital som är ett underlag för kunskapsskapande och -delning (Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017).

Fem av sex respondenter menar att deras företag sparar lärdomar och erfarenheter i någon form av digitalt medium. Två av dessa säger dock att det primärt gäller inspelade utbildningar eller presentationer och inte lärdomar eller erfarenheter från gamla projekt. En av dessa två nämner ytterligare att företaget planerar implementationen av ett sådant system och att det är inkluderat i deras strategikort för framtiden. Ett system för sparandet av kunskap och erfarenheter i form av en kunskapsdatabas är av högre värde för rutinarbete men inte för att lösa komplexa uppgifter (Argote & Fahrenkopf, 2016). Argote och Fahrenkopf (2016) menar däremot att ett system baserat på web 2.0 har användning inom kunskapsarbete eftersom det tillåter användare att vara både konsumenter och tillverkare av kunskap i systemet. Två respondenter hade märkt en ökning i användningen av sådana system. En av dessa tog upp det faktum att det inte handlar om vilket system man använder utan om hur man får folk att använda det, vilket stöttades av ytterligare en respondents uttalande, medan en annan respondent faktiskt hade infört ett vandringspris för just detta syfte, som tilldelades de medarbetare som skapat kunskapsartiklar i företagets KM-system. Bartol och Srivastava (2002) nämner att belöningssystem på individnivå helst ska vara ickemonetära för att gynna kunskapsdelning eftersom monetära belöningar på individnivå kan skapa en motvilja att dela kunskap inom en grupp.

En av respondenterna påpekade dock att det är upp till medarbetarna att bestämma utbildningsinriktningar inom organisationen och att övergången till distansarbete påverkat denna process negativt, eftersom folk är mindre benägna att dela kunskap eller hålla i utbildningar. Detta kan tyda på att organisationen i fråga har en mindre strukturell syn på vidareutbildning och kan behöva implementera någon slags belöningssystem som nämns av Bartol och Srivastava (2002) för att öka benägenheten att dela kunskap. Det kan även bero på den ökade geografiska distansen som tas upp som ett möjligt problemområde enligt Argote och Fahrenkopf (2016) eller som Alsharo, Gregg och Ramirez (2017) talar om att motviljan för kunskapsdelning kan ligga i en motvilja att stärka andra i relation till sig själv. Speciellt med tanke på den rådande situationen som gör att osäkerheten hos medarbetare är högre, vilket en av respondenterna nämner

Alla respondenterna resonerade kring hur övergången till digitala kanaler överlag har ökat antalet deltagare i varje möte. Detta kan ses som en positiv effekt då fler medarbetare kan ta in information på kortare tid. Två av respondenterna resonerade dock kring att det är svårare att interagera med medarbetare i en digital miljö när det är för många och att saknaden av möjlighet att läsa av fysiska signaler gör att det är svårt att veta om informationen nått fram. Detta kan bero på bristande självpresentation och social närvaro i det system som används, vilket diskuteras av Kaplan och Haenlein (2010). Genom att höja nivån av social närvaro och självpresentation i det använda systemet kan eventuellt dessa nackdelar med övergången till distansarbete motverkas.

5.1.3 *Collaboration*

Collaboration handlar om att stärka relationer och bygga upp en gemenskap i grupper för att skapa förutsättningar för kunskapsdelande (Wang et al., 2016; Abubakar et al., 2019). Detta koncept är väldigt starkt kopplat till utbyte av tacit kunskap och kommer därför att behandlas ytterligare i Socialization-kapitlet senare.

Samtliga respondenter ansåg att samarbete var någonting som hade påverkats av övergången till distansarbete och att det är svårare att bygga relationer och gemenskap. Detta kan vara problematiskt eftersom starka förbindelser till sina medarbetare är direkt

korrelerat med utbytet av tacit kunskap enligt Wang et al. (2016) samt Argote och Fahrenkopf (2016).

En respondent påpekar att inom grupper så har kunskapsdelningen ökat men kunskapsdelningen mellan grupper har påverkats negativt vilket kan indikera att det saknas förbindelser mellan dessa grupper som behövs bryggas. Argote och Fahrenkopf (2016) menar att detta kan göras genom att man roterar grupp-medlemmar så att de får möjlighet att skapa nya förbindelser med andra grupper. Alternativt kan man försöka brygga dessa strukturella hål med någon form av programvara som exempelvis Donut som en annan respondent tog upp. En respondent vittnar däremot om en viss nedgång i samarbetet inom grupper vilket eventuellt kan härledas från minskningen av social kontakt. Alsharo, Gregg och Ramirez (2017) tar upp att virtuella grupper längre tid på sig att etablera ett bra samarbete på grund av saknaden av fysisk social kommunikation och detta kan vara en faktor för denna respondents uppfattning. Två av respondenterna anser dessutom att det är en utmaning att få in nyanställda i organisationen, vilket sannolikt beror på en minskning av spontana, sociala interaktioner och en ökad svårighet att bygga relationer på distans (Alsharo, Gregg & Ramirez, 2017).

Fyra av sex respondenter menar att vissa personer mår bra av att jobba hemifrån och vissa personer mår mindre bra, och att de även märkt en skillnad i effektiviteten hos vissa medarbetare. Till viss del kan detta möjligtvis attribueras till brist på social interaktion och svårighet att bygga relationer, men det beror antagligen även på andra faktorer som inte behandlas i denna uppsats, som till exempel stress eller andra psykologiska aspekter.

5.2 Knowledge Creation

5.2.1 *Externalization, Combination och Internalization*

Innan undersökningens början identifierades socialization, utifrån teorin, som den viktigaste aspekten av KM och den som påverkas absolut mest av övergången till distansarbete. Därför har det inte funnits ett större fokus på att undersöka externalization, combination och internalization.

En av respondenterna vittnar om en ökning i skapandet av "Wiki-artiklar" som kan ses som ett uttryck av externalization. Enligt Nonaka är detta (1994; 2007) när personer uttrycker tacit kunskap i en kodifierad form som kan ses av andra. Det kan även ses som combination, eftersom Nonaka (1994; 2007) beskriver det som när personer sammanställer olika explicit kunskaper i en ny form. Två av respondenterna vittnar om en ökad användning av system för sparad kunskap och erfarenheter, vilket kan ses som ökade möjligheter till internalization, som enligt Nonaka (1994; 2007) är när explicit kunskap tas upp av en person och transformeras till ny tacit kunskap med hjälp av sina egna erfarenheter och kunskaper.

5.2.2 *Socialization*

Alla respondenter ansåg att informell kunskap och spontana sociala kontakter har minskat och ser detta som en negativ påverkan från övergången. Vi tolkar detta som att spridandet av tacit kunskap, som är informell eller obestämbar kunskap, hade minskat inom organisationen till följd av en minskning av informella, spontana sociala interaktioner. Tre av sex respondenter ansåg att socialisering är den största utmaningen för organisationen. Eftersom tacit kunskap

definieras som svårtillgänglig kunskap som delas vidare via socialisering (Nonaka, 1994; 2007), så kan den drabbas mer vid avsaknad av fysisk interaktion, som vid övergången till distansarbete. Detta kan vara ett problem för organisationer vid distansarbete eftersom tacit kunskap är den typen av kunskap som har starkast positiv påverkan på organisatorisk prestanda (Muthaveloo, Shanmugam & Teoh, 2017).

Enligt den insamlade empirin så kan vi se att alla sex respondenter hänvisar till olika typer av processer som implementerats just för att öka socialiseringen hos de anställda. Där de vittnar om evenemang som normalt sett händer i en fysisk miljö men som har blivit översatta till ett digitalt format. Fem av sex respondenter diskuterar dock processer som inte nödvändigtvis är arbetsprocesser utan snarare ett substitut för sociala evenemang och fritidsaktiviteter vilket kan stärka relationer och gemenskap mellan de anställda.

Under intervjuerna gång märktes det att respondenterna ofta återkom till koncepter av socialisering och det faktum att man tappat väldigt mycket av denna aspekt av vardagen sedan övergång till distansarbete. Dessutom tog de ofta upp svårigheter med de relationella aspekterna av verksamheten och dess medarbetare samt att de informella kontakterna är svårare att återskapa på distans. Hossein et al. (2012) tar upp vikten av att inte bara kolla på de officiella, legitima nätverken när man kolla på grupper och relationer inom en organisation. De tar upp vikten av att även kolla på inofficiella "skugg"-nätverk för att kartlägga alla förbindelser inom organisationen. Vid distansarbete upprättar företagen någon form av kommunikationskanal för att upprätthålla nätverken inom organisationen men om man inte kartlagt eller studerat dessa skuggnätverk finns risken att bara de officiella nätverken att representeras ordentligt i dessa system.

5.3 Kvalitativ Undersökning

Eftersom vi valde att luta mer åt det ostrukturerade hållet i vår intervju förekom det att vissa frågor inte blev ordentligt besvarade eftersom vi inte ville tvinga respondenten att upprepa sig för mycket. Ett mer strukturerat utförande av intervjun hade kunnat ge mer konsekventa och pålitliga data. En del av frågorna kunde också ha brutits ut till flera separata frågor. Detta märktes eftersom svaren på vissa blev väldigt långa och ibland glömdes aspekter av frågan bort under tiden svaret gavs.

I vissa fall framgick det inte helt tydligt om respondenten pratade om processer som var aktiva nu under distansarbete eller som var aktiva vid ett tidigare tillfälle innan övergången till distansarbete. Detta borde ha förtydligats av författarna med en följdfråga för att ge högre validitet till datan. Däremot gav det mer ostrukturerade tillvägagångssättet en större frihet för respondenterna att resonera kring sina erfarenheter och gav en stor variation och bred inblick i ämnet.

Slutsats

Vilka processer för KM har implementerats eller förändrats till följd av den påtvingade övergången till distansarbete före företag inom IT-baserat kunskapsarbete och vilka utmaningar har detta medförts?

Processförändringar

- En övergripande digitalisering av redan etablerade processer
- Introduktion av tillägg till redan existerande digitala verktyg
- Diverse processer för att upprätthålla sociala interaktioner
- Fler schemalagda möten.

Sedan övergången till distansarbete har det krävts en omstrukturering av en del processer som var beroende av fysisk närvaro. De mer strukturerade processerna som inte förlitar sig mycket på interaktivitet kunde enkelt omvandlas till digitalt format utan att påverka resultatet märkbart och många verktyg för detta syfte utökades i användning och funktioner sedan övergången. En del andra är mer komplexa i sin natur och kräver mer interaktivitet. Dessa kunde i vissa fall förenklas och digitaliseras medan andra temporärt togs bort. De största förändringarna som observerats är att distansarbete lett till en ökning i schemalagda aktiviteter och tillfällen för social interaktion och relationsbyggande mellan anställda. Detta för att sociala interaktioner som tidigare har skett naturligt och spontant på arbetsplatsen, behövs det nu erbjudas tillfällen och plattformar för detta efter övergången till distansarbete. Det har även skett en ökning i möten generellt eftersom det är svårare att få en inblick i hur arbetet går och hur ens medarbetare mår.

Utmaningar

- Spontana, sociala situationer måste ersättas eller kompletteras via distans för att bibehålla delandet av tacit kunskap inom och mellan organisationer
- Svårare att få kontakt på större möten
- Bristande motivation till kunskapsdelning

Sedan övergången till distansarbete hade det överlag blivit mer strukturerat men eftersom spontana interaktioner på arbetsplatsen inte längre kan uppstå blir det ännu viktigare att ge de anställda underlag för att både upprätthålla och skapa nya relationer. Exempelvis hade ett socialt media med hög nivå av självpresentation och social närvaro där de anställda kan hitta varandra och bygga nya relationer kunnat komplettera avsaknaden av en fysisk samlingsplats. Denna lösning hade även kunnat motverka svårigheter att få kontakt med varandra på större möten, genom att man exempelvis sitter i en virtuell föreläsningssal. Utöver detta såg vi en minskning i benägenhet att dela kunskap sedan övergången och vi rekommenderar någon form av belöningsystem inom organisationen.

Rekommenderad Framtida Forskning

- E-learning
- Psykologiska aspekter
- Företagskultur
- VR-System för kommunikation och kunskapsdelning med en hög nivå av självpresentation och social närvaro för att stärka en organisations KM.

På grund av begränsningar vid distansarbete hade stora delar av organisationernas utbildning övergått till ett e-learning-format eftersom det är lättillgängligt även hemifrån. Detta är en aspekt av KM och lärande som vi rekommenderar vidare forskning inom, så att för- och nackdelar och nya möjligheter kan undersökas vid distansarbete. En del individer hade upplevt en negativ psykologisk påverkan av övergången till distansarbete. Vi rekommenderar vidare forskning inom stress och andra psykologiska faktorer som kan påverkas vid avsaknaden av sociala kontakter vid distansarbete. Det fanns vissa utmaningar att få in nya anställda i företagskulturen via distansarbete. Vi rekommenderar vidare forskning inom företagskultur vid distansarbete och dess effekt på KM. Fysisk interaktion är av högsta vikt inom KM eftersom det tillåter ett större utbyte av tacit kunskap och relationsbyggande. Eftersom man vid distansarbete befinner sig på olika geografiska platser bör man substituera detta på något sätt. Vi rekommenderar vidare forskning inom användning av virtuell verklighet för KM och för att upprätthålla sociala kontakter och relationer.

Appendix 1: Intervjuguide

Innan intervjun började spelades in informeras respondenten om detta och fick avgöra om det kändes okej för dem. De informeras även om att transkribering skulle skickas till dem för godkännande och att de själva och deras företag fick välja att vara anonyma i undersökningen.

Intervjufrågor

- Namn?
 - Berätta lite om företaget?
 - Position inom företaget?
 - Ansvarsområden?
 - Anställningstid?
 - Utbildning?
 - Arbetserfarenhet?
1. Vilka processer har ni implementerat eller förändrat för att upprätthålla sociala kontakter mellan medarbetare, trots distansarbete?
 - Vilka förändringar har detta medfört inom ert knowledge management-arbete?
 2. Vilken teknik har ni implementerat/ använt för att möjliggöra sociala kontakter mellan anställda?
 - Vilka fördelar och/eller nackdelar har ni upplevt med denna övergång?
 3. Hur arbetar ni med vidareutbildning av era medarbetare trots distansarbete?
 - När ni utbildar er personal försöker ni aktivt bredda deras kunskapsbas samtidigt som ni ökar deras spetskompetens?
 - Varför har ni valt just denna linje vid utbildningen av medarbetarna?
 4. Vad för system/teknik använder ni för att spara erfarenheter och lärdomar, samt hur säkerställer ni att dessa görs tillgängliga för andra medarbetare?
 - Har ni förändrat eller utökat användandet av dessa system sedan övergången till distansarbete?
 5. Vid övergången till distansarbete, har ni uppmärksammat en förändring i medarbetarnas benägenhet att dela kunskap och vilka åtgärder har implementerats för att motivera kunskapsdelning?
 6. Vilka utmaningar anser ni att den påtvingade övergången till distansarbete medfört när det kommer till KM inom organisationen?
 - Vilken har varit den största utmaningen för organisationen?
 7. Upplevs det svårare att verka som KM-ansvarig nu under påtvingade övergången till distansarbete?
 - Vad har upplevts som mest besvärligt?

Appendix 2: Intervju 1

1	Daniel-Ja hej, tack för att du kom hit, jag tänker vi kan börja med, vad heter du?
2	Jag heter Nicky Lilja
3	Daniel- perfekt och vilket företag arbetar du på?
4	Jag arbetar för Företag 1
5	Daniel- ja, Skulle du vilja berätta lite om företaget, vad ni gör för någonting?
6	Ja, jag skulle säga att vi är ett IT baserat företag, Vi säljer en SaaS lösning. Service as a software [Menar nog software as a service] Så vi har en PIM-produkt, ett affärssystem, som marketeers, det blir lite på svengelska det här hoppas att det är okej.
7	Daniel- Haha ja det är inga problem
8	Eftersom vi pratar engelska på bolaget för det mesta, ja så vi har systemanvändare över hela världen som jobbar med vår service med vår produkt. Ja vill ni att jag ska prata om vad PIM är för någonting och så?
9	Filip- Det är ingen fara vi läste faktiskt på er hemsida innan så det var mer om du ville ge ditt perspektiv på det. Vilket du nu gjorde.
10	Daniel - Så då kan vi gå vidare här med vilken position innehar du här på företaget?
11	Ja, så jag jobbar som Community och Knowledge Manager i serviceorganisationen.
12	Daniel- Och vilka ansvarsområden, Nu sa du ju det visserligen men om det är någonting mer?
13	Ja men precis, jag kan tänka, för jag har kollat lite på era frågor och jag kanske inte har en typisk Knowledge manager position, kan jag bara nämna för jag jobbar i services avdelningen och har ju då väldigt mycket fokus. Jag jobbar mycket internt med att dom flesta i bolaget, eller alla i bolaget ska dela med sig av den kunskapen dem har om vår produkt. För att dela med sig externt, så det är inte heller alltid från ett HR perspektiv eller så utan mer för att man ska liksom bli så bra på vår produkt som möjligt. Och ja sprida det och försöka starta konversationer och Community känsla liksom bland alla användare.
14	Filip- Ja så det handlar alltså om att sprida kunskap till kunder
15	Yes, jättemycket det också
16	Daniel- Perfekt, Hur länge har du arbetat som?

1 7	Hmm, tre och ett halvt år har jag jobbat som detta.
1 8	Daniel- Okej, har du någon bakomliggande utbildning som är relevant för det här?
1 9	Bra fråga, nej inte direkt kopplat till knowledge management inte, jag vet att det finns Communication utbildningar, men jag har statskunskap och development studies och lite sånt, en master i innovation och affärsprocesser så den är ju väldigt bra i allmänhet. För att det är mycket.
2 0	Filip- den kändes också lite relevant tycker jag
2 1	Daniel- Ja, tycker jag också.
2 2	Precis, särskilt det bolaget jag jobbar på nu är ju snabbväxande och när jag började så var vi 80 personer och nu är vi 300 så att de har.. det är mycket förbättringsprocesser och kollar hela tiden.. Vi förbättrar det vi gör, så mycket innovation i det dagliga arbetet, yes.
2 3	Daniel- Tänker jag bara en sista, lite snabbt om tidigare arbetserfarenhet utanför din nuvarande position.
2 4	Yes så jag har jobbat i Sri Lanka tex med vad säger man med fairtrade processer där och implementerade det. Och där handlar det mycket om att dokumentera dem processerna och kunskapsprocesser osv där för att man ska bli transparent. Annars så är det väl egentligen det som är min officiella arbetsposition liksom runt det. Ja.
2 5	Daniel- Coolt. Ja, vi kan fortsätta med dem stora frågorna nu. Så vi börjar lite med Vilka processer har ni implementerat eller förändrat för att upprätthålla sociala kontakter mellan medarbetarna trots distansarbete här under den nuvarande situationen?
2 6	Precis, så vi har faktiskt sett, eller utifrån min roll så att jag jobbar ju mycket med våra kunder men också intern kunskap, så det jag sett är ju t.ex. vi har haft väldigt många fler kunder och eller våra användare har blivit mer digitala så helt plötsligt så har vi en mycket större efterfrågan av kunskap. Innan så tror jag att man förlitade sig mycket på, det ser jag också internt att man förlitar sig på att ställa frågor till grannen, eller den som sitter bredvid även om våran produkt då hos våra kunder. Men nu så blir det att man måste ta sig in, gå in och söka kunskapen så vi har ju sett en väldigt dubbling av dessa besök på vår community portal där vi har en kunskapsportal både internt och externt. När det kommer till att ändra processer. Vi ska se, ja alltså vi har jobbat med det här de senaste tre åren när jag, och då har vi redan då sagt att det här jätte viktigt med, vi kallar det self service så att dem ska kunna logga in för att hitta som en wikipedia om våran produkt både internt och externt så vi har jobbat jättemycket med den. Och hade den etablerad innan Covid kommer innan alla behövde jobba hemifrån. Så vi har liksom inte riktigt ändrat några processer än dem som redan fanns vi har ju processer alla måste bidra med kunskap. Om inte annat kanske det är ännu mer urgent eller vad man ska säga viktigt att dem bidrar. Har lite mer digitala event så, så kanske snarare.
2	Filip- Ni råkade va förberedda.

7	
2 8	Ja, eller alltså i vad ska man säga det kan ju va för att vi är IT baserade redan liksom och alla våra, ett sätt för oss som når ut till alla våra kunder på ett skalbart sätt och hjälpa dem är att ha kunskap digitalt lättillgängligt för dem.
2 9	Daniel- ja precis okej, Då ska man alltså säga att det inte medfört några större förändringar över covid?
3 0	Nej inte från sen, förändringar just till att sprida den kunskapen eller för att få folk att dela med sig av kunskap internt så har vi inte gjort några större förändringar. Sen så vet jag ju att vi från ett HR perspektiv i andra roller så, och det kan komma senare att jag berättar det i nån annan fråga så jobbar dem ju mer med onboardingprocessen tex har gått och blivit helt digital nu så det är väl en process som har ändrats innan så hade vi mycket manuell eller vi flög in folk från Chicago och alla skulle in och onboardas på vårt huvudkontor, nu är allting digitalt. Vi har 90 dagars onboarding process. Där de ska träffa olika människor och boka in de mötena för att man har liksom inte de här korta mötena framför kaffemaskinen där ni vet där man bara hänger med någon. Så de är väl kanske en process som ändrats ganska mycket.
3 1	Filip- Right, så ändå någonting för att komplettera bristen av sociala kontakter som uppstår naturligt på arbetsplatsen?
3 2	Exakt och för nya anställda så är det väl extra tydligt liksom, det är ju lätt för vi som vet vad folk heter och jobbat på organisationen länge. Att veta vem man kan nå ut till hur man kan nå ut till dem, det är svårare för dem nya att veta är det okej att bara pinga någon på teams eller kommer folk bli irriterade på mig. Då är det är ju bra att ha ett organiserat sätt att säga "ah okej här har du ett möte med den och den personen" och då kan man kolla liksom i det mötet med och se vad som funkar.
3 3	Filip- Då fick vi ju i princip svar på ettan och tvåan där.
3 4	Ja okej ja.
3 5	Filip- ja men det är ju bra. Men på tvåan har vi en liten underfråga där som är. Vilka fördelar och/eller nackdelar har ni upplevt med den här övergången? Ni var ju ganska förberedda då, men som du säger det har ändå krävts en övergång.
3 6	Så jag ser ju en väldigt stor fördel utifrån mitt perspektiv eller att kontakten med kunderna har blivit jättemycket mer digital och mer skalbar så att nu behöver vi inte bara förlita oss på, visst den har ju varit digital innan med emails och telefonsamtal men nu har de gått mer till att söka efter svar själva när det kommer, alltså aktivt går in och söker jag behöver den här kunskapen och försöker hitta den och hittar den. Vilket är jättebra så vi jobbar ju mycket med att hela tiden leverera bättre och bättre kunskap och uppdatera den. Så det är väl positivt grej. Också att vi ser att trafiken blir högre vi har sett en ökning när det kommer till engagera sig så många fler ställer frågor innan kanske man bara var inte och läste men dem ställer aktivt frågor hjälper varandra och svarar på varandras frågor vilket leder till att vi behöver lägga mindre tid på att supportera dem för de supporterar varandra själva. Så det är en väldigt stor positiv bit för oss. Nackdelar eller positiva grejer internt är ju också att ser jag att man också, det finns ett större behov av att skapa kunskap internt också. Så gör

	<p>ju det men det underlättar mitt jobb nu behöver jag inte jaga riktigt lika mycket, att säga ”men bra fråga se till att skapa en kunskapsartikel om detta” för att har du denna frågan så kommer nästa person ha samma fråga, och då kan den personen hitta den här dokumentationen som du skriver. Men nu blir det ju mer att dem behöver dem ser behovet att dokumentera för att man inte kan sitta och fråga. Ja på jobbet eller hur gör jag detta du måste själv gå in och antingen avbryta någon eller boka nått digitalt möte, man kan inte bara fråga enkelt och snabbt. Med andra personer så att det har varit positivt. Negativt är ju det här med att det inte är riktigt lika lättillgängligt när det kommer till, man kan inte bara bonda lite snabbt över pingisbordet eller och sånt vilket är väldigt, där får man reda på väldigt mycket om vad som är på gång. Tex vilket är, det är ju tråkigt att det inte finns samtidigt som att det är bra för då är det mer officiell information som publiceras än det var innan. Tror jag.</p>
3 7	Filip- Låter rimligt. Iaf,
3 8	Daniel- Jag kan absolut läsa från de här frågorna. Hur arbetar ni med vidareutbildningar av era medarbetare trots distansarbete?
3 9	<p>Ja, så då tänker jag att utifrån ett kundperspektiv och när det kommer där, så har vi en.. I början hade vi en academy manager vi kallade så här.. men vi satsade ännu mer på det i början av året. För att vi fick mer budget för det, så företaget förstod behovet så nu ger vi med e-learning. Till våra användare, internt gör vi också med e-learning, med hela onboarding processen. Och från HR perspektiv eller företaget generellt har gått ut och sagt liksom att. Är det någonting ni vill vidareutbilda er inom gör det. Jag tror dem ser att det finns ett ökat opportunity för att vi ska kunna ja. Man jobbar hemifrån så man sparar ändå en hel del tid på att inte behöva pendla osv så man kan vidareutbilda sig mer via digital vidareutbildning och där får vi vi får bestämma själva vad det är vi vill ha. Så varje person har fått en ökad budget till det internt. Så det är ju superbra och det tycker jag är kul</p>
4 0	Daniel- Låter ju jättebra
4 1	Ja, så det har vi börjat med.
4 2	Filip- härligt, yes så nästa fråga är ju då när ni utbildar er personal, så undrar vi lite vart ert fokus ligger om det handlar, vår fråga är om ni aktivt försöker både bredda kunskapsbasen hos era anställda samtidigt som ni försöker specialisera dem?
4 3	Daniel- Eller om ni vill hellre har fler generalister eller specialister, försöker ni få alla att vara lite både och eller?
4 4	<p>Åhh, jättebra fråga, den kan va stor och den har jag inte riktigt tänkt igenom innan men. Där vet jag vet inte riktigt vad företagsstrategin är för det är nog utifrån ett HR-perspektiv när det kommer till det. jag får väl känslan av att vi ska specialisera oss. Vi får ju lov, eller jag får ju lov att göra min egna, vad ska man säga, “specialanpassad utbildning” utifrån vad jag tycker är viktigt utifrån min roll och framtidsyn.</p>
4 5	Filip- så eran läroportal eller e-learning plattform, där kan ni själva välja jag vill läsa den här kursen eller?

