



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Kunskapsskapande i samband med utrullning av informationssystem

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Jenny Björkman
Helene Schönbeck

Handledare: Magnus Wärja

Rättande lärare: Paul Pierce
Umberto Fiaccadori

Kunskapsskapande i samband med utrullning av informationssystem

ENGELSK TITEL: Knowledge creation in connection with the roll-out of an information system.

FÖRFATTARE: Jenny Björkman och Helene Schönbeck

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Osama Mansour, PhD

FRAMLAGD: Maj, 2022

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 90

NYCKELORD: kunskapsskapande, kunskapsöverföring, systemimplementation, tyst kunskap

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Organisationer lever i en värld som präglas av hög konkurrens där digitaliseringen är en drivande faktor. För att organisationer ska kunna dra nytta av digitaliseringen och behålla sin konkurrenskraft behöver de värna om det kunskapskapital som finns inom verksamheten. Denna studie har undersökt hur organisationer arbetar med kunskapsskapande i samband med en systemimplementation för att öka förståelsen för området. Kompetens och utbildning har enligt forskning visat sig vara viktiga framgångsfaktorer, även om de inte alltid används på ett korrekt sätt. Vår studie visar att kunskapsskapande och kunskapsöverföring är viktiga områden, men att det inte alltid får det utrymme som det behöver. Framför allt är det de informella aspekterna som får stryka på foten, trots att resultatet visar att det är viktigt med en bra dialog för att skapa samband och lärande. Organisationer är beroende av nyckelindivider som med sin kunskap och engagemang hjälper till att bära implementeringen och kunskapsskapandet i hamn.

Innehåll

1. Introduktion	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Forskningsfråga	2
1.3 Syfte	3
2. Litteraturgenomgång	4
2.1 Systemimplementation	4
2.1.1 Kritiska framgångsfaktorer	4
2.2 Kunskap och kunskapsskapande	6
2.2.1 Tyst kunskap	6
2.2.2 Kunskapsöverföring	7
2.2.3 Socialisering, externalisering, kombinerad och internalisering - ett sätt att visualisera kunskapsöverföring	9
2.3 Organisationens kunskapsskapande i samband med systemimplementationer	13
2.3.1 Individer och interaktion	13
2.3.2 Tyst kunskap	14
2.3.3 Kommunikation	15
2.3.4 Utbildning	16
2.4 Summering	16
3. Metod	18
3.1 Metodval	18
3.2 Empiri	18
3.2.1 Litteratur och sökord	18
3.2.2 Urval	19
3.2.3 Intervju och Intervjuguide	20
3.2.4 Bearbetning av data	22
3.3 Etik, validitet och reliabilitet	23
4. Resultat	25
4.1 Individer och interaktion	25
4.2 Tyst kunskap	28
4.3 Kommunikation	29

4.4 Utbildning	31
5. Diskussion	34
5.1 Individer och interaktion	34
5.2 Tyst kunskap	35
5.3 Kommunikation	37
5.4 Utbildning	38
6. Slutsats	41
7. Bilagor	43
Bilaga 1 - Introduktionsbrev	43
Bilaga 2 - Transkribering	44
2.1 Transkribering P1A	44
2.1 Transkribering P1B	53
2.3 Transkribering P2	61
2.4 Transkribering P3	69
2.5 Transkribering P4	76
Referenser	89

Tabeller

Tabell 1: Illustration av KMSP-Q, baserad på Farnese et al. (2019)	12
Tabell 2: Tabell över intervjudeltagare	20
Tabell 3: Intervjuguide	21
Tabell 4: Kodning av respektive teoriområde	23
Tabell 5: Radinformation per område	25

1. Introduktion

1.1 Problemformulering

Digitalisering har under ett flertal år varit ett fenomen för samtliga företag att förhålla sig till. Det har medfört många fördelar men också många utmaningar. Under 2019 kom dessutom corona-pandemin och detta har påskyndat processen då många företag på kort tid tvingades snabba på sin digitalisering för att överleva (IT&Telekomföretagen, 2020; Marzban, Durakovic, Candido & Mackey, 2021). Att digitalisera medför ofta en ökad andel av system-implementationer av olika grad, något som nämns i IT&Telekomföretagens (2020) rapport. Där lyfter de ett ökat behov av snabba och flexibla system som en av de stora drivkrafterna på dagens svenska arbetsmarknad. Dessa system har många gånger en hög komplexitet och det krävs kunskaper både inom systemets funktion samt de företagsspecifika processer de är avsedda att stödja (Johansson & Ruivo, 2013).

Företag som arbetar med att på ett effektivt sätt skapa ny kunskap i denna snabbföränderliga värld har en större möjlighet att lyckas (Nonaka, 2008). Kunskapsskapande är ett sätt att hålla sig konkurrenskraftig på marknaden (Nonaka, 2008). Vi vet med hjälp av tidigare forskning att kompetens och kunskap är ett område som är en viktig faktor för att lyckas med systemimplementationer (Parahita, Eitiveni, Nurchahyo, Efendi, Shafarina & Aristio, 2021). Detta eftersom införandet av ett system är ett kostsamt och komplext projekt som om det görs felaktigt, kan ställa till mer skada än det gör nytta (Parahita et al. 2021). De kunskaper som behövs gäller den faktiska tekniken och processerna men också mer abstrakta kunskaper såsom samarbetsförmåga, ledarskap och problemlösning (Jenko och Roblek, 2016). Detta är kompetenser som ingår i det begrepp som kallas tyst kunskap, det vill säga kunskap som är intuitiv och svår att uttrycka i ord (Nonaka, 2008). Forskare menar att den tysta kunskapen är den största delen av en individs kunskapsbas men underskattas just på grund av dess implicita natur (Farnese, Barbieri, Chirumbolo & Patriotta, 2019; Nonaka, 2008; Philipson & Kjellström, 2020).

Vikten av duktiga, kompetenta medarbetare är något som företag varit medvetna om länge och kriget om kompetenser är något som refereras till när det kommer till IT och digitalisering, många organisationer har insett att det är viktigt att ta tillvara på de kompetenser de redan har inom organisationen då det kan vara så svårt att få in ny (Rogers 2020). Det finns dock en stor rörlighet på marknaden, Gartner genomförde exempelvis en undersökning som visade att 20% av de anställda aktivt sökte ett nytt jobb, inom IT-sektorn var det så högt som 31% (Wiles, 2021). Så en utmaning som organisationer står inför är att på ett effektivt sätt förankra kunskaper inom organisationen för om viktig kompetens endast stannar hos ett fåtal kärnindivider gör det företagen sårbara. Skulle de lämna organisationen kan kunskapen vara svår att ersätta och detta ge stor påverkan på organisationens utveckling och konkurrenskraft (Rogers 2020). Detta är ännu mer utmanande när det kommer till den tysta kunskapen, då denna kan vara svår att identifiera och överföra individer emellan (Börjesson, Bengtsson & Cedersund, 2014).

En systemimplementering startas nästan alltid upp i någon form av separat projekt som avslutas med utrollning i befintlig verksamhet. Deltagare i dessa projekt består av intern personal samt i olika hög grad extern kompetens, där den senare kan vara allt ifrån enstaka resurskonsulter till en större insats av en etablerad partner (Dutta & Kumar, 2021). Ju mer slimmad en organisations interna kunskapsbas är, desto större beroende finns det till externa parter då det kan saknas viktig system- och IT-kompetens (Dutta & Kumar, 2021).

Projektgruppen bygger under projekttiden upp en hög intern kunskap om den specifika lösningen, både tekniskt och ur processynpunkt (Dutta & Kumar, 2021). Denna kunskap avses under ett senare stadie överföras till den större organisationen när systemet väl lämnas över till verksamheten att använda och utveckla vidare (Dutta & Kumar, 2021). En del av den kunskap som projektteamet tillskansat sig under projekttiden kan dock vara svår att lämna över då den ofta är erfarenhetsbaserad och inte alltid lätt att konkretisera, det vill säga tyst kunskap (Lam, 1997; Philipson & Kjellström, 2020). Det är också en riskfaktor att projektteamet inte alltid finns tillgängligt för att överföra kunskap under den längre tidsperiod som behövs för att förankra detta på ett bra sätt i organisationen (Dutta & Kumar, 2021). Medlemmar kan exempelvis påbörja andra projekt eller lämna organisationen, framför allt om de är externa. För att skapa värde för en organisation, behöver fokuset av kunskapsskapande i samband med en implementering vara mycket längre än den uppstartande engångs-insatsen, verksamheten behöver planera för ett kunskapsöverförande under en lång tidsperiod efter att systemet är satt i bruk (Dutta & Kumar, 2021).

Utöver själva implementeringsfasen så är det idag ett faktum att system och andra tekniska lösningar utvecklas snabbt (IT&Telekomföretagen, 2020). Det finns med andra ord starka incitament för organisationer att lägga ner tid och engagemang på att utveckla sina medarbetare kontinuerligt som en del av sin företagsstrategi (Nonaka, 2008; Philipson & Kjellström, 2020). För att lyckas med detta gäller det inte bara att ha koll på de kompetenser som finns, såväl konkreta som tysta (Lam, 1997), det kräver även en hög förståelse för hur medarbetare interagerar, samarbetar och lär av varandra (Jenko och Roblek, 2016). Dessutom så ställer det nya utbredda hybrida arbetssättet inom organisationer idag nya krav på kunskapsskapande och kunskapsöverföring då vi är mer socialt distanserade i organisationerna generellt (Marzban et al. 2021).

Problemområdet visar att det finns ett stort värde i en organisation att ta till vara på den kunskap som finns och se till att ständigt skapa ny, för att bibehålla konkurrenskraften. För att minska sårbarheten i ett beroende till ett fåtal individer så behöver organisationer arbeta strategiskt med att bredda kunskapsbasen och möjliggöra individer att lära av varandra.

1.2 Forskningsfråga

Hur arbetar organisationer med kunskapsskapande i samband med en systemimplementation?

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är förstå det kunskapsskapande och den kunskapsöverföring som sker i samband med utrullning av en systemimplementation. Detta då problemformuleringen visar att det är en kritisk faktor för organisationer att förhålla sig till, då det påverkar deras konkurrenskraft.

2. Litteraturgenomgång

2.1 Systemimplementation

Fokuset i denna uppsats är centrerat kring systemimplementationer och syftet med sådana är att öka organisationens effektivitet, den individuella produktiviteten hos medarbetarna samt att utveckla organisationen som stort (Chen, Wu, Chen, & Hung, 2021). Att utveckla organisationen handlar om allt ifrån att utveckla och utöka roller, ledningssystem och att utvidga gränser till att skapa nya operativa processer och innovationer (Chen et al. 2021). Det kan med andra ord anses synnerligen värdeskapande att införa ett nytt system när det görs på rätt sätt. Däremot så ställs en organisation som väljer att implementera ett system inför ett flertal okända faktorer och risker och har därför mycket att ta i beaktande (Chen et al. 2021). Forskning visar att det är ofta organisationen stöter på komplexa problem, både vid genomförandet men också vid utvärderingen av implementationen. Problemen som kan uppstå skiljer sig dock åt, alltifrån problem med processer, teknik och kultur till intressekonflikter och motsägelser inom organisationen (Aini, Lubis, Witjaksono & Azizah, 2020; Chen et al. 2021). Eftersom riskerna vid en implementation är relativt höga är det av största vikt att planera genomförandet väl. (Aini et al. 2020)

Det finns dock utmaningar med att planlägga en systemimplementering. Chen et al. (2021) väljer att beskriva systemimplementation som en utforskande process, i den form att det sällan finns en komplett lösning innan implementationen. För att organisationer ska hitta den bästa lösningen krävs, enligt forskarna, interaktioner mellan de olika intressenterna för att hitta gemensamma mål och inte fastna i den tekniska lösningen. För att få fram den bästa lösningen samt för att få en bra utrullning av systemet i verksamheten så krävs dubbelriktad kunskapsöverföring (Dutta & Kumar, 2021). Verksamheten behöver överföra information om hur den fungerar till implementationsteamet och de som implementerar systemet behöver överföra information om hur systemet fungerar och är tänkt att användas (Dutta & Kumar, 2021).

En systemimplementering ger med andra ord en organisation en möjlighet att skapa ett större värde i form av bland annat en ökad effektivitet. Eftersom komplexiteten som tidigare nämnts är hög, så har mycket forskning gjorts för att underlätta för organisationer att lyckas. Bland annat så har det gjorts ett stort arbete vid det som kallas kritiska framgångsfaktorer.

2.1.1 Kritiska framgångsfaktorer

Kritisk framgångsfaktor är en management-terminologi som flitigt används i syfte till att lyfta de element som är viktiga för en organisation för att lyckas med det de företar sig (do Amaral Castro, Dresch, & Veit, 2019). Att förstå dessa kritiska framgångsfaktorer samt dess påverkan är högst relevant för att få ett lyckat resultat vid en systemimplementation (do Amaral Castro et al. 2019). Enligt Parahita et al. (2021) är det förvånande att företag fortfarande misslyckas med implementationer på grund av att de inte gör grundjobbet, det vill säga att de inte tar tillvara på och använder sig av framtagna framgångsfaktorer. Å andra sidan kan vi se att det

idag finns många olika framtagna framgångsfaktorer, så många att det kan vara svårt för organisationer att veta vilka de bör följa (Jenko & Roblek, 2016).

Reitsma, Hilletoft & Mukhtar (2018) tittade i sina studier på vad användaren anser att ledningen bör fokusera på när det kommer till en systemimplementering. De lyfter utbildning, strategiskt beslutsfattande samt kommunikation som de viktigaste framgångsfaktorerna ur detta perspektiv. Vid en systemimplementation menar de att organisationen behöver kommunicera förväntningar på varje organisationsnivå och hanteringen av kommunikation är därför av stor betydelse. Forskarna lyfte även utbildning och övning som en annan viktig faktor som behövdes i ett tidigt skede i implementeringen. Detta för att säkra ett korrekt och effektivt användande av systemet i fråga.

Som komplement till detta så har Parahita et al. (2021) i sin forskning kommit fram till att människor, teknik och processer är de viktigaste framgångsfaktorerna i en implementation. När det kommer till de mänskliga aspekterna så menar forskarna att det är tillräcklig kunskap och förmåga hos medarbetarna samt utbildningsprogram som är några av de viktigaste framgångsfaktorerna. Effektivt lagarbete, stöd från ledningen samt effektiv kommunikation ansågs även de som viktiga. Reitsma och Hilletoft (2016) har skapat ett ramverk för kritiska framgångsfaktorer där projektteamet, strategiskt beslutsfattande, utbildning, minimala specialanpassningar, tekniska möjligheter samt mjukvarutestning och mätning av produktivitet beskrivs som de viktigaste faktorerna för en lyckad systemimplementation.

Det har under många år forskats på vilka de kritiska framgångsfaktorerna är och trenden har skiftat genom åren, från att i början mest fokusera och titta på de tekniska och organisatoriska faktorerna till att under det senare årtiondet allt mer fokusera på de mänskliga framgångsfaktorerna, något som vi kan se speglas i de forskningsresultat som vi presenterat ovan där människor, utbildning, kommunikation och lagarbete är några av de som har nämnts (Parahita et al. 2021; Reitsma, Hilletoft & Mukhtar, 2018). Några forskare som har fördjupat sig i de mänskliga faktorerna och som visat att de dessa har en hög påverkan på framgången vid systemimplementationer, är Jenko och Roblek (2016). Detta presenteras i deras modell "The primary human critical success factors research model" som visar att kompetens, beteende, sammansättning på teamet samt kommunikation är de mänskliga kritiska framgångsfaktorerna som leder till ett lyckat projekt.