4 6	Ja, eller man kan säga våran e-learning plattform den är väldigt generell. Där är det generell information i den för att, ja "onboarda" folk eller om det är nån såhär compliance policy där man måste signera och gå nån liten sån här e-learning kurs för. Samma sak såklart utåt sätt mot våra, den kunskapen jag jobbar mycket med att våra kunder användare den är ju generell om våran produkt, vi vill ju att de ska bli speciell.. Eller vi vill att de ska bli specialister på våran produkt, sen så när det kommer till jag, som person, eller att jag vill vidareutveckla mig inom företaget så får jag lov.. Då finns det ingen e-learning jag kan ta om community och knowledge management internt. Så stort bolag är vi inte. Jag har, det finns ju ingen annan med den rollen jag har som jag kan ställa frågor till utan jag måste aktivt, och det måste många internt också, aktivt kolla utanför och då ta.. Ja, sätta ihop min egna utbildning eller vad man ska säga. Utifrån andras kunskapsportaler, eller e-learning. Makes sense?
4 7	Daniel- ja externa medel helt enkelt för att vidare utbilda sig.
4 8	Ja exakt, LinkedIn e-learning t.ex. har gjort nån sån här community industry standards kurs. Ah sånt.
4 9	Filip- men det erbjuds ändå via företaget då? Förstår att ni inte kan ha det internt men det är ändå en del av deras ambition? (att spetsutbilda)
5 0	Ja precis man kan säga att varje person har en budget varje år satt på en. Att jag får lov att.. Jag får pengar tillbaka om jag signar upp, jag vet inte hur mycket det är per person. Men låt oss säga att det är 5000 kr per person och då får jag lov att hitta utbildningar som passar mig för dem pengarna eller kanske tom ännu mera jag vet inte riktig. Men något sånt.
5 1	Filip- är det okej om jag bara frågar för det blev en ganska bred fråga med ett brett svar? Skulle man kunna säga att era e-learning plattformar handlar mer om att ni ska ha generell förståelse för det som försiggår i företaget och sen specialiserade utbildningar, spetsutbildningar: det söker ni upp själva och blir erbjudna genom företaget externt.
5 2	Yes. Ja.
5 3	Filip- Okej Najs. Om det inte är så så får du säga till men det är så jag uppfattade det.
5 4	Ja exakt.
5 5	Filip- ja, härligt härligt, det låter bra.
5 6	Daniel- Ja nästa fråga är ju varför ni just valt denna linje men du sa att det var mer av en HR-fråga så det kanske inte du har koll på?
5 7	Ja, men också som sagt för att vi är ett så pass litet bolag. Vi har liksom inte de resurserna för att kunna sätta upp specialutbildning för alla de rollerna vi har. Och så.
5	Daniel- Självfallet, alright, ja men då tack så jättemycket det var coolt. Då tänker

8	jag då kör vi nästa här.
5 9	Filip- Den har blivit lite besvarad fyran men vill du tillägga något så kan vi fråga igen: Det var ju Vad för system eller teknik ni då använder för att spara erfarenheter och lärdomar, där pratade ni att ni har något wikiliknande det där. Och sen samt hur ni säkerställer att dem görs tillgängliga för medarbetare?
6 0	Precis, så jag vet inte hur detaljrikt ni vill ha. Vi använder flera olika system, beroende på vad det är för olika kunskaper. Så t.ex. vi använder en portal som heter Zendesk för community eller för externa kunskaper. Men den är också intern. Alltså allting som har med produktkunskapen, vilket är väldigt viktigt ju för det är ju det vi säljer ju. Den informationen har vi i det systemet. Sen har vi ju Sharepoint för intranät och för interna processer och hur processer går till policiys osv och sen så har vi ju den en e-learning plattform som heter LMS. Som är då för att effektivisera.. Ja, skapa e-learning, så göra lärandet mer effektivt. Ja, använder dessa system sedan övergången till.. (Läser frågan igen) Ja och såklart, vi har ju blivit jättemycket mer aktiva på teams, alltså dem här.. Än vad vi var innan skulle jag säga. Nu kan alla teams innantill och utantill och vi har zoom också ifall man vill använda det. Men teams använder vi mest. Svarade det lagom på den frågan eller vill ni veta mer?
6 1	Daniel- Nej men det blir alldeles utmärkt, det var lite mer liksom bara vad för grejer använder ni. Behöver inte gå superdjupt på tekniken.
6 2	Ja nej, det är många olika grejer som kompletterar varandra kan man säga.
6 3	Filip- ja men jättebra.
6 4	Daniel- Ja och följdfrågan där var ju om ni har förändrat och utökat användandet men det har vi ju gått igenom ett par gånger. Känns det som, alltså det är ju väldigt mycket mer användande eller?
6 5	Ja verkligen det har absolut överallt har det blivit mer användande för man måste ju det. Man kan inte förlita sig på att andra kommer svara på det. Man får hitta informationen själv.
6 6	Filip- sen igen. Känner jag att du lyckades få in den här frågan lite tidigare också vilket var imponerande. Men vi kör om du har något att tillägga, det var vid övergången till distansarbete om ni då har uppmärksammat en förändring i medarbetarnas benägenhet att dela kunskap och då vilka åtgärder som har implementerats för att motivera ytterligare kunskapsdelning? Skedde lite på automatik kanske men?
6 7	Ja exakt! Men som det har ju blivit en förändring och fler vill. Jag jobbade ju väldigt mycket.. jag använder mig av en metod som kallas KCS: Knowledge Centered Service. Det kan ni kolla upp. Om ni vill. Och det handlar om att.. Och det är det som har byggt hela vår produkt kunskapsplattform. Att alla är författare att alla är kunskapsägare och kan bidra med kunskap. Och det här har jag då jobbat med i 2,5 år så har redan liksom satt in processer för att alla ska kunna bidra, alla har access att kunna skapa artiklar jag tror vi har haft runt 100 olika författare eller vad man ska säga som har skapat artiklar. Så de kan skapa kunskap och efter corona så är det väl fler som har liksom som har velat eller tagit

	<p>tid till att skapa kunskap men processerna har funnits där. Som av en händelse: tanken var att vi skulle göra det innan corona men då fanns det inte tid, men det fanns tid när corona hade hänt så t.ex. jag, när vi har såna här företags möten, har börjat någonting som heter lite såhär silly, men community-typiskt. Ett Nicky-Award för att uppmuntra och hedra eller “celebrate“ dem som bidrar med kunskap till vårt community eller kunskapsplattformen externt. Som man kan vinna då för att fortsätta motivera alla och förstå hur viktigt det är.</p>
6 8	<p>Filip- okej, får jag fråga: Nicky-award, Är det någon form av monetär belöning eller det är erkännandet och stolthet?</p>
6 9	<p>Ja, man får.. Det är erkännande, stolthet och man får en liten pokal. Ett vandringspris.</p>
7 0	<p>Filip- Det är ju oftast väldigt motiverande att få det.</p>
7 1	<p>Ja exakt, jättefint.</p>
7 2	<p>Daniel- Vem vill inte ha en pokal hemma liksom?</p>
7 3	<p>Ja precis och så får man ha den en månad och sen nästa månad är det nästa person. Ja men det har varit väldigt populärt och framförallt så tror jag att.. Tror nästan att det.. Jag vet inte hur många, om andra företag jobbar mycket med det men jag tycker mycket internt att man kan jobba mycket mer med belöning när det kommer till såna bitar för att motivera. Men det funkar superbra.</p>
7 4	<p>Filip- Vilka utmaningar anser du/ni att den här övergången till distansarbete medfört när det kommer till KM?</p>
7 5	<p>Ja, precis. Vi ska se här. Det här gjorde jag en liten note på. Ja, Jag tänker att det som är svårast, lite som jag nämnt den här konversationen framför kaffemaskinen eller vad ska man säga. Just det att skapa personliga kontakter för det är ju också väldigt viktigt med kunskapsdelning, vilket gör detta svårt, att man får lov att bygga en relation, en trust mellan sina ”employees”, sina arbetskollegor. Så att man vill dela med sig av kunskap för att ofta har man ändå en rädsla att: ”jag inte skriva”, eller ”jag kan inte göra detta”, alltså det blir ändå ett steg längre att skapa en kunskapsartikel t.ex. som vi gör mycket, och ja.. Det är svårare att skapa de relationerna där man kan dela med sig enkelt eller vill dela med sig enkelt av någon eller ställa frågor för att kunna dela.. Våga ställa frågor till personer som kan dela med sig av information vilket gör effektivt samarbete och effektiv kunskapsfördelning svårare när det kommer till det muntliga, skulle jag säga.</p>
7 6	<p>Filip- Alright. Får jag fråga: är det liksom. Skulle du säga att det är den största utmaningen som organisationen har stött på? Just det här att knyta relationer och det här sociala?</p>
7 7	<p>Absolut! Det är helt klart den största och när man tänker då det är ju från ett företag sett en jättestor utmaning men kunskaps.. Om man kopplar detta då till KM så är det ju mycket kunskap som sprids bara på en AW eller när man hör någon prata om något borta i hörnet ”Men du det jobbar jag ju också med!” eller “vad sa du där?” eller ”hur funkar</p>

	<p>det?”. Den kunskapen, men det är ju mer en ”inofficiell” kunskap, finns inte alls på samma sätt och är mycket mer svårtillgänglig än vad den var innan. Däremot den mer strukturerade ”officiella” kunskapen har det blivit mer av. Men den kan ju inte ersätta den ”inofficiella” kunskapen på samma sätt. Vissa saker är kunskap som, ja, folk har i huvudet eller de har det på gång denna veckan, så.. Ja, den är ju svårare.</p>
7 8	<p>Daniel- Ja, såklart.</p>
7 9	<p>Filip- Såklart!</p>
8 0	<p>Daniel- Tack så mycket. Ja, då börjar vi närma oss lite grann här så.. Du som KM-ansvarig(ish). Upplever du att det är svårare att arbeta som det nu när det är distansarbete eller?</p>
8 1	<p>Nicky: Asså jag jobbar ju jättemycket med den digitala faktorn: allt har att göra med ”digital first”. Det ska finnas ett ställe att komma till och få kunskapen så för mig när det kommer till det; absolut har det blivit mycket bättre och enklare eftersom det finns en större efterfrågan på folk som läser det och konsumerar det, och en större efterfrågan på att skapa det för man förstår behovet av det. Men visst det besvärliga är, som jag nämnde innan, den ”inofficiella” informationen är ju svårare att få tag på.</p>
8 2	<p>Daniel- Men... Perfekt. Så då är det väl bara: Har du något ytterligare som du eventuellt skulle vilja tillägga som du känner skulle kunna vara relevant? Nicky: Nej! Det är.. Det är lugnt!</p>
8 3	<p>Filip- Vi lyckades ”mine-a” (utvinna) dig helt (på kunskap)! Okej!</p>
8 4	<p>Daniel- Okej. Då stänger jag av ”recordingen” här bara så... klick</p>

Appendix 3: Intervju 2

1	Filip: Om du vill säga ditt namn?
2	Andrea Brönnegård
3	Filip: Och ditt företag, om du vill berätta lite snabbt om vad ni sysslar med?
4	Absolut. PlantVision heter vi. Har funnits i 21-22 år. Är ett konsultbolag, och från början var vi ett konsultbolag främst inriktat mot IT och inom industriell IT. Mycket bygge av styrsystem, senare också automationssystem. Idag skulle jag säga att vi är 30% det, fortfarande. Att våra konsulter jobbar med den typen av lösningar åt våra kunder men 70% nu är rena konsulttjänster där man går ut och jobbar direkt i kundernas organisation. Och det är allt från att man jobbar med kvalitetsledning, projektledning, validering.
5	Merparten, kanske 80% skulle jag tippa, eller ja 70-80% av vår verksamhet är mot Life Science. Så det är läkemedelstillverkning. Mycket aktuellt idag. Vi har mediceknik, viss forskning, biotech, medtech. Så att där är vi väldigt tunga men också energisektorn. 85% av all energi som tillverkas i Sverige idag går genom system som vi har byggt och är med och underhåller. Så det är ganska häftigt faktiskt och vi brukar säga det: vi hjälper svensk industri att stanna i Sverige. För är det så att man ska producera i Sverige idag så behöver man göra det på ett sätt som är effektivt för människa, samhälle, ekonomi och miljö framförallt. Man måste vara.. Man kanske inte kan vara billigare än att flytta arbetskraften utomlands eller hela industrin utomlands. Så man måste jobba smartare och där kommer vi in. Jobbar mycket med smart manufacturing, compliance. Det är det vi gör. Som företag är vi nummer 13 på listan: Sveriges bästa arbetsplatser, utsedda av GreatPlaceToWork och då är det inte att någon har tittat på oss utifrån och rankat oss, det finns ju sådana listor också, utan det är våra medarbetare som har sagt att vi är så bra att vi förtjänar en topplacering. Och vi har också varit ett certifierat GreatPlaceToWork-företag i fem år i rad. Så det är väl vi. Vi jobbar med speciella saker och vi är nog ganska speciella också! Väldigt roligt på jobbet och.. Ja, Det är väl vi!
6	Filip: Härligt, tack så mycket! Vad har du för position på företaget?
7	Jag har en så tjuvig titel som: Chief HR Officer, CHRO. HR-Chef på ren svenska. Ansvarar för allt som har med personal att göra vilket på ett konsultföretag är ganska mycket så jag har många processer som jag ansvarar för. Jag började på bolaget 2015 och då var PlantVision ungefär 65 anställda. Fick i uppdrag att bygga HR-avdelningen med allt det innebär, sätta de olika HR-processerna: rekrytering och introduktion, hur vi jobbar med ledarskap, hur vi jobbar med utbildning och sen växte det här så idag är vi 155. HR-processerna funkar väl, med rekrytering. Vi har växt organiskt så det är jättekul. Och idag på HR så jag har tre stycken som rapporterar direkt till mig: HR-business partners och HR-koordinator. Så det är min roll: att stötta dem framförallt så de kan göra sitt jobb. För det anser jag är en chefs huvuduppgift att se till att ens medarbetare.. Bara röja hinder! Och se

	till så att de kan jobba så som de vill och kan. Sen annars sitter jag mycket i strategimöten och är med och påverkar hur vi bygger organisationen och så ser jag framför allt till att cheferna i helas organisationen har det de behöver för att lyckas i sina uppdrag. Så jag brukar se mig själv som den som smörjer alla kugghjul i den här maskinen för jag är lite överallt.
8	Filip: Det låter ju onekligen så! Får jag fråga: Utbildning, någon relevant utbildning för detta yrket som du har?
9	Ja, absolut jag gick väl en lite speciell väg i och för sig. Jag tog en.. Det är en honors bachelor jag har från bournemouth university i England. Det är en fyraårig utbildning så den är ett år längre än den vanliga som man går i Sverige och den är.. Det var en business studies with human resource management! Så jag har läst allt från marknadsföring till internationella relationer, finance, economics, legal men också sen inriktat mig på HR-området så jag har väl en liten edge eller spetskompetens att man kan se helheten och förstå många delar av en organisation och inte bara vara fokuserad på HR utan ha de delarna också. Så jag har läst mycket ekonomi i mina dagar, det gick jag också på gymnasiet en gång i tiden. Ja!
10	Filip: Härligt! Så då innan.. Vad blir det, 2015? Har du någon annan arbetserfarenhet inom liknande yrken?
11	Yes! Innan dess så började jag två år på ett bolag som heter Office Management och då var jag HR-business partner. Jobbade egentligen med liknande delar, det var ett mycket större bolag, tre eller fyra gånger så stort som PlantVision och där arbetade man mycket med.. Det är egentligen helhetslösningar för kontor så där var det en helt annan typ av verksamhet. Men där samma sak: stöttade. Där var min huvuduppgift att ansvara för rekrytering och introduktion för hela norden men också utbildning. Så jag höll i väldigt mycket utbildningar, kompetenskartläggningar, knowledge management; Alltså allt som hade med det att göra. Innan dess så höll jag ett år på att hjälpa en före detta kollega, vi drog igång ett sånt här eget konsultbolag. Jobbade mycket mot norsk olja och gas. Så jag klev in och hjälpte till att stötta henne när hon precis startat det. Det var kul, lite av en garageverksamhet så har man varit med om det också! Och innan dess så var jag.. ett år blir det nog totalt där.. Så var jag i London som extern rekryterare framförallt inom förnybar energi. Hade mycket kunder såsom Siemens Energy och många av de stora skandinaviska kontona var mina. Och jobbade med att flytta kompetens egentligen över hela Europa. Och innan dess jobbade jag som HR-chef, också på ett konsultbolag. Är det lättare kan jag skicka CV:t?
12	Filip: Tänkte precis säga det: Vilket jäkla CV! Det var en del. Jag tänker att det kan du få göra men vi har ju förstått att du har lite koll! Meriterna finns där liksom. Så jag tänker att vi går vidare och snackar lite om vad ni har sysslat med sedan.. Sedan Corona helt enkelt! Så vår första fråga: Vilka processer har ni implementerat eller förändrat för att upprätthålla sociala kontakter mellan medarbetare, trots distansarbete?
13	Jag kan säga såhär: Vi har egentligen inte upprättat några nya! Utan jag tror det var ett år innan Corona.. Jag har en lite informell titel också som internkommunikationsansvarig. Jag ser lite till att vi har kanaler och rätt verktyg för att kunna, vad ska man säga, kommunicera rätt, nå ut och så vidare. För vi är så vana vid distans. Alltså våra konsulter är ute på uppdrag så att för att kunna vara en av Sveriges bästa arbetsgivare så måste vi vara duktiga

	<p>på att kommunicera! Och det som var en av feedbacksen från den här GreatPlaceToWork-undersökningen var just att det var vissa konsultgrupper som saknade viss typ av kommunikation så då gjorde jag en kartläggning lite om: vad har vi för kanaler idag, vad finns det? Det var precis då fler och fler började använda Slack, Teams var igång, det inte alls som idag. Så vi gjorde en utredning och sa det: Vi kör igång med Teams så smyger vi igång lite smått. Så vi var ju, när Covid och allt det kom.. Hade vi redan satt ett arbetssätt kring det här men det som jag gjorde, några av de första grejerna, okej men nu måste vi verkligen se till att vi kommer igång på rätt ställen. Inte för många kanaler, vi måste liksom ha en gemensam approach. Jag vet inte hur ni upplevde det när allt detta kom igång men det var ju en enorm osäkerhet och människor handskas med osäkerhet på olika sätt. Vissa låser och vill inte prata om det utan vill bara gräva ner sig någonstans och bara vänta tills det är över medan andra har ett behov att verkligen prata om sina rädslor. Och där kände jag att det var viktigt med att nå ut med det budskapet också och vad vi står för som arbetsgivare. Så det var faktiskt.. Vi gick tillbaka till direktmail. Det hade vi gått ifrån för att jobba med Teams och gruppchatter och så här. Men då blev det så många olika kanaler och för mycket info och så vidare. Men okej: Vi trycker ut viktigt information som har med liksom.. Som bara alla måste veta det mailade vi faktiskt ut till alla. För alla har koll på sin mail. Och vi lägger in det i Teams i huvudkanalen! Och sen så handlar det ju om att sätta sig med cheferna, sätta sig: då körde man ju teamsmöte, och prata om: okej men hur bäst fångar vi upp då den här oron och osäkerheten för då var det ju inte bara om själva Covid utan det var ju väldigt mycket om vilken påverkan detta kommer ha på samhället, vad kommer hända med mitt jobb?, vad kommer hända med våra kunder? Så vi snabbade ju på allt ifrån marknadsanalyser till liksom.. Vad tror vi gör initierande.. Den krisplan och den krisberedskapen vi har och hur ska vi.. Hur appliceras den här och hur hjälper vi cheferna att fånga upp sina medarbetare? Nu ska vi se: svarade jag på frågan här?</p>
14	<p>Filip: Jo det tycker jag! Du är on a roll. Jag tänker att du svarar lite på följdfrågan också vilket är härligt. För det är ju vilka förändringar det har medfört för KM-arbetare. Och då handlar det alltså mycket om att få folk att känna.. Ja men trygghet? Och gemenskap?</p>
15	<p>Ja!</p>
16	<p>Filip: Men även som du sa då: inga nya processer men ni gick tillbaka till att använda gamla processer lite mer: då direktmail! Vilket är intressant men det gick bra?</p>
17	<p>Ja men det gick jättebra! Vi fick väldigt positiv respons på det. Och det här beror nog lite på vilken typ av arbetsgrupp man har. Alltså har man ett företag som är ganska homogent, alltså att du har personer i samma ålderskategori, yrkesgrupp och så vidare; De kanske är vana att jobba på ett visst sätt eller föredrar kommunikationen på ett visst sätt. Jag menar jag är åttiotalist. Man har lärt sig att det är massa kanaler och man tar in det och man har lärt sig.. Man har hittat sitt arbetssätt. Men sjuttiotalister, det kanske är en annan del.. Sextiotalister. Femtiotalister har vi några! Alltså det är.. Vi har en väldigt spridd skala på hur man föredrar sin kommunikation och det kan jag ju nämna: vi provar ju lite olika saker. Jag menar ett tag för två år sedan då körde vi liksom en tidning, tryckt! För det får man inte längre så alla tyckte det var jätteroligt. Så vi körde sånt en räd, i ett år där vi skickade ut nyhetsbrev och det tyckte alla var jättetrevligt att få hem i brevlådan för det får man inte längre! Sen orkade vi bara göra det i ett år men vi testade liksom. Men just för.. Sen är jag lite nyfiken om jag får ställa en fråga till er?</p>

18	Filip: Ja, absolut.
19	För jag tycker det här är ganska kul. Hur har ni definierat knowledge management? Det är så stort.
20	Filip: Yes. Vi har definierat knowledge management ganska brett kan man säga, för det är mycket olika teorier och olika litteratur som vi kollat på. I grunden så utgår vi ifrån Nonaka och de fyra “modesen” av knowledge creation och sedan har vi utgått från andra ramverk. Faktum är att vi skickar jättegärna uppsatsen till dig men jag tror inte vi vill måla din åsikt och dina synpunkter för mycket innan intervjun är färdig. Jag vill inte vara oartig men..
21	Nej nej absolut! Jag tycker det är så intressant för man lägger ju in så.. Jag brottas med det när man pratar om HR generellt. För HR betyder olika saker beroende på vilket bolag du tittar på och jag har väl upplevt lite det samma när det kommer till knowledge management. Sen säger ju böckerna och teorierna olika saker också såklart men vi släpper det nu såklart. Jag ska inte förstöra intervjumaterialet!
22	Daniel: Vi kan chatta lite om det när vi är klara med intervjun sen om du vill.
23	Filip: Precis. Så vi sätter en pin i den och så läser jag nästa fråga till dig. Tack så mycket för svaret förresten. Vilken teknik.. Vi gick in lite på detta men.. Vilken teknik har ni implementerat eller använt för att möjliggöra sociala kontakter mellan anställda?
24	Ja men då handlar det ju om.. Det är Teams.. Det har varit det stora, det handlar nog mycket om att vi har en Microsoft Office-licens och där ingår det väldigt mycket. Så vi har jobbat med Teams. Vi har jobbat med vår Sharepoint som är vårt intranät, och satt upp riktlinjer för vilka grejer som kommer upp.. Ska upp där. Vi har jobbat med, vad heter den.. Stream. Det är Microsoft Offices egna YouTube kan man säga. Alltså man laddar upp.. Det är en streamingkanal så att man laddar upp videos, man skapar egna kanaler och där har vi lagt upp även gammalt utbildningsmaterial eller vi har filmat presentationer så har vi lagt upp det. Vi har kallat det utbildningskanalen, till exempel. Sen har vi haft en PV, alltså PlantVision, PV-kanal och där har vi lagt upp gamla såhär.. För att boosta gemenskap. Gamla filmer från våra olika kickoffer och allt tokigt vi hittat på genom åren. Vi har åkt.. Vi gör väldigt mycket när vi får: vi åker till Budapest och Prag och Åre och liksom.. Så att vi påminner alla om att: håll ut, håll i, för snart kommer vi stå där på Åre-veranda afterski 150 pers och skåla med bubbel så att.. Det är lite.. Så har vi använt de kanalerna vilket har funkade bra men vi har jobbat.. Kanalerna i sig är en sak men det som varit viktigt för oss i det här och som också har gjort att vi förtjänat en plats bland topp 13 i Sverige är ju att vi jobbat väldigt mycket det senaste året med transparens. Jag gav det som förslag, och det gjorde han också: vår VD, att han skulle börja skicka ut, varannan vecka, en VD-update, där han var helt transparent i text, i mail till hela bolaget om vad han tänkte om allting och hur tankarna gick. Det är väl det som kan skapa en osäkerhet i såna här oroliga tider att man känner att nu är det helt tyst, vad håller de på med? Är det uppsägningar, eller vad är det som händer? Nä men prata om det, prata om vilka åtgärder vi gör, prata om hur tankarna går. Det behöver kanske inte vara beslutat än men prata om det så det liksom inte är tyst från ledningshållet. Så kanalerna i sig det är liksom ett medel men det är vad du fyller kanalerna med som är det viktiga.

25	<p>Filip: Absolut. Och om jag får fråga: Vad för fördelar eller nackdelar har ni upplevt med den här övergången?</p>
26	<p>Det har väl varit att i Teams till exempel kan ju alla skapa grupper och det började ju skrikas ganska snart om att: herregud det är så många grupper och man blir taggad hit och dit. Det är ju en fördel för det ska vara ett levande verktyg att man kan skapa det utifrån behov men då måste man se till att använda det på rätt sätt. Det hade vi sedan innan. Jag hade satt ihop en arbetsinstruktion: vilka kanaler använder vi till vad? Så den började vi trycka ut ännu mer. Också sätta lite riktlinjer: Hörni, ni kan stänga av notiser. Eller ha notiser på mellan 8 och 17 på vardagar. Det går väl ställa in? Liksom gör det! Ha inte det uppe hela tiden för det stör koncentrationen när det plingar eller kommer upp. Så att det var en utmaning men där hittar man ju framåt med de här olika typerna av arbetssätt bara. Det är som med allt nytt: man måste hitta sitt arbetssätt. Jag menar vissa har bra självledarskap, bra självinsikt och vet redan det här. Men vissa kan behöva höra det igen och påminnas om det. Hur man bör förhålla sig till dessa nya verktygen. En sån här enkel sak som stäng av notiser, ha inte mailen uppe hela tiden, stäng när den, jobba i en timme och sen ta upp mailen igen. Det är liksom det här plingandet och det har varit en utmaning. Men annars är det liksom Teams framförallt, och Stream, det är ju fantastiska kanaler för det är direkt. Man kan chatta, man kan ringa, man kan ha möten, sitta så här. Det är väldigt mycket värt om man använder det på rätt sätt.</p>
27	<p>Filip: Ja såklart.</p>
28	<p>Daniel: Lite av ett tveeggat svärd.</p>
29	<p>Ja som man brukar säga när man inför nya system: är det skit in, så är det skit ut.</p>
30	<p>Filip: Exakt. Sen.. Du var inne på det lite, ni hade en utbildningskanal på den här Stream var det väl. Men nästa fråga är: Hur arbetar ni med vidareutbildning av era medarbetare trots distansarbete?</p>
31	<p>Mm. En ganska stor fråga så jag ska försöka hålla mig kort och konkret här. Var ska vi börja.. Givet att vi jobbar mot Life Science så har vi ett kvalitetsledningssystem som beskriver hur vi ska jobba, vilka utbildningar som är obligatoriska för alla att gå och vilka som är rollspecifika beroende på vilken roll du ska ta ute hos kund. Och här gäller det då.. För att de här utbildningarna måste ju hållas. För att vi ska kunna leverera till kund så måste de här utbildningarna rulla på. Och då var det egentligen "bara" att ställa om. Och som ansvarig där var det att se: vilka utbildningar.. Är det några utbildningar som inte går att köra via distans. Många var ju såhär: amen det är ju inte optimalt att köra vissa på distans, via video, men det går ju. Och då får vi göra det. Och då var det bara att sätta sig och hjälpa utbildningsansvarig att se: hur ska vi se över materialet, funkar det här på samma sätt eller ska vi tänka om? Jag håller till exempel i den här.. Vi har en "ny på PV" kallar vi den. Det är en introduktionsutbildning, en halvdag med mig. Och normalt sätt så håller jag i den genom att helt.. Alltså jag har typ tre slides. För jag.. "Death by Powerpoint" är liksom (Respondent uttrycker i gester ett missnöje med "death by powerpoint"). För jag menar ska man sitta en halv dag och bara stirra på Powerpoint-slides, det funkar ju inte. Så att istället brukar jag bara prata med deltagarna och fråga såhär: Hej! Välkommen Filip. Du är ny här, vad vill du veta? Du som är ny på bolaget, vad vill du veta? Sen har jag ju min checklista med grejer som jag ska gå igenom men oftast kommer det där upp och så har man mer av en interaktiv utbildning eller workshop kring att vara ny på bolaget. Men där var vi ju tvungna att tänka om för att då ska jag bara sitta och prata mot 20 personer på distans. Okej nu</p>

	<p>kanske jag måste ha slidesen då? Förmodligen, ja. Men att nyttja det här i Teams, det finns ju liksom break out rooms så att du kan gå iväg och ha gruppdiskussioner enklare. Man fick liksom bara göra om utbildningen där. Och det har väl funkat okej, det har det. Sen har vi gjort om att vissa utbildningar har vi faktiskt strukit och istället gjort till e-learning. Alltså att vi lagt det så att man klickar in, man pluggar på och så i slutändan så är det ett sånt här kunskapstest som man gör. Och det är egentligen en kvalitetsstämpel på att, amen, jag har läst det, jag har förstått det, jag intygar att jag kan det här. Så det har varit lite olika sådana. Sen det är ju utbildningssidan och det är kanske den mer formella. Sen har vi den här.. Vår slogan är “dela kunskap”. Det har vi byggt hela företaget på. Vi är liksom.. När du jobbar med någon från PlantVision då jobbar du inte bara med den personen utan du har liksom 154 pers bakom den personen som också har kunskap och kompetens. Så vi jobbar jättemycket med det och det har varit svårt nu när vi inte kan ses. För normalt har vi våra stora kickoffer två gånger om året, vi har massa events, möten, vi ses, vi gillar att hänga och nu har vi inte kunnat göra det. För normalt sätt kanske man tar en kvart och bara delar med sig av: det här var detta uppdraget, nu fick vi vara med och hjälpa ***** ta fram den här ***** som botat så här många eller nu är vi med och hjälper ***** med *****. Alltså vi är ju med, vi gör skithäftiga saker. Men nu har vi ingen naturlig plattform för det så då infördes olika typer av initiativ ute i våra affärsområden. Allt ifrån att.. Ett affärsområde har något de kallar för “frukosta”. En frukost i månaden så käkar de tillsammans framför datorn, Teams, och tar in olika gästföreläsare. Jag ska dit om en vecka och då ska jag prata om kommunikation, svåra samtal och retorik och ska försöka göra det. De har haft liksom att konsulter från andra områden kommer in och presenterar projekt som de har haft, alltså de bjuder in till det. Sen finns det ett affärsområde som det gått jättebra för, de körde en sån här galalunch, så alla klädde upp sig med flugor och allting och var jättefina och så firade de att det gått så bra och så tog de också in gästföreläsare som pratade och delade kunskap. Så man har fått jobba runt det så och det funkar ju. Man saknar ju att ses men..</p>
32	<p>Filip: Härligt, fick vi ju in lite hur ni försökt återskapa de här sociala kontakterna också! Så det är mycket bra. Jag tänkte bara fråga: du sa att alla anställda ska ha den här generella kunskapsbasen, och sedan har man då rollspecifika utbildningar. Jag tänkte fråga om du vill motivera varför ni har valt att göra på det sättet.</p>
33	<p>Det har vi inte, det är ett krav utifrån att man jobbar mot Life Science. Då behöver man ha vissa typer av.. Till exempel ska du jobba mot Life Science, mot.. Ta till exempel en av våra största kunder *****, de producerar väldigt mycket läkemedel och då finns det något som heter GMP: Good Manufacturing Process. Och för att få gå in och jobba mot dem så måste du ha en GMP-utbildning och den kan vi utbilda i för vi har superduktiga konsulter som själva utbildar externa i det men som också utbildar våra interna i just GMP. Så det är att kvalitetssäkra att våra medarbetare har den kunskapen som krävs för att ta sig an de här projekten för att ni kan tänka er själva att ska de validera en ny maskin som ska in i en produktionslinje på ***** så.. Alltså de måste ju veta vad de håller på med för tänk om folk får fel mediciner? Ja nu tog jag ju worst case-scenariot men.. Eller om det blir så att de.. Om det blir något fel så det står still. Att produktionslinjen står still i en timme, det är ju miljarder för kunden. Så det är ju för att säkra upp.</p>
34	<p>Filip: Såklart. Makes a lot of sense. Sen snackade vi lite om olika tekniker eller system som ni börjat använda för social kontakt och så där. Men vi tänker: för att spara erfarenheter och lärdomar och för att spara kunskap och göra den tillgänglig för andra medarbetare, är där något system ni använder för det?</p>

35	Nej det skulle jag inte säga. Det är de utbildningar vi spelar in eller presentationer som läggs upp på Stream då, inget mer än så.
36	Filip: Okej Inget där ni spara anteckningar från projekt eller dylikt någonstans?
37	Nej. Det är en fråga som är typ.. Vet inte vilken plats den har på vårt strategikort just nu men den är väldigt högt upp och det heter just knowledge management, alltså hur ska vi få ner det här? För vi vet att det finns för att.. Men det finns liksom ingen central lagring eller något system för det. Så det håller vi på att titta på, för det har vi identifierat att vi vill ha. Behöver.
38	Filip: Då ska vi se.. Ja då skippar vi den (en följdfråga som redan blivit besvarad). Vid övergången till distansarbete har ni uppmärksammat en förändring i medarbetarnas benägenhet att dela kunskap och vilka åtgärder har implementerats för att motivera kunskapsdelning inom organisationen?
39	Generellt sett har vi inte märkt så mycket skulle jag säga. Givet att vi är ändå vana vid att sitta lite så här. Nu har ju alla tillfällen att ses försvunnit. Det som jag var på alla i början om var att: tänk på att de som normalt inte tar plats på möten kommer förmodligen inte ta plats överhuvudtaget nu när det är via.. För det är ju en till barriär: att be om ordet i ett Teamsmöte till exempel. Så det var väl det jag tyckte man skulle vara lite uppmärksam på att bjuda in de som kanske inte normalt sett tar den platsen. Men annat än det, vi är vana men vi saknar våra forum för att ses och dela kunskap.
40	Filip: Får jag fråga bara för att förtydliga: Har du upplevt att folk är ännu mer "skraja" så att säga för att ta ordet nu när det är på distans och att ni kanske måste pusha dem lite?
41	Nej det har jag inte känt av. Det jag vet att man har känt av det är just att man själv måste kanske.. Man känner sina kollegor och man vet vem som pratar även normalt sett och då komma ihåg de som inte har sagt något på ett tag. Det är nog mer det jag vill åt för ser man dem om man sitter i ett konferensrum till exempel så kan du ju titta på dem: okej, vad tycker du? Men nu behöver man komma ihåg det själv om man är den som faciliterar att man liksom: okej men vad tycker du Daniel, har du några tankar? Och det är ju också läskigt att få den frågan så det krävs lite finlir där i kommunikationen.
42	Daniel: Men eftersom vi gick in på det här kan ju jag passa på att ställa nästa fråga eftersom jag pratat minst! Jag tänker om vi går över till nästa: vilka utmaningar anser du att denna påtvingade övergång till distansarbete medfört när det kommer till just KM inom organisationen?
43	Jag tror jag nämnt de flesta faktiskt redan. Men.. Utmaningar. Det var ju för alla utbildningsansvariga som har hand om de här frågorna. Att faktiskt ställa om på ganska kort varsel. Att tänka lite kreativt, hur kan vi leverera samma värde fast på ett digitalt sätt? Vi har ju verktygen i liksom videomöten ja. Men hur får man det här att flyga? Och det är fortfarande svårt. Nu när ni är två stycken kan jag ju läsa ansiktsuttryck och se, okej, är de med mig, förstår de vad jag menar? Men sitter du, som jag gjorde förra veckan, med 100 pers. Du har ju inte en suck. Det går ju inte, du ser ingen, du ser din presentation. Det är det vi gör och man bara: okej men lyssnar de nu för alla ska ju vara muteade helst för annars.. Det är ju barn och hundar och allting så att.. Det är en utmaning, absolut.

44	Filip: Det är klart.
45	Men jag får bara hoppas att kompetensen har förts över och landat. Jag har inte hört något annat.
46	Filip: Eller så får de hålla ut tills det är över och så märker ingen av det så är det lugnt ändå! Då hamnade vi på vår sista fråga här och det är helt enkelt om du upplever att det är svårare att verka som KM-ansvarig under denna påtvingade övergång till distansarbete?
47	Nää.. Det kanske är lite kaxigt men nej jag skulle inte säga svårare. Det är andra typer av utmaningar. Du har ju alltid utmaningar inom det här området. Så att nej. Det är annorlunda men jag skulle inte säga att det är svårare.
48	Filip: Något annat du vill tillägga? Generellt som du tänker att du vill säga, berätta för oss?
49	Känns som att jag redan pratat håll i huvudet på er redan så jag ska nog bespara er.
50	Filip: Gör inte det!
51	Jag brinner väldigt mycket för det här. Jag tycker det är väldigt roligt. Och just kommunikation och hur man kan bygga dessa nya vägarna. Men nej jag tror nog jag sagt allting som ni kan ha nytta av. Sen kan jag prata om sånt här.. Jag kan sitta hela kvällen!
52	Filip: Du har definitivt gett oss mycket! Tack så jättemycket.

Appendix 4: Intervju 3

1	Filip: Om du börjar med att presentera ditt namn och din position på företaget, om vi kan börja där?
2	Björn Granevik, jag är konsultchef, projektledare, säljare och kompetensutvecklingsansvarig på SoftHouse i Malmö.
3	Filip: SoftHouse. Om du vill berätta lite om vad ni håller på med?
4	Konsultbolag, drygt 200 anställda, framför allt i Sverige. 6-7 orter, även ett kontor nere i Bosnien, Sarajevo. Vi är kända, kanske mest för den agila delen, projektledare, scrum-master och så vidare.
5	Men den stora delen är programmering. Det är alltså allt ifrån sitta ute hos kund till att ta hela egna projekt. Och en del av våra kunder kan man ju nämna: Skånetrafiken, Region Skåne, en

	<p>massa andra mobilbiljettsbehov, ATG.. Det är en lång lista. Men det är när man behöver custom made inom programmering. Det är där vi har vår stora kompetens helt enkelt: programmering.</p>
6	<p>Filip: Alright, så du var Competence Lead och sen Technical Evangelist tyckte jag det stod på er hemsida. Jag tänkte lite mer konkret kanske: vad har du för ansvarsområden och uppgifter?</p>
7	<p>I ett kompetensorienterat bolag så.. Speciellt konsultbolag som vi är, så är ju produkten.. Är ju vi. Vår kompetens som vi säljer per timme, vilket innebär att då utbildas sig kontinuerligt. Blir ju.. Det är ju liksom en första ordningens effekt. Är du ett produktbolag så är utbildning och kompetensutveckling en andra ordningens effekt. Det finns mycket att säga om det, men det är den enkla förklaringen så va. Så att jag som ansvarar då har ju.. På flera bolag byggt upp och underhållit den här förmågan att kompetensutveckla sig ständigt för att hela tiden lära sig. Och då med det menar jag alltifrån IT-system. Jag byggt 5 IT system för kompetensutveckling och implementerat dem och infört dem i organisationer. Jag har löpande sedan 25 år tillbaks, mer. Hållit event, hitta talare och lärt upp folk. Lärt upp nörda att kunna tala eller skriva eller vara faddrar eller vad det nu än är. Kompetensutveckling är ett mångfacetterat ämne.. så att jag har till och med sett till att arrangera en konferens på ett italienskt torg när vår båt var försenad så man stod och höll föreläsningarna med kyrkan i bakgrunden. Jag har även skapat Java-korsord som jag har tagit på jumbojeten ner till Malaysia. Lustigt nog finns det inget Java-korsord på internet. Det finns Javakod för att generera själva pusselbitarna, men det finns inga.. Alltså med frågor och svar, men det tävlar vi med på vägen igen och kompetensutveckling är alla de bitarna, så allt ifrån strategi: Hur gör du för att få och behålla företag på en hög nivå till den personliga delen. Hur gör jag för att behålla min min kompetens och vidareutveckla? så att jag jobbar egentligen med alla de bitarna så men i det bättre ni frågar vidare innan jag blir lätt evangelistisk.</p>
8	<p>Filip: Såklart såklart. Jag kan bara fråga, hur länge har du jobbat på SoftHouse?</p>
9	<p>Nu drygt 5 år.</p>
10	<p>Filip: Och det är som Competence Lead?</p>
11	<p>Större delen av det jag.. Nu har vi organiserat om oss men i princip större delen av det så har jag varit alltså kompetensutvecklingsansvarig för hela koncernen. Och för vissa valda delar är jag det fortfarande.</p>
12	<p>Filip: Härligt och innan dess? Bara lite relevant arbetserfarenhet och du kan gärna inkludera</p>
13	<p>utbildning också om du vill.</p>
14	<p>Ja. Ska vi se här.. Datateknik, LTH. Gick ut 90, känns lite gammalt nu. Och programmerare, Tetrapak och 95 kom jag på kompetensutveckling av misstag kan man säga. Vi satt ju och programmerade dagarna i ända och så frågar vi oss: Ooh, det vore skoj att träffa lite kollegor på helgen, vad ska vi göra då? Ja, vi programmerar! Det var bra och det här var ju innan man pratar om hackaton och det här var ju alltså i internets barndom, alltså så att vi fick ju släpa tjockmonitor och så vidare. Det var en av killarna, han byggde och kopplade in sig på tåget på väg upp till Stockholm. Ni kan ju tänka er konduktörerna när de kommer och så ligger både patchkablar (nätverkskablar), strömförsörjning, transformatorer. Och allting är kopplat in i tåget. Det är en.. det är 16 Hertz och 50 Volt på ett tåg så att.. men, men en av nördarna tittade på henne och sa: det är lugnt, vi vet det här och så vidare. Så från den tiden hela vägen framåt</p>

	<p>så har jag alltså jobbat med kompetensutveckling i form av events. Det visar sig att kompetensutvecklingens grund är att kunskap går från en person till en annan person. Allt däremellan är bara kanaler med olika för- och nackdelar och när man då möts då är du ju verkligen två människor som möts, och det här kommer vi kanske in senare då på corona, shit, vi kan inte mötas! Men meet space, alltså M-E-E-T, alltså träffpunkten där, är en av de viktigaste sakerna vi har att göra och det har vi inte haft det senaste året. Men det började jag med 95 så jag hållit på med interna konferenser sedan dess. Efter Tetrapak så börjar jag på konsultbolag och det var där vi hade de här interna konferenserna. 98 så upptäckte jag att HR-avdelning skickade ut ett excelark med: kan ni vara snälla och fylla i vad ni är duktiga på inom IT och det vet ni ju själva att det är väldigt många förkortningar så att de blev väldigt liten stil och som man fyllde i, det enda som jag såg var allt tomrum. Och det är vad jag kallar för salutogent. Förlåt, patogent system: ett sjukligt system för att det tar fasta på våra svagheter. Så jag gjorde mitt första kompetensutvecklingsystem som var salutogent: tar fasta på våra styrkor. Och det blir ju då ett onlinesystem så man kan hitta varandra. Vad kan du, vad vill du kunna? Och det blir ett koncerngemensamt verktyg på 600 anställda, 5 länder. Sen så jobbar jag där då till 2000 och då hoppar jag på ett företag som heter Jayway och där blir jag utvecklingschef, men Jayway är också ett konsultbolag så där utvecklade jag då människor. Så att även om titeln säger så så var det ju människor va. Och det var ju typiskt programmering då jag gjorde om det och gjorde 2 system under min tid där. Jag höll 4 konferenser om året, alltså arrangerade och talade, så jag blandade och konsulterade. Så vi höll i snitt 100 föreläsningar per år som vi aldrig visade utanför företaget, aldrig tog betalt och bara körde det en enda gång. Och en massa andra exempel på kompetensutveckling. Sen så gick jag vidare från Jayway till ett databasbolag som säljer över hela världen och jobbade där som utvecklingschef i 2 år. Sen var det tillbaks in i konsultbolag.. Konsultsvängen via 2 andra bolag och sedan för 5 år sedan så landar jag på Softhouse. På olika sätt har jag på den vägen jobbat med kompetensutveckling. Jag har försökt plocka ut det som jag tror kan va.. Beröra mest de frågorna ni har, men i princip kan man säga: gjorde ett diagram och där är den här nedersta. Det är hur mycket jobbar jag varje år med programmering och i början så var det.. 5 år det var bara det, men sedan så kom det gult som var kompetensutveckling så tänk er ett linjediagram med olika där och sen så nu på sistone så har jag ju blivit chef och ledare och projektledare på olika sätt och vis och för guds skull också säljare, så på den vägen är det.</p>
15	Filip: Ja, det var.. Det var litegrann! Det får man säga.
16	Daniel: Väldigt imponerande.
17	Filip: Kul att du nämnde Jayway också, vi ska faktiskt prata med dem imorgon!
18	Vem ska ni prata med där?
19	Filip: Max.. Jag kommer inte ihåg hans efternamn nu! Lindblom tror jag.
20	Ja, efter min tid! Men om man säger någonting som K-person så.. och så vidare. Det systemet jag lämnade bakom mig för kompetensutveckling. Nu förstår dem.. mellan oss och mellan parentes. De förstår inte tankarna, hur det var tänkt, så nu numera är det nog bara att CV system, men men så är det ibland.
21	Filip: Så är det ibland. men ett tack så jättemycket för det kan jag bara säga direkt och så går vi in på de riktiga frågorna nu helt enkelt så först och främst, vilka processer har ni implementerat eller förändrat för att upprätthålla sociala kontakter mellan medarbetare