Modellen är baserad på en empirisk undersökning av forskning som gjorts på kritiska framgångsfaktorer där forskarna i denna artikel utgår från det mänskliga perspektivet. Modellen bygger på de två mer individuella faktorerna, kompetens och beteende, samt de två mer grupp-baserade faktorerna, teamsammansättning och kommunikation. Faktorerna går att se som mjuka faktorer som i sin tur har en viktig påverkan på de mer konventionella hårda faktorerna såsom teknik (Jenko & Roblek, 2016).

I Jenko och Robleks (2016) modell lyfts kompetens som en av de viktiga framgångsfaktorerna. Med kompetens syftar författarna på kunskap, färdigheter, erfarenheter, kapacitet och effektivitet. Detta kan delas upp i praktisk kunskap (exempelvis systemkunskap) samt mer personliga förmågor (exempelvis ledarskap eller problemlösande).

I begreppet beteende lägger Jenko och Robleks (2016) bland annat motivation, förtroende, ansvar, partiskhet och dold kunskap. Denna kan delas upp i individuell- och grupp-beteende. För teamsammansättning så menas interaktion, involverande, effektivitet samt kollektiv intelligens. I begreppet kommunikation fokuserar forskarna på att denna behöver vara öppen

och ärlig samt effektiv, i ett led att inte bara informera andra individer men också som ett sätt att skapa en gemensam mening.

Jenko och Roblek (2016) menar att de med sin studie kan bekräfta att de mänskliga framgångsfaktorerna är de viktigaste vid en systemimplementering, i synnerhet de två subfaktorerna kompetens och teamsammansättning. Detta går att koppla till vår forskningsfråga då vi kan anta att de mänskliga aspekterna är knutna till vad företag bör ta hänsyn till när de arbetar med systemimplementationer, samt att kompetens är en viktig faktor.

2.2 Kunskap och kunskapsskapande

Termen knowledge management står för att förvalta och bygga kunskap hos anställda inom organisationer och grundades på 1990-talet och beskriver bland annat hur organisationer arbetar med kunskapsskapande (Zhuang & Tongxin, 2010). Termen har sedan dess varit ett begrepp som fått starkare betydelse i samband med att företag blir allt mer kunskapsintensiva (Zhuang & Tongxin, 2010). Vår problemformulering baserar sig på kunskapsskapande och i litteraturen har kunskapsskapande under tre decennier, beskrivits som en stor och viktig del vid systemimplementationer (Dutta & Kumar, 2021). Ett strategiskt arbete med kunskapsskapande har visats stärka organisationers konkurrenskraft och produktivitet (Martin-de-Castro, López-Sáez & Navas-López, 2008; Zhuang & Tongxin, 2010). En organisations samlade kunskap kan ses som ett samlingsbegrepp för den enskilde medarbetarens kompetenser samt organisatoriska strategier för att koordinera människor och team (Philipson & Kjellström, 2020). Förr sågs kunskap som något praktiskt och statiskt men forskningen har allt mer behandlat begreppet som en process, något dynamiskt som intas, bearbetas och på så sätt kan användas och spridas vidare (Chatti, Schroeder & Jarke, 2011).

Philipson och Kjellström (2020) påpekar att det traditionella Knowledge Management begreppet har vissa brister då de menar att den har en allt för direkt syn på hur kunskap överförs. De menar att kunskapsskapande är mer komplext och att begreppet Knowledge Management inte tar hänsyn till omgivningens kontext. Kunskap är på många sätt bundet i en organisations eller teams kultur och sammanhang (Philipson & Kjellström, 2020). Martin-de-Castro, López-Sáez och Navas-López (2008) lägger även till aspekterna land och typ av industri som kontextrelaterade faktorer som påverkar kunskapsskapande. Denna form av abstrakta kunskap är det som har kommit att kallas tyst kunskap.

2.2.1 Tyst kunskap

Tyst kunskap är ett koncept som grundades redan på 60-talet av Michael Polanyi som menade att en stor del av den mänskliga kunskapsbasen har begränsningar till vad som kan artikuleras och överförs till andra (Lam, 1997). Detta eftersom kunskapen är så starkt knuten till kontext och implicit till sin natur (Lam, 1997). Den tysta kunskapen finns hos individen, allt ifrån den anställda och ledaren till konsulten, den är personlig och ofta djupt rotad (Dutta & Kumar, 2021). Polanyi beskriver den tysta kunskapen som hur vi känner igen ansikten (Lam, 1997). Människan kan identifiera ett välkänt ansikte i en stor grupp av människor men har väldigt

svårt att förklara hur identifieringen gick till (Lam, 1997). Den tysta kunskapen är intuitiv och omedveten och är svår att uttrycka. Även den klassiska filosofen Edmund Husserl beskrev den tysta kunskapen som en kunskap vi tar för given, som vi inte kan artikulera och något som vi sällan ifrågasätter (Börjesson, Bengtsson & Cedersund, 2014).

Den tysta kunskapen är motsatsen till det som kallas explicit kunskap som är tydligt uttalad och lätt går att föra över från en individ till en annan (Lam, 1997). Den är inte personbunden och innehåller begrepp, teori och logik (Dutta & Kumar, 2021). Den explicita kunskapen är ofta formell och tydligt nedteknad, exempelvis dokumentation, konferenser, bilder och databaser (Farnese et al. 2019).

Philipson och Kjellström (2020) redogör för två typer av tyst kunskap: den medvetna och den omedvetna. Den medvetna tysta kunskapen är av sådan natur att den finns hos individen men denne har ännu ingen förmåga eller möjlighet att sätta ord på det den vet, även om den så önskar. Detta kan vara på grund av att kunskapen inte har kunnat sättas in i ett meningsfullt sammanhang i förhållande till den omgivningen den förväntas kommuniceras i (Philipson & Kjellström, 2020). Den omedvetna kunskapen är, enligt forskarna, till skillnad mot den medvetna inte ens känd för individen själv.

Den tysta kunskapen, oavsett medveten eller omedveten, är svår att sätta ord på och därmed också svår att överföra individer emellan (Farnese et al. 2019). Den uttrycks ofta som intuition eller känsla och det gör att kunskapen i sig är svår att mäta och definiera då den är delvis gömd (Nonaka, 2008). Detta beskrivs av Farnese et al. (2019) som ett isberg där den explicita kunskapen är det som är synligt men den stora massan av kunskap är ofta osynlig under vattenytan. Philipson & Kjellström (2020) illustrerar den istället som ett nätverk, där den explicita kunskapen endast är en mindre del och de olika typerna av tyst kunskap är den stora massan.

Börjesson, Bengtsson och Cedersund (2014) menar att den tysta kunskapen oftast överförs i interaktioner individer emellan. I organisationer, menar de, sker kunskapsskapande i en process i det dagliga arbetet, där kunskapsskapandet och utförandet av arbetsuppgifter är tätt sammanbundet.

Precis som vår problemformulering menar så är kunskapen, oavsett om den är tyst eller explicit, en viktig källa till att uppnå konkurrensfördel genom kunskapsskapande (Jenko & Roblek, 2016; Parahita et al. 2021). För att ha möjlighet att ta tillvara på den kunskap som finns är kunskapsöverföring viktig för att se till att kunskap sprids och överförs mellan individer så att organisationen inte blir sårbar (Dutta & Kumar, 2021; Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018; Philipson & Kjellström, 2020).

2.2.2 Kunskapsöverföring

Kunskapsöverföring kan vara svårt, allt ifrån att individen ska vilja lämna ifrån sig kunskapen till att överföringen blir selektiv samt att den kräver både en sändare och mottagare och att sändaren kan värdera samt förvandla kunskapen till värde för mottagaren likväl som mottagaren behöver ha förmågan att kunna ta till sig kunskapen (Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018). Studier vittnar dessutom om att det krävs social interaktion för att kunskapsutbyte ska kunna ske (Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018). Nelson och Winter menar enligt Lam (1997) att en stor del av kunskapen är bunden till en kontext, att den består av tyst kunskap samt att den ofta är företagsspecifik och att det därför finns svårigheter

för hur kunskapsöverföringen kan ske. En del av kunskapen inom organisationer är inte heller överförbar då den är inbäddad i komplexa sociala interaktioner och team inom organisationen. Förmågan att kunna strukturera kunskap så att den blir överförbar varierar stort mellan olika organisationer (Lam, 1997).

Kowalska-Styczeń, Malarz och Paradowski (2018) har i sin forskning sett att kunskapsöverföring kan ske både formellt och informellt. De beskriver att informellt förs kunskapen över spontant genom att individer interagerar genom möten och samtal, dock med nackdelen att den inte sprider kunskapen i en större omfattning. Forskarna menar att den formella kunskapsöverföringen når många gånger en bredare massa och sker genom att skapa en lärande organisation och överföra tyst kunskap till explicit kunskap. Den formella kunskapen överförs också genom formler, manualer och mallar (Lam, 1997).

Ett sätt för organisationer att sprida kunskap är att skapa arenor för individer med olika kunskapsnivåer att mötas på enligt Philipson och Kjellström (2020). De understryker vikten av att skapa så kallade "community of practice" där individer och team med gemensamma mål kan komma samman för att lära sig tillsammans och dela kunskaper för att hjälpa tyst kunskap att komma till ytan. Ett community of practice bygger på ett informellt, frivilligt kunskapsutbyte mellan personer som har liknande arbetsuppgifter eller behov av liknande kunskap och är ett självstyrande forum som har liten styrning från organisation och ledning (Cox, 2010).

Det är enligt Philipson och Kjellström (2020) en illusion att det helt kommer gå att strukturera upp och automatisera kunskapsöverförande med hjälp av tekniska lösningar. Istället menar de att organisationer borde fokusera mer på att facilitera mötesplatser för individer som besitter kunskap och de som är i behov av den. Även Kowalska-Styczeń, Malarz och Paradowski (2018) menar att för att uppnå en bättre kunskapsöverföring rekommenderas organisationer att minska den sociala distansen mellan individer med olika kunskapsnivåer alternativt att utarbeta olika incitament för att dela kunskap.

Mycket av den forskning som har gjorts har skett innan 2020. Marzban et al. (2021) beskriver att innan dess var det kontoret som varit det ställe som underlättat social interaktion mellan medarbetare. Vidare menar de att det i samband med den Covid19 pandemi som kom under 2019 så hamnade många organisationer i en situation där de var tvungna att ställa om till distansarbete under hastiga omständigheter. Detta försvårade, enligt forskarna, möjligheterna för anställda att arbeta fysiskt nära varandra och många upplevde detta som utmanande när det gällde kunskapsöverföring.

Oavsett om kunskapsöverföringen sker i samma rum eller på distans så krävs som tidigare nämnts, en sändare och mottagare där de båda har en vilja att lämna över och ta emot (Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018). Det är dock inte helt ovanligt med motstånd vid systemimplementationer, ett motstånd som ofta är orsakat av rädsla, stress och osäkerhet inför vad det nya för med sig (Chen et al. 2021). Motståndet kan vara dolt eller synligt och detta motstånd förekommer både på individ- och gruppnivå och kan riskera att försvåra implementationen (Chen et al. 2021).

2.2.3 Socialisering, externalisering, kombinerad och internalisering - ett sätt att visualisera kunskapsöverföring

Vi har tidigare nämnt att kunskap idag allt mer ses som en process. Kopplat till vår problemformulering så redogör vi nedan för en metod som bygger på detta tankesätt och som utarbetats för att beskriva kunskapsskapande, nämligen Nonakas (2008) "Socialization, Externalization, Combination, and Internalization"-modell (förkortat SECI). Skaparen av denna modell menar att företag har en ensidig syn på vad kunskap är och framför allt hur de ska använda sig av den. Organisationer fokuserar allt för mycket på den kunskap som är synlig och lätt att ta på och mäta (det vill säga den formella) och missar att ta tillvara på den tysta kunskapen enligt Nonaka (2008). Trots att det är den stora massan av kunskap enligt ett tidigare forskningsresultat som vi lyft i denna uppsats (Farnese et al. 2019; Philipson & Kjellström, 2020).

Nonaka (2008) menar på att kunskapsskapande i en organisation sker i en spiral, en dynamisk interaktion där varje varv i spiralen ger en djupare och mer utökad kunskap. Spiralen utgår från individen och går igenom de olika stegen där denna breddar sin egen kunskap och möjliggör kunskapsskapande. Nonaka (2008) beskriver att den startar med en tyst, inre kunskap som sedan utarbetas allt mer till att bli en explicit kunskap så att den i och med det kan bli tillgänglig för andra. Spiralen börjar sedan om från den tysta kunskapen men från en utökad nivå och på så sätt sker en kontinuerligt utökad kunskap hos individerna.

De finns fyra olika processer för kunskapsöverföring enligt Nonaka (2008). Spiralen börjar med det som kallas socialisering, det vill säga hur individer överför tyst kunskap mellan varandra genom vardaglig interaktion. Detta är ett begränsat sätt att lära då det ofta sker i liten skala och är svårt för organisationen som helhet att dra nytta av (Farnese et al. 2019; Nonaka, 2008).

Nästa process i Nonakas (2008) kunskapsspiral är hur tyst kunskap överförs till explicit, externalisering. Det handlar om att individen hittar förmågan att sätta ord och formuleringar på sin tysta kunskap så att denna går att förmedla till andra.

När kunskap har blivit explicit finns det ett behov av att koppla ihop denna med annan explicit kunskap, det som Nonakas (2008) kallar för kombinerad. På detta sätt kan kunskap fördjupas och bli mer komplex (Farnese et al. 2019) men det ökar inte organisationens totala kunskapsmassa (Nonaka, 2008).

Det sista steget i Nonakas (2008) modell är processen för att omvandla explicit till intern tyst kunskap, internalisering. Detta är steget då individen tar till sig uttalad information, kopplar denna till sin befintliga kunskap och utökar på så sätt sin egen tysta kunskap. På så sätt har spiralen skruvat sig tillbaka till början men med en högre kunskapsbas hos individen än den började med.

SECI-modellen är en av de inom forskningen mer vedertagna modeller inom kunskapsskapande och har använts flitigt sedan den publicerades (Adesina & Ocholla, 2019; Martin-de-Castro, López-Sáez & Navas-López, 2008; Farnese et al. 2019; Hidayat, Abdurachman & Hutagaol, 2020). Detta är bland annat för att den är lätt att förstå och beskriver kunskapsskapande på ett sätt som är lätt att använda sig av (Adesina & Ocholla, 2019; Zhuang & Tongxin, 2010).

Den har också fått en del kritik. Dels för att den framstår som förenklad (Adesina & Ocholla, 2019), exempelvis anses externaliseringsfasen vara mer komplex än att endast observera och ta efter (Philipson & Kjellström, 2020).

Modellen har även fått kritik för att vara anekdotisk utan grundlig förankring i forskning (Abdurachman & Hutagaol, 2020; Farnese et al. 2019). Detta för att den är svårt att mäta då begrepp som tyst kunskap är svåra att konkretisera (Farnese et al. 2019) samt att det har saknats tydlig koppling till faktisk prestation (Hidayat, Abdurachman & Hutagaol, 2020).

I ett steg att utveckla SECI-modellen från ett teoretiskt plan till ett mer konkretiserat så utvecklade Farnese et al. (2019) ett test med åtta dimensioner för att på ett mer omfattande sätt kunna förstå kunskapsskapande. "Knowledge Management SECI Processes Questionnaire" (KMSP-Q) avser att brygga SECI-modellens mer filosofiska karaktär och det mer praktiska arbetslivet för att på ett bättre sätt kunna koppla detta till en organisations effektivitet.