	trots distansarbete?
22	<p>Så om man tittar på de sociala kontakterna, så kan jag säga.. Får se om jag kommer ihåg det nu. Första effekten var att jag är tvungen att vara online. Vi sitter och jobbar hemma. Jag skickade till exempel hem mina 2 team den 14 mars. Och vi.. Eftersom vi jobbar online och hade kommit igång så var det väldigt smidigt. Det var bara åk hem. Nästa steg var ju att alla har ju inte en arbetsplats som är vettig där hemma, så då var det bara: behöver ni låna möbler, bord, skärmar? Bara låna från kontoret! Vi till och med körde ut och hyrde in någon som körde med borden så vi fick ut det till våra anställda så de kan.. så att säga ha höj- och sänkbara ståbord och så vidare. Vi har också gjort, förutom det här med med onlinemöten, så var månadsmöten och så vidare.. Allt det blir ju online och då har vi sett den första effekten och det är att det är faktiskt fler människor som är med på de mötena än vad vi gjorde när vi hade de fysiskt. Vi har också fler möten på koncernnivå. året som vi har haft koncernmöten. Det har varit per kontor-möten innan. Så Så var det lite för jobbigt att ha, så vi hade aldrig.. Alltså i Softhouses tjugofemåriga historia kan man säga. Det är bara det senaste Corona har ju fått den effekten att nu faktiskt hör vi mer om vad som händer på de andra kontoren. Vi har också infört walk and talk. Det är princip att vi träffas på en plats, och i morgon.. Nästa vecka så ska vi in och vandra i Lund över lunchen och då går vi utomhus och så bara snackar vi och det brukar vara väldigt trevligt. Det är en helt annan form av att umgås. Vi har också infört en plug in i vår chattprogram som heter Slack och den heter Donut. Och den slumpar ut fika med dem som har anmält sig så att då sitter jag med någon helt annan och så lär jag med om deras liv och och så vidare och sådant. Och det här känns nästan.. Jag vet inte hur speed dating är, men det är ju lite grann som någon variant av det kan jag tänka mig va? För att jag satt med en kollega och han.. Han kommer från Libyen från början och då fick jag höra hans resa med hela vägen och det är inte så många år sedan han var Libyen va. Så det är väldigt spännande och man pratar om sin släkt och hur man har drabbats av Corona och så vidare, så då har vi det också. Vi har ju naturligtvis kört diverse undersökningar, vi har pågående och historiska. Vi har kollat.. försöker kolla.. Vi har ju väldigt många olika kunder, vilket innebär att det är inte bara vad vi tycker. Det är också kundernas tolkningar som vi jobbar med så att vi försöker då samla in: hur ser det ut på de olika uppdragen? Vad är det mer vi har gjort? Vi har ju en hel del av kompetensutvecklingsaktiviteterna, men på samma sätt där så har vi då alltså fört över online. Vi använder våra befintliga verktyg desto mer och under Corona har det också kommit bättre funktioner: enkätverktyg i vårt videomöte,, virtuella rum och alla de här grejerna har vi börjat använda oss mer och mer av så att även om vi är väldigt spridd i åldrarna och en hel del av oss inte social media kanal-frälsta. Så har vi ju blivit mer interaktiva på till exempel månadsmöten va. Där chatta och att kunna, så att säga, våga prata fast man är 40 personer, vilket är svårt för svenskar, har vi lärt oss upp med också. Vi jobbar också med nyhetsbrevet och försöker liksom.. Sedan innan Corona egentligen. Men att fortsätta använda det som ett.. Ett medel och förbättrande i ren allmän mening. En annan lustig effekt är att vi hade ju demomöten i ett av mina projekt och demomöten i agila sammanhang betyder: vi träffas på en speciell tid. Vi kör och visar upp på skärmen: Vad är det vi har gjort? Det var ju väldigt lätt att ta det steget därför att det var bara sitta hemifrån på sin.. Alltså datorn har vi ju med oss ändå va. Så det blir ju "same, same" men vi hade i ett av projekten en neddragning på grund av Corona, vår kund är i transportbranschen och de drabbades ju väldigt hårt. Så det blev en neddragning. Och då var jag tvungen att tänka till lite grann men vänta, hur gör vi det här? Så vi har lagt ner det mötet och ersätter med en videospelning och då är det som så alltså, att programmerarna själv gör videon och klickar runt och visar och skickar den till kunden. Kunden i sin tur skickar ut det till sin organisation. Så just nu så har vi alltså mindre arbete och når mycket längre med de här videorna än vad vi gjorde förr. Så den här videon då den den når ju halva, det är Norge det här rör sig om, halva kundens organisation i Norge så vi får alltså större uppmärksamhet på: vad är det för nyheter som är påväg ut än vad</p>

	vi hade innan.
23	Filip: Okej.
24	Daniel: Wow.
25	Filip: Definitivt! Jag tänkte på det.. Nu var det mycket så jag försöker bara samla mig här. Men du pratar om att ni hade ökat användningen mycket av system eller plattformar som redan fanns?
26	Ja.
27	Filip: Men, men jag tror inte riktigt jag lyckades urskilja. Hade ni implementerat någon ny teknik eller någon ny plattform sedan övergången?
28	Jag glömde en grej. Vi håller på att genomföra en stegräknartävling just nu. Det är en del av att vi fyller 25 år och den är ju ny. Det är ett nytt system därför att det är ju ett företag som säljer det här. Så går vi i lag och individuellt och försöker tävla. Så helst skulle jag då gå ut och gå åttatusen steg till men jag sitter ju här i det lilla gästrummet och så.. Och den är ju ny, det hade vi nog aldrig börjat med om inte vore för Corona. Vi ser en annan effekt. Vi ska ha en internkonferens nu om 3 veckor och keynotetalare där blir troligtvis en kvinna som är baserad i Stockholm och de behöver inte resa. Året innan Corona så hade vi Jesper Rönnlund eller vad han heter Rönnberg. Ja, komikern.
29	Filip: Rönn Dahl?
30	komikern. Ja, han skulle tala på vår konferens, men tåget var försenat så han kom ju bara precis 20 sekunder innan han skulle börja. Så händer det ju inte med Corona längre. Jag ska säga, det var någonting mer.. förbaskat också. Vi har gjort fler grejer. Jag ska bara slappna av lite grann, så kommer jag ihåg det. Yes.
31	Filip: Det är bara hojta till sen om du kommer på det så vi går vidare så länge bara! Jag kände att det var ju ändå rätt mycket fördelar. Rätt mycket positiva aspekter på det hela. Har du några.. Lite tråkigt men, mer negativa aspekter och nackdelar med den här övergången.
32	Absolut. Vår reaktion på det här, om vi börjar med fördelarna så så.. Slippa pendling, anpassa livet. Säg att du har småbarn och så vidare va. Det är många fördelar där, men på nackdelarna hör ju det här att vissa av vår medarbetare de.. De mår inte bra av att sitta hemma. Jobbet för dem betyder mer än bara jobb: det är en del av livet. Och nu är det inte på samma sätt, så det kan för en del.. Inte många, men för en del kan det helt enkelt vara som så att det det är betungande psykologiskt att inte komma någon vart och varje dag ser grå ut. Nu lägger jag mina ord i deras mun. En del andra kan tycka liksom: halleluja nu kan jag äntligen få sitta och programmera och ingen jävel stör mig så att där ser man ju alltså en.. faktiskt en effektivitetsökning. Men vi ser ju också nackdelarna till exempel så blir det ju.. De ögonblicken när man sitter ihop blir.. Det är oftast där som man kanske har mer interaktivitet. Det blir genuint, inte samma sak via en video. Vi lär oss, vi anpassar oss, men det är väldigt annorlunda. Så att jag skulle säga nog att alla de här mötena där man jobbar med en whiteboard där man ska vara kreativ när man ska verkligen mötas, de saknar vi så det sociala blir ju mer och mer.. ju längre, så att säga, den här tiden har gått: jobbigare. Sen är det också.. För en del så har det blivit mer stressigt. För min del så är stressen att sitta hemma mycket större. Jag har ju väldigt mycket

	<p>mötestunga dagar så när jag sitter på kontoret så hittar ju inte någon mig om jag sitter i ett av konferensrummen. Men på internet hittar ju alla mig. Så stressen har gått upp betydligt.. Högst mycket. Påtagligt mycket så att jag har ju fått liksom lära om hur jag jobbar och sånt. Nu är det inte bara Corona. Finns andra grejer som händer också, men rent allmänt ska jag säga att de som har mer människointeraktion, mer möten och så vidare. Där blir det väldigt stor förändring och den är inte positiv. Där finns också vad jag läst och det kan nog skriva under på en del som menar på att om du som chef och ledare ska vara empatisk så svänger det lite grann. Det.. Du behöver vara mer strukturerad, uppföljande, tydlig, kommunikativ och så vidare. För du har kanske bara morgonmötet på dig. 15 minuter och då ska du se: vad ska jag säga nu? För att på fredag morgon så avslutar man de 15 minuterna med att säga: ha en trevlig helg. Alltså, det är mycket mer som.. Så att säga massa fristående enheter och så träffas man 15 minuter och.. Ja, så att det finns ett annat sätt att vara ledare på också nu va.. Och då får man ju fundera på hur man använder alla de här kanalerna för att få ihop en helhet, helt enkelt. Att kunna jobba vidare. Finns det fler nackdelar? Ja, det sociala: inte träffa kollegorna. Men också den insikten: det gick ju. alltså. Det finns ju en hel del som säger att: det kommer aldrig funka, men sedan har ändrat sin.. Och det kan jag säga att ju mer chef och ju äldre du är, desto mer kanske det blir liksom att: men det funkar inte. Men det funkar Men vi måste lära oss och där ser vi ju att det.. Vi är inte färdiga med hur vi har lärt oss här, va? Låt oss ta en situation för att se.. Någon som är högt uppe i hierarkin. De kommer in på ett kontor och före Corona kunde hon se: här händer grejer, shit vad de jobbar. Men det kan man inte nu. Och de slutsatserna har vi inte dragit ännu. Vi vet inte: vad är det som händer för grejer va. Såvida inte du är medbjuden på det morgonmötet. Så jag har funderingar på att försöka skapa en company-dashboard så när du kommer in fysiskt på ett ställe så måste du då försöka begripa: aha, där i den gruppen.. Ett: den finns. Två: Vad är kunden? De håller på att köra en demo. Det är mycket action där nu. Så vad är motsvarigheten till fysiska kroppar som sitter på specifika stolar? Vad är den post-Corona? Hur vet vi att arbete sker? Alltså, vi går ju alltså mycket mer över till förtroende eller som det heter i Silicon Valley redan före Corona: ROWE. R-O-W-E. Result Oriented Work Environment och i den bästa av världar så är det ett sätt med mycket flexibilitet och: skitsamma hur de jobbar, hur de löser det, bara de levererar. I den sämsta av världar är det slavdriveri. Du ska leverera för du har lovat ett resultat. Och sen, hur många timmar som du behöver för att nå det, det får du.. Sköta sig självt. så att i den här friheten rymmer sig många facetter på: hur ska vi hantera de här grejerna? Och här har vi inte lärt oss så väldans mycket för vi har precis börjat på den här resan på grund av Corona. Men så ska jag också säga: Corona kommer nog göra att vi kommer inte gå tillbaks utan vi kommer landa i en hybrid. Det är min min teori. Förlåt, vad var frågan? Nackdelar? Ni får klippa grabbar!</p>
33	<p>Filip: Det är ingen fara. Vi har nog tänkt lite samma sak med det här du snackar om: övergången, att den kanske är lite mer permanent än Corona då som är katalysatorn.. Eventuellt för den situationen som har uppstått. Och där väl därför vi skriver uppsatsen så!</p>
34	<p>Ja, precis. jag kan säga det: att redan innan corona och faktiskt, säg 5 - 10 år innan corona så.. Min hustru som är projektledare inom IT. Vi satt och snackade en kväll och så sa hon det: att hon har fått anpassa sitt beteende. Jaha, vad menar du då? Jo, om jag har en chatt- eller emaildiskussion, och på den tiden satt man på samma kontor även om det var våningar emellan, så måste jag ändra mitt beteende beroende på vilken generation det. Jaha vadå då? Jo, ju yngre de är desto oftare måste jag bryta chatt- och emailkonversationen och gå till dem för att ha facetime för de söker inte upp det själv, de undviker det så jag måste söka mig till dem. Och de här psykologiska effekterna är det inte så många som jag sett som har undersökt, skrivit om och så här va, men det var ju fascinerande att se att hon var tvungen att ändra sitt beteende för att</p>

	anpassa det till.. millennials eller x eller vad heter det nu? Z?
35	Daniel: Y är det va? Tror jag.
36	Ja och att.. Vi har inte den synen, vi snackar inte om det och så kom corona ovanpå det va? Så nu sitter vi verkligen hemmavid och så är det litegrann: shit. Hur ska vi nå varandra? Så att nej, vi har mycket kvar.. Arbete, hemläxa som vi inte fattat än.
37	Filip: Absolut, absolut. Okej. Ja men vi rundar av den frågan här då. Tack så jättemycket så kör vi lite utbildning. Så vår fråga är helt enkelt: hur arbetar ni med vidareutbildning av era medarbetare trots distansarbete?
38	Dels så hade vi ju väldigt många olika sätt att göra det på. Vi har Softhouse-akademi där vi ger traditionella kurser, de går vi själva. Vi har en bokpott och den.. Den får du själv bestämma vilka böcker du ska betala in och så bara lämna in kvittot. Vi har eventsen och där har vi snackat om att de blir ju online. Vi har verktyg. Vi har.. Examensarbete. Just nu till exempel så håller vi på med ett examensarbete som handlar om hur AI kommer förändra programmerarens vardag. Praktik där alla redovisar. Vi har en struktur för hur man jobbar mellan uppdrag. Jag kallar den för depå som i depåstopp, men det innebär också att vi har ett strukturerad sätt att hantera folk som har tid över och den kan vi omvandla då till kompetensutveckling som vi delar med oss i både föreläsningar och så vidare, och så vidare. Så att på det hela taget så hade vi en massa på plats innan. Det blir mer betoning på de verktyg som vi redan har kommit igång med och mer diskussion om: Ok, var hittar man de här grejerna för det.. det är ju.. du kan ju inte stå vid kaffeautomaten längre. Du kan inte få den känslan så: ja, du ska gå dit för att kolla informationen. För är du nyanställd vet du ju inte ens vem vem du ska fråga. Du har inte någon annan än den som intervjuade dig kanske, att fråga i första början, så hur hittar du in i ett virtuellt företag? Så att i verktyg betraktat fanns det mesta på plats och jag tror det är väl en nyckelfaktor till att att vi alla i hela världen kunde.. Eller förlåt. De företag som kan göra det, kunde sätta sig hemmavid helt enkelt, va? Men de blir mycket mer använda och det det händer mycket på den fronten på hur vi gör den här grejerna. så att nej, vi har inte ändrat och infört så mycket verktyg på grund av Corona kan jag inte säga. En del, men framför allt använder dem desto mer.
39	Filip: Tidigare, innan Corona, brukade ni ha mycket utbildning på plats eller det var ändå primärt
40	de här böckerna och distanskurserna och liknande som folk använder?
41	Alltså vi hade kurser, då samlades vi. Vi hade events och då fick man lunch, tre föreläsningar och någonting måste vara bra. Lite kinderäggeffekt, men vi gjorde det tillsammans. Så att en långsam månad i Malmö så kanske jag producerade ett event, alltså inte att jag talade, men jag producerade ett event i månaden. Det var en långsam månad, men när det var som mest tryck var det liksom ett event i veckan och då kunde vara allt ifrån föreläsning till workshop till certifiering, som jag gjort liksom. Jag menar jag är certifierad i flera olika saker tack vare jobbet så att när jag säger kompetensutveckling så menar jag rätt många spridda, olika grejer där det typiska gemensamma mönstret var att vi samlades på plats, men det gör vi inte längre.
42	Filip: Nej såklart. ja, men då har det ju ändå blivit en skillnad där men mer en ökad användning av verktyg som redan fanns?
43	Ja. Vi spelade ju in bitvis förr också, men nu är det ju mycket mer vanligt, va? Och kanske lite

	grann defaultläge. Alltså en förväntan på att det ska finnas inspelat.
44	Filip: Ja, så är det ju. Då kan jag passa på att fråga också: när ni utbildar era medarbetare eller personal, försöker ni aktivt både bredda deras kunskapsbas, alltså någon form av grundkunskap och sen samtidigt spetsutbilda?
45	Ja.
46	Filip: Ja, härligt. Varför gör ni det?
47	Alltså utbildning är som att sköta en eld, alltså kompetensutveckling. Det finns en amerikansk professor som.. Vet ni vad en halveringstiden på en ingenjör är?
48	Filip: Nej.
49	Daniel: Nej det vet jag inte.
50	Det är den tiden som det tar innan 50% av er kunskap inte spelar någon roll längre. Skulle ni våga gissa?
51	Daniel: Halvår?
52	Filip: Jag tror inte det är så snabbt, men det är snabbt.
53	Ja, det var var rätt grymt! Den här processen hade uppskattat det tog 10 år, så säg att ni har gått 5 år på på högskola eller universitet så efter 5 år så hade hälften av er kunskap.. Den spelar ingen roll längre. Det är under förutsättning att ni kommer ihåg rätt hälft av er utbildning. Den här undersökningen eller den här diskussionen eller whitepaperen den kom 1966. Numera snackar man att den är under 5 år, vilket är tänkvårt eftersom vi kanske utbildar oss i 5 år. Inom IT så har jag hört många som menar på att det är nog är under 3 år och jag har många exempel som är kollegor som helt plötsligt en dag har upptäckt att de är chef, men de har inte gått en enda kurs i att vara chef. Och där är den här halveringstiden. Den gör ju att ett annat sätt att se på det här är ju: att en dag i veckan så behöver vi kompetensutveckla oss bara för att hålla jämn takt med utvecklingen, så i princip så behöver man ta två utbildningar till efter sin första utbildning, om man då, ska säga.. Över en hel karriär. Förlåt, vad var frågan nu igen?
54	Filip: frågan var egentligen om ni försöker både bredda kunskapsbasen, alltså få en horisontell dimension samtidigt som ni då spetsutbildar, vertikal dimension?
55	Ja, man behöver både och. Jag kan inte förstå hur man kan klara sig utan det därför att du har ju nya kollegor, nya människor och behoven skiftar, kunskaperna som man kan sälja där ute skiftar va. Så att vi är alla nybörjare flera gånger i vår karriär. Så ja, du behöver de breda insatserna. Ett exempel är att nyligen så körde vi en versionshantering där vi behövde liksom ta en ny generation människor och: så här jobbar vi med versionshantering. Där de seniora, liksom att det kan de redan. Vi har löpande att alla ska vara Scrum-certifierade på Softhouse. Därför det agila arbetssättet är en del av vårt DNA. Det är generella, breda insatser. Sen så jobbar vi ju också och försöker att jobba på.. Processorienterat på samma sätt så att vi adresserar de här grejerna. Men sen har vi ju utvecklingssamtal och allt det som kommer med det, som individuellt. Vi försöker sitta ner med varje medarbetare och förstå vad är din framtid, vad är nästa steg och då kan det bli superspecifikt. Alltså det kan bli så specifik så att det bara är du och absolut ingen annan av de 200 som kommer vara intresserad av det här. Så där kan man ju

	<p>också hitta ett personligt intresse som faktiskt blir en affärsmöjlighet där det innebär att flera andra är mer. Ett exempel där är en av mina medarbetare som är en designer och som har kommit in på det här med tillgänglighet och det är alltså: hur.. Hur gör vi det tillgängligt, en webblösning för någon som är som har nedsatt syn? Och det är ju någonting som är lagstadgat mycket mer i Norge och Finland och kommer säkerligen komma i Sverige också. Så därför så blir ju hennes personliga intresse faktiskt någonting som driver.. Nu, kanske en hel grupp och där vi kommer ta fler certifieringar. Men det går längre än så. Så att vi kan gå alltså superspecifikt i karriär också. De flesta konsulter tänker bara i 100%. Det betyder att de sitter 100% i ett uppdrag, men vad händer.. Hur kommer det sig att det finns vissa människor som jobbar halvtid och tar dubbelt betalt och resten av sin tid jobbar på sitt eget kunnande, sitt eget varumärke? De människorna finns och de har skrivit böcker och de är talare och folk känner igen dem och de är lite rockstjärnor. De tog sig den vägen på egen kraft. De var på user groups och de ägnade timmar på kvällen. Obetalt. Men vi har lyckats förmåga att kunna göra det här på ett systematiskt sätt. Så Soufthouse, kan så att säga, ta fram och göra deltid. Alltså du jobbar 100% men med deltiden där du fakturerar så har du övriga delen där du investerar. Så just nu så har en kollega som jag anställt som kommer jobba 80% i ett uppdrag. Det handlar om AI och Machine Learning men de 20 procenten så handlar det om att utveckla området och oss och hitta affärerna. Jag vet inte hur planen ser ut, men jag räknar med att hon kommer sätta och vi tillsammans kommer jobba med den. Så när du frågar generellt: ja. Specifikt: ja. Men jag skulle säga mycket längre på det specifika än vad de flesta bolag gör.</p>
56	<p>Filip: Ok. Tack så mycket. Och då, jag tror vi nuddade lite på denna, men ifall du har någonting att tillägga så kan vi köra ändå och det är: vad för system eller vad för teknik ni använder för att spara erfarenheter, lärdomar och kunskap och säkerställer att det görs tillgängligt för andra medarbetare?</p>
57	<p>Till att börja med så är vi inte så duktiga på det. Vi är precis som alla andra, det är inte problemet att hitta ett system, det är inte problem att hitta ett CMS-system eller en wiki och det är inte problem heller att få igång video. Visst det kan vara pilligt men det går. Alltså.. Kommer ni ihåg att jag sa i början att kunskap: det går från person till person? Allt. Verkligen allt är bara kanaler däremellan. Jag förstår inte den här debatten när man säger att katederundervisning är dåligt. Nej, den har sina fördelar. Det är därför Indien kan slå rekord och ha 1000 samtidiga studenter i en enda klass, fysiskt. Så att det blir så.. Problemet är inte att skriva en bok, problemet är inte att göra en webbsajt. Problemet är att få någon att läsa boken. Problemet är för någon att hitta på din webbsajt var det förbannade dokumentet är. Det är det som är problemet. Det är inte att producera. Det är att konsumera, så att jag skiter egentligen om det är den ena wikin eller den andra. Det vi borde mätas på är ju hur många hjärnor förändrar jag, hur många kommer lyssna och säga: aha, jag fattar. Men om du vill mäta hur många verktyg jag har. Ja, vi har precis som alla andra. Lika många och lika dåliga. Och vi är lika kassa på att egentligen göra det. Du hittar ju till exempel en Youtube kanal som jag har: En whiteboard-wednesdays på Softhouse och jag har talat på den. Problemet är inte tekniken att göra de här grejerna. Ja, det är meckigt, det är det va. Men problemet är ju att när eldsjälén slutar dör kanalen. Och måttet på en framgångsrik kanal är faktiskt inte antalet som prenumererar. Det är faktiskt inte heller hur många som tittar därför du kan sätta igång en video och sen så kommer ju Youtube att spela nästa och spela nästa och spela nästa. Det vi borde mäta är, återigen, hur många människor förändrar vi och deras tankar? Vad är det för grejer de har lärt sig va? Men det är ju svårt att mäta, men det är det som egentligen spelar roll. Så nej, vi är inte speciellt duktiga på de här grejerna, men jag tror att vi är duktiga på att faktiskt förändra människor. Filip: Okej, bra. Får jag bara fråga för jag gillar verkligen svaret, men bara för att konkretisera. Ni har alltså ett wiki eller någon form av.. ? Inte wiki, alltså vi vi kör Google drive och då kan du ju på sätt och vis säga att det är ungefär som</p>

	<p>en wiki. Men wiki är för.. Det är inte så många som använder nuförtiden och det blir mest ett sorts dokumentationställe där ingen går och läser och ingen kan hitta det heller. Google har ju fattat att dokument.. Den enda chansen du har är att du ska söka för att hitta dem. All struktur som vi försöker skapa på förhand blir gammal och så hittar inte folk längre och då gör de en ny variant av det som redan fanns.</p>
58	<p>Filip: Nej, absolut.</p>
59	<p>Så vi har inte wiki men vi har flera olika lösningar och sånt va. Så att jag kan ju namedroppa men det spelar inte så stor roll.</p>
60	<p>Filip: Nej, men det var mer att jag ville veta om ni hade det bara. Så har jag det liksom.</p>
61	<p>Jajaja, vi har dem! Vi har Happy och Google Drive, Slack, E-mail naturligtvis och vi har en filserver som stod kvar på kontoret som är medflyttad till det nya kontoret. Vi har revisions.. Vad heter det? Vi har BitBucket, vi har Jira, Trello, alltså massor med repositories för olika sorters kunskap. Det gör inte livet lättare.</p>
62	<p>Filip: Nej, det är klart. Så den här.. Det här är i och för sig inte en fråga men nu blir jag lite intresserad vad du tycker om det här.</p>
63	<p>Det är jätteskoj!</p>
64	<p>Filip: Tror du att det kan bli ett problem.. Att det är för många helt enkelt?</p>
65	<p>Alltså. Jag var på ett företag.. De hade fyra chattsystem. 10 000 anställda, fyra chattsystem. Projektledarna satt och klippte och klistrade mellan chattsystemen. Där är jag ju en vän av centralisering som jag inte normalt är och det är alltså.. Kommunikation är A och O, så vissa saker måste vara på sin plats. Det är bara ett enkelt exempel. Sen kan man spö på med mer men jojo definitivt, det är ett jätteproblem.</p>
66	<p>Filip: Härligt. Jag misstänkte det också men jag ville se vad du tyckte. Du är ju experten liksom.</p>
67	<p>Och sen, du var ju inne på det. Det svåra är att få folk att använda de här systemen och då är min fråga: sedan övergången till distansarbete har ni uppmärksammat en ökning? eller en förändring generellt i användandet?</p>
68	<p>Ja, vi har ju sett att vi har blivit mer interaktiva. Men det här kräver träning som till exempel att slå på video. Det är en väldigt psykologisk grej också. Så att det är alltså.. I vissa möten har sagt att jag vill att ni slår på video. Och den kan vara lite tuff så jag har samtidigt lagt till det om det känns väldigt jobbigt för dig så gör det inte. Jag har en kund som jag aldrig någonsin har sett, vare sig på foto, linkedin, på video eller någonting. Jag har bara en röst och en logga. Och jag har gjort tvåmiljonersaffärer med den här personen. Så det.. Alltså det kan vara en sån jättespridning för att det handlar om människor, va? Men det vi har tränat på är ju då att jobba tillsammans och jobba med de här delarna och det kan vara sådana saker.. Ibland har jag fuskat. Jag har gått till en kollega och sagt att: du, på nästa månadsmöte. Kan du ställa någon fråga? För att när det är någon som ändrar sitt beteende, då kan flocken följa så att jag har fuskat på det sättet också bara för att manipulera den gemensamma psykologin för att kunna komma över och att kunna använda de här verktygen.</p>

69	<p>Filip: Ja, okej! Och sen.. Det här flyter lite in i det, men det är kanske bara positivt. Om vi tänker.. Inte system specifikt utan generell delning av kunskap, spridning av kunskap: har ni märkt en en förändring i medarbetarnas benägenhet att dela kunskap generellt nu sedan övergången?</p>
70	<p>Både ja och nej, men den beror lite grann på dig som person. Om vi tar talarsituationer, så kan det faktiskt för en del vara lättare framför sin egen dator. Därför om de bara har en skärm ser de bara sina slides. Från det.. Och nu är det ju som så att den största fobin i Sverige är att tala inför andra. Så för en del kanske det har blivit lättare. För en del andra vet jag att det är väldigt svårt för dem därför de behöver den visuella feedbacken och se ansikten. Och det är en chef som jag vet som.. Det är lite humor. Hon klarar inte av det här. Hon måste flytta runt sina så hon kan se slidesen och allas ansikte på samma skärm. Så att vi är inne på det väldigt allmänmännsliga. Hur man, så att säga, använder sådana här och känner sig förtrogen eller inte va. Jag hade idag.. Som sagt, jag har väldigt stressiga dagar så jag hade ett lunch.. Jag hade möte på lunchen idag, en demo. Och alla var inne där med sina egna videos, vilket är tecken på att det här teamet kör bra, de har förtroende för varandra och det är ett jättebra tecken så jag tänkte, jag ska inte vara sämre. Enda problemet är att jag satt ju så här då va och åt. Men jag tänkte skitsamma.</p>
71	<p>Filip: Så får det vara ibland.</p>
72	<p>Ja vi var många så att jag räknar med att jag var en liten bild bara.</p>
73	<p>Filip: Sånt får man ju leva med ibland helt enkelt. Bra! Okej, då ska vi se här. Vilka utmaningar anser ni att den påtvingade övergången till distansarbete medfört när det kommer till knowledge management inom organisationen?</p>
74	<p>Kaffetillfället saknas. När man hamnar i köket och man står och snackar med någon. Det otvungna, kreativa. Det.. Serendipitet. Serendipity, jag har alltid svårt att uttala det på svenska, vet ni vad det är för ord?</p>
75	<p>Filip: Alltså, jag har ju definitivt hört det och jag tror jag har kollat upp definition några gånger, men jag har glömt det!</p>
76	<p>Det är lugnt! det är ett av mina favoritord. Det är förmågan att upptäcka det oväntade. Och för det måste man vara öppen. Men det är svårt att vara öppen i sitt eget lilla rum. Där man inte har något möte där man inte har någon chatt. det är alltså en helt annan femma när du har en fika i ett kök på jobbet. Och det är alla de här små grejerna.. De försvinner. Så visst påverkar det, men sen så har vi en del andra fördelar som att samarbeta över.. Alltså jag menar det är skit enkelt för mig nu att köra ihop ett möte tvärs hela koncernen. Nu är det få som vågar spamma 200 personer och säga: lunch, för att höra den här föreläsningen, men jag gör det för att jag bangar inte. Jag har jobbat så pass länge med det va? Och sen dessutom innan Corona så hade jag ansvar för hela koncernen så de vet lite grann att kommer det ett brev från Björn så vet du ungefär vad det handlar om va? Vilket innebär att jag kan sitta i ett möte och sen bjuda in 200 personer när jag.. Och så har jag gått ut. Det gjorde jag inte på samma lätta sätt.. Eller jag gjorde det, men jag gjorde det efter jag suttit fysiskt för man sitter inte med datorn i ett möte. Du sitter möjligtvis med ett anteckningsblock. Så då fick jag göra det jobbet efter. Men nu nu visar min skärm. Nu visar jag min kalender. Jag skriver vilka det är. Jag skriver titeln, jag skriver.. Och så är vi överens. Jag trycker på knappen innan jag går ur mötet va. Så den.. Effektivitetsvinster, geografi spelar mycket mindre roll. Men vi blir också mer, kanske internationella. Alltså. Det är ju lite grann som så att i ett möte så tenderar minoriteten att styra så är det bara en enda person som som kan engelska, men inte svenska, då blir det på engelska. så det finns flera sådana effekter,</p>

	mycket lättare att ta sig utanför. Men då får vi ta det på engelska, och så vidare.
77	Filip: Ja, så den största utmaningen har helt enkelt varit som du säger, serendipitet eller
78	då spontana träffar, inofficiella möten, kaffemaskinen.
79	Mm. Och det sociala. Alltså det här shittet som gör att vi klarar av att inte bli irriterade över ett videomöte.
80	Filip: Och ja, då är frågan alltså. Jag vet inte om jag förväntar mig nog ett annat svar från dig nu än de andra men upplevs det svårare som KM-ansvarig under övergången till distansarbete. För du var ju inne på: det underlättar ju vissa saker, men generellt?
81	Alltså. Jag har ju jobbat upp ett brett nätverk inom Softhouse va. Så jag lyfter luren och ringer. Så nej, det har inte varit några större svårigheter. Det är bristen på tid, men den var ju innan också va. Men nej, inte Coronarelaterade, men där får man nog sätta det i ett kontext. Hade jag inte jobbat upp det här nätverket och sen helt plötsligt satt hemma: skulle jag skicka mail? Det är ingen som svarar på ett mejl till 200 personer, va? Så att man får nog titta på min situation. Så att nej, jag jag får nog säga att att det är rätt många fördelar rätt tydliga nackdelar man rätt många fördelar också. Så nej, det har blivit annorlunda men inte svårare. Vad förväntade du dig för svar?
82	Filip: Jag tror jag trodde kanske att du skulle känna att det har varit svårare för du.. Du känns som ett väldigt stort fan av den här sociala interaktionen tyckte jag. Så jag tänkte.. Men det är klart, ditt jobb blir inte svårare för det utan det är kanske mer kunskapsdelning generellt som som blir svårare så, men det var.. Det var väldigt, väldigt likt vad alla andra sagt faktiskt ska jag säga!
83	Men alltså, du har helt rätt. Jag är extrovert och jag gillar att ha kontakt. Det finns något speciellt när man har 800 personer i publiken om man står på scen, det är påtagligt. Nu är det liksom 100 - 200, who cares? Alltså det är bara en siffra i ditt videomöte så att åh ja, åh ja. Jag skulle nog säga att.. Nej, jag hade fått jobba annorlunda men det blev inte någon större effekt eftersom jag hade så mycket uppe redan.
84	Filip: Härligt, härligt. Då är det väl helt enkelt om du har någonting ytterligare att tillägga som du känner att vi har missat att fråga här som är relevant liksom?
85	Nu ska vi se här. Corona och effekt och kompetensutveckling?
86	Filip: Eller distansarbete primärt måste inte vara Coronarelaterat.
87	Just distansarbete?
88	Filip: Ja.
89	Det här är nog mer en generell iakttagelse men snuttifiering har blivit en.. Har kommit för att stanna.
90	Filip: Vilket sa du förlåt?
91	Snuttifiering. Alltså allting måste komma i bit-size. Du kan inte göra en video. Du måste fatta

	att den kan inte vara 20 minuter, den måste vara 3 minuter. Du måste fatta vad en ingress är.
92	Du måste.. Ska du sköta ett möte bra så måste du säga: det här handlar det om. Inte liksom en innehållsförteckning utan mer som en artikel. De har ju fattat det men de har haft hundratals år på sig för att förädla det formatet. Det är en titel som lockar dig till ingressen som lockar dig till artikeln. Hela brödtexten. Och så läser du och sen helt plötsligt så bara, har "lay-outaren" klippt artikeln. Det spelar ingen roll, du vet inte om det, men för att få plats med lagom beroende på hur många annonser där va. Och lite grann så har det blivit när det gäller kompetensutveckling överhuvudtaget, alltså vad det innebär. Så att snuttifiering är ju en stor kraft och jag funderar på om inte Corona har blivit ännu mer så eftersom vi sitter online så måste vi hela tiden avgöra: ska jag göra det här? Är det intressant att kolla på det här? Ska jag ta tag i det här? Och då måste du ha en rubrik på ditt email, ditt sms eller vad det nu månade vara. Så jag tror där finns det nog parallella krafter som kan vara intressant. Distansarbete.. Det är lättare att skapa nya kontor. Vi har någon kollega som.. Eftersom Corona inte kunde sitta på hos kunden så åkte han hem till sina föräldrar i Halmstad och satt där och träffade kärleken och ska snart bli pappa. Så han frågade oss: kan vi inte starta ett kontor i Halmstad? Ja, jo, det kan vi göra. Alltså, vad spelar det för roll? Ja. En adress. Så vi har ett kontor i Halmstad nu. Vi har andra som har jobbat hos oss och gjort en sådan resa. Men här var det liksom: Ja, whatever, hitta ett billigt rum någonstans! Så geografi på många olika sätt har inneburit att även programmerare som talar skånska kan vara intressant i Stockholm. Vi märkte ju då när Corona kom så ville man inte ta in konsulter för vi trodde ju då att det här är över om två, tre månader. Det trodde kunderna också? Nu fattar man att det är så är det inte. Så då har de börjat intervju folk på video och det gör ju vi också. Vi har tagit in massor med praktikanter, examensarbetare och där har du problemet att man måste komma igång tillsammans. Och förr hade vi träffats fysiskt. Vad jag gör nu är att jag tar en fika vid utomhus ungefär eller något annat. Vi har ett nytt fräscht kontor med jättefin ventilation, så då sitter vi liksom rejält isär i ett av konferensrummen och det funkar och sen har de kommit igång och kan vara online. Det går en uppsjö av små grejer och stora grejer som har påverkat. Men jag kommer inte på något mer så att jag kanske har babblat tillräckligt så att.
93	Daniel: Det här har varit väldigt intressant måste jag säga. Det.. tack så jättemycket.
94	Filip: Yes, jag skulle inte uttrycka det som att du har babblat för mycket, men vi har ju definitivt fått mycket av värde. Verkligen, Verkligen, verkligen.
95	Daniel: Det var speciellt roligt att se från en lite annan syn än de vi har fått tidigare för du. Det var ganska stor skillnad ändå. Det var här
96	Berätta mer för att det här är väldigt intressant, för jag springer inte runt på det sättet som ni gör. Jag får inte den insynen
97	Daniel: Ja, Filip, du är alltid bra på att beskriva saker.
98	Skyll på att du har taskigt Wi-Fi nu här!
99	Filip: Jag vet inte.. Stor skillnad. Det var ju alltså.. Alla har väl sagt att kaffemaskinsmötena: det är en stor nackdel, så det har ni ju alla gemensamt. Sen har väl kanske skillnaden varit att de andra vi har pratat med hittills har varit lite mer teknikorienterade eller teknikpositiva. Du har ju obviously också använt Zoom eller Teams eller motsvarande liksom, men du ser ju det väldigt, väldigt mycket som ett som ett underlag för social interaktion och inte så mycket mer kanske. Det handlar just om

	människa människa. Det är liksom inte människa, dator eller någonting. Det skulle väl vara den stora skillnaden som jag har upplevt. Jag vet inte om Danne tänkte på något annat
100	Daniel: Jo, jag tänkte på.. Vad heter det.. Repositories och spara teknik, det var.. De andra vi har kört på har varit väldigt positiva mot den idén eller vill ha det, men det du säger att ni hade.. Ni har flera olika. Vem ska använda det eller liksom hur får man folk att använda det? Det var lite skillnad i attityd där som jag tyckte var jätterolig att höra.
101	Ja okej, vad skoj.
102	Daniel: Ja. I varje fall. Sen så jag ber om ursäkt att jag var tyst här, men det är svårt att veta. Jag har bara två stycken fasta bilder på er när ni har munnarna öppna. Jag har jättebra internet just nu.
103	Har ni hört det här? Apropå dokumentation? Har ni hört den här gamla skämtet? Hur väl funkar en en klocka som har gått sönder och står stilla?
104	Filip: Hur väl funkar en klocka som gått sönder och står stilla?
105	Hur pass exakt är den?
106	Filip: Den är ju väldigt exakt, men den visar bara en tidpunkt?
107	Nej den är.. Jämfört med den vanliga tiden så är den väldigt exakt två gånger per dygn. Din vanliga klocka är aldrig det.
108	Filip: Ja, det är sant. Det är sant.
109	Daniel: Det är ju faktiskt sant.
110	Ja. Dokumentation. Hur ofta är den rätt?
111	Filip: Det är ju en väldig definitionsfråga här alltså. Vad beskriver.. Vad definieras som korrekt dokumentation då? Det är ju ett sätt att försöka konkretisera något.
112	Vi kan vara snälla. Du ska läsa den och kunna förlita dig på att det som du läser.. Det här kan du ha till något användbart. Jag är snäll nu. Jag är jättesnäll på definitionen på dokumentation. Det ska vara användbart.
113	Filip: Jag skulle väl säga att dokumentation är nog användbart, majoriteten av tiden. Sen är det kanske aldrig 100% användbart, är du med? Det är nog aldrig 100% användbart och det är inte alltid att det finns något användbart i det. Men jag tror att majoriteten av tiden är där något att hämta i dokumentationen.
114	Jag tror en av tio om man ska vara snäll där. Jag säger det här därför att jag nog har ett annat perspektiv. I skolan, så.. Det är en helt annan femma med böckerna och kursböckerna. Det är genomarbetat, det stött och blött och dessutom så är.. Du får hög poäng, högt betyg om du svarar det som står i boken. Det är en cirkeldefinition på vad.. Är boken användbar? Ja därför att det är det du bedöms på. Det har inte med verkligheten att göra, det har med boken att göra. Så sen kan man ju säga när man kommer ut i verkliga livet så är ju.. Alltså jag skulle säga att det kanske är.. Alltså, det är så många gånger som jag läst dokumentation och så visar det sig att jag blivit

	<p>lurad. Det stämmer inte längre. Och då var ju frågan, vad ska jag med dokumentation till om jag inte kan bevisa att den kör? Om den inte är verifierbar och jag kan inte.. Alltså, på ett företag så gjorde vi som så att vi hade automatiska enhetstester och som en bieffekt när de körde och visar grön stapel: denna kod funkar, producerades ett kapitel i manualen. Men så gör vi inte bara med vanliga manualer, utan vi sätter oss och så ljuger vi efter bästa förmåga på en punkt i tiden då vi investerar i den tekniska dokumentation. Det är nästan fler gånger som jag säger,: åh nej, de har dokumentation. Och det är nästan aldrig som jag ser att den, om de nu faktiskt skulle läsa den, att den faktiskt hjälpte dem. Ja, så när folk säger liksom: yes, en filserver. Och så har vi standardiserat foldrarna och formatet och allting sånt va, jag bara liksom: *suck*. Vad skoj att ni la märke till den skillnaden!</p>
115	<p>Filip: Ja, jag vet inte. Jag tycker det lät mysigt det du beskrev. Standardiserade</p>
116	<p>folders, fint strukturerade.</p>
117	<p>Daniel: Det låter som en dröm.</p>
118	<p>Men jag kan ge dig rätt i en sak. Om du försöker göra ett system och du är sån som är ordning och reda och du gillar det, så säger jag såhär: försök inte standardisera på första ordningens insikt för då får du det detaljorienterad för din förståelse just där och då. De är väldigt konkret. Det är just på det som du begriper där och då, men om du kan ta det ett steg upp och generalisera och säga: jag tar mina kvitton och det enda strukturen jag försöker mig på det är att jag slänger dom i en box med det här årets nummer. Så 2020, alla kvitton som är där, allihopa i en enda hög. För den gång som jag letar då vill jag inte leta över 10 år eller två, tre. Jag vill leta på ett specifikt år.</p>
119	<p>Så ordning och reda ja, men var? Där är mitt svar att man måste ta ett steg till. Annars uppfinner man system som är liksom jaha, ok.. Och jag har ju sett människor göra det här per tio minut. Vi tar alla blå saker där borta, vi tar alla gröna saker här. Ja, men jag ska ju leverera till kunden. Jag ska ha blått, grönt och gult tillsammans så hur ska jag göra? Förlåt nu gled vi ifrån ämnet! Och..</p>
120	<p>Filip: Du har lite att göra, kanske?</p>
121	<p>Ja, jag ska bara kolla. Jag ska alldeles strax gå. Det var skoj och höra också. Få lite feedback och se hur jag var annorlunda jämfört med andra. Jag blir inte förvånad. Jag, jag kan tänka mig det, jag har gjort det ett tag du, du vet väl vad vad du separerar dig från från mängden.</p>
122	<p>Alltså, jag märker ju liksom vad jag tycker och jag märker ju kanske att.. Det är inte så ofta som jag sätter mig ner för det finns inte så många som är kompetensutvecklingsansvariga. Som genuint jobbar med det och funderar på.. Jag menar hur får jag din hjärna att fatta? Jag ringde till Malmö högskola och så frågade jag: hur utbildar ni experter på att att lära? Och så svarade hon: pedagogik, och så massa andra såna fina ord. Så sade jag nej nej, nej. Jag menar lära in inte lära ut. På engelskan är det ju teach och learn. De har fattat att det är två olika saker, så jag frågar henne: hur blir.. How do your teachers become experts of learning? Därför att det handlar ju till en viss del att vad jag kan säga, men till slut handlar det bara om vad du kan höra. Om du inte tar de två stegen så har du ingen bra föreläsning. Du har en föreläsning med massa fakta, men du har inte brytt dig ett skit om den som ska sitta och lyssna på det, va? Hennes svar till mig var att hon blev helt tyst. Och så sa hon. Du får nog prata med rektorn. Det finns inget svar. Hur utbildar vi lärare idag? Så att de fattar elevernas språk och de mentala bilder de skapar på hur..</p>

	Hur kan du höra vad jag säger? Ja!
123	Filip: Nej, men alltså det är många.. Det är många guldkorn alltså. Det är verkligen det. Det är härligt, riktigt härligt
124	Vad skoj att höra! Det glädjer mig.

Appendix 5: Intervju 4

1	Daniel: Perfekt tänker Vi börjar Lite lätt och sansat. Skulle du vilja berätta det vad du heter? till att börja med.
2	Ja jag heter, Johanna Gustavsson
3	Daniel: Perfekt, och du jobbar ju på Företag 4. Skulle du vilja berätta lite grann om företaget och vad ni gör någonting?
4	Precis så Företag 4 är ju en.. Ett SaaS bolag, dvs vi erbjuder mjukvara, alltså Software as a Service och vi är verksamma inom det man kallar för sales enablement, dvs att jobba med en digital lösning riktat mot säljare inom B2B. Vår plattform hjälper ju säljare att interagera med en köpare under en digital.. ett digitalt affärsflöde, så att all form av egentligen interaktion, dokumenthantering, avtalshantering och e-signering egentligen all typ av interaktion, så du kan ha en ren affärsprocess. Men i en digital plattform med mycket liksom funktionalitet i det alltifrån hur vi kan jobba med AI och Machine Learning. För att hjälpa dig som säljare att öka Konverteringsgraden så att öka hit-raten och stängnings graden på dina affärer. Till vilka du ska prioritera baserat på engagemanget från din kund och även som e-signering som lösning och som sagt av kontrakt management osv. Så det är egentligen en lösning som hjälper dig som säljare att stänga fler affärer.
5	Daniel: Låter som Hela faderullan det här.
6	Visst, man behöver inget annat
7	Daniel: Okej går vi vidare så. Vilken position innehar du inom företagens idag?
8	Precis, så jag jobbar inom ett team som heter People and Culture och min roll är dock People Generalist. HR generalist då kan man säga. Jag jobbar både mycket med Talent Acquisition alltså rekrytering och kompetensförsörjning, men även generellt, liksom HR-arbete. Vad gäller liksom alltifrån arbetsrätt till HR-data till allting som faller inom paraplyet för HR.
9	Daniel: Då fick vi lite om ansvarsområden också. Så hur länge har du jobbat som people generalist?