De två första dimensionerna i forskarnas modell baserar sig på socialiserings-steget i SECI-modellen och fokuserar på den individuella nivån av relationer.

1. Mentorskap

Beskrivs av Farnese et al. (2019) som hur tyst kunskap delas mellan seniora anställda och juniora eller nyanställda. Detta kan göras genom att coacha eller mer konkret guida individer på olika sätt och på så sätt föra över tyst kunskap då de som coachas ser, lär och härmar beteenden och handlingar.

2. Kunskapsdelande

Avser, enligt forskarna, viljan att dela med sig av den information som finns, antingen självmant eller på uppfordran. Det är här viktigt att möjliggöra lateral kommunikation och skapa klimat där detta uppmuntras.

De två följande dimensionerna i modellen av Farnese et al. (2019) fokuserar på externalisering-steget och då främst kunskapsutbyte på gruppnivå. I dessa handlar det om att skapa gemensamma språk för att synliggöra handlingar och kunskap.

3. Team-reflexivet

Detta är enligt Farnese et al. (2019) processen där ett team tillsammans kritiskt granskar mål, metoder och rutiner för att kunna utföra dessa på ett bättre och mer effektivt sätt och på så sätt öka produktivitet och innovationsgrad.

4. Organisationsminne

Detta avser, enligt forskarna, hur en organisation sparar och systematiskt delar tidigare erfarenheter och händelser för framtida bruk. Genom att systematiskt "tanka av" specifika individer information kan organisationer på detta sätt reducera risken att kunskap stannar hos enskilda utan istället delas över en större massa.

De nästkommande dimensionerna behandlar forskarna kombineringsprocessen och där lägger forskarna fokuset på en organisatorisk nivå.

5. Organisatorisk kommunikation

Innefattar enligt Farnese et al. (2019) informella normer och formella rutiner för hur information delas i en organisation. Det kan vara saker så som möten, nyhetsbrev och wiki-bloggar. Avsikten är, enligt forskarna, att dela information mellan organisatoriska nivåer och enheter för att hålla anställda uppdaterade och informerade.

6. Tekniskt stöd

Här innefattar Farnese et al. (2019) all form av IT-stöd som avser att underlätta delande av information. Genom IT-stöd underlättar systematiseringen av och tillgängligheten till information och kunskap. Dimensionen inkluderar även medarbetarnas vilja att använda sig av IT-stöd.

De två slutgiltiga dimensionerna berör den sista av SECI-modellens processer, internalisering. Detta beskrivs av Farnese et al. (2019) som den operationella nivån av kunskapsutbyte.

7. Personligt fokuserad utbildning

Beskrivs av Farnese et al. (2019) som utbildning som fokuserar på de mänskliga aspekterna av lärande för att underlätta intagandet av ny information, förmågan att kunna anpassa denna till sig själv för att senare kunna ta beslut och samarbeta på ett effektivt sätt.

8. HR-relaterad utveckling

I den sista dimensionen avser Farnese et al. (2019) kultur och policys som möjliggör en lärande organisation. Hur organisationer inkluderar detta som en medveten strategi för att underlätta lärande för olika individer.

För att illustrera Farneses et al. (2019) KMSP-Q har vi sammanställt tabell 1.

KMSP-Q dimension	SECI-process
Mentorskap	Socialisering
Kunskapsdelande	Socialisering
Team-reflexivet	Externalisering
Organisationsminne	Externalisering
Organisatorisk kommunikation	Kombinering
Tekniskt stöd	Kombinering
Personligt fokuserad utbildning	Internalisering
HR relaterad utveckling	Internalisering

Tabell 1. Illustration av KMSP-Q baserad på Farnese et al. (2019)

Dutta och Kumar (2021) utgår även de i sin forskning från SECI modellen, där de fokuserar på hur kunskapsskapande sker och hur externa konsulter kan bistå i att skapa kunskap. Resultaten från forskningen visar att konsulternas engagemang bidrar positivt till kunskapsrelaterade aktiviteter som i sin tur hjälper till att operationalisera och driva SECI-processen för att skapa kunskap.

Dutta och Kumar (2021) skapade en egen modell som är en baserad på SECI: “Import, Discover, Extricate, Solve”, förkortat IDEAS. IDEAS symboliserar det kunskapsskapande som sker i samarbetet med konsulterna vid systemimplementationer och står för de fem olika aktiviteter som konsulterna utför.

“Import”, importera extern kunskap.

Även om organisationens processer fungerar väl enligt Dutta och Kumar (2021), så kan konsulten som har erfarenhet från flera olika organisationer, hjälpa till med att effektivisera processen ytterligare. Konsulten har med sig nya perspektiv från tidigare implementationer som organisationen kan dra nytta av.

“Discover”, upptäcka intern kunskap

Vid en implementation är, enligt Dutta och Kumar (2021), interaktionen viktig mellan deltagarna i teamet då de med största sannolikhet har bra insikt i sina egna delar av organisationen samt de arbetsuppgifter de arbetar med, men i gengäld har de en sämre överblick över organisationen och dess processer som helhet. Det liknas av forskarna vid en silokultur som i sig självt försvårar kunskapsskapande. De beskriver vidare att när konsulterna kommer in i projektet agerar de som en brygga eftersom de interagerar med ett flertal individer över silostrukturer. Detta eftersom konsulterna behöver förstå vad, när, hur och varför, kopplat till de aktuella processerna som ligger till grunden för systemimplementationen. De använder då, enligt forskarna, sin erfarenhet för att skapa en bra överblick då identifieringen och synliggörandet av kunskapen är avgörande för att kunna

driva kunskapsskapande. Denna överföring sker i socialiseringsprocessen, en process som är verksam under hela implementationen.

“Extricate”, frigöra begränsad kunskap

För att kunna lyckas med en systemimplementation räcker det inte bara med att upptäcka, kunskap måste också frigöras enligt Dutta och Kumar (2021). Organisationen behöver även se till att individer som sitter på kunskap känner sig trygga i att dela med sig denna, även om de initialt är ovilliga. Här kan konsulterna spela en viktig roll enligt forskarna, då de oftare ses som opartiska, vilket kan verka avdramatiserande. Dutta och Kumar (2021) redogör för hur det i en förändringsprocess kan uppstå otrygghet hos individer, då effektivisering av arbetsuppgifter kan uppfattas som ett hot mot den egna anställningen. Konsulten utgör inte samma interna konkurrens som en chef eller medarbetare. På så sätt är chansen större att individerna delar sin kunskap med organisationen enligt Dutta och Kumar (2021).

“Activate”, aktivera kunskapsflöden

Dutta och Kumar (2021) beskriver att konsultens roll är att bygga broar mellan de olika öar av kunskap som finns i verksamheten. Kunskapen leds på två sätt, dels genom att rationalisera den tysta kunskap som finns i organisationen och får denna dokumenterad dels så främjar de kunskapsflödet utifrån och in till organisationen enligt forskarna.

“Solve”, lösa problem med hjälp av kunskap

Konsulterna använder, enligt Dutta och Kumar (2021), sin erfarenhet till att överblicka verksamheten, kartlägga förbättringsområden och vad som fungerar bra för att kunna implementera best practice in till systemet.

2.3 Organisationers kunskapsskapande i samband med systemimplementationer

Under genomgången av litteraturen ovan kan vi se att det finns ett antal gemensamma nämnare som är kopplad till vår frågeställning då de är viktiga nyckelaspekter när det kommer till kunskapsskapande. Dessa faktorer går in i varandra och det går inte alltid att dra en skarp skiljelinje dem emellan. Vår teori har gått från det övergripande perspektivet knowledge management som innehåller bland annat kunskapsskapande och vad kunskap innebär. Utifrån det har vi redogjort för hur kunskapsdelande går till för att landa i de olika processer som detta innebär. Baserat på detta har vi i denna uppsats valt att dela in nyckelaspekterna i fyra olika områden som alla påverkar hur en organisation arbetar med kunskapsskapande.

2.3.1 Individer och interaktion

Det har som tidigare nämnt blivit ett skifte i fokus från teknik och organisation till de mer mänskliga faktorer som visat sig ha en hög påverkan på huruvida en systemimplementation blir lyckad (Jenko & Roblek 2016). Flertalet av de forskare vi tidigare nämnt lyfter vikten av den enskilda individen som en viktig faktor för organisationer när det kommer till kunskapsskapande i allmänhet (Nonaka, 2008; Philipson & Kjellström, 2020) och

systemimplementationer i synnerhet (Dutta & Kumar, 2021; Jenko & Roblek 2016; Parahita et al. 2021).

Nonaka (2008) sätter individen i fokus i sin kunskapsspiral och utgår från denne när de resonerar kring hur organisationer kan öka sin kunskap och därmed sin konkurrenskraftighet. Interaktionen blir en central del hos Nonaka (2008) och även senare Farnese et al. (2019) då de lyfter vikten av själva kunskapsöverförandet. Denna kan ske på olika sätt beroende på om kunskapen är tyst eller explicit men det är en viktig del för att inte låsa in kunskap hos enskilda individer (Dutta & Kumar, 2021; Farnese et al. 2019; Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018; Nonaka, 2008;). Informell kunskapsöverföring sker ofta i form av interaktioner, i möten och samtal (Dutta & Kumar, 2021; Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018; Farnese et al. (2019).

Team-komposition är en avgörande framgångsfaktor för systemimplementationer då interaktionen mellan individer är viktig (Dutta & Kumar, 2021; Jenko & Roblek, 2016). Detta är även centralt hos Chen et al. (2021) då det är ett viktigt element för att nå enhetlighet mellan intressenter. I en projektgrupp bestående av olika nyckelpersoner, som det ofta är i komplexa systemimplementationer (Dutta & Kumar, 2021), är balansen viktig så att det finns en bra fördelning av specifik kärnkompetensen och en öppen, ärlig kommunikation team-medlemmarna emellan (Jenko & Roblek 2016). Att ett team kan utmana varandra och gemensamma arbetssätt är en del i hur tyst kunskap kan synliggöras och konkretiseras (Farnese et al. 2019).

När interaktion diskuteras kommer även den sociala distansen på tal. Enligt Kowalska-Styczeń, Malarz och Paradowski (2018) bör den sociala distansen mellan individer minska för att främja interaktion och därigenom kunskapsöverföring. Detta står i kontrast till det hybrid-kontor som har börjat växa fram efter Covid19-pandemin och verksamheter står inför utmaningar att hitta lösningar på detta (Marzban et al. 2021).

En viktig del i interaktioner är om det finns en vilja eller ett motstånd till att dela information. Som tidigare nämnts så är det inte helt ovanligt att det finns ett visst motstånd i organisationen vid en implementation (Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018). Beroende på hur väl organisationen lyckas förebygga motståndet så kommer detta att påverka interaktionerna i varierande grad, som i sin tur påverkar kunskapsöverföringen och användandet av systemet (Chen et al. 2021; Dutta & Kumar, 2021). En vilja, öppenhet och ett klimat som möjliggör kunskapsdelande är en viktig faktor för kunskapsskapande även enligt Farnese et al. (2019).

2.3.2 Tyst kunskap

Tyst kunskap är en av grundbultarna i SECI-modellen (Nonaka, 2008) och lyfts som en viktig del i den kunskapsbas en organisation besitter (Farnese et al. 2019; Philipson & Kjellström, 2020). Historiskt har det främst varit fokus på den explicita kunskapen då denna har varit konkret och lätt att mäta, men med individen i fokus har den tysta kunskapen fått ett allt mer ökat värde (Börjesson, Bengtsson & Cedersund, 2014).

Den tysta kunskapen är en stor del av individens kompetens likt den isbergsmetaforen som Farnese et al. (2019) nämner. Organisationer blir allt mer medvetna om den tysta kunskapens betydelse, även om den kan vara svår att få tillgång till då den inte alltid är lätt att sätta ord på

utan rätt sammanhang (Börjesson, Bengtsson & Cedersund, 2014; Lam, 1997; Philipson & Kjellström, 2020). Individerna vet helt enkelt mer än den kan berätta (Philipson & Kjellström, 2020). Dutta och Kumar (2021) lyfter i sin modell att för att bygga broar i en organisation behöver man rationalisera den tysta kunskapen och göra denna så explicit som möjligt för att skapa bra förutsättningar vid en systemimplementation.

Jenko och Roblek (2019) lyfter kompetens som en viktig framgångsfaktor vid systemimplementationer och en del av de faktorer som ingår i denna är erfarenheter, kapacitet och färdigheter, något som inte alltid är konkret och lätt att överföra. Även framgångsfaktorn beteende innehåller kompetenser som inte alltid uppfattas som konkreta, såsom motivation, ledarskap, ansvarstagande, initiativförmåga, empati samt relationsskapande (Jenko & Roblek, 2019). Att detta är en kunskap som inte är konkret skriver även Börjesson, Bengtsson och Cedersund (2014). De lyfter i sin forskning fram att den tysta kunskapen beskrivs som fingertoppskänsla, en kunskap som "bara" finns där och som är svårt att beskriva. En kunskap som många gånger tas för given av innehavaren och ibland ses som medfödd.

Philipson och Kjellström (2020) lyfter att det finns olika aspekter på tyst kunskap. Den tysta medvetna, där individen har vetskap om kunskapen men har svårt att artikulera den och föra den vidare till andra. Den tysta omedvetna kunskapen, som även kallas dold och syftar på den kunskap som individen inte vet om att denne besitter. När individen inte har vetskap om den kunskap den besitter går den inte heller att överföra (Philipson & Kjellström, 2020).

Farnese et al. (2019) fokuserar i sin modell på att förhindra att information stannar hos en enskild individ då detta medför en sårbarhet i organisationen. Därmed behöver den tysta kunskapen bli explicit för att kunna nå en större massa. Detta görs enligt Farnese et al. (2019) genom att ha mentorskap där den tysta kunskapen kan föras över via bland annat coaching men även genom att skapa en bra kultur för överföring av den tysta kunskapen inom en organisation. Detta behöver, enligt Farnese et al. (2019), göras både inom de mindre teamen men även i organisationen i stort, så att förutsättningarna att ta tillvara på den tysta kunskapen blir bättre. Som Philipson och Kjellström (2020) lyfter är sammanhanget av stor vikt för att göra kunskapsöverföringen, organisationer behöver skapa arenor där kunskapsöverföringen kan ske.

2.3.3 Kommunikation

Chen et al. (2021) använder uttrycket "utforskande process" för att beskriva en systemimplementation. De menar att eftersom det inte finns någon färdig lösning är intressenterna utlämnade till varandra för att hitta den bästa lösningen och för att skapa ett bra samarbete krävs det bra kommunikation, detta för att nå gemensamma mål och inte fastna i de tekniska lösningarna. Dessa aspekter går hand i hand även enligt Jenko och Roblek (2016) som lyfter att om kommunikationen är bra blir samarbetet bättre och vice versa. Personer som samarbetar nära och ofta, kommunicerar i regel bättre enligt Jenko och Roblek (2016). I detta understryker de också vikten av öppenhet och ärlighet då detta är en viktig del för skapa bättre förutsättningar.

Kommunikation är även en av de primära framgångsfaktorerna för en systemimplementation hos Reitsma, Hilletoft & Mukhtar (2018). De siktar in sig på en kommunikation av förväntningar på en organisationsnivå något som även har fångats upp av Farnese et al. (2019). I sin modell har de organisatorisk kommunikation som en dimension och fokuserar där på både de informella och formella kommunikationskanalerna. Dessa är viktiga för att

bland annat kunna utvidga den explicita-kunskapen så den kan nå flera på ett effektivt sätt och därmed möjliggöra ett mer omfattande lärande. Dutta och Kumar (2021) lyfter frigörandet av kunskap som en viktig del i systemimplementationer, genom att frigöra kunskapen och kommunicera ut denna i organisationen.