10	Så jag startade förra året i mars så 30e mars startade jag, så lite mer ett år.
11	Daniel: Och vilken utbildning kommer du från om du har någon?
12	Jag är personalvetare så jag läste arbetslivs Personalfrågor på Lunds universitet och kandidatuppsats, kandidat. Ja vad säger man?
13	Filip: Kandidatutbildning?
14	Daniel: Kandidatexamen tror jag att det är.
15	Kandidatexamen, det var det jag letade efter.
16	Filip: Och innan du börjar på Företag 4. Har du någon relevant arbetserfarenhet på andra företag? Ja, en annan position.
17	Precis. Så jag började på ett rekryteringsbolag som heter TMG som är mer generalister inom rekrytering men fokuserad kring just.. För de som rekryterar i mycket Psychometri alltså hur man preciserar framtida beteenden med hjälp av psykologiska tester. Så jobbade jag som rekryteringskonsult där i två och ett halvt år.
18	Daniel: Ja, men då kan vi ju gå in på de stora frågorna nu då, När vi kört generellt här. Så Vilka processer har ni implementerat eller förändrat för att upprätthålla sociala kontakter mellan medarbetare? Trots distansarbete här under under den påtvingade övergången
19	Det är intressant fråga. Tvungen att tänka efter lite själv. Vi är ju ett.. Vad det gäller historiskt, så att säga, så är ju Företag 4 ett väldigt kulturstarkt bolag. Man lägger väldigt mycket vikt i just känslan av community team spirit, just sociala interaktioner. När vi gick hem så var det mycket kring hur ska vi bibehålla liksom.. Motivation, social interaktion och mycket fokus på den informella kontakten som kanske inte såhär möten nu, för det har man ju ändå digitalt. Vi är ett väldigt digitalt bolag. Det var inte så att vi behövde göra en jätte omställning. Vad hjälper digital eller vad gäller digitala lösningar? Med jag vet i början så hade vi varje dag.. Varje lunch så hade vi så här, stående var det som olika teman varje dag så vi hade så här .. vad var det nu, Tuesday Throwbacks, hade vi quiz, såhär musikquiz , gammal musik och så var det som nån grej Workout wednesday hade vi. Vi hade massa Disco Thursday, alltså vi hade så här varje dag Så fanns en stående tid i allas kalender där du möts digitalt, dock för att ha den informella sociala interaktionen. Det har vi inte längre än så varje dag. Det var mest den första tiden där. Men jag tror det som har förändrats är att vi har mer.. Check ins liksom, alltså varje team har oftare Stand Ups. Vissa team har det dagligen om typ RnD eller dem som jobbar med utveckling. Andra kanske hade tre gånger veckan. Jag tror att när vi till större utsträckning var på kontoret så var de med vid de informella liksom. Då var det kanske ett möte i veckan då de hade en stand Up. men nu för att de ändå ska känna sig involverade i varandras arbete av de har blivit mer frekventa. Att man kanske har det dagligt, dags, eller flera gånger i veckan för att man ska få en känsla För vad sitter det med för utmaningar? Hur mår du just nu, är det någonting som du behöver hjälp med. Jag skulle säga att det är den största förändringen.
20	Filip: Är det med sin projektledare då eller är det med någon från HR? De här Stand Ups

21	<p>Nej det är liksom inom teamen, då kan det se väldigt olika ut. De ska säga både på teamnivå, men även på projektnivå, men det är inte så att vi på HR har standups med alla team Så är det inte, utan vi har ett företags... Företags, vi har liksom måndags.. liksom Kick Offer som alla europeiska kontor har en gång i veckan där vi går igenom liksom veckans resultat och fokus framöver och initiativ inom organisationen och sedan håller varje liksom avdelning/Teams sina egna Stand ups eller check Ins in beroende på.</p>
22	<p>Filip: Jag förstår, Så jag tänkte bara fråga då, följdfråga. För det var lite generellt företaget man brukar. Vilka förändringar har det medfört har just Knowledge Management arbetet om några?</p>
23	<p>Nej men jag tänkte också på det, jag tänkte att vi har ganska eller beror på Knowledge management är så brett också. Men vi har ju väl en väldigt.. Och det har vi haft sedan.. Eller. Vi är ju ett ganska ungt bolag, så processer utvecklas kontinuerligt och jag tror mycket av det som har utvecklats har också att göra med att vi växer extremt mycket som organisation, och det kräver i sig liksom en utvecklingen av struktur processer. Så det har inte så mycket göra med remote arbeta och göra, utan det finns en generell bild inom bolaget. Att det ska finnas processer för till exempel onboarding av ny personal, utbildnings processer, individuella planer finns ju för alla medarbetare kring sig. Hur ska du utvecklas i din roll? Hur ska vi göra det på bästa sätt? Så det har alltid funnits där, det finns processer för alla nivåer skulle jag säga. Men tänker det som förändrats just kopplat till att vi har gått hem. Är det informella lärandet med så mycket struktur, processer för det formella lärandet och det på något sätt blir lätt? Men det som man tappar när man jobbar hemifrån är ju till exempel att att lyssna på någon eller säga att man kanske bara sitter i samma rum som någon som genomför ett säljmöte var det man befinner sig i samma rum som den personen gör att man snappar upp. Och när du presenterar vår produkt så här eller och du möter en argumentation på det här sättet. Detta är just det som sker, liksom bara det att man befinner sig i ett kontor. Det är mycket icke strukturellt lärande egentligen. Och jag tror att det är det som har varit utmaningen när man sitter hemifrån. Det går inte att lyssna på någon, kanske och då behöver man skapar strukturer för och hur kan vi bibehålla det informella lärandet, även remote Jag måste säga att det. Svarade jag på frågan?</p>
24	<p>Daniel: Det var jättebra, tack. Ja vi går väl vidare här, så vilken slags teknik har ni implementerat eller använt för att möjliggöra sociala kontakter mellan anställda?</p>
25	<p>Precis, vi är ju som sagt, vi är ju ett ganska digitalt bolag, att vi jobbar liksom med mjukvara, generellt. Så vi. Jag skulle nog inte säga att vi har infört någonting nytt. Men vi har ju mycket system. Vi har ju men just när det gäller interaktion eller social kontakt använder vi slack och sen har vi alla.. Zoom till exempel om ni använder eller Google meet eller.. Men den typen av liksom kanaler för att bibehålla social interaktion. Men sedan har vi ju varje enskilt team har ju sina system som stödjer liksom arbetsprocesser och all interaktion kopplat till det också. Jag tänkte på just koppla till lärande. Så använder vi ett system som är Chorus, så vi spelar liksom in alla möten och så vidare. Så tanken är att man som säljare att det finns en struktur att du ska kolla på x antal Chorus, till exempel en nyanställd ska titta på genomförda möten till exempel. Så man ändå kan, va med i det, lära sig av varandra.</p>
26	<p>Filip: Alright, kan passa på bara för att? Vi har visserligen den frågan sedan, vidareutbildning. Vi kan ta det direkt. Är det något annat än Chorus som ni arbetar med för vidareutbildning av era medarbetare nu, alltså Andra förändringar som har skett på grund av distansarbetet.</p>

27	<p>Ja men bra fråga, så generellt så jobbar vi.. Det är liksom vi har ju chef anställd och de har ju så som chef. När man får en.. har en anställd sin grupp så har man ju en löpande dialog kring. Vad vill du framåt och vilken typ av kompetens behöver vi som organisation förse dig med för att du ska nå dina liksom långsiktiga mål kopplat till din karriärs utveckling? Och det kan allt ifrån att.. Säg att jag jobbar som utvecklare idag men är mer intresserad av att gå mot en produkt.. Produkt Manager position då kan du att.. okej då sätter upp en plan för hur du ska nå det specifika målet baserat på din individuella önskan. Det kan vara både extern utbildning. Vi har som format att vi bekostar externa utbildningar till att det är mer informellt lärande att vi kanske.. Att du får ha en gång i månaden får du ha ett möte med våra befintliga product managers för att lära dig mer, så att det blir väldigt så individ baserat skulle jag vilja säga. Sedan jobbar det med många andra initiativ. Vi har till exempel mentorskapsprogram som vi kör två gånger per år. Vi passar liksom ihop och det blir också Baserat på individens behov att man som enskild individ får liksom beskriva vad man önskar lära sig så parar vi ihop så där hjälper vi på HR sidan att skapa möjligheter för lärande. Sen har vi också ett Buddy system som vi kommer att införa nu faktiskt, vilket innebär att man som nyanställd blir ihop parad med en senior kollega som har samma roll som en själv för att man ska ha någon som.. bolla både smått och stort med, och också för det är en utmaning.. Nu Babblar jag bara på, så stoppa mig här om ni..</p>
28	<p>Filip: Nej men det är bra</p>
29	<p>Daniel: Superbra det här.</p>
30	<p>Vad var det jag tänkte säga? Jo för det jag tänker också är en utmaning i såna här tider är att det kan vara svårt med relationsbyggande inom organisationen. Vi som är ganska ung organisation, det kan finnas ganska mycket liksom produktkunskap eller organisatorisk kunskap som liksom, är lite så informell. Det kan vara att man jobbat på Företag 4 i flera år och att det kanske inte riktigt.. Är tydligt eller Visualiserat inom organisationen att.. Okej men om du har frågor inom det här området så ska du gå till specifikt den här personen. Och det kanske man också snappar upp eller se på ett annat sätt när man är på kontoret. Att man då märker man ju av såhär och med den personen verkar veta mycket om detta. Men när man sitter hemifrån är också mycket svårare att skapa, liksom ett nätverk inom organisationen och skapa liksom relationer med olika människor så att man vet vem man ska fråga. Så det är också ett initiativ som har påbörjats just nu. Alltså att visualisera kunskaper inom organisationen som kanske inte lika lätt, så det ska bli lättare för anställda att såhär.. Men nu kan jag inte detta eller Vill lära mig mer om detta. Vem ska jag då fråga Eller vem ska jag gå till?</p>
31	<p>Filip: Ja det är klart. En lite lättare fråga nu, ja eller nej fråga. Det är helt enkelt när ni utbildar er personal. Försöker ni aktivt både bredda deras kunskapsbas och samtidigt spetsutbilda eller öka spetskompetensen på ett visst område?</p>
32	<p>Det blir också väldigt så individanpassad, jag tror inte vi har en företagsspecifik bild av det, sen så ska jag säga. Generellt jobbar vi mycket utifrån huvudkontoret, huvudkontoret i Malmö. Här är mycket specialistkunskap, alltså mycket specialist roller där man jobbar globalt. Sedan har vi ju lokala kontor i andra länder, att de blir mer generalister för att de jobbar mer utifrån ett brett spektrum, för att de är mindre kontor med de ska jobba ändå, liksom på hela marknaden. Så jag ska säga.. Liksom utifrån det perspektivet så är det ju mer specialistkunskap och vi söker mer specialister i liksom på huvudkontoret som jobbar då globalt, medan de andra blir mer Generalister. Men kopplat till hur vill vidareutbilda personal så är det väldigt mycket kopplat till individen skulle jag säga att vi försöker bemöta, liksom</p>

	<p>individens önskemål. Så klart, det måste vara relaterat till ett Business need liksom. Men vi är väldigt öppna för att lyssna in vad varje enskild person vill och försöker möta det, Det kan ju både vara att specialisera sig, Men det kan också vara att bredda sig eller att vad den har för önskan.</p>
33	<p>Filip: Okej. Tack så mycket! Jag tänker vi kan.. Vi får dubbla tillbaka varför vi kom in på utbildningen och det var bra. Men angående den här övergången till mer tekniska lösningar för sociala kontakter så hade vi också bara följdfråga där ifall du har upplevt eller ni har upplevt några fördelar eller nackdelar med den här övergången och vilka?</p>
34	<p>Bra fråga, jag skulle säga med digitala lösningar så tror jag att på ett sätt att man kan att det kan minska engagemanget. Det blir inte lika tydligt vem det är som ska prata och när så då kan vissa kännas mindre engagerade. Jag tänker också typ till exempel.. när man tänker sig ett typ exempel är ju någon som är Mutead och inte har en bild. Denne känner sig verkligen delaktig i diskussionen eller kanske upplever sig själv som särskilt engagerad i det här mötet. Och det kan man ju inte på samma sätt göra ett fysiskt möte. Då sitter man ju där och liksom behöver le lite eller liksom va med. Jag tänker det är någonting som är negativt, kanske med just den digitala lösningen. Samtidigt tror jag att Personer som känner sig obekväma i större sociala diskussioner känner kanske sig mer bekväma där det finns en struktur, alltså när någon faktiskt fördelar ordet så.. Filip! Kan du berätta om din utmaning? Och då kanske det blir lättare för den personen att faktiskt ta plats för att det finns ett annat.. Att man behöver ge ordet på ett annat sätt än vad man kanske gör i en fysisk diskussion. Då kanske det är bara den som har höjt rösten mest, eller liksom. Så på så sätt så möjliggör det ju också att alla kan vara delaktiga.</p>
35	<p>Daniel: Lite plus och minus helt enkelt. Tack så mycket. Tänker att vi går vidare till nästa system och teknikfråga här. Vad för system/teknik använder ni för att spara erfarenheter och lärdomar och hur säkerställer ni att dessa görs tillgängliga för medarbetare. Så om ni sparar information nånstans helt enkelt?</p>
36	<p>Ja, Nej men bra fråga. Det är nog ganska olika beroende på avdelning. Skulle jag vilja säga som olika avdelningar har olika system som de jobbar i, till exempel du hittar på Sälj, så har ju dem crm system, använder Chorus till exempel, där allting är väldigt transparent, att man blir väldigt tydlig, väldigt lätt och se vad den här säljaren haft för sig. Vilka dialoger har den drivit med vilka kunder och hur har den sett ut? Och sådär. Också att man kan titta på den faktiskt genomförda möten till exempel. Sen finns det saker som på bolagsnivå såfinns.. har vi ett intranät, vilket egentligen bara är det som Googled Suit baserats så. Så det är verkligen inget annat. Men där finns ju all typ av företagsspecifik information till exempel information om organisationen mycket kopplat till utifrån ett HR-perspektiv, till exempel att man vill ha information om föräldraledigheter eller försäkringar eller liksom all den typen av information. Informationen ger också mycket play books för varje. Till exempel roll så finns det beskrivet mycket såhär processer. Hur vill vi jobba mycket. På säljsidan skulle så finns mycket, så här hittar du information.. så blir väl mycket dokumenterat som ges som tillgängligt på ett intranät. Typ det korta svaret då.</p>
37	<p>Daniel: Tack så jättemycket. Då om vi kör en liten följdfråga på det. Har ni förändrat eller utökat användandet av dessa system sedan övergången till rent distansarbete? Alltså om det verkar som det används mer helt enkelt?</p>
38	<p>Jag vet faktiskt inte. Det är Ingenting som vi kontrollerar. Det är inte så att vi har någon data på att medarbetare till större utsträckning använder intranätet idag? Kanske att.. om jag får</p>

	<p>liksom filosofera så kan tänka mig att det kanske är.. om jag eller någon annan i min grupp eller ens chef sitter i samma rum. Kanske blir att man mer frågar men nu att man mer tittar undersöker själv innan man hör av sig till någon annan kan jag tänka mig, men jag ska också säga som (20,14 positiv?) . Vi kommer faktiskt köpa in.. vi står liksom inför att köpa in ett HR-system, och tanken är att vi ska också i samband med det, titta på.. en LMS modul så Learning Management system, och tanken då är att vi vill samla all liksom utbildningsmaterial i ett och samma system. Så det är lite inför det så också.</p>
39	<p>Daniel: Du kör nästa eller ska jag köra vidare?</p>
40	<p>Filip: Ja, absolut absolut. Så det blir kanske lite en följdfråga då, för du sa liksom vad du teoriserar om det skulle kunna vara effekten här. Men om ni har uppmärksammat någon förändring i medarbetarnas benägenhet att att dela kunskap sedan övergången till distansarbete och ifall ni har implementerat några åtgärder för att försöka motivera.</p>
41	<p>Jag tror att motivation till att dela kunskap är den samma. Men jag tror att förutsättningarna inte är den samma. Jag ser tror att, När man sätts fysiskt så är det så att tror att det sker på ett mer naturligt sätt. När man ser fysiskt och när man inte ses fysiskt så behöver man skapa förutsättningar för det. Man kan nog inte bara luta sig tillbaka och tänka att det här sker av sig själv, för det tror jag inte. Tyvärr. Nu då i digitala tider så då behöver vi, Liksom från ett people and Culture perspektiv skapa de man förutsättningarna och det blir ju till exempel det här buddy systemet, mentorskapsprogram. Det kan vara att på olika sätt anordna workshops. Vi har börjat med Lunch & Learn. Det jag tänker att vi behöver mer jobba med att på ett strukturerat sätt säkerställa att liksom kunskapen fördelningen sker, för jag tror tyvärr annars att man tappar det på. Det sker ju annars väldigt naturligt eller inte så. Nej, men att det inte gör det på samma sätt nu, vilket jag egentligen tycker är väldigt positivt. Så det är på nått sätt, det är en positiv utveckling.</p>
42	<p>Filip: Men så om jag tolkar det rätt, ni försöker jag alltså ge underlag för medarbetare att ha den här informella, kanske kunskaps Delningen för du menar, den formella då sker ju som vanligt via Wikis eller Teams eller. Var det än kan va liksom. Eller har jag tolkat dig rätt?</p>
43	<p>Ja du har tolkat mig rätt.</p>
44	<p>Filip: Härligt, alltid skönt att höra. "pratar i munnen och skratt". Då ska vi se här, Vilka utmaningar anser ni att den påtvingade övergången till distansarbete medfört när när det kommer till KM, ja Knowledge management inom organisationen?</p>
45	<p>Ja men det är nog just det som vi som har touchat på, liksom hur kan vi skapa bryggor för informellt lärande när vi inte ses? Vi tror verkligen att så här. Jag tror verkligen att det är det som har varit den största utmaningen och som man inte som inte vart lika påtagligt när man ses på kontoret liksom, då finns det naturligt. Men att det är väl inte den största förändring som vi har behövt driva? Så hur kan vi säkerställa det?</p>
46	<p>Filip: Alright. Tack så mycket!</p>
47	<p>Daniel: Tack! Ja då är det väl jag nu. "pratar i munnen på varandra" Nu kommer vi till den sista frågan med en mindre här då då, och det är helt enkelt upplevs det som svårare att verka som såhär, KM-ansvarig eller har ansvar över det under den här påtvingade</p>

	övergången till distansarbete. Om det upplevs svårare än vad det var tidigare?
48	Alltså, svår fråga, jag tror att distansarbetet har ju pushat fram processer och strukturer som jag tycker är positiva, som sagt. Och på ett sätt.. är det ett sätt att få bättre kontroll på allt som kunskaps, fördelning och försörjning. Så det är klart att det kan vara utmanande men jag tror att den liksom, Utvecklingen är positiv och att det blir.. Att man får mer kontroll, så jag skulle säga absolut att det är utmanande men jag tror också att det är en positiv utveckling och att det i liksom när man har implementerat en process eller en struktur eller, och att man då liksom.. att det blir att det underlättas efter det. Jag tycker ändå att det här har fört med sig mycket på positiva, vissa förändringar. Som kanske möjliggör kunskaps liksom fördelning eller.. på ett bättre sätt.
49	Filip: "talar i mun på varandra"
50	Daniel: Kör du Filip.
51	Filip: Sista, ja sorry. Jag tänkte bara på det du pratade ju om. Den största utmaningen det har varit att dela den här inofficiella eller informella kunskapen, och det ni har behövt jobba med då har varit att ge underlag för det. Man skulle kunna säga att det har varit den största utmaningen för organisationen då kanske, vad har upplevts mest besvärligt, liksom för dig specifikt som KM-ansvarig. Är det samma sak eller är det något annat som du tycker känns svårast eller jobbigast?
52	Ja. Vad tyckte jag annars var svårt. En bra fråga, jag känner jag behöver tänka efter. Nej men, det som har vart svårt, det är väl kanske det här också med.. Men det känns också väldigt som det är baserat för vår organisation eller det handlar om så.. Vi har ju vuxit från liksom, trettio anställda till hundrafemtio anställda på väldigt kort tid, och när man växer så mycket snabbt så är det liksom.. det handlar mycket om, så att vem, vilken kunskap ligger i vilken roll. Men lite såhär visualiseringen av kunskap. Det har vart utmanande såhär när man sitter i ett Start-up bolag. liksom. Så är det kanske många. Från ursprungs, liksom teamet som besitter jättemycket kunskap, men att det inte på något sätt kanske syns i vilken roll de har. De kanske har kunskapen mycket mer som man kanske inte tänker sig liksom har med deras roll att göra, men att på något sätt säkerställa att den kunskapen sprids liksom inom organisationen. Men de har inte heller någonting att göra med remote arbete. Den har mer att göra med vår organisation tror jag. Men det är ju utmanande liksom att så här när någon person som har varit med tidigt besitter väldigt mycket kunskap så blir det väldigt oombärligt. Men hur kan vi liksom säkerställa det sprids till mer nya anställda inom organisationen? Jag vet inte om det kändes som svar på din fråga?
53	Filip: Det tyckte jag. Det är absolut ett svar. Vi har fått.. ett problem med distans, övergången och ett problem generellt och båda två kändes högst relevanta. Tack så mycket. Har du något ytterligare utöver det här? Vi har pratat om att tillägga någonting du vill inflika. Som du tänker vi har missat kanske.
54	Nej, tycker det var väldigt intressanta frågor vad är det för typ av uppsats ni skriver, liksom examensuppsats eller?
55	Daniel: Det är vårt kandidatarbete.
56	Filip: Det är vår kandidatuppsats

57	Daniel: Förhoppningsvis får vi den där kandidatexamen efter detta.
58	Exakt. Har ni intervjuat många företag eller hur har det sett ut?
59	Daniel: "pratar lite i mun" Du är nummer fyra. Jag tänker att vi är väl lite klara med själva intervjun just nu. Vi kanske ska stänga av själva, recordingen bara nu. Om vi inte har nått mer och tillägga, så kan vi snacka lite grann efteråt.

Appendix 6: Intervju 5

1	Filip: Då sätter vi igång. Ska vi börja med lite enklare frågor om dig och sen går vi vidare till dom som har mer med företaget att göra. Ditt namn kan vi.
2	Yes, mitt namn är Max Lindblom.
3	Filip: Härligt, härligt och du jobbar på Jayway?
4	Exakt.
5	Filip: Yes, vill du berätta lite vad ni sysslar med där?
6	Ja absolut, Jayway är ju ett konsultbolag. Som ja, framförallt då.. det handlar om mjukvarusystem, mjukvaruutveckling och det som jag skulle säga är lite mer unikt för Jayway, liksom vår profil så att säga, med det att vi är väldigt.. vi integrerar design väldigt mycket i allting vi gör, vi brukar kallas en design studio så att säga. Men så någonstans att utveckling och design går väldigt med.. Hand i hand.. så ja, det är ju den den korta förklaringen.
7	Filip: Absolut, vi kör på det. Och din position på företaget och du kan också gå igenom lite vad du har för ansvarsområden?
8	Ja absolut, så jag är ju anställd som konsult och vi har generellt inga så här.. specifika titlar utöver det så att säga, och jag.. mina arbetsuppgifter är lite.. lite vad som helst egentligen men det beror lite på uppdraget så klart, och jag skulle väl själv kalla mig fullstack utvecklare. Så jag gör helt enkelt lite allt möjligt, och sen så har jag då också.. i och med att jag sitter på den här intervjun så är jag vad vi kallar Competence Lead. Men det är i grund och botten jag och en grupp.. en grupp andra som någonstans bestämmer hur vi vill utveckla kompetensen i företaget och hur ja, helt enkelt, hur hur vi får.. Så hur vi kan få dela kunskap med varandra, lär oss nya saker, driva liksom utvecklingen både liksom.. både personligt och ja, industrimässigt så att säga.
9	Filip: Härligt, och hur länge har du varit på Jayway?
10	Jag har varit anställd sedan februari förra året, så ett år och några månader. Kan man säga.

11	Filip: Har du haft.. Nu är det ju inte en titel kanske, Competence Lead, som ni sa att ni har Konsult i er titel, men har du haft det ansvarsområdet sen du började?
12	Nej inte sen jag började, Vi ska se när när jag.. Gick på där.. Jag tror det var, April förra året, så nästan kan man säga.
13	Filip: Alright, härligt och innan dess, vi kan köra lite arbetserfarenhet och din utbildning får du gärna ta upp om det är något relevant där också.
14	Ja, men absolut. Så jag pluggade datateknik på LTH, så en Mastersutbildning då, och där tog jag examen.. Kan det ha varit februari eller mars 2019 blir det ju, och började februari 2019 så började jag, Också som konsult på ett företag som heter Netcompany i Köpenhamn, och och så var jag bara där ett år då och sen så började jag på Jayway och nu nu är vi här.
15	Filip: Alright, härligt härligt. Det var ju.. Det var det vi ville veta om dig. Nu vill vi veta lite grejer om Jayway och hoppas att du kan svara på det också. Så om vi börjar med, Vilka processer har ni implementerat eller förändrat, för att upprätthålla sociala kontakter mellan medarbetare trots då distansarbete?
16	Men jag ska svara på det, jag ska bara hämta lite kaffe.
17	Daniel: Absolut.
18	Så egentligen hur vi förändrat kommunikationen sa du, specifikt?
19	Filip: Ja, om ni har implementerat några nya processer eller om ni har förändrat dem som redan fanns, bara då för att upprätthålla sociala kontakter primärt sen distansarbete?
20	Ska jag tänka ut lite här.. Det kan väl vara värt att nämna, för det kommer att bli relevant senare i min utläggning, att vi är.. men vi är.. på Jayway då, störst eller flest i Malmö men har även Studios i Halmstad, Stockholm, Köpenhamn och San Francisco.
21	Men så, med det skulle jag väl säga att de första grejen som blivit rätt tydligt.. så att säga, det med.. det var att man.. eller att vi har gått ifrån rätt mycket med det här, att man ska säga.. med att saker och ting sker på plats mer till att det är för hela företaget så att säga. och det är ju just så eftersom det är.. jo men om alla ändå liksom ska ringa in till möte eller vad är liksom så är det ju lika bra att.
22	Ja, men då kan ju, då kan alla få vara med liksom, men så det skulle jag säga liksom den.. Den största och främsta gren som jag tänker på, men det.. sen så i och med att det är konsult då, så beror ju det väldigt mycket på vilket projekt du har, vilken kund du har och så vidare. Men jag tänker att jag glömmer den delen lite grann och kollar lite mer på Jayway så att säga.
23	Och Det som vi egentligen har gjort.. Den största skillnaden där, det är ju att.. Ja.. visst liksom, vissa saker går ju inte att göra remote som man kan göra fysiskt och så liksom.. Men allting som man kan ändra över till det, till digitalt, har vi ju gjort. Och även då liksom försökt att.. Vad ska man säga..
24	Göra om vissa saker så att så att de kan göras remote så att säga, men så för att nämna några

	<p>exempel för vi har ju rätt mycket med.. Vi har rätt mycket sociala evenemang så att säga men och sånt, och det har vi gjort nu också med lite, lite färre, absolut, men liksom även såna här grejer som att jomen vi till exempel kolla på WWDC med Apple konferensen brukar vi göra liksom så här med, det brukar vara en grej som är på kontoret och så liksom kommer alla att samlas och så här har det lite gött. Men så gjorde vi då istället att ja, men man var hemifrån, satt och kolla liksom på med.. satt och kolla över länk så att det är liksom i ett möte och så fick man köpa mat och så, ja, blev det liksom inte inte riktigt samma sak absolut men.. Lite grann iallafall.</p>
25	<p>Men så det är väl egentligen det liksom så här, alltså någonstans försökt hitta aktiviteter som är.. som är sociala men som kan göras på distans egentligen.</p>
26	<p>Filip: Okej okej, Det är kanske lite, lite svårt att svara på så, men vad skulle du säga att det har medfört för förändringar för just Knowledge management arbetet? Är det några specifika liksom KM processer eller så som har förändrats?</p>
27	<p>Det.. det har absolut, men någonting som vi som vi har på, på Jayway, vad vi kallar K-dagar, alltså kompetensdagar, som då egentligen är en dag som är helt avsett för kompetensutveckling och..</p>
28	<p>Lite upplägget på dem är att, det är så att säga dina kollegor som håller. Ja, vad det nu kan vara sessioner, labbar med workshops eller diskussioner eller vad som helst.</p>
29	<p>Och liksom så här, på det sättet, så att säga dela med sig av sin kunskap, och det.. Det här var ju en väldigt stor, liksom social samlingsgrej, när det var på kontoret, för liksom återigen då, liksom eftersom, eftersom att det är konsultarbete så sitter folk i olika team ute hos olika kunder och så vidare, så det är skönt att liksom så här ja, men få träffa sina kollegor liksom under en hel dag och, ja, helt enkelt lära sig saker.</p>
30	<p>Men så.. så skulle egentligen säga att den största skillnaden har varit just till det sociala med det, vi har fortfarande.. Vi har ju haft de här kompetensdagarna och det går ju oftast att ha dem även liksom även remote, alltså om man ska ha en session om något ämne så kan man ju liksom absolut framföra det över video, det funkar ju fint, men det är..</p>
31	<p>Ja, egentligen den sociala biten som har blivit lite svårare, och visst liksom så här vissa saker som kanske inte riktigt funkar så bra att köra.. köra över video ja, men då kan man liksom, men skippa det så att säga, men vi har i alla fall liksom uppehållit själva konceptet, ändå så att säga.</p>
32	<p>Daniel:Tack så mycket. Tänker att vi kan gå vidare på lite.. Vilken slags teknik har ni implementerat/ använt för att möjliggöra de här sociala kontakterna mellan anställda? Så vad, vad använder ni för verktyg?</p>
33	<p>Det är inget, inget revolutionerande där faktiskt, och det har nog inte.. Jag kan inte komma på något som liksom som vi tillämpat efter pandemin, men.. För vi använder Slack för att kommunicera liksom internt, och det gör vi fortfarande, det har liksom.</p>
34	<p>Ja, visst har ploppat upp några nya kanaler med liksom, med Work from home och liksom någon så här jo men kul liksom..</p>
35	<p>Vad ska man säga..sociala tävlingar eller så liksom, alltså de man lägger upp.. Ja men att</p>

	man får liksom utmaningar med, ta en bild på dig själv när du gör någonting hemma och så vidare. Och så röstar man med.. alltså mer såna grejer liksom och sen så använder vi Google meet generellt för videomöten.
36	Men det har vi också alltid gjort alltså.. Det är ja liksom.. när vi är med, men bjuder in till möten så liksom så är det alltid med en Google Meet länk så att säga. Men det är bara att nu används den lite, lite oftare.
37	Men så är inga inga sådana nya verktyg direkt, men jag ska säga att slack och Google meet är de största grejerna. Oh juste, en sak jag ska nämna, för vi..
38	Vi har.. just nu så har vi en gräns på 20 personer på kontoret, så man kan åka in till kontoret och jobba där om man vill, och där har vi faktiskt implementerat ett eget verktyg, som heter Occufy, som.. där man då liksom kan boka, ja boka plats på kontoret helt enkelt. På olika datum, olika tider och så, så det är en sak som vi faktiskt utvecklat själva så att säga.
39	Daniel: Det är ju perfekt. Då ska jag bara.. Har du sett eller liksom.. Vilka fördelar eller nackdelar man har upplevt med denna övergång? Nu har ju använt det hela tiden, men jag.. Läst igenom lite grann i vad du sa att ni använder mycket mer nu. Att det finns. Har du några fördelar nackdelar med? Hur det har sett ut här efter Corona..
40	Men i alltså i förhållande till, till vad menar du?
41	Daniel: Ja, i förhållande till att..
42	Filip: Alltså helt, helt enkelt.. övergång till distansarbete. Vi kan ju föreställa oss några uppenbara nackdelar men vill ju inte svara på frågorna, så vi tänker hur uppenbara de än är, så får du jättegärna bara säga dem till oss, och sen om du har upplevt några fördelar med den här övergången till distansarbete, så får du jättegärna berätta om det också.
43	Men liksom arbetet, arbetet i stort helt enkelt?
44	Filip: Ja ja ja, absolut precis, hur det har påverkat organisationen i helhet.
45	Men ja absolut, men det.. alltså det är.. Visade ju sig att som utvecklare så är liksom allting du behöver för att utföra ditt arbete, en dator och en internetuppkoppling. Så liksom, så rent konkret så.. så har det ju liksom, så har det ju ändå funkat rätt bra och det är lite med det här att när man liksom ändå jobbar med mjukvaruutveckling så.. Så är, så att säga den.. Den praktiska biten är ju inte så, så stor så att säga.
46	Det är bara att man liksom generellt inte sitter på, sitter på kontor så att säga, men det har ju gjorts.. Det har blivit väldigt stora ändringar gentemot.. Att jobba på plats rent psykiskt, men det är väl.. det är väl det som är det stora och jag tror.. Alltså och en sån här sak är ju väldigt svår att mäta också. Men jag tror att med samarbete inom liksom, inom team, det är ju det är mycket svårare att köra på remote och man kan ju rent krasst göra till exempel parprogrammering:
47	det funkar ju också att dela sin skärm och så vidare. Men det är liksom, det är inte lika smooth, inte riktigt samma sak, det liksom och det händer inte lika ofta.

48	Så alltså.. så det är egentligen de bitarna som jag tror påverkas mest och sen jag.. Jag personligen sitter på, på Ikea med som min kund. Och det är ju rätt, är rätt så att säga, rätt många team som jag.. som jag jobbar med. Det är inte bara liksom mitt eget lilla team på den sex sju pers eller så och det har jag märkt att det är liksom det.. Det är så svårt att hålla koll på vad alla andra teams gör, hur deras processer gått till och vart de ligger i utvecklingen och så vidare.
49	Så det skulle väl säga är liksom den.. Den största, det största problemet och då börjar det ju snarare bli att ja, men ok, då får man ju börja leta information på något sätt och liksom man får se till att.. Kolla upp hos folk liksom.
50	Ja, men hur hur? Hur går det med den här biten? Hur har det här funkat liksom så här och om man ja, om man inte gör det så liksom? Ja, men då missar man en hel del.
51	Av vad som faktiskt händer, det.. så det, det skulle jag väl säga är den största skillnaden och sen personligen.. Jag koncentrerade mig nog bättre om jag sitter på kontoret liksom, men det.. men det vet jag faktiskt att det är det är rätt subjektivt.
52	Jag vet att det är många kollegor som sagt att så här: men jag får så mycket mer gjort när jag sitter hemma här liksom. Så det är.. det är väl lite liksom så här fram och tillbaka så att säga. Men jag tror egentligen att samarbetet är det som liksom tar mer skada.
53	Filip: Alright Då går vi vidare till utbildning. Hur arbetar ni med vidareutbildning just nu trots distansarbetet?
54	Så jag nämnde det här med.. om konceptet som har med K-dagar där att.. det är liksom, det är en stor del av det med och hela eller vad ska man säga hela.. Hela vårt fokus med, med ja vidareutveckling, vidareutbildning med kunskap..
55	Kunskapsutbyte och så, är just att liksom säga att jo, men du får mycket av dina kollegor, liksom så här du lär dig mycket och sen så liksom så ger du tillbaka med det som du kan, som du har lärt dig om liksom, och det kan vara liksom väldigt spännande saker liksom. Det kanske är ett nytt.. ett nytt ramverk som du har testat liksom en ny..
56	En ny metod av något slag eller ja, eller ett koncept eller vad som helst egentligen, eller kan det ju vara liksom ett.. Ja, det kan vara.. Det kan vara ett case med liksom med.. och vi hade, Vi hade där uppdraget som gick över 3 månader och liksom så här så här såg vår process ut och den här Stacken hade vi och det här var svårt. Det här var bra liksom och så vidare och så vidare.
57	För det är med, det handlar ju det här mycket.. mycket om det, så det är liksom den, den stora grejen, men sen så har vi ju.. Såklart också..
58	Utbildning och sånt här, med det.. det finns ju att tillgå och jag tror att egentligen så är det lite om du, om du känner att du vill lära dig någonting eller du vill gå en kurs eller vad det kan vara liksom så brukar det.. Då är det liksom bara att snacka med, ett snack med din chef med att säga liksom: Yes, jag behöver liksom den här litteraturen eller den här licensen eller vad det nu kan vara liksom och så betalar företaget det. Men du får generellt göra det på, på egentid.
59	Eventuellt då om du, om du sitter på bänken alltså, det vill säga att om du inte har något

	<p>uppdrag så kan du, kan du göra det på, på den tiden så att säga, men för då är det ju också.. Alltså när du inte har ett specifikt uppdrag så har du egentligen som uppdrag att, att lära dig nya grejer liksom. Men det är liksom så det.. Det som så att säga, som vi anordnar själva är egentligen att vi lär varandra, mer än då att vi har så att säga avsatt tid för det.</p>
60	<p>Och jag.. Jag tror att det är 40 timmar per halvår, något sånt där, som då är utspritt på liksom så här. Jo, men någon halvdag där någon heldag där. Vi hade, vi hade innan att vi hade en helg varje halvår med då vi åker ut på typ.. på hotell eller någonting sånt där liksom eller en konferens håll igång,</p>
61	<p>Men det har vi inte nu, så det har vi skippat det konceptet för tillfället. Men utöver det, om du liksom vill du lära dig någonting så att säga, något mer konkret så brukar det funka bra att liksom att du får allting betalt som du behöver. Men du får också se till att göra det på din egen tid.</p>
62	<p>Filip: Okej, alright, och sen undrar vi, som organisation ifall ni försöker, när ni då utbildar personal, att om ni försöker både bredda kunskapsbasen aktivt och spets utbilda. Så att ni får spetskompetenser hos olika individer, men en kunskapsbas som är gemensam liksom och bred.</p>
63	<p>Men det.. Det är lite, förlåt för dåligt svar här, men alltså det beror ju lite på vad folk vill bidra med som sagt alltså för vi.. Vi har i den här att liksom så här.. så att vi lär oss tillsammans. Vi lär, lär varandra liksom så här, så det är ju i så fall om det finns intresse för, liksom för djupgående ämnen så att säga och det är någon som vill liksom någon som vill hålla det och det även några som vill lära sig om det så liksom.</p>
64	<p>Ja, absolut. Men detsamma gäller ju för generella saker och det är ju också liksom någonting som vi försöker liksom främja att det ska vara lite mer, eller att det ska vara rätt demokratiserat så att säga, med andra ord, liksom de som med dem ämnena eller sessioner som är liksom populära.. Alltså som, ja vi har en röstning där man får säga liksom: Amen, det här låter intressant och lite så liksom. Att vi försöker liksom.. Ja men, någonstans liksom pusha fram dem sakerna.. Liksom de som det verkar som de flesta vill ha, någonstans. Så det är ju lite såhär, lite beroende på helt enkelt.</p>
65	<p>Men sen så har vi ju också.. Vi, vi ägs ju av ett bolag som heter Devoteam som är baserat i Frankrike, och dem har liksom ett litet, ja vad ska man säga, incitament med att pusha ut Cloud kompetens, just nu.. Det här året, eller två år framåt eller någonting.. Någonting i den stilen, och egentligen försöka uppmuntra liksom såhär ta, Ta Cloud certifikationer av olika slag, och det är ju mer.. Absolut mer specialiserad kunskap då liksom, men i slutändan så är det ju upp till, liksom upp till individen så att säga, om man.. Om man tycker det är intressant och vill liksom, vill jobba med det, som sagt så generellt så får man ju ta lite tid själv också, att göra det så att säga. Så det beror, det beror lite på, tyvärr.</p>
66	<p>Filip: Nej men såklart, såklart, får jag fråga, Vet du varför ni har valt att göra det på det sättet, att effektivt bara låta alla medarbetare, liksom sköta det här själva i princip?</p>
67	<p>Ja alltså det är, det kommer väl någonstans ifrån att.. Vad ska man säga, att man är, alltså eller för vi sitter ju alla i.. Någonstans i samma position liksom, att vi alla liksom är teknikintresserade utvecklare av något slag liksom och någonstans så funkar det väldigt bra att liksom såhär att.. Vad ska man säga, att förstå vad folk vill lära sig när man liksom.. När</p>

	man sitter i samma position, men det ska jag också säga att det.. Alltså när vi har, när vi har såna här K-dagar då, så är det ju liksom, det går ju flera grejer i parallell, samtidigt, så det är liksom inte.. Alla, alla lär sig ju inte samma sak, eller så liksom.
68	Så vi brukar ha liksom.. Ah men fyra, fem olika sessioner igång hela tiden så att säga, så man kan lite välja liksom det som intresserar en. Så liksom, ja.. Det är väl egentligen, alltså det kommer egentligen från en filosofi helt enkelt att, liksom såhär att.. Lära dig saker och lär ut saker så liksom får du också.. Också tillbaka såklart liksom, för att du lär dig av andra, så det är egentligen.. Alltså det är nog egentligen bara en slags inställning som, som vi valt så att säga. Att vi tycker det är värdefullt.
69	Filip: Och det funkar?
70	Ja, jag har blivit mycket mer, mycket mer kompetent sen jag började så.
71	Filip: Dåså.
72	Ja men det, det är skönt att det någonstans är liksom, dedikerat men det är inte så satt i sten så att säga. Det är liksom, okej vi har dedikerat just det här datumet så liksom.. Så jobbar vi inte med andra projekt eller så, utan då är det hela dagen så ägnar vi åt det här, men sen vad själva innehållet är bestäms ju mer liksom pågående så att säga. Och lite mer av vad som finns, vad som.. Vad som folk vill dela med sig av, så jag tycker det funkar jättebra faktiskt.
73	Daniel: Men det låter ju perfekt. Men då går vi vidare lite grann här till vad för system/teknik använder för att spara erfarenheter och lärdomar från tidigare projekt? och hur säkerställer ni att det görs tillgängligt för andra medarbetare?
74	Det finns väl några olika.. vad ska man säga? Punkter för den här så att säga. Dels så har vi ju folk som är mer.. Vad ska man säga, projektansvariga och de har ju också som ansvar att liksom att jo, men dels då lyssna på sina team, sina projekt. Alltså vad som händer och även då dokumentera liksom hur det går och liksom vad som är jobbigt, vad som behövs och så vidare. Och även då såklart någonstans följa hela resan, liksom med vad man har gjort och hur det slutade och så vidare och så vidare. Det är ju standard för sånt får man ju göra på ett konsultföretag så att säga det liksom.. Det behöver man ju ha någonstans. Men utöver det så har vi ju alltså den här.. Det här då med att man delar med sig med är ju en stor grej av det också, liksom. Jo, men när du liksom till exempel har avslutat ett projekt och du har det i backspegeln så är det väldigt uppmuntrad att du liksom.. Jo, men helt enkelt bara liksom berättar om hur det har varit, vad som hände, vad som var svårt och så vidare. Och ja, helt enkelt lärdomar och sen så alla.. Och det här är ju en faktiskt en bonus nu när jag tänker på det med att allting är remote att alla sådana sessioner och utbildningar och så vidare som vi har, de spelas ju in och sparas i vår drive helt enkelt så man bara kan gå in där och plocka ut något om man vill ha det så att säga. Men, men det är väl typ.. Det är väl typ det som jag kommer på så att säga.
75	Daniel: Skulle du säga att det liksom har förändrat eller utökat användandet av de här olika systemen här över.. Sen distansarbete började eller?
76	Alltså jag.. Det har jag lite svårt att svara på eftersom jag inte riktigt liksom.. Eftersom jag inte riktigt sitter med det själv så vet jag liksom inte helt liksom hur det har förändrats så att säga. Men det jag kan säga är att, som jag sa precis då, att nu plötsligt så finns alla sådana

	<p>här grejer inspelade så det är ju positivt faktiskt.</p>
77	<p>Filip: Då ska vi se här. Vid övergången till distansarbete här, har ni uppmärksammat någon förändring i medarbetarnas benägenhet att dela med sig av kunskap och har ni implementerat någon åtgärd för att liksom ytterligare motivera det? Jag vet att du snackar om något incitament för cloudkunskap exempelvis. Finns det några andra exempel på sådana incitament som ni har?</p>
78	<p>Ja, absolut, vi är.. Så för det första har vi märkt att folk är mindre benägna att liksom.. Att hålla i saker helt enkelt med och jag tror det är mycket.. Mycket om det handlar ju om att man tänker liksom att ja, men det här hade nog passat bättre om vi gör det in person så jag väntar lite grann. Det.. jag får nog chansen snart liksom. Men lite grann i den stilen så att säga, men vi har liksom märkt att det droppat av lite grann, just i liksom hur många som faktiskt anmäler.. Jo men sessioner eller labbar eller ja och så vidare. Men men en sak som vi gjort. Lite.. Alltså inte nödvändigtvis bara för att liksom motverka det, det har varit en hel del anledningar, men vi har startat upp med mer kompetensområden, competence communities som vi kallar det då. Där det helt enkelt är.. Ja, det är en grupp människor inom specifika områden som liksom.. Vi har en design community, en web community, en data engineering community som jag är rätt aktiv i med och alltså project community och ja. Egentligen lite för.. För vad som helst och det är ju fritt fram att bara skapa en ny om man liksom har ett nytt område som man kan tänka att hålla i. Men.. Och där så har vi.. I och med då att vi inte har fullt lika mycket content att fylla de här, liksom gemensamma dagarna så har vi liksom drygat ut det lite så att säga med att lägga några dagar på.. Alltså specifikt på de här competence communities. Så helt enkelt.. Och där har varit väldigt mycket mer fria tyglar att liksom. Jo, men nu har ni liksom.. Nu har ni 16 timmar och bara se till att lära er någonting och då.. Det är ju väldigt, väldigt kul just eftersom då är det ju snart liksom.. Då har man någonstans en inriktning och så har man en grupp människor och så har man en massa tid med så liksom kan man göra lite vad man vill med det. Som exempel där. Vi hade.. På hösten så hade vi en en labb på 2 dagar eller hackathon som vi kallar det liksom. Där vi.. Vi hade en liten uppgift till ett case, men det var inte så viktigt egentligen utan det vi fokuserade på var att testa nya verktyg. Så vi liksom, någonstans, hittade på ett case så att vi kunde testa de här verktygen liksom för det är liksom, ja helt enkelt sådana saker som folk hade nominerat som tyckte att ja. Men det här har jag ju hört om, det här skulle vara intressant att lära sig om. Så typ bygger vi upp två hela dagar då vi liksom bara fick testa dem på olika sätt liksom. Så det har vi gjort och det har faktiskt funkade rätt bra och jag vet inte riktigt varför det. Men det kanske bara är att när man säger liksom att ni här: gör saker! Så liksom jag vet inte. Det kanske känns lite mer.. lite enklare än att liksom bidra med någonting om du vill eller känner för att liksom.. Men det är liksom.. Det är en sak som vi gjort för att då aktivt försöka motverka det här avtagandet så att säga.</p>
79	<p>Filip: Får jag fråga det här hackathoneventet exempelvis: var det on-site? Alltså IRL?</p>
80	<p>Nej det var också remote!</p>
81	<p>Filip: Det var på distans? Ja men tack! Bara för att förtydliga liksom.</p>
82	<p>Daniel: Ja, vi kan väl gå vidare. Vi har ju touchat där lite grann tidigare och så, men vi kör den igen. Vilka utmaningar anser du att den här påtvingade övergången till distansarbete och medfört när det gäller just knowledge management inom organisationen som stort? Och samt vilken tycker att den största utmaningen?</p>

83	<p>Ja men alltså den största utmaningen är ju egentligen, i och med att vi har ett sådant system som lite beror på att folk tar initiativ och liksom, ja läser någonting nytt eller delar med sig någonting eller så liksom. Och just det, det har vi inte nämnt förresten.. Det är ju så att man får så att säga spendera arbetstid på att förbereda sådana här saker också. Alltså om man ska förbereda en presentation eller om man vill lära sig om någonting nytt så kan man liksom.. Då kan man spendera tid på det och sen då liksom framföra det så att säga. Men det största som vi som vi märkt är ju helt enkelt ett mindre eller lite svalare intresse till att hålla sådana saker, till att bidra och så vidare. Och med det kanske.. Kanske någonstans har liksom påvisats en svaghet i vårt system så att säga med att just liksom när folk inte vill liksom hjälpa till och bidra med kunskap så liksom.. Ja men då börjar det bli lite svårt. Då är det lite mindre att välja på liksom då kanske det inte finns så mycket relevant för just dig. Så det får jag egentligen säga är den största skillnaden som jag märkt. Annars.. Annars så är det lite samma som med arbetet generellt. Det är liksom, samarbete är väl lite svårare och jag menar sådana här saker som jag inte varit riktigt involverad i som projektuppföljning och sånt, det hade det kanske mer varit om vi var på plats så att säga.</p>
84	<p>Daniel: Tack så mycket.</p>
85	<p>Filip: Ja tack! Sen den sista här.. Jag vet inte riktigt om den lämpar sig för dig, men vi provar för det är helt enkelt om det upplevs som svårare att verka som KM-ansvarig nu under övergången till distansarbete eller vid distansarbete?</p>
86	<p>Ja lite grann, men det.. Alltså som sagt det största, alltså det största som vi gör.. Och någon slags grund är ju de här liksom.. Den här kompetensutveckling som vi har gente mellan oss. Dels då så är ju liksom folk.. Vad ska man säga? Folk är generellt missnöjda att det är remote för innan så var det ju som sagt tillfällen då man får liksom träffa kollegor som man inte träffar så ofta och liksom så här. Det blir en heldag liksom som man spenderar tillsammans och liksom så här.. Ja men, käka gemensam lunch och liksom allting. Så det är ju liksom en sak som har försvårats så att säga, men även också att få feedback. Någonstans liksom så här, att kunna mäta pulsen så att säga är ju svårare för vi liksom.. Jo, men vi har ju fått använda oss av surveys och sånt här, och det gjorde vi innan också. Men det är liksom.. Man får ju inte riktigt samma uppfattning alltså från sådana grejer och nu inser jag att jag sitter i en survey. Men det har ju liksom varit på mindre skala då. Alltså det är ju ungefär, liksom ett Google formulär. Men vad tyckte du om det här? Men vad funkar bra? Vad funkar inte bra? Och det är liksom lite svårt att mäta. Ja, dels liksom, hur ska man säga.. Hur allvarlig sådan kritik är liksom eller ja, helt enkelt den generella känslan för det. Det är lite svårt så då blir det liksom mer att man får mer aktivt fråga liksom: okej, men den här.. Det här konceptet som vi testade nytt denna gång liksom, har det funkat? Och så får man liksom ja, men så får man någon som säger att: ja, jag tycker det var jättebra! Sen så: Njae det funkar inte för mig, det var inte min grej. Och så liksom så här: okej, men vem ska jag lyssna på? Liksom är det den som skriver längst inlägg eller? Men ja lite så liksom. Det är lite svårt att någonstans få in feedback när man inte har liksom de här diskussionerna pågående så att säga.</p>
87	<p>Filip: Det kan ju vara svårt att veta vem som är, så att säga, mest upprörd versus mest nöjd när man bara har text att utgå ifrån. Ser man folks reaktioner då kan man ju se att: du är verkligen.. Du gillar inte detta! Men det kan bli svårt.</p>
88	<p>Precis. Ja, men exakt och vi hade till exempel.. Alldeles nyligen så hade vi någon som skrev på Slack. En liksom.. Egentligen en liten frågeställning runt vår process som vi har. Det hade att göra med det här när man röstar på sessioner och sånt här. Så då är ju frågan liksom.. För</p>

	han var ju liksom kritisk till det någonstans, han sa ungefär att det hade varit bättre med längre tid, alltså så här från röstningen till själva händelsen. Och då är ju frågan liksom så här: okej, ska vi lyssna på den här personen liksom? den här enda personen som skrev och därmed ändra processen eller liksom.. För någonstans så har vi ju svårt att mäta liksom.. Jo, men alla andra: tycker de att det är okej? Hade de blivit upprörda om vi ändrat en viss grej liksom eller hade det liksom blivit för mycket förvirring eller ja sådana saker. Så det är liksom.. Ja, men det är lite lite sport man får liksom.. Man får göra en bedömning och så tänka lite själv också, liksom så här: Ja, men vad tycker jag är rimligt egentligen? Lite grann så.
89	Filip: Ja. Tack så jättemycket! Har du någonting ytterligare som du känner att du vill tillägga eller inflika med som vi kanske har missat att fråga.
90	Ja.. Njæe alltså inte egentligen. Det är väl egentligen det att som sagt med min.. Min titel är competence lead, men det betyder inte att det är jag som leder dem, för vi har flera competence leads och sen så över det: en competence responsible. så jag kan inte påstå att jag har liksom så att säga full insyn med.. I allting som vi gör så att säga, men jag kan ändå tycka att de frågorna som jag har svarat på de har jag liksom inte.. De har jag inte gissat någonting på!
91	Filip: De gångerna du har gissat, så sa du faktiskt: här gissar jag, så vi vet!