Individer inom ett implementeringsprojekt har ofta olika kompetensområden och gapet områdena emellan kan bli ännu större vid själva överlämnandet till organisationen (Dutta & Kumar, 2021). Farnese et al. (2019) sätter kunskapsdelande som en dimension inom socialiseringsteget, det vill säga hur tyst kunskap kan föras över mellan individer. Forskarnas modell nämner bland annat mentorskap och möjliggörandet av kommunikation mellan kunskapsnivåer. Jenko och Roblek (2016) beskriver kommunikation som en tvåvägsprocess där deltagarna inte endast utbyter information, idéer och känslor utan även delar och skapar mening tillsammans. Något som enligt Philipson och Kjellström (2020) är av yttersta vikt för att möjliggöra spridandet av tyst kunskap.

2.3.4 Utbildning

Utbildning av medarbetare i samband med en systemimplementation är även det en framgångsfaktor som lyfts (Parahita et al. 2021; Reitsma, Hilletoft & Mukhtar, 2018). Det gäller såväl utbildning och övning i det specifika systemet (Jenko & Roblek 2016; Reitsma, Hilletoft & Mukhtar, 2018) som mer personliga förmågor så som ledarskap och problemlösning (Jenko & Roblek, 2016). En organisations framgång kan ställas i relation till hur väl de lyckas systematisera och strukturera lärande (Farnese et al. 2019; Philipson & Kjellström 2020). Farnese et al. (2019) tar upp utbildning som en viktig strategisk faktor för företag och de fokuserar även de på mer än sakfrågan, då de lyfter vikten av att utbilda i de personliga faktorerna.

Utbildning ska ses som ett vidare begrepp än att endast innefatta traditionell klassrumsfokuserad utbildning, även om denna också har sin plats (Farnese et al. 2019; Jenko & Roblek 2016; Philipson & Kjellström, 2020). Organisatoriskt lärande kan istället beskrivas som processen av att skapa, underhålla och överföra kunskap inom en organisation och genom detta skapa ny kunskap (Jenko & Roblek, 2016). Den formella kunskapsöverföringen i form av strukturerad utbildning når ofta en större massa och är ett viktigt element för att skapa en lärande organisation (Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018). Den informella har även den ett värde då den hjälper individer att tillsammans skapa sammanhang samt att utmana befintliga arbetsätt och normer, något som stödjer spridande av tyst kunskap (Farnese et al. 2019; Philipson & Kjellström, 2020). Philipson och Kjellströms (2020) förslag gällande ett community of practice för individer i behov av samma kunskap är ett exempel på hur utbildning kan se ut i ett mer informellt perspektiv.

2.4 Summering

Vi har i detta kapitel redogjort för en del av den forskning som finns kring vad som krävs för att lyckas med systemimplementationer och den kunskapsskapande som behöver ske i samband med detta. Vi har redogjort för begrepp och modeller gällande kritiska

framgångsfaktorer, tyst och explicit kunskap och kunskapsöverföring. Slutligen landade vi i fyra områden som vi har sett varit extra viktigt enligt den forskning som är gjord, nämligen: individer och interaktion, tyst kunskap, kommunikation samt utbildning.

Det har konstaterats att det finns många mänskliga aspekter som påverkar en implementation och det är en fördel för företag att skapa det bästa möjliga klimatet i en organisation för att främja öppenhet och team-känsla. Det gäller att inte underskatta behovet av en informell kunskapsöverföring för att frigöra så mycket av den tysta kunskapen som möjligt, då denna är en stor del av det kunskapskapital som finns i en organisation. Det finns en risk i att låta viktig kunskap stanna hos en liten del av organisationen då detta ökar sårbarheten om enskilda individer försvinner. Dessutom ökar innovations- och konkurrenskraft om fler får tillgång till andras kunskap. På så sätt kan det totala kunskapskapitalet kontinuerligt växa.

3. Metod

I detta avsnitt avser vi redogöra för hur vi har förberett oss för vår undersökning. Vilket val av metod vi har gjort samt hur vi har efterarbetat materialet.

3.1 Metodval

Något som är viktigt för att få en så bra empiri som möjligt är att ha en problemformulering att utgå ifrån samt att läsa på om olika metodval (Rienecker, Stray Jörgensen & Hedelund, 2014). När det gällde val av metod så utgick vi från vår problemformulering, det syfte vi hade satt och det område vi avsåg att undersöka. Vårt huvudsakliga fokus var att förstå hur det går till i praktiken när företag arbetat med kunskapsskapande och kunskapsöverföring vid systemimplementationer. Vi avsåg att mer på djupet förstå hur de resonerade och vad som drev deras val av arbetssätt för att utifrån det få en fördjupad insikt i vad som var viktigt.

För att uppnå detta valde vi att genomföra en kvalitativ studie baserad på semistrukturerade intervjuer. En kvalitativ intervju har fördelen att den går mer på djupet och ger en större insikt i varför informanter gör som de gör (Rienecker, Stray Jörgensen & Hedelund, 2014), något som passade vårt syfte bra. En annan aspekt för en bra empiri är att ha en välarbetad intervjuguide (Rienecker, Stray Jörgensen & Hedelund, 2014). Den semistrukturerade intervjun ger fördelar då den utgår från en repeterbar intervjuguide men ger flexibiliteten att ställa följdfrågor beroende på hur intervjun utvecklar sig (Rienecker, Stray Jörgensen & Hedelund, 2014) samt att byta ordning på frågorna utefter hur flödet i intervjun är (Oates, 2006). Fler fördelar som den semistrukturerade intervjun för med sig är att informanterna har möjlighet att själv lyfta viktiga aspekter som är relevanta för intervjun (Oates, 2006). Andra fördelar med kvalitativa intervjuer är att det är lättare att få mer detaljerad information, att ha möjligheten att fråga öppna och mer komplexa frågor samt att det är lättare att observera och läsa av respondenten (Oates, 2006). Chansen är också större vid en intervju att respondenten känner förtroende och delar med sig av information denne inte hade känt sig bekväm med att skriva ner i ett formulär (Oates, 2006). Detta var något vi ansåg oss uppnå under intervjuerna, då informanterna delade med sig av information på ett öppet sätt. Det blev ett bra intervjuflöde och användandet av intervjuguiden hjälpte oss att inte tappa viktiga aspekter.

3.2 Empiri

3.2.1 Litteratur och sökord

I sökandet efter relevant litteratur har vi använt oss av LUBsearch, Google Scholar och Ekonomihögskolans bibliotek. När vi har sökt efter vetenskapliga artiklar och konferenser har vi alltid haft kriteriet att dessa ska vara peer-reviewed. Som komplement har vi använt oss av böcker, exempelvis för att beskriva den ursprungliga SECI-modellen. Vi har alltid i den mån det varit möjligt, använt oss av ursprungsartikeln för den information vi eftersöker.

Nedan är de mest relevanta sökorden vi använt oss av:

- SECI
- Knowledge management
- Knowledge creation
- CSF
- System implementation
- Knowledge transfer
- Implicit knowledge

3.2.2 Urval

Vi avsåg hitta en så representativ empiri (Rienecker, Stray Jörgensen & Hedelund, 2014) som möjligt, det vill säga hitta fall som representerar det typiska tillvägagångssättet då vårt mål är att undersöka hur verkligheten ser ut. Detta i motsats till exemplarisk empiri som avser visa hur det idealiskt kan se ut (Rienecker, Stray Jörgensen & Hedelund, 2014). Inför vårt urval hade vi satt ett antal krav på de individer vi avsåg prata med för att se till att de hade relevant kompetens för det område vi avsåg undersöka. De skulle uppfylla en eller flera av nedan punkter:

- Ansvar för kompetenskartläggning i samband med systemutrullningen
- Arbeta med att undersöka behov och planera utbildningar
- Ansvar för avdelningen/arna och dess kompetens
- Annan strategisk insikt i kompetensbehov kopplat till system

Utöver detta hade vi som mål att prata med personer både på verksamhetssidan samt med personer på konsultsidan för att få ett så representativt urval som möjligt. Vi försökte även få en bredd på de branscher som representerades. Det urval vi gjort benämns av Jacobsen (2002) som ett ändamålsstyrt urval. Vi använde oss även av ett visst bekvämlighetsurval (Jacobsen, 2002) då de initiala kontakter vi tog var med individer i våra nätverk som sedan hjälpte oss vidare till rätt personer.

Vi valde ut 4 olika verksamheter och 5 intervjupersoner för att bredda vårt empiriska urval då vi avsåg se vilka mönster som fanns utifrån vår problemformulering, syfte och teori.

Inför den första kontakten med personerna så skickade vi med en text som avsåg att förklara uppsatsens syfte och vilken typ av kompetens vi önskade prata med, bilaga 1. I tillägg till detta så underströk vi anonymiteten.

ID	FöretagsID	Bransch	Roll	Datum
P1a	F1	Offentlig verksamhet	HR-specialist	2022-04-21
P1b	F1	Offentlig verksamhet	HR-strateg	2022-04-22
P2	F2	Handel	Lösningssarkitekt	2022-04-22
P3	F3	Tillverkning/Handel	Digital Director	2022-04-27
P4	F4	IT-konsult	Konsultchef, Säljare och Projektledare	2022-05-06

Tabell 2 - Tabell över intervjudeltagare

3.2.3 Intervju och Intervjuguide

Samtliga intervjuer hölls via videomöte. Jacobsen (2002) menar att det är viktigt att skapa en trygg intervjusituation annars finns det en risk för sämre resultat. Oates (2006) menar på att det viktigaste för intervjun är att informanterna känner sig bekväma. Samtliga våra informanter föredrog att hålla detta via videolänk då detta nu efter corona-pandemin har blivit ett etablerat arbetssätt (IT&Telekomföretagen, 2020). Studier gjorda efter pandemin visar också att en videointervju kan skapa en intimitet, just eftersom det är på distans. Dessutom är det ett sätt att kunna nå flera kandidater över ett större geografiskt område (Olliffe, Kelly, Gonzalez Montaner & Yu Ko, 2021).

Intervjuerna spelades in på två olika ljudupptagningar, detta för att säkerställa att åtminstone en ljudupptagning var fungerande. Att spela in intervjun ger möjligheten att fokusera fullt ut på intervjun istället för att försöka anteckna allt. Enligt Oates (2006) är det en fördel att kunna fokusera på intervjun, men en inspelning kan samtidigt göra respondenten nervös och kan därför påverka svaren. När vi försäkrat informantens anonymitet samt att de får möjlighet att läsa igenom transkriberingen så var samtliga bekväma med det.

Då vi arbetade med semistrukturerade intervjuer så skapade vi en intervjuguide. Denna är baserad på de fyra olika områdena, individ och interaktion, tyst kunskap, kommunikation samt utbildning, som i vår litteraturgenomgång framkom som de mest essentiella för kunskapsskapande i samband med systemimplementationer. I tabell 3 illustrerar vi de kärnfrågor våra intervjuer baserade sig på samt vilka områden de avsåg undersöka. den sista frågan fick ingen kategori, då vi där inte kunde förutse vilket område som skulle komma upp. Intervjuguiden är skriven med mer övergripande frågor i början för att sätta kontexten och allt eftersom blir vi mer specifika för att fånga upp de olika områden vi vill fokusera på, något som Oates (2006) rekommenderar. Vi har så långt det är möjligt använt oss av öppna frågor för att fånga upp de olika företagsspecifika skillnaderna. Utöver frågorna i intervjuguiden hade vi även inledande frågor kring intervjupersonernas bakgrund och roll, dels för att få en komplett bakgrund men även för att mjukstarta intervjun och få dem att känna sig avslappnade.

För att förbereda oss för intervjuerna hade vi förutom en intervjuguide även samlat in viss bakgrundsinformation, bland annat kring respondenternas roll så att vi hade möjlighet att

bättre förbereda oss inför intervjuerna. Oates (2006) uppger att genom att samla bakgrundsinformation så ökar det vår trovärdighet om vi är mer insatta från början av intervjun. Bakgrundsinformationen hjälper oss även att avgöra trovärdigheten i det informanterna berättar samt att det är lättare att anpassa frågorna efter varje person (Oates, 2006).

Innan vi startade intervjun hade vi en kort introduktion där vi presenterade oss, lyfte syftet med intervjun och fick godkännande att spela in, vi försäkrade också respondenten om dennes anonymitet likt det Oates (2006) rekommenderar. Under intervjun ställde vi båda två frågor och uppföljningsfrågor. Vi hade ingen specifik uppdelning kring vem som frågade vad utan anpassade oss efter flödet i intervjun.

Fråga	Modellområden
1. Vad har ni för uttalade företagsvisioner kring lärande och kompetenshöjande / alt Hur ser organisationers företagsvisioner generellt sett ut när det kommer till lärande och kompetenshöjande?	Utbildning, Kommunikation
1a. Hur har detta införlivats i det specifika implementeringsprojektet? / alt Hur ska företag på bästa sätt införliva sin företagsvision kring lärande i ett implementeringsprojekt?	Utbildning, Kommunikation
1b. Hur tänker ni när ni lägger upp en utbildningsplan för implementationsarbetet?	Utbildning
1b.a. Hur arbetar ni för att fånga upp olika individers olika behov av lärande?	Individ, Tyst kunskap
1.b.b. Hur arbetar ni med att överföra och öka mer informella former av kompetens, såsom problemlösning, kreativt tänkande och ledarskap	Tyst kunskap, Utbildning
2. Hur upplever ni utmaningarna med att vissa nyckelindivider sitter på mycket enskild kunskap?	Tyst kunskap
2a. Gör ni något aktivt för att motverka detta? I så fall vad?	Tyst kunskap
3. Hur arbetar ni för att få en gemenskap mellan grupperingar som initialt kan ha olika mål och intressen med systemet/implementationen? Exempelvis, hur kan IT-experter och verksamheten få en samsyn?	Kommunikation
4. Hur arbetar ni med utbildning kring praktiska kunskaper, tex övning i systemet som sådant?	Utbildning
4.a Vad skapar ni för arenor för utbildning utöver de strukturerade utbildningstillfällena?	Utbildning, Tyst kunskap
5. Hur ser kommunikationsstrategierna ut vid systemimplementering?	Kommunikation
5a. Vad ser ni är viktigt när det kommer till den formella kommunikationen?	Kommunikation
5b. Vad ser ni är viktigt när det kommer till den informella kommunikationen?	Kommunikation, Tyst kunskap
6. Enligt din erfarenhet: hur ser samarbetsklimatet ut i det specifika projektet/överlag i olika projekt -, framför allt med fokus på öppenhet av delandet av kunskap.	Individ, Tyst kunskap
6a. Hur arbetar ni aktivt med kommunikationsklimatet?	Individ, Tyst kunskap, Kommunikation

7. Hur har samarbete och interaktion i projektet/en varit under corona-tiden när mycket skedde på distans?	Individ, Tyst kunskap, Kommunikation
7a. Arbetar ni med någon hybridform idag? (distans/på plats)	Individ, Tyst kunskap, Kommunikation
7a.a. Hur påverkar detta samarbete och interaktion?	Individ, Tyst kunskap, Kommunikation
7a.b. Hur har ni tagit hänsyn till detta när ni arbetar med:	Individ, Tyst kunskap, Kommunikation
7a.b.a Kommunikation och formell utbildning?	Kommunikation, Utbildning
7a.b.b Samarbete och informellt lärande?	Individ, Tyst kunskap, Kommunikation, Utbildning
8. Vad du tycker är de största nyckelfaktorerna när det kommer till kunskapsskapande i samband med en systemutrullning?	

Tabell 3. Intervjuguide

Efter varje intervju reflekterade vi över frågorna och resultatet av intervjun och kunde konstatera att frågorna fungerade bra samt att den semi-strukturerade metoden fungerade väl. Under intervjuernas gång hände det att vi bytte plats på frågornas ordningsföljd då inget intervjuflöde var det andra likt. Vi utgick dock alltid från vår intervjuguide och såg till att våra frågor täcktes i samtalen som ägde rum.

Oates (2006) lyfter vikten av att avsätta tillräckligt mycket tid för intervjuerna då det är bättre att avsluta tidigt än att dra över eller inte hinna igenom alla frågor. Vi bokade 1 timme för varje intervju och kan konstatera att antalet frågor var lagom då intervjuerna har tagit 35-50 minuter att genomföra.

3.2.4 Bearbetning av data

Varje intervju transkriberades kort efter att intervjun var klar. Vi har gjort viss bearbetning av materialet då vi uteslutit vissa paus ord så som "hmm" och "liksom" samt det som hamnar utanför vår kontext, för att få en mer lättöverskådlig text. Vi använder oss utav transkribering då det ger oss en bättre översikt på datan som har samlats in samt underlättar vår kategorisering inför analysen (Oates, 2006). Även om transkriberingen var tidskrävande så var det samtidigt givande att återigen gå igenom intervjuerna. Varje transkribering har sedan skickats till respektive informant för att dessa ska få en chans att godkänna materialet innan det användes för analys (Oates, 2006). Detta ger informanten möjlighet att kolla igenom och rätta eventuella misstolkningar (Oates, 2006).

För att få en bra struktur i vår analys har vi kodat transkriberingen efter de teori-områden vår intervjuguide baserades på. Som tidigare nämnt så ligger dessa områden tätt knutna till varandra, så när vi har bearbetat datan har vi även haft ett öppet sinne för att kunna dra paralleller till andra områden än de vi ursprungligen tänkt. I transkriberingarna kan därför kodningen skilja sig från den ordinarie guiden.

För att underlätta kodningen har vi för varje teoriområde satt en kod som representerar denna, se tabell 4. Detta för att vi ska få en bra överskådlighet på de segment som är relevanta för vårt syfte, just eftersom dessa områden ligger nära varandra (Oates, 2006). Ett svar kan exempelvis innehålla flera områden. Kodningen kan hittas i respektive transkribering, se bilagorna.

Kodningen hjälpte oss att se mönster och sammankopplingar i de olika kategorierna. När kodningen var på plats och mönster börjat uppstå så kunde vi börja analysera datan (Oates, 2006).

Teoriområde	Kod
Individ och interaktion	INT
Tyst kunskap	TK
Kommunikation	KOM
Utbildning	UTB

Tabell 4. Kodning av respektive teoriområde

3.3 Etik, validitet och reliabilitet

När metoden väljs är det viktigt att värdera dennes validitet och reliabilitet, det vill säga mäts det som avses att mätas och fås samma resultat om intervjun upprepas (Rienecker, Stray Jörgensen & Hedelund, 2014). Det är viktigt att reflektera över detta då metoden påverkar giltigheten och tillförlitligheten på resultatet (Rienecker, Stray Jörgensen & Hedelund, 2014).

Vi hade ett relativt litet urval av organisationer i vår undersökning vilket påverkar validiteten. Vi kan därför inte säga att det ger en generell bild över en större målgrupp. Representanterna hade dock relevant kompetens, erfarenhet samt spridning i olika branscher och kan på så sätt ge en relativt bred bild och på så sätt en indikation kring organisationer arbetar med kunskapsskapande i samband med systemimplementationer. Gällande reliabiliteten så menar Oates (2006) menar att reliabilitet kan vara svårt då respondentens åsikter och erfarenheter ändras över tid, de kan komma ihåg svaren de gav sist och därför upprepa dem rakt av eller välja att svara annorlunda än förra gången (Oates, 2006). Vi har dock genom vår intervjuguide försökt skapa en förutsättning för att kunna återskapa denna studie, vilket ger en ökad transparens gällande reliabiliteten.

Innan intervjuerna startar är det viktigt att göra etiska övervägningar (Oates, 2006). Vi informerade kring den garanterade anonymiteten redan i inbjudan till intervjuerna och upprepade detta vid intervjuens början. Informanterna hade alltid möjligheten att välja att inte delta, ge sitt godkännande, dra sig ur samt att vara både anonyma och har rätt att uttala sig under konfidentialitet (Oates, 2006). Informanterna har i denna undersökning valt att delta och gett sitt godkännande till att intervjuas samt till inspelningen av intervjun. De har dessutom varit anonyma i vår undersökning. Ingen önskade att informationen de lämnat skulle vara konfidentiell.

Vi bör också se till att svaren som ges i intervjuerna behandlas på ett säkert sätt så att organisation och respondent inte går att identifiera och därigenom ställa dessa i dålig dager (Rienecker, Stray Jörgensen & Hedelund, 2014). Resultaten får heller inte vara onödigt kränkande eller vålla skada (Rienecker, Stray Jörgensen & Hedelund, 2014). Detta har uppnåtts genom att anonymisera både personer och organisationer samt inte tagit med någon data som inte varit relevant för undersökningen.

Precis som det har varit viktigt för oss att vår undersökning har bedrivits på rätt sätt har det även viktigt för oss att källorna vi hänvisar till har gjort detsamma, det vill säga att deras forskning har bedrivits med hänsyn till etik, validitet och reliabilitet. Oates (2006) menar att det är viktigt att se till så att författarna i artiklarna vi använder diskuterar etik kopplat till deras forskning samt redogör för eventuella dilemman de ställs inför och att vi tar ställning till om det finns några ytterligare etiska ställningstaganden som borde ha gjorts.

4. Resultat

I denna del av uppsatsen redovisar vi respondenternas svar utifrån de områden vi har identifierat i vår teori. Frågorna i vår intervju spänner ofta över flera områden och vi har ibland kategoriserat in dem på mer än ett ställe, vinklat efter den kategori de avsåg representera.

I tabell 5 visar vi en överblick över de rader vi hämtat information från.

Område	P1a	P1b	P2	P3	P4
Individ och interaktion	12, 14, 18, 20, 24, 26, 28, 34, 36, 38, 40, 42, 44, 46, 52, 54	10, 12, 20, 32, 40, 42, 46, 48, 50, 52, 54, 56	16, 18, 22, 24, 32, 36, 38, 46, 48, 50, 56, 60, 64, 70	12, 16, 26, 28, 32, 34, 36, 42, 44, 48	2, 22, 28, 32, 36, 42, 44, 47, 49, 51, 53, 55
Tyst kunskap	12, 20, 26, 28, 30, 32, 34, 46, 50, 52, 54, 56,	20, 22, 24, 26, 28, 30, 50, 56	16, 18, 20, 60, 64, 66,	16, 28, 50	16, 20, 22, 24, 28, 30
Kommunikation	18, 20, 24, 26, 30, 34, 36, 42, 46, 50, 52, 54, 56	18, 24, 28, 32, 34, 36, 38, 40, 42, 44, 46, 50, 52, 56, 58	16, 20, 24, 26, 30, 32, 40, 42, 44, 48, 50, 52, 58, 62	10, 12, 30, 32, 34, 36, 38, 42	14, 26, 32, 36, 38, 40, 53
Utbildning	8, 10, 12, 14, 16, 18, 24, 32, 34, 50, 52, 54, 56	8, 10, 16, 18, 20, 30, 52, 56	14, 16, 22, 26, 28, 58, 60, 70	10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 46, 48	2, 4, 10, 12, 14, 16, 18, 26, 30

Tabell 5. Radinformation per område

4.1 Individer och interaktion

Samtliga personer vi pratat med anser att individens lärande är en viktig aspekt. P3 anser till och med att människan är själva huvudfokuset när det kommer till system och systemimplementationer: *“Det är därför jag säger att jag jobbar med människor. För det handlar om förändring”* (P3:32). P4 stämmer in och menar att ett system är ett verktyg som är till för människor och vad de behöver (P4:56). *“Det är ungefär som att gå till en arkitekt och fråga honom vilken hammare använder ni? För att det handlar inte om verktyget, du ska ju bo i det här huset, du ska göra någonting du ska trivas”* (P4:2). Här ser P3 att det fortfarande finns en utmaning i branschen som stort och att det fortfarande fokuseras mer på tekniken än vad det borde (P3:50).

F1 har en tydligt uttalad företagsvision kring lärande och kompetenshöjande som även den visar att de sätter medarbetarens utveckling i fokus (P1b:8; P1a:8). F3 har nyligen påbörjat resan mot en mer lärande organisation, från att ha åsidosatt det helt till att på ett mer utstuderat sätt sätta det på agendan som en prioriterad fråga (P3:10). Detta har dock inte helt och hållet genomsyrat organisationen ännu enligt P3 (P3:10). P4 menar på att kompetens och system samt det som ligger där i kring handlar om hur du får människor att dela kunskap samt att det just i grund och botten handlar om att förmedla kunskap mellan två personer, hur det

sker är bara olika kanaler (P4:2). Informanten formulerar det som att det gäller: *“att ha ett öga på individ både i stort och smått”* för att på så sätt kunde förmedla mer mjuka kunskaper och främja förändring (P4:22).

För att ge individer rätt förutsättningar och kompetens menar P3 att det är viktigt att tydliggöra roller och ansvar i organisationen och projektet (P3:12). Detta ökar enligt informanten förståelsen i organisationen. Detta är något som även P1a instämmer med då informanten lyfter det som en av nyckelfaktorerna för att lyckas med en implementering (P1a:56). Även P4 trycker på detta och menar att roller och målbild är viktiga för att skapa tydlighet för individerna i projektet, att de har en röst att följa. Det är enligt informanten viktigt att det finns en roll som kan *“jämka, informera, förhandla, ... och lösa hela den knuten”* för att på så sätt underlätta för teamet (P4:32).

F1, F2 och F3 lyfter alla vikten av att rekrytera personer med rätt kompetens till teamen, dock har de lite olika fokus. P2 trycker på vikten av att få in rätt teknisk kompetens även i icke tekniska roller då denna ofta saknas (P2:24). P3 lägger istället fokuset på att verktygen endast är en del av en persons arbete och att det är andra aspekter som ska komma före (P3:14). F1 hade inför sin implementation varit noggrann med att bygga upp kärntruppen med de olika kompetenser de hade sett ett behov av (P1a:14). Trots att företagen hade lite olika infallsvinklar var kontentan hos samtliga att balansen mellan verksamhet, process och IT var viktig. Samtliga hade även tagit in konsulter under implementeringen för att utöka den systemspecifika kompetensen (P1b:10; P2:36; P3:42).

Ingen av företagen upplevde något uttalat motstånd mot att dela information öppet mellan olika involverade personer, men F3 hade fortfarande inte kommit så långt i sin förändringsresa att verksamheten som stort var helt med på tåget (P3:26; P1a:38; P1b:42; P2:64; P4:47). Det fanns fortfarande avdelningar och funktioner som inte förstod varför arbetssätt och roller förändrades. Det fanns i F3 även ett arv där personer hade tagit med sig ansvarsområden från tidigare arbeten, och nu beskrev P3 en situation där de försökte reda ut detta men att det inte alltid var lätt att få andra funktioner att ta tillbaka arbetsuppgifter (P3:26). Både F1 och F3 lyfte öppenheten inom teamet som en viktig faktor vid en implementering (P1a:56; P3:36). P1a lyfte att de hade en kultur som i sin natur var öppen och villig att dela med sig av information (P1a:38). Detta hade därför blivit en naturlig del när de byggde sitt implementationsteam. P3 hade som arbetssätt att bygga en stark teamkultur för projektteamet då detta enligt informanten var en viktig faktor för att lyckas med den förändring en implementation innebär (P3:36). Transparens och involvering var P3s ledord och menade även att det är viktigt att våga ta dialogen samt att lyfta på alla frågeställningar och oenigheter för att kunna komma framåt och lyckas med de förändringar verksamheten vill uppnå (P3:36). P4 ville understryka att även om det finns en öppenhet att dela med sig av information så finns det ändå ofta ett fenomen av ett *“vi och dom”* i organisationer (P4:44). Informanten menar att vi är olika bra på mellanmännisklig kommunikation och att det är något som påverkar samarbetsklimatet generellt (P4:47). P1a och P2 lyfte projektledarens roll i att hjälpa individer att komma närmare varandra och öppna upp sig (P2:32; P1a:56). P1a menade att det var en stor del till att deras implementeringsteam hade fungerat så bra som det gjort. P2 refererade till att det även var projektledarens roll att få ihop de olika representanterna för verksamheten och på så sätt få dem att dra mot samma mål (P2:32).

Överlag menar P2 att det är viktigt att projektteamet är ute i organisationen och interagerar med övriga verksamheten under hela projektets gång inte bara i implementeringsfasen, även om det är extra viktigt med tät uppföljning då (P2:46; P2:48). Den kunskap och insyn som projektet har kan hjälpa till att skapa förståelse och minska motstånd. F1 har interaktion med verksamheten som ett arbetssätt för att kunna förstå och snappa upp olika behov i organisationen (P1a:20; P1b:30). Det kunde ställa till problem för dem i de fall då verksamhetsrepresentanterna inte prioriterade frågan, vilket inte heller var ovanligt. P1a menade att det var ett område de inte hade lyckats få ordning på ännu men som de aktivt arbetade på att förbättra (P1a:20). F2 och F3 arbetar med personer som har ett uttalat ansvar för funktioner i systemet och för de processer som är påverkade, så kallade superusers och processägare (P2:16; P3:12). P2 lyfter särskilt vikten av att detta är individer som har rätt intresse för området (P2:18). Informanten hade erfarenhet av internpolitiska utnämningar vilket kunde riskera att frågan inte togs på lika stort allvar som det krävdes för att kunskapsöverföring från superusern till verksamheten skulle bli bra (P2:16).

Alla fyra företagen upplevde att samarbete och interaktion påverkades av distansarbetet under pandemin (P1a:42; P1b:46; P2:50; P3:42; P4:49). P1b beskriver att de under pandemin upplevde att utvecklingsarbetet avstannade (P1b:46). Samarbetsforum som tidigare hade arbetat med utvecklingsprojekt avstannade och antog en karaktär av avrapportering istället. P1a beskrev det som att en helt annan kreativitet fanns innan, då de kunde ses på plats (P1a:42). P3 menade att det kräver mer av individer att arbeta på distans (P3:42). Även om det själva praktiska arbetet kan flyta på fint så kan distansen påverka relationen. *“Det blir lättare när man bara sitter så här vid en skärm att när det börjar hetta till eller bli jobbigt i ett projekt så är det lättare att inte se varandra som människor”*(P2:50). P4 stämmer in i denna bild och menar att det krävs extra jobb med kommunikation för att undvika konflikter om man endast ses virtuellt (P4:51).

F1, F2, F3 arbetade för tillfället i en hybrid lösning där både distans- och kontorsarbete var möjligt (P1a:44; P1b:48; P2:54; P3:44). F1 har anammat ett arbetssätt där det är syftet med mötet som får avgöra om det sker på distans eller ej (P1a:50). P1a tror att det i nystarten på ett projekt kan vara väldigt värdefullt att ses fysiskt:

Där ser jag enorma vinster att man faktiskt ses och man kan gå ut för att det sker annan dialog. Man kan ställa frågor och man kan visa och rita på ett helt annat sätt. I nystarten tror jag det är jätteviktigt (P1a: 46)

P1b beskriver att de exempelvis har haft ett inledande möte online för att sedan följa upp det med ett fysiskt möte (P1b:46; P1b:48). Då kan den fysiska träffen bli kortare och de slipper de heldagar de hade ofta innan. P3 menar att i deras organisation sker många möten fortfarande på distans (P3:44). Även om vissa deltagare finns på plats fysiskt så håller det mötet via video om det är någon av deltagarna som är på distans, annars tappas kvaliteten (P3:42; P2:44). P2 menar att det är mer personlighetsrelaterat om interaktionen fortlöper på ett bra sätt (P2: 56).

P4 har infört ett “wine and dine” koncept (P4:42). Informanten anser att för att få ett projekt att fungera bra måste deltagarna, förutom de återkommande vecko- och månadsmötena, träffas minst en gång i halvåret även om de sitter i olika delar av världen (P4:42). P4 menar att vi är bara mänskliga varelser och det är viktigt att få en så kallad sömsmån, det vill säga att vi har lättare för att tolka andra individer om vi har träffat dem live vilket kommer att minska missförstånd människor emellan när vi sedan ses online (P4:51).

4.2 Tyst kunskap

Ingen av de deltagande företagen nämnde begreppet tyst kunskap när de diskuterade kring individer och kompetenser. P1a och P1b lyfter däremot flertalet gånger att de har satt stor vikt på att skapa bra dialoger med sin verksamhet i syfte att få ta del av deras erfarenheter och öka kunskapsutbytet (P1a:24; P1a:26;P1a:28;P1b:56;P1b:26). De arbetar ofta med referensgrupper med medarbetare och chefer från olika verksamhetsområden(P1a:30; P1a:38). Detta ger även informanterna en möjlighet att reflektera över sin egen kunskap. P1a nämner till exempel att de har en chef på ambulansenheten som de fått till ett bra samarbete med, där beskriver de även att denne hjälper dem själva att reflektera då personen ställer frågor tillbaka till dem och de får då fundera på vad det är för kunskap de själva har (P1a:28). De sätter även i system att koppla ihop honom med andra delar av verksamheten för att hjälpa till att sprida kunskap inom det värde som systemet ger, enligt P1a (P1a:28).

Även P2 och P3 lyfter möjligheter med att det finns individer som sitter på mycket enskild kunskap. P2 beskriver att även de använder dessa nyckelpersoner som ett sätt att utbilda och sprida information i sin verksamhet (P2:16). P2 menar att om det lyckas väl kan det bli ett etablerat train-the-trainer koncept i organisationen (P2:16). P4 berättar att närheten till varandra är av stor betydelse vid överföring av informell kunskap (P4:20).

Ungefär 85 cm mellan och det är ett skämt men också allvar. Ett av de bästa sättet att få igång team det är att sätta dem nära varandra. Antingen så funkar det eller så hatar de varandra efter 2 veckor (P4:18).

P3 brukar alltid vara noga med att sätta upp superuser forum med ett specifikt syfte att dela information personerna emellan (P3:22; P3:28). Informanten beskriver att de inte fullt ut har etablerat det på den nuvarande organisationen men att de är på väg(P3:22). P3 lyfter också aspekten att det är viktigt i ett tidigt skede identifiera de personer som kan komma att få en avgörande roll i ett implementeringsprojekt (P3:28). P1a menar däremot att det kan vara svårt att hitta dem, då det inte alltid är de uppenbara personerna som man initialt tror (P1a:26). P1b lyfter även baksidan med att vissa personer sitter på mycket kunskap. En utmaning är att den personen behåller ansvaret för sig själv och då tappar de andra individer i den verksamheten, som i sin tur hade varit en viktig länk vidare ut till cheferna (P1b: 28). De har försökt motverka detta genom att bredda kunskapen och hitta fler grupperingar som kan vara nyckeln till att nå ut (P1b: 30). När det kommer till att enskilda medarbetare sitter på mycket kunskap så är P4s bild av det att det är relativt ovanligt i Sverige och att skulle situationen uppstå så löser den sig oftast av sig själv (P4:28). De få gånger P4 har stött på dessa individer handlar det ibland om att de är rädda för att bli av med jobbet, man behöver förstå individen och bygga upp ett förtroende för att sedan hitta ett annat sätt att arbeta på (P4:30).

P2 lyfter att en av utmaningarna med det mer informella kunskapsutbytet är att det är tidskrävande och informanten beskriver att man egentligen behöver sitta ner och jobba mycket mer tillsammans än vad man gör (P2:20). Det finns dock inte alltid tid eller möjlighet till det enligt P2 (P2:20).

P3 menar att för att skapa förutsättningar för lärande så är tid en aspekt, men att det även är kopplat till individens förmåga (P3:16; P3:50). Informanten menar att det måste finnas en grundkompetens hos individerna för att kunna ta till och lära sig ny kunskap.

För att få ut den kunskap som behövs från nyckelindividerna så menar P2 att en själv behöver ha kunskap nog för att veta vad man ska fråga efter (P2:66):

Att sätta ett system handlar om att man ställer rätt frågor från konsulter och att jag också ställer rätt fråga för att förstå. För det är inte alltid de tänker på vad det är de egentligen gör eller vad de egentligen kan. För de kanske har suttit i ett system som har de har haft i 10 år och man reflekterar inte så mycket över det utan du kanske kommer till ett serverat bord. Men man måste ibland försöka dra ut kunskapen. (P2: 64)

P1b har sjukvården som en förebild när de arbetar med kunskapsöverföring. Där har de enligt informanten det inbyggt i sin roll att de löpande ska lära sig av en erfaren kollega (P1b:22). Arbetet med detta har dock inte gått så snabbt som de hade önskat, bland annat eftersom det är en kulturfråga (P1b:24). Det försöker dock etablera tankesättet då P1b menar att erfarenheter och reflektioner fångas bäst i en dialog (P1b:56). P1a menar att det fysiska mötet är en viktig faktor:

Jag tror det är viktigt ändå att man har med sig det i bakhuvudet att det skapar ju mervärden när vi ses, oavsett om det är ett möte eller om det är korridoren eller på en fika. Så lär vi av varandra och kan dela med oss av vår erfarenhet (P1a: 54).

I F4 arbetar de mycket med par-programmering vid kunskapsöverföring, dels lär sig medarbetarna att samarbeta, dels så höjs kvalitén genom att individen förmedlar konkret och halvkonkret kunskap till varandra (P4:22). När en junior och senior medarbetare arbetar tillsammans uppstår även där ett bra mentorskap (P4:24).

P1a lyfter att en av de huvudsakliga nyckelfaktorerna för att lyckas med kunskapsskapande och överföring på en informell nivå är att skapa forum där de kan arbeta med olika frågor (P1a:56).

4.3 Kommunikation

I kommunikationen vid en systemimplementation är det enligt informanterna viktigt att hålla nere förväntningarna på systemet, detta lyfter P1b och P2. Organisationen måste förstå att det inte är guld och gröna skogar från början, utan att de måste jobba med systemet menar P2 (P2:30). P1b berättar att deras förra implementation inte blev lyckad och därför är förväntningarna lägre vid denna implementationen, något de ser som en fördel (P1b:42). Erfarenheten från P2 är att kommunikationsstrategierna skiljer sig mycket mellan olika företag medan P4 menar på att det oftast inte finns alls (P4:38).

När det kommer till kommunikationsplan vid systemimplementationen menar P3 att det bör finnas en, men den görs oftast inte (P3:34). Informanten menar på att kommunikationen inte bör ligga på projektet utan ute i verksamheten. För att lyckas bör varje processägare äga kommunikationen mot verksamheten och den bör därför vara en del i varje enhets kommunikationsplan (P3:34). I F1 arbetar i fanns det en kommunikationsplan. Mycket av kommunikationen ut i verksamheten kom från HR-ledningsgruppen där kommunikationen gick över intranätet och andra interna kanaler (P1b:36). På F2 befinner sig på nu så är det projektledaren som kommunicerar kring systemimplementationen, men det finns ingen tydlig kommunikationsplan (P2:42).

När kommunikationen inte lyckas så fungerar inte heller samarbetet utan det skapas istället silo-strukturer, det vill säga att det finns inga eller väldigt få broar mellan enheterna där utbyte och samarbete kan ske. Detta är något P1b upplevt i sin organisation (P1b:34). Detta försvårar utbytet mellan olika kompetenser, något som P2 lyfter som en viktig del i kommunikationen och samarbetet (P2:16; P2:18). P4 berättar att här kan konsulten spela en betydande roll då denne kan bli en brygga mellan de olika avdelningarna, då en konsult oftast ses som neutral så fungerar det ofta väldigt bra att de för information fram och tillbaka (P4:36). Ibland kan det även vara språkbarriärer som försvårar kommunikationen och ibland tid, som i det P2 beskriver (P2:62; P2:20). Tidsaspekten är något som även P4 håller med om (P4:56). P3 upplever att det är svårt att få ihop enigheten i organisationen och att det är viktigt att kommunicera ett tydligt budskap (P3:30). F2 berättar att de har en svårighet att nå ut i verksamheten. P1a menar på att *“Vi har informerat, informerat, informerat och informerat men har uppenbarligen inte nått fram där”* (P1a:36). Istället för att försöka kommunicera kring hela systemet i PowerPoints och mejl, så lyfter de numera endast ut en sakfråga och bjuder in sig till verksamheten för att prata kring detta. I dialogen kring sakfrågorna får de också input vilket är värdefullt enligt informanten (P1a:36).

Tillvägagångssättet i F1 är tro, göra, veta vilket blir en utforskande process där de utforskar och lär tillsammans under tidens gång (P1b:12). Där har de bland annat använt sig av pilotprojekt. P1b betonar hur viktigt det är med rätt kompetens i teamet för att få det här att fungera bra. Informanten lyfter vikten av att ta in alla perspektiv vid upphandlingen av systemet och under implementationen, där har de använt sig av referensgrupper med bland annat IT och chefer (P1a:30). P1b berättar att de har en objektspecialist från IT som sitter på HR vilket underlättar kommunikationen och ger fördelar vid samarbetet. Å andra sidan upplever informanten att distansen mellan HR och IT kan kännas stor och därigenom utmanande, detta liknas av att de arbetar i stuprör (P1b:32; P1b:34). Upplevelsen är att de olika funktionerna har svårt att se varandras behov. Att det ofta är svårt att få till en bra samsyn är något som P2 menar på är ett faktum i alla projekt informanten arbetat i (P2:30). Även P3 upplever att samsynen inte fanns från början, i F3 gick de från synen att detta var ett IT projekt till att det var ett verksamhetsprojekt och detta gjorde att målbilden förändrades drastiskt (P3:30). P4 lyfter att kommunikation är a och o för att lyckas med förändringsledning och få organisationen mot samma mål, man behöver kunna ta upp det som organisationen lyfter från olika håll (P4:32).

P2 ser gärna att kommunikationen hade skett via team-möte var vecka inom projektteamet samt att organisationen hade haft korta statusuppdateringar på teams eller någon liknande chattfunktion (P2:42; P2:44). P4 är också helt på den linjen och förordar det agila arbetssättet där det är bättre att ses en kvart varje vecka än 4 gånger per månad (P4:40). Genom att göra så menar informanten att det underlättar kommunikationen av en enhetlig bild, genom att man *“åskådliggör det och kommunicera löpande”* (P4:40). Samtidigt påpekar informanten att det är viktigt att komplettera det agila med mer strukturerade system för att exempelvis logga beslut och annan viktig dokumentation (P4:40).

När organisationer kommunicerar sker detta både genom formella och informella kanaler. P2 tycker att det är viktigt att lägga den formella kommunikationen på rätt nivå så att det blir lättare för mottagaren att ta informationen till sig (P2:44). P1b berättar att de har fokuserat på att hitta nyckelord som används ute i verksamheter och kopplat dessa nyckelord till deras kommunikation kring systemet (P1b:38). F1 har tidigare mejlat ut information samt lagt upp

på intranät och teamskanaler, men har nu börjat tänka om (P1a:24). P2 lyfter vikten av att synas ute i verksamheten, för att kunna kommunicera budskap, men att den informella kommunikationen är svår och lätt tappas när man arbetar på distans (P2:46; P2:48). Som tidigare nämnts upplever P2 att den mänskliga aspekten kan tappas på distans vilket i stor grad påverkar kommunikationen. Det gäller också att vara uppmärksam så att människor som inte hänger med fångas upp. P3 lyfter vikten av kroppsspråket och att detta är något vi missar vid distansmötena, informanten ser gärna att alla har kameran på vid möten för att kunna tillgodogöra och fånga upp en del av den informella kommunikationen (P3:36). Det blir ett ineffektivt arbete när den informella kommunikationen missas enligt informanten, till exempel det som sker i en kaffediskussion (P3:42).

Många av verksamheterna har upplevt en förändrad kommunikation i distansarbetet och märker framförallt en skillnad i den informella kommunikationen. P1b berättar som tidigare nämnt att de har dragit lärdom av pandemin och anpassar mötesstrukturer efter syftet med mötet och det budskap de vill ge (P1b:52). P1a menar också att avvägningen har varit att nå ut till fler digitalt och genom det få ett större upptagningsområde eller ha det på plats för en bättre dialog, de ställer sig frågan: Hur lyckas vi bättre med vår kommunikation (P1b:50)?

P1a menar på att kommunikationen är en del som de har misslyckats i (P1a:20). P1b beskriver att en av nyckelfaktorerna som de ser kopplat till systemimplementationen är hur de kommunicerar systemutrullningen i organisationen och att det handlar mycket om de nyckelpersonerna och initiativ de väljer att lyfta (P1b:58).

4.4 Utbildning

P4 menar att verksamhetens syn på lärande och kompetenshöjande kan variera stort (P4:12). Många verksamheter har en god kompetensutveckling men saknar en djupare förståelse och ger bara de anställda en kompetensbudget (P4:12). F4 är ett konsultbolag och P4 uppger att det är avgörande att ha ett stort fokus på lärande och kompetens i en sådan verksamhet (P4:10). Detta eftersom det är en förutsättning för att konsulterna ska kunna utföra sina jobb (P4:10). P4 förordar ett salutogent perspektiv när det kommer till utbildning och kompetens (P4:2). Istället för att fokusera på alla tomrum, som utgår från svagheter i kompetenserna menar informanten på att man bör fokusera på det friska istället, att fokusera på vad individen kan och vill kunna (P4:2). I F1 är utbildning en prioriterad fråga som företaget har högt upp på sin agenda då detta är ett politiskt initiativ för att ta ett större ansvar för kompetens och lärande (P1a:8). P1b berättar att de har skapat något som går att likna vid en strategi kring deras syn på lärande som handlar om hur individen lär sig på bästa sätt och hur effekten mäts (P1b:8). De strävar efter att vara en lärande organisation i och med att de arbetar efter tro-göra-veta, vilket tidigare nämnts (P1a:12; P1a:56). F3 avser öka sitt fokus på utveckling av individer genom att bland annat skapa utbildningsplaner, något som inte har funnits på plats tidigare (P3:10). Det är dock ett område som har blivit eftersatt och informanten menar att de jobbar för att komma ikapp i tankesättet (P3:14). P3 förordar att involvera HR tidigt när man planerar för en systemimplementation eftersom det är något som påverkar de anställdas sätt att arbeta:

Jag har alltid sagt att detta är grunden i utbildningen av din roll. Om du nu ska jobba på kundtjänst. Vad är din roll som kundtjänstmedarbetare och utifrån det perspektivet, vilka verktyg behöver du ha och vad behöver du kunna för att göra det? (P3:14).

I F2 har de inte en utbildningsstrategi som informanten kände till, däremot har de en digitaliseringsstrategi. I denna lyfts dock inte kunskap och kompetens, något som P2 ser som en nackdel då det är viktigt för att lyckas med projektet:

..det kanske är det man borde fokusera på för det blir alltid en nyckel till om ett projekt eller en digitalisering egentligen blir lyckosam. För har du inte med dig folket och de inte fattar någonting så har du egentligen inte, jag vet inte om man kan säga lyckats (P2:14).

Informanten har dock vid tidigare arbetsplatser varit med att detta låg inom projektet och att fanns specifika utbildningstillfällen (P2:14). P4 arbetar med att hitta nyckelindividerna, informanten kallar dem för galjonsfigur och fyrhorn (P4:16). De fokuserar sedan på dessa nyckelindivider för att skapa förebilder och driv hos medarbetare när det kommer till utbildning och kompetenshöjning (P4:16). *“När du får igång det här så blir det rippel-effekter och du får en kultur som sitter i det”* (P4:16).

Den formella utbildningen sker i någon form på alla företag vi intervjuat. P4 menar att formell klassrumsutbildning kan vara ett bra sätt att utbilda om det använts på rätt sätt, exempelvis kan det nå en större mängd individer på samma gång (P4:2, P4:4). P4 vill gärna erbjuda ett smörgåsbord av utbildning för att kunna nå så många som möjligt och kunna erbjuda många olika former av lärande, så att alla medarbetare kan hitta en form som passar dem (P4:18). Vidare menar P4 att så kallade agent-baserade system är en nyckel för att få fram ett bra lärande. Med detta menar informanten att det gäller att ge de anställda förutsättningarna och ansvar, så får de utifrån detta lösa sitt lärande på det sätt som de anser passa bäst (P4:18). Hos F4 arbetar de med att successivt lägga på anställda nya uppgifter som ett sätt att våga mer och på så sätt utveckla sin kunskap inom ett område de initialt inte hade kompetens inom. P4 tar som exempel upp förmågan att tala inför människor, som enligt informanten är en viktig del inom kunskapsskapandet (P4:26). Genom att börja smått och bitvis lägga på längre och längre föreläsningssituationer vågar ofta fler människor ta steget och testa (P4:26).

Hos F1 har ett av systemen varit frivilligt och ett tvingande. I det frivilliga höll de sig enligt P1a mer inkognito och höll utbildningar för dem som har känt sig nyfikna på systemet. På så sätt kunde de se vilka av verksamheterna som hade ett intresse (P1a;18). För det andra systemet har de använt sig av utbildningstillfällen initialt för alla chefer, men även fångat upp enskilda chefer när det väl är dags för dem att rekrytera. Då är de ofta mer mottagliga för informationen enligt P1a (P1a:34). De har då haft ett tillvägagångssätt där de suttit med cheferna en och en, för att få en personlig och behovsbaserad utbildningssession (P1a:34). F3 har inte haft någon klassledd utbildning utan utbildningen spelades in så att de fanns att tillgå digitalt (P3:46).

P3 lyfter att de externa konsulterna ofta sitter på mycket systemkunskap men att de inte har det fokus de borde på att sätta upp utbildningar vilket informanten tycker de borde förbättra. De fokuserar istället nästan bara på att sätta upp själva systemet, möjligen gör de ett train-the-trainer koncept (P3:14). P2 har däremot ett annat synsätt då informanten tycker att ett train-the-trainer är fullt tillräcklig insats av en konsult: *“Skulle vi till exempel ha konsulter som skulle göra de utbildningarna för resterande folk så kommer det bli otroligt dyrt”* (P2:16). P2 berättar att de använder sig av superusers som är med hela vägen på workshops och liknande. Genom detta så skapar de sitt eget train-the-trainer-koncept, som på så sätt

utbildar de övriga anställda (P2:16). P2 har också en god erfarenhet av att göra inspelade videos där det sker en kortare presentation av systemet som implementeras (P2:16).

När det kommer till formellt och informellt lärande refererar F1 till ett arbetssätt där de arbetar enligt 70, 20, 10-modellen där P1b upplever att de börjar närma sig de 70 % (P1b: 52). Detta är en inlärnings och utvecklingsmodell som föreslår fördelningen mellan hur människor lär sig effektivt, där 70% refererar till det vi lär oss på arbetet genom erfarenheter, 20 % är informell inläring och 10% formell inläring (Projektledning, 2020). P1a upplever dock att de inte har lyckats fullt ut i det informella lärandet genom att inte rätt personer har känt ägandeskap över det och därför har de inte kunnat skapa arenor och förutsättningar för det (P1a:20). P1b berättar att de också använder sig av nyckelpersoner som hjälper till med den informella utbildningen (P1b:40), något som vi redogjort för under rubriken "Tyst kunskap" i detta kapitel. F4 genomförde under en period ett koncept där två slumpvist utvalda medarbetare kunde ta en fika ihop. P4 berättar att det ofta gav väldigt meningsfulla och lärorika möten där deltagarna ofta delade djupare information än de gjorde i vanliga fall (P4:53).

F2 och F3 har inte samma strategiska syn på den informella utbildningen men arbetar med vissa praktiska moment för att dra nytta av den. P2 är inte medveten om eller hur den informella utbildningen sker, men tänker sig att den sker i kunskapsutbytet mellan medarbetare under tiden de testar och arbetar i systemet (P2:26). Informanten menar att det främst är storleken på projekten som avgör om en verksamhet har möjlighet att lägga tid och pengar på de mer informella aspekterna av lärande (P2:28). P3 förespråkar användandet av sandbox-miljöer där individen kan klicka runt och testa, informanten upplever att det blir en bättre inläring av det eftersom det skapar en större förståelse av systemet och hur det kan anpassas till den befintliga organisationen (P3:18). Även P4 säger att det ofta är ett mer praktiskt lärande när deras konsulter kommer ut på uppdrag (P4:14). Det informella kunskapsutbytet är något P3 upplever försvinner i ett hybrid-arbetsätt då medarbetare inte sitter bredvid varandra eller träffar varandra vid kaffeautomaten (P3: 42).

P2 lyfter utbildning överlag som en av sina nyckelfaktorer för att lyckas med en systemimplementering:

Jag tror att man måste tänka mycket mer på training egentligen i projektet och inte bara se det som att de här 2 veckorna då har vi träning och så blir allt bra ... men då betyder det också att företaget måste satsa på att ha till exempel en som bara är ansvarig för training och det har jag heller aldrig sett än så länge. För det kostar ju mycket pengar och så tycker man kanske inte att det är så värt det. Men ja, jag tror att verkligen göra planer för training är viktigt. (P2:70).

5. Diskussion

5.1 Individer och interaktion

Precis som Jenko och Roblek (2016) lyfter i sin forskning, så lyfter även P3 och P4 att kunskapsskapande i samband med systemimplementationer handlar om människor, och att systemet och tekniken blir sekundärt. Som P4 menade så är systemet bara ett verktyg, kunskapsöverföringen sker från hjärna till hjärna. Flera forskare betonar vikten av den enskilda individen vid kunskapsskapande (Nonaka, 2008; Philipson & Kjellström, 2020), speciellt vid systemimplementationer (Dutta & Kumar, 2021; Jenko & Roblek, 2016; Parahita et al. 2021). Detta är något som företagen vi intervjuat lägger stor vikt vid då samtliga bland annat arbetar med att identifiera nyckelpersoner i sina organisationer som kan hjälpa till att bära systemimplementationen. Dessa nyckelpersoner är bland annat superusers, processägare och produktägare som har en fördjupad kunskap inom systemet, som är tänkt att de ska föra vidare till övriga organisationen. Dessutom kan vi överlag se att de ha en människocentrerad approach i det resultat vi har fått. Samtliga verkar vara helt överens om att människor och dess kunskap är nyckeln för att lyckas med en systemimplementation.

Något som också lyfts av forskarna är vikten av team-komposition. Ett team behöver komplettera varandra (Jenko & Roblek, 2016), ha bra interaktion (Dutta & Kumar, 2021; Jenko & Roblek, 2016) samt utmana varandra (Farnese et al. 2019). Våra resultat visar på vikten av detta då flera deltagande organisationer lägger tid på att sätta ihop teamen. Samtliga har tagit in konsulter med specifik systemkompetens och lyfter balansen i teamet mellan olika kompetenser som en viktig faktor. F1, F2 och F3 nämner detta specifikt men även F4 kommer in på vikten av de olika rollerna som behövs i ett team och hur avgörande dessa är för ett teams framgång. Vi kan se att våra deltagande organisationer har prioriterat detta, men det har skett på mer eller mindre medvetna sätt. P1a och P1b kan i efterhand reflektera över att F1 tillsatte en konsult med specifik systemkompetens, samt att de har individer i teamet som är bra på att samarbeta och dela kunskap med varandra. P3 arbetar mer aktivt och strategiskt med roller i organisationen och ser detta som avgörande för att lyckas med en implementation. Genom detta kan vi dra slutsatsen att utöver att människan är viktigt, så behöver de enligt teorin och våra organisationer hamna i ett team där de olika individernas talanger kan skapa synergieffekter och på sätt bidra till ett kunskapsskapande i organisationen.

Det eventuella motstånd som uppstår vid systemimplementationer kan komma att påverka interaktioner, kunskapsskapandet och systemanvändningen (Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018). Vi kan se att inget av företagen uttrycker ett upplevt motstånd men att F1 upplever att användarna endast är kapabla att ta emot överlämningen av systemet när var individ känner sig redo. F1 använder sig av många olika arenor för utbildning av systemet med allt ifrån nyckelindivider, HR-partners, online utbildning och så vidare och trots detta så når de inte mottagaren förrän denne är redo att ta emot informationen. Detta är en intressant aspekt som visar på svårigheterna att få alla delar på plats för att detta ska kunna ske på ett bra sätt. Vi kan se att motstånd kan uppfattas som en gråzon, med F1s chefer som exempel. De är inte aktivt uttalade motståndare, men tar ändå inte till sig systemet förrän de verkligen har ett behov av det. På så sätt blir det indirekt ett motstånd hos mottagarna, som påverkar såväl

användningen av systemet som kunskapsskapandet. Motståndet kommer också till uttryck hos F3 som har erfarenhet av ett visst motstånd då det kommer till arbetsuppgifterna och vem som utför dessa, trots att de har arbetat aktivt med förändringsledning. Det kan bero på att det gamla arbetssättet fortfarande sitter så djupt rotat i organisationen, där många anställda har arbetat länge.

Likt den kunskapsspiral som Nonaka (2008) beskriver arbetar de i F1 efter en liknande modell, tro-göra-veta, där de testar sig fram och utökar sin kunskap på individ- och gruppnivå allt eftersom. F1 ser sig själva som en lärande organisation, något som forskare har visat är en framgångsfaktor för systemimplementationer (Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018) och konkurrenskraft (Farnese et al. 2019). F1 har aktivt arbetat för att uppnå detta. De menar själva att de inte har nått hela vägen fram men de ser också vad de har för brister och arbetar för att åtgärda dessa. Detta är dock åsikter från ansvariga som arbetar centralt. I efterhand kan vi se att det hade varit intressant att höra om projektledaren för implementationen delar samma bild eller om det är en stor skillnad på perspektiven.

F2, F3 och F4 har inte kommit lika långt i sitt arbete mot en lärande organisation. De har dock mycket erfarenhet av kunskapsskapande genom de implementationer informanterna har varit igenom. F3 önskade att konsulterna, som kommer med specifik kunskap, hade haft en mer aktiv roll i kunskapsöverförandet och inte bara fokuserat på att sätta upp systemet. Detta stöds av den forskning som Dutta och Kumar (2021) gjort och som visar på konsultens unika roll i detta sammanhang. Även F1 menar att den externa projektledaren var avgörande för att implementationen blev så bra som den blev, mycket på grund av att denne kunde kommunicera med systemleverantören på ett sätt som de själva inte kunde. Även detta påstående stöds av Dutta och Kumars (2021) modell. P2 påpekade dock kostnadsaspekter i detta, vilket var en anledning att de inom F2 inte arbetade på detta sätt.

Kowalska-Styczeń, Malarz och Paradowski (2018) lyfter precis som P4, att den sociala distansen bör vara relativt liten för att främja interaktion och kunskapsöverföring. Vi kan se att våra informanter främst upplever utmaningar med den informella kommunikationen, det som de benämner som "pratet vid kaffemaskinen". Detta är i enlighet med det som Marzban et al. (2021) har identifierat. Informanterna har sedan haft olika lösningar på detta, där vissa har landat i en tydlig bild om vad som är den bästa lösningen och andra gör så gott de kan. Dock har det i mångt och mycket hamnat mer på individnivå att hitta dessa lösningar, det är egentligen bara ett företag som verkar ha implementerat detta på organisationsnivå. En viktig aspekt flera av våra informanter lyfter är att det finns en risk i att distansen blir ett faktum när vi arbetar online. P2 lyfte det så drastiskt som att vi tappar den mänskliga aspekten vilket P4 också knyter an till när informanten lyfter hur mycket lättare det är att tolka någon annan om individerna har träffats live innan. Detta knyter tillbaka till hur vi började detta avsnitt, hur viktigt det är med den mänskliga aspekten för ett kunskapsskapande och en systemimplementering. Tappas den så får organisationer större utmaningar att hålla sig konkurrenskraftiga.

5.2 Tyst kunskap

Flertalet av de teorier vi har redogjort för menar att organisationer blir allt mer medvetna om den tysta kunskapen och hur viktigt det är att göra denna explicit (Börjesson, Bengtsson & Cedersund, 2014; Dutta och Kumar, 2021; Lam, 1997; Philipson & Kjellström, 2020). Detta motsägs på ett sätt av det resultat som vi fått fram i våra intervjuer då ingen av respondenterna

redogör för begreppet som sådant. Det var ett medvetet val från vår sida att inte nämna begreppet eftersom vi inte ville styra informanterna för mycket. I efterhand hade det dock varit intressant att veta om de hade kunskap om det vid en direkt fråga.

Indirekt redogör informanterna dock för att kompetenser av den typ som kategoriseras som tysta är viktiga faktorer. P2 redogör exempelvis för hur viktigt det är med rätt motivation och intresse (Jenko & Roblek, 2019) för det område som processägare och superusers ska agera inom. Utan denna motivation är upplevelsen att resultatet och kunskapsöverföringen blir avsevärt sämre. P4 lyfter vikten av att utveckla bland annat samarbetsförmåga (Jenko & Roblek, 2019). En intressant aspekt som P2 redogör för är att det krävs en viss kompetens för att kunna hjälpa till att få fram och överföra kunskaper från andra. Att individer behöver ställa rätt frågor för att den andra personen ska kunna inse vilken kunskap den sitter på, eftersom de ser den som självklar. I likhet med forskningen så behöver tyst kunskap ett sammanhang (Philipson & Kjellström, 2020) och ett gemensamt språk (Farnese et al. 2019) för att kunna externaliseras (Farnese et al. 2019; Nonaka, 2008) och brygga kunskap över olika delar i organisationen (Dutta och Kumar, 2021). Genom att ställa rätt frågor så lyckas P2 att skapa detta och lyckas locka fram den dolda tysta kunskapen.

Något som samtliga företag, i olika utsträckning, arbetar med är att skapa nära samarbeten för att överföra kunskap som kan vara svår att formalisera. Att arbeta nära i det vardagliga arbetet är ett av sätten att överföra tyst kunskap (Börjesson, Bengtsson & Cedersund, 2014; Farnese et al. 2019). Bland annat så fanns mentorskap i någon form hos F1, F3 och F4. F1 arbetar dessutom mycket med dialog i form av referensgrupper och F2 och F3 använder sig, som tidigare nämnt, av superusers som i nära samarbete med verksamheten överför kunskap på ett vardagligt sätt. Med detta kan vi se att trots att företag är relativt omedvetna om begreppet tyst kunskap så har de ändå alla satt i system att arbeta på ett sätt som tar tillvara på det värde tyst kunskap besitter.

Forskarna lyfter att det är viktigt att inte låsa in kunskap hos enskilda individer (Dutta & Kumar, 2021; Farnese et al. 2019; Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018; Nonaka, 2008). En intressant aspekt är att tre av fyra företag såg dessa personer med mycket kunskap som en tillgång för att kunna nå ut i övriga organisationen. Den fjärde organisationen (F4) lyfte visserligen inte styrkan med detta men menade att detta inte var ett stort problem, i alla fall om man såg till den svenska marknaden. Inför våra intervjuer antog vi, baserat på teorin, att det i verksamheterna skulle upplevas som ett större problem att vissa individer satt på denna kunskap och att det kunde vara en utmaning att sprida denna. Så visade sig inte vara fallet då informanternas erfarenhet talar emot den problembilden som forskarna har där de främst sätter detta som en sårbarhet för organisationen. F1 och F2 medger visserligen att det finns svaga punkter då båda företagen har upplevt att kunskapsspridandet kan avstanna om det är personer på nyckelpositionen som inte har förmågan att göra detta på ett bra sätt, vilket stödjer Farnese et al. (2019) antagande. Dessutom finns det en utmaning med att identifiera vilka personer som är nyckelindivider enligt både F1 och F3. Vilket kan visa på att det i enlighet med teorin finns vissa utmaningar, dock inte på exakt det sätt som forskarna anser.

En utmaning med överförandet av tyst kunskap är att det tar tid enligt informanterna. Detta har både Nonaka (2008) och Farnese et al. (2019) lyft då de visar att socialisering är ett begränsat sätt att lära, eftersom det sker i liten skala. Vi har i teorin sett att kompetens är en kritisk framgångsfaktor (Jenko & Roblek, 2019) och i likhet med det så menar P3 att för att

kunna ta till sig ett nytt system behöver individen också ha en så pass hög grad av kompetens att de har förmågan att ta till sig den nya informationen så att ett kunskapsskapande kan se, något som de upplevde som ett problem hos sig. Även P2 menar att individen måste besitta en viss kunskapsnivå för att ha möjlighet att ta emot den tysta kunskapen från någon annan. Detta stöds av Nonakas (2008) kunskapsspiral som bygger på ett successivt lärande där man kan foga in ny kunskap till sin tidigare, det vill säga internalisering. Blir gapet då för stort fungerar inte internaliseringsprocessen effektivt (Nonaka, 2008). Farnese et al. (2019) visar på behovet för organisationer att sätta lärande systematiskt i organisationen. F3 hade nyligen gått från att inte fokusera på utbildning alls till att bli en mer resultatdriven organisation, så det är möjligt att de har ett lite för stort gap att fylla.

5.3 Kommunikation

Kommunikation är ett område som beskrivs som en framgångsfaktor för systemimplementationer (Chen et al. 2021; Reitsma, Hilletoft & Mukhtar, 2018) och är knutet till kunskapsskapande då det är en viktig del för att sprida kunskaper mellan individer och organisationsnivåer (Farnese et al. 2019). För våra informanter verkar detta stämma i sak då de alla menar att området är viktigt, men sämre i den faktiska prioriteringen. Tre av fyra företag hade ingen tydlig och genomarbetad kommunikationsplan för sina projekt. Både P2 och P4 menar att hur man arbetar med kommunikation och kommunikationsplaner skiljer sig avsevärt åt beroende på företag, där P4 är mer kritisk och menar att de oftast inte finns alls. När den väl genomförs går även ägandeskapet åt skilda håll. P3 menar att den bör skötas från verksamheten för att skapa värde och P2 fokuserar istället på att projektteamet sitter på så pass mycket viktig information att deras kommunikation är viktig för att skapa trygghet och kunskap. Parahita et al. (2021) har i sin studie lyft fenomenet att framgångsfaktorer inte alltid används trots att de är forskade på. Det finns med andra ord tendenser till detta även i vår studie, i alla fall inom detta område. Undantaget är F1 som hade en kommunikationsstrategi att informera centralt genom olika kanaler ut i verksamheten.

Hälften av företagen nämnde var att det var viktigt att hålla nere förväntningar på systemet, för att inte lova mer än de kunde leverera. Att kommunicera förväntningar lyfter Reitsma, Hilletoft och Mukhtar (2018) i sin forskning, då de menar att det gäller att varje organisationsnivå har en riktigt bild av vad systemet kan leverera och vad de har för ansvar i frågan. Dessa företag hade som strategi att lägga sig på den säkra sidan. Inom F1 fanns det en rädsla då tidigare system inte hade levererat vad som lovats och de hade nu en bra mer försiktig approach där användandet baserades på frivillighet. Detta kan också vara en av anledningarna till att de inte har nått ut till hela verksamheten ännu. Med stöd från Reitsma, Hilletoft och Mukhtar (2018) kanske de skulle vågat ställa lite större krav om de hade önskat en större spridning snabbare.

Samarbete och kommunikation är tätt sammankopplade och avser att skapa ett gemensamt mål att styra mot, ett mål som är större och mer värdeskapande än bara själva systemet i fråga (Chen et al. 2021; Jenko & Roblek, 2016). F1 har anammat ett utforskande sätt att genomföra projekt som ligger i linje med hur Chen et al. (2021) beskriver en systemimplementation. P3 och P4 är båda starka förespråkare av förändringsledningens vikt vid en systemimplementation, där kommunikationen är en viktig del enligt dem båda. F3, som har haft utmaningar med att förflytta sin organisation mot ett större utvecklingsfokus, har arbetat fokuserat med bland annat målbilder enligt informanten. Båda lyfter också att våga ta diskussioner med verksamheten, även om de är tuffa. Vilket stöds av de resonemang som

finns i vår teori, där öppenhet och ärlighet är två nyckelaspekter som återkommer (Chen et al. 2021; Dutta och Kumar, 2021; Farnese et al. 2019; Jenko & Roblek, 2016). P2 konstaterar att samarbetsutmaningar mellan intressegrupper alltid har funnits i de projekt informanten varit delaktig i. Vi kan se även detta i ledningsgruppen hos F3 samt i kommunikationssvårigheterna mellan IT och HR hos F1. P1a menar till och med att kommunikation är ett område de har misslyckats med, vilket är intressant eftersom de var ett av få företag i vår studie som faktiskt hade en genomarbetad plan.

En orsak till att informanterna upplever svårigheter med kommunikation är tid. Detta eftersom när kommunikation görs, bör den göras frekvent. P2 lyfter både vikten av att hålla täta möten med teamen samt att synas ut och interagera med verksamheter, F1 har utvidgat sitt sätt att kommunicera, från formella kanaler till att vara ute och interagera mer med verksamheten och P4 förespråkar det agila arbetssättet med korta, täta avstämningar. Ingen av de teorier som vi lyft i denna uppsats har räknat med tidsaspekten i sina modeller. Möjligen är det så att forskarna menar att detta är så viktiga faktorer att de bör prioriteras in, men det är inget som vi med säkerhet kan säga.

Teorin gör skillnad på den informella och formella kommunikationen i en organisation (Dutta & Kumar, 2021; Farnese et al. 2019) där de olika aspekterna har olika syfte. Den formella avser sprida explicit kunskap medan den informella fokuserar mer på att skapa samarbete, sammanhang och mening (Farnese et al. 2019; Jenko och Roblek, 2016; Philipson & Kjellström, 2020). F1 upplevde svårigheter när de förlitade sig för mycket till de vanliga formella kommunikationskanalerna, de upplevde det som att de kommunicerade ut i tomma luften. När de ändrade tillvägagångssätt och påbörjade en dialog med verksamheten hade de större framgång. Även F2 arbetade med det personliga mötet som verktyg för att synas och förmedla kunskap i verksamheten. Detta talar för det som Jenko och Roblek (2016) menar, att kommunikation är en tvåvägsprocess och att det är mer till begreppet än att utbyta information med varandra.

Samtliga företag upplevde att den informella kommunikationen till viss del blev drabbad i och med hybridkontoret, även om de inte alla såg det som lika problematiskt. Alla företag refererade till det personliga mötet som sker vid kaffemaskinen och att detta hade blivit lidande. Något som även Marzban et al. (2021) hade identifierat i sin studie, där kontoret hade varit den naturliga knutpunkten innan pandemin. Vi kan reflektera över att samtliga företag har tagit sig igenom corona-utmaningen och har alla hittat ett sätt att lösa den informella kommunikationen på, såsom att använda chatten, alltid ha på kameran eller kräva att medarbetare var på plats på möten som krävde det. Ingen av dem hade som strategi att inte tillåta distansarbete alls. Det verkar dock inte ha etablerat en best practice inom området ännu. Kanske kan P4 summera det nya arbetssättet då informanten menar att det fungerar fint att arbeta och sköta informell kommunikation på distans, men det förutsätter att det har funnits personliga möten innan.

5.4 Utbildning

Att utbildning är en framgångsfaktor vid systemutrullningar (Parahita et al. 2021; Reitsma, Hilletoft & Mukhtar, 2018) är något som samtliga informanter håller med om, exempelvis

menar P2 att företag borde fokusera mer på kunskap och kompetens då det i mångt och mycket är detta som bidrar stort till om systemimplementationer lyckas. I F1 har de identifierat kunskap och kompetens till en nyckelfaktor för hela verksamheten, något som stöds av de teorier som säger att ett företags framgång är kopplat till dess förmåga att strukturera upp lärande (Farnese et al. 2019; Philipson & Kjellström, 2020). Flera av informanterna uppger trots detta att utbildning ofta är ett område som bortprioriteras under en systemimplementation, i alla fall i den utsträckning den borde ha. Även om de inser att utbildning är en viktig del för att lyckas. Storleken på projektet är oftast det som avgör om en organisation lägger tid på de informella utbildningskanalerna enligt P2, då budget att kunna satsa på detta är en förutsättning. En aspekt som, liksom den tidigare nämnt med tid, inte tas upp i befintlig forskning.

Utbildning kan bestå av både traditionell klassrumsundervisning samt mer informell undervisning så som par-programmering och mentorskap (Farnese et al. 2019; Jenko & Roblek, 2016; Philipson & Kjellström, 2020). Samtliga företag använder sig av den formella utbildningen vid systemimplementationerna. En av fördelarna med den formella utbildningen är att det är lättare att nå en större massa enligt P4 vilket stöds av den forskning som Kowalska-Styczeń, Malarz och Paradowski (2018) har genomfört. F1, F3 och F4 arbetar även med informell utbildning och upplever att kombinationen är bra för att kunna möta de olika individerna och dess respektive inlärningsbehov på ett bra sätt. Detta ligger i linje med de teorier som vi presenterat och som visar att både den informella och formella utbildningen har en plats (Farnese et al. 2019; Jenko & Roblek, 2016; Kowalska-Styczeń, Malarz och Paradowski 2018; Philipson & Kjellström, 2020). Här gäller det inte enbart att anpassa efter hur individen lär sig utan även att se till att individen är mottaglig för kunskapsöverföring (Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018). F1 har utifrån mottaglighet, arbetat med behovsstyrd utbildning då de har fångat upp behoven allt eftersom. F4 försöker se till att det finns ett smörgåsbord av utbildningsinsatser, så att individen kan ägna sig åt det den bäst kan tillgodogöra.

Den informella utbildningen sker i olika stor omfattning hos de olika företagen, allt ifrån mer strukturerad som i F1 och F4 till mer ostrukturerad likt den som sker i F2 och F3. Den informella utbildningen fyller ett stort värde då den skapar sammanhang och är viktig för kunskapsöverföringen, framför allt när man kommer till den tysta kunskapen (Farnese et al. 2019; Philipson & Kjellström, 2020). Enligt 70-20-10-modellen F1 arbetar efter är det den informella utbildningen som har störst fokus hos dem.

Som tidigare nämnts så har F1, F2 och F3 använt sig av konsulter i samband med systemimplementationen. F4 stärker bilden ytterligare med sin erfarenhet, att det är vanligt att konsulter tas in i dessa projekt. Precis som Dutta och Kumar (2021) har presenterat i sin modell så kommer en konsult in med en extern expertis, ofta gällande själva systemet i fråga, och blir därför på olika sätt blir en del i kunskapsöverföringen vid utrullningen. Train the trainer är ett koncept som F2 och F3 använder sig av, där konsulterna lär upp de som sedan ska föra kunskapen vidare kring systemet. Det varierade dock i vilken grad företagen önskade utnyttja detta, främst beroende på kostnadsaspekten.

Teorin visar att informell utbildning ofta sker på andra arenor än i de traditionella klassrummen (Farnese et al. 2019; Jenko & Roblek, 2016; Philipson & Kjellström, 2020). P3 hade erfarenhet att ha jobbat med superuser-forum där individer med liknande uppgifter men olika områden träffades och lärde av varandra. Detta är i likhet med de community of practice som Philipson och Kjellström (2020) förordar i sin forskning. P3 menar, precis som forskarna, att detta är ett effektivt sätt att skapa lärande och innovation, samt hjälper till att bidra till en

lärande organisation. P4 beskriver att arbetssättet ger ringar på vattnet, då dessa superusers sedan kan hjälpa till att sprida sitt lärande ut i organisationen. P3 har god erfarenhet av att skapa sandbox-miljöer som en del i den informella lärmiljön, att medarbetaren själv får testa sig fram utan rädsla för att kunna göra fel är enligt informanten den bästa vägen till en bra inläring.

En intressant reflektion vi har att när vi frågade informanterna om utbildning är det den formella utbildningen som ligger närmast till hands för samtliga. Dock kommer vi i samtliga intervjuer senare in på den informella och den stora vikt de lägger vid den men det skiljer sig ändå nämnvärt i var de landar i tanken först. Detta är likt det den tanke vi hade gällande tyst kunskap. De tänker inte på den i första hand, men ser ändå till att behovet fylls.

6. Slutsats

Syftet med denna uppsats var att förstå hur organisationer arbetar med kunskapsskapande och kunskapsöverföring i samband med att de lanserade ett nytt system i verksamheten. Detta eftersom kunskap och kompetens är en viktig faktor för att företag ska kunna hålla sig konkurrenskraftiga på nutidens marknad där digitalisering är en stark kraft. Detta mynnade ut i vår forskningsfråga som var: *Hur arbetar organisationer med kunskapsskapande i samband med en systemimplementation?*

Teorin visar att den mänskliga aspekten har fått en allt större plats, då forskningen har visat att det är i mångt och mycket detta som skapar framgång vid systemimplementeringar. Det var som några av våra informanter i denna undersökning uttryckte: systemet är bara ett verktyg, det är skapat av människor för att hjälpa människor. Detta synsätt var något som genomsyrade alla företagen vi pratade med i denna studie, så här är tidigare teori och vårt resultat rörande överens. Mycket av verksamhetens kunskap sitter hos människor och vår studie har undersökt utmaningarna med detta.

Inledningsvis kan vi konstatera att våra resultat visar att kunskap och utbildning är något som är viktigt för att lyckas med en systemimplementation och öka kunskapskapitalet överlag i verksamheten. En lärande organisation ses som en viktig strategi. De deltagande företagen har på olika