Appendix 7: Intervju 6

1	Filip: Om vi börjar lite om dig helt enkelt så om vi bara tar ditt namn.
2	Respondent 6.
3	Filip: Yes och Företag 6, som du jobbar på. Vad sysslar ni med?
4	Ja egentligen är det väl en digitalisering av samhället, både mot privat sektor och men framför allt då mot kommunerna i Sverige.
5	Filip: Och din position inom företaget? Och om du vill kan du bara ta vilka ansvarsområden du har också!
6	Ja, jag Jobbar ju som HR-ansvarig på Företag 6 och vi ingår ju i en stor koncern som heter Moderbolag 6 och vi.. Där är vi uppdelade i olika divisioner och vi tillhör divisionen som är process management, på Moderbolag 6 då och jag är då ansvarig för det här bolaget på 167 anställda just nu som det ser ut.

7	Filip: Alright okej, och hur länge har du jobbat där?
8	Det har blivit fusioner och det har slagits ihop och det har varit såna här grejer men från början.. Jag började 2003 på ett företag som heter ***** och sen har det vandrat på så sen, sedan 2016 har vi varit Företag 6, så jag har varit med länge.
9	Filip: Okej, så du var med innan ni var där ni är, så att säga.
10	Ja.
11	Filip: Och vad det är alltså som HR-ansvarig från första början då?
12	Jag började egentligen som ekonomiansvarig. Jag läste ekonomi på högskolan och så, så jag började som ekonomiansvarig på *****. Vi hade ju betydligt mindre skala än vad det nu skulle jag vilja säga. Så då var det som ekonomiansvarig och så gjorde jag löner och hade hand om personal på det sätt som man gör på ett mindre bolag. Sen nu har det ju kristalliserats att jobba just med HR-biten och de här bitarna och kvalitetsarbetet på Företag 6.
13	Filip: OK, ja, och har du någon utbildning som kanske är relevant för ditt nuvarande arbete?
14	Just som HR-ansvarig så har jag inte någon utbildning. Nej, det har jag inte. Utan då har jag liksom.. Jag har läst arbetsrätt på högskolan och såna här grejer, men inte en personallinje, det har jag inte.
15	Filip: Nej okej, och sedan då min sista fråga: du har ju varit ett tag så kanske inte. Men arbete innan dess: har du haft något liknande arbete på ett annat företag eller?
16	Ja, jag jobbade med löner på lasarettet. Men det var ju så längesen.
17	Daniel: Okej, men då har vi gått igenom lite bakgrundsinformation här, så då kommer vi in i de viktiga frågorna, så jag tänker.. Vilka processer har ni implementerat eller förändrat för att upprätthålla sociala kontakter mellan medarbetare trots distansarbete då under den nuvarande situationen?
18	Det jag kan säga från första början då det är att vi har ju ett bolag som är utspritt då på 10 olika arbetsplatser eller kontor i Sverige så vi har ju haft mycket av det här digitala.. De är vana vid att sitta i de här teamsmötena och jobba så. Sen har vi naturligtvis förändrat det nu genom att vi har blivit lite så här.. Om du tänker på det sociala just mellan medarbetare så är det ju lite så här att vi fixade lite quiz där alla kan vara med. Vi kör lite digitala AW med lite olika utmaningar.
19	Nu hade de någon expedition där alla fick berätta om vilka olika resor de hade varit på på den tiden det gick att resa. Alltså lite roligt om man tänker på de bitarna så gör vi sådana här lite roligheter så digitalt. Det hade vi ju inte på samma vis förut utan då var det mer när mötena skulle vara, då var det digitalt.

20	Daniel: OK, det skulle.. vilka förändringar har detta så här medfört inom ert knowledge management arbete? Nu har ni hållit på med det sedan tidigare, men om det har blivit lite mer eller mindre så här under..
21	Absolut mer och det vi ser.. Vi har ju mycket utbildningar då mot kommunerna som vi jobbar med och det kommer.. Jag tror att det kommer aldrig förändras. Det kommer ju vara de här utbildningarna som de efterfrågar. Alltså.. Det var ju fysiskt, folk åkte ju land och rike runt liksom det kommer.. Nej, det kommer det inte vara i fortsättningen utan nu kommer det vara.. Det kommer finnas digitalt.
22	Filip: Ok. Tack så mycket och sen undrar jag också lite mer tekniska aspekter av det hela, vilka eller vilken teknik har ni implementerat eller då använt för att möjliggöra sociala kontakter trots att folk inte kan ses? trots distansarbete?
23	Ja vi kör ju Teams. Vi använder ju Zoom ibland så här, det.. Man blir ju inblandad i alla olika, men vi kör Teams i första hand.
24	Filip: Och har du upplevt några fördelar eller nackdelar? Men med den här övergången till distansarbete och vilka i så fall?
25	Ja utifrån mig själv så tycker jag det är hemskt att inte kunna träffas fysiskt. Men fördelen är väl att det går mycket fortare. Det är effektivare och då kan det också vara en nackdel att mötena går i varann hela tiden och man får liksom inte den här naturliga: ställa sig lite vid kaffemaskinen, ta liten paus utan nu blir det möte på möte. Men det är klart att det blir effektivt på det viset. Man hinner träffa många, många fler på kortare tid.
26	Daniel: Ja men absolut. Tack. Så då går vi vidare till lite utbildning. Så hur arbetar ni med vidareutbildning av era medarbetare trots distansarbete?
27	Det har vi faktiskt börjat med under förra året då. Det ligger som en del i vårt kvalitetsarbete. Vi har FR2000 som vi är certifierade i och då har vi lagt ut internutbildningar på vårt intranät. Vi har jobbat mycket för hur vi ska nå ut med information just den här tiden och så här och då bestämde vi oss för att vi gjorde.. Vi började med att göra en GDPR-internutbildning på intranätet och sen har vi då hållit på med.. Code of Conduct har vi lagt ut en utbildning kring. Nu senast bytte vi tidsregistreringssystem då la vi ut en internutbildning kring det, där alla liksom kan ta del av. Och då ser vi också en uppföljning vilka som tar del av den här utbildningen så det har blivit.. Och det tyckte de här.. de mycket yngre, utvecklare och så här, de tyckte det var ett nytt, modernt, lite fräscht grepp då så att de flesta går ju igenom den här utbildningen. Det är liksom ett krav att man ska göra det, så det känns bra. Vi kommer fortsätta med dem också när det gäller arbetsmiljö, och gå vidare med dem bitarna.
28	Daniel: Om vi går lite djupare på när.. När ni utbildar er personal, försöker ni liksom aktivt bredda deras kunskapsbas samtidigt som ni ökar spetskompetensen eller är det mer liksom.. Ja helt enkelt försöker ni bredda liksom generell kunskap och samtidigt lägga till spetskunskap för era medarbetare.
29	Jag skulle nog absolut säga både och för att vi har mycket.. Vi har ju utvecklingssamtal naturligtvis, vi sitter precis med det nu den här månaden och där kör vi ju mycket det här att

	<p>man.. Vi har börjat liksom.. Jag kan se på mitt eget team då som är med ekonomiadministration här i Köping. Då kör vi mycket med att man kan liksom utbyta erfarenheter och kunskap som man har med små enkla utbildningar mot varandra. Men sen kör vi också med att alla som har de här utvecklingssamtalen kommer ju med sina funderingar och krav. Vi ser ju där behovet finns naturligtvis och nu kommer vi in på de här utvecklingsdelarna som jag är jättedålig på. Men där ser ju de cheferna att det här behovet behöver vi ha, just kanske som den här spetskompetens, annars får vi inte det här jobbet. Ja, men då lägger de in dem utbildningarna på olika personer som får det. så det 'r lite olika hur man jobbar med det, men jag tror faktiskt både och.</p>
30	<p>Daniel: Alright, och då.. Vet du varför ni har valt just denna linje i utbildning av medarbetarna? Nu sa du att du hade inte jättebra koll på just hur utvecklarna blir utbildade så.. Men vet du varför det är just den här linjen som de går på?</p>
31	<p>Jag tror man ser att behovet finns. Vi är med i mycket upphandlingar och såna här grejer, då ser man att det här behovet.. Det här måste vi kunna ha för att täcka upp det här.. Så det är nog där behovet finns.</p>
32	<p>Daniel: Tack så mycket.</p>
33	<p>Filip: Så det handlar liksom bara om att säga att: okej här behövs den här kompetensen och den saknas så vi ser till att att den.. Att den finns?</p>
34	<p>Precis, om då personen är rätt för det. Att vi känner att den här vill vi gå vidare med, så att ja.</p>
35	<p>Filip: Tack så jättemycket. Då undrar vi ifall ni använder någon teknik för att spara erfarenheter, lärdomar, kunskap och hur ni i så fall säkerställer att de görs tillgängliga för andra medarbetare också?</p>
36	<p>Nej, det skulle jag inte säga att vi gör faktiskt.</p>
37	<p>Daniel: Jag tänkte väl bara fråga, du sa att ni hade ett intranät där finns det alltså inte gamla dokument från tidigare projekt och så? Eller liknande?</p>
38	<p>Inte så mycket sånt. Nej, det gör det faktiskt inte. Det är väl mer liksom.. Up to date, det som är nu och liksom de här interna utbildningarna, lite mer information, så. Inte faktiskt sparat något sånt, nej. Så nej, det gör det inte.</p>
39	<p>Daniel: Får jag bara fråga en sista sak om intranätet: är det Sharepoint eller är det ett egengjort eller?</p>
40	<p>Nej, jag tror det är Sharepoint. Det ordet känner jag igen. Vi har en teknisk.. En chef då som har hand om det här och håller i hela liksom. Det bygger på olika sajter som bygger på varann. Om det säger er någonting? Väldigt smidigt, enkelt att jobba med även fast man inte är så insatt.</p>
41	<p>Daniel: Ja okej, men tack så mycket. Ja, men då går vi lite vidare här. Vid övergången</p>

	till distansarbete har ni uppmärksammat någon förändring i medarbetarnas benägenhet att dela kunskap och vilka åtgärder har implementerats för att motivera kunskapsdelning?
42	Benägenheten att dela kunskap. Det jag kan säga då.. Det jag hört. Det är ju att de tycker.. De här teamen vi har.. Det är olika team liksom som jobbar. De känner sig ännu närmare i den här.. Alltså det låter konstigt, men det blir liksom.. De har avsatt tid för sina.. De här digitala träffarna. Varje dag är det vissa team som har och där utbyter de vad som har hänt och får.. De känns som att de blivit närmare fast de sitter på distans och det är riktigt intressant att höra faktiskt. Och där har vi även då någon form av kompetensöverföring. Det är saker som de behöver, liksom delge varann. Det utgår jag från.
43	Filip: Vad kul att de känner så.
44	Ja, det är jättekul faktiskt lite annorlunda grej egentligen. Man var såhär: jahapp? Men sen ska jag inte säga.. Det är många som längtar tillbaka till det här lite mer sociala på kontoret men just när det gäller deras egna tid så är de väldigt tajta liksom, men istället då har man lite svårare kanske att ta sig in i andra team och liksom man tar inte en fika med vem som helst utan det blir lite mer uppdelat.
45	Filip: Såklart. jag undrar bara, har ni tagit några åtgärder för att försöka motivera till kunskapsdelning eller öka frekvensen av kunskapsdelning på något sätt?
46	Nej, det har vi faktiskt inte gjort, men vi har det som ett mål kan jag säga. Vi pratade om det nu senast när vi hade ledningsgrupp och vi pratade om att vi måste kanske först göra någon form av.. Jag vill säga förstudie men vi har inte kommit så långt, men alltså någon form av kompetensinventering och se vad vi har och sen hur vi ska gå vidare med det så att vi pratar om det, men vi har inte kommit så långt än. Nej.
47	Filip: Alright, tack så mycket. Då ska vi se här! Vilka utmaningar anser ni att den påtvingade övergången till distansarbete medfört när det kommer till knowledge management inom organisationen?
48	Ja, vi tycker att det är.. Det känns som att just när man får in nya anställda, unga människor, att få in dem i företagskulturen och våra värderingar och de här bitarna. Det tycker vi känns som en utmaning. Vi hade ju innan innan den här pandemin så jobbade vi mycket med feedback och vi hade feedbackutbildningar fysiskt och det tycker jag är en förutsättning för att ha en feedbackutbildning naturligtvis. Men så bara bestämde vi oss.. den bara fortsatte ju pandemin så då kände vi att vi måste köra digitalt och så drog vi igång med dem faktiskt här i början av året och det har varit jättebra. Det låter jättekonstigt, men det fanns faktiskt jättebra utbildningar och vi ska köra nästa nu då också för vi samlar ihop de nyanställda. Så vi kör en i juni igen. Så att det funkar digitalt mer än vad man tror faktiskt och folk har ett jättebehov av sådana grejer, fast man sitter mitt i det här så att.. Ja, men man får väl tänka om lite själv också faktiskt. Men är ju, tycker jag, en utmaning det här med liksom att företagskulturen.. Att de inte bara ska uppleva att jag kan sitta här bakom vilken skärm som helst men vem är jag anställd av man? Man liksom måste.. Det ska vara Företag 6, Företag 6-way fast de är liksom bakom en skärm bara.

49	Filip: Ja, såklart. Får jag bara fråga för att förtydliga för vår egen skull. Skulle du säga att det är den största utmaningen just att få nya kollegor att känna av liksom företagskulturen?
50	Ja det, det tycker jag faktiskt. Det är nog det största.
51	Filip: Tack så jättemycket.
52	Daniel: Ja, då kommer vi fram lite till till slutet här då så.. Skulle du säga att.. Upplevs det som svårare att verka som KM-ansvarig eller knowledge management ansvarig nu under den här påtvingade övergången till distansarbete än vad det var tidigare?
53	Ja både och, men det är bara något nytt sätt att tänka. Vi.. Istället för att åka runt på de olika kontoren och träffa våra anställda så ska vi till exempel nu då nu efter vi haft månadsmöte här imorgon, då ska vi införa HR-frukostar där vi liksom pratar om såna här grejer som.. Så att alla får liksom samma information, inte bara gå ut och läsa på ett intranät för att det är väl ett sätt att försöka nå folk på på det viset. Jag tror bara man får tänka om och det är klart att det är en liten utmaning, men man kommer nog fram jättebra till dem då också, så att.. Nu har man ju hamnat i det här att man sitter så här med folk så nu är man ju liksom van själv också, det är..
54	Daniel: Ja, men absolut.
55	Filip: Det är klart. Vad skulle du själv säga, alltså för dig personligen, har varit mest besvärligt?
56	Ja, det blir ju.. Som den individ jag är, jag vill ju träffa folk. Jag vill ju fysiskt träffas.
57	Filip: Alltså avsaknaden av fysiska, sociala spontana interaktioner, liksom?
58	Ja, jag tycker också att det är inte bara det att det sociala, att det är kul att stå och skratta vid kaffemaskinen utan jag tycker att det känns som att.. Man blir ju mer kreativ när vi sitter i våra HR-nätverk inom Moderbolag 6. Vi kan prata, vi kan skratta. Det är liksom en annan dimension av det här liksom, än att bara sitta digital. Det kan bli lite kantigt tycker jag, men det funkar ju liksom bra i många andra lägen så att jag ska inte..
59	Filip: Nej, men det är klart, det är klart. Vi håller ju med. Det är ju distans för oss också liksom. Sen sist då, men inte minst ifall du har någonting du vill tillägga som du känner att vi kanske borde ha frågat eller som du bara känner att det här vill jag säga?
60	Nä, jag tycker det är jättekul att ni gör det här att ni funderar över.. Och ingen vet ju vad komma skall. Vi hade faktiskt en workshop som handlar om det här, just att det nya normala: hur ska det bli? Ingen vet ju och det är faktiskt lite spännande också, för jag tror att vi har tagit kliv som vi faktiskt inte kommer att kliva tillbaka på. Jag tror att det kommer förändras mycket.

Referenser

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A. & Elçi, A. (2019). Knowledge Management, Decision-Making Style and Organizational Performance, *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 4, no. 2, ss. 104-114.
- Ahmed, Y. A., Ahmad, M. N., Ahmad, N. & Zakaria, N. H. (2019). Social Media for Knowledge-Sharing: A systematic literature review, *Telematics and Informatics*, vol. 37, ss. 72-112.
- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and Consequences of Intellectual Capital, *Journal of Intellectual Capital*.
- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2017). Virtual Team Effectiveness: The role of knowledge sharing and trust, *Information & Management*, vol. 54, no. 4, ss. 479-490.
- Alvehus, J. (2019). *Skriva Uppsats Med Kvalitativ Metod–En Handbok*, 2. Uppl., Stockholm, Liber.
- Argote, L. & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge Transfer in Organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 136, ss. 146-159.
- Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The role of organizational reward systems, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 9, no. 1, ss. 64-76.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, no. 1, ss. 165-218.

- Day, R. E. (2005). Clearing up “Implicit Knowledge”: Implications for Knowledge Management, Information Science, Psychology, and Social Epistemology, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 56, no. 6, ss. 630-635.
- Folkhälsomyndigheten. (2020). *Arbete Hemma*, Folkhälsomyndigheten.se, Tillgänglig via: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/arbete-hemma/> [Hämtad 8 april 2020].
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory, *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 7, ss. 1415-1436.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability, *Field methods*, vol. 18, no. 1, ss. 59-82.
- Holmström, C. (2020). *Företagens Storlek*, Ekonomifakta: Ekonomifakta, Tillgänglig via: <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> [Hämtad 28 april 2020].
- Hossain, L., Atkinson, S. R., Wigand, R. & Carlsson, S. Knowledge Sharing through Social Networks. The Second International Conference on Social Eco-Informatics, 2012. ss. 27-34.
- Iivari, J. & Linger, H. Knowledge Work as Collaborative Work: A Situated Activity Theory View. 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences, 1999 Maui, USA. IEEE, s. 10.
- Iivari, J. & Linger, H. Characterizing Knowledge Work: A Theoretical Perspective. Americas Conference on Information Systems 2000 Long Beach, USA. Omnipress, s. 132.
- Jacobsen, D. I. & Sandin, G. (2002). Vad, Hur Och Varför: Om Metodval I Företagsekonomi Och Andra Samhällsvetenskapliga Ämnen, Studentlitteratur.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media, *Business Horizons*, vol. 53, no. 1, ss. 59-68.
- Kianto, A., Sáenz, J. & Aramburu, N. (2017). Knowledge-Based Human Resource Management Practices, Intellectual Capital and Innovation, *Journal of Business Research*, vol. 81, ss. 11-20.
- Klein, H. K. & Myers, M. D. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems, *MIS Quarterly*, ss. 67-93.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. & Fontenot, R. (2013). Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in IS Research, *Journal of Computer Information Systems*, vol. 54, no. 1, ss. 11-22.
- McInerney, C. (2002). Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 53, no. 12, ss. 1009-1018.
- Muthueloo, R., Shanmugam, N. & Teoh, A. P. (2017). The Impact of Tacit Knowledge Management on Organizational Performance: Evidence from Malaysia, *Asia Pacific Management Review*, vol. 22, no. 4, ss. 192-201.

- Newman, R., Chang, V., Walters, R. J. & Wills, G. B. (2016). Web 2.0—the Past and the Future, *International Journal of Information Management*, vol. 36, no. 4, ss. 591-598.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization science*, vol. 5, no. 1, ss. 14-37.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company, *Harvard business review*, vol. 85, s. 162.
- Obar, J. A. & Wildman, S. S. (2015). Social Media Definition and the Governance Challenge—an Introduction to the Special Issue, *Telecommunications Policy*, vol. 39, no. 9, ss. 745-750.
- Oliva, F. L. & Kotabe, M. (2019). Barriers, Practices, Methods and Knowledge Management Tools in Startups, *Journal of Knowledge Management*.
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*.
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, *Communications & Strategies*, no. 1, s. 17.
- Oseledchik, M., Ivleva, M. & Ivlev, V. (2017). The Fractal Nature of Implicit Knowledge. 3rd International Conference on Arts, Design and Contemporary Education. Atlantis Press, ss. 673-676.
- Papa, A., Santoro, G., Tirabeni, L. & Monge, F. (2018). Social Media as Tool for Facilitating Knowledge Creation and Innovation in Small and Medium Enterprises, *Baltic Journal of Management*.
- Post- och telestyrelsen (2021). Digital Omställning Till Följd Av Covid-19. Tillgänglig via: <https://pts.se/sv/dokument/rapporter/internet/2021/digital-omstallning-till-foljd-av-covid-19-pts-er-20211/>.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M. & Umer, M. (2019). Translating the Impact of Knowledge Management Processes into Knowledge-Based Innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity, *Journal of Business Research*, vol. 94, ss. 442-450.
- Wang, B., Schlagwein, D., Cecez-Kecmanovic, D. & Cahalane, M. C. (2020). Beyond the Factory Paradigm: Digital Nomadism and the Digital Future (S) of Knowledge Work Post-Covid-19, *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 21, no. 6, s. 10.
- Wang, J. (2016). Knowledge Creation in Collaboration Networks: Effects of tie configuration, *Research Policy*, vol. 45, no. 1, ss. 68-80.
- Zachrisson, J. (2020). *Flera Företag Låter Samtliga Anställda Jobba Hemifrån*, SVT Nyheter: SVT, Tillgänglig via: <https://www.svt.se/nyheter/flera-foretag-later-samtliga-anstallda-jobba-hemifran> [Hämtad 28 april 2020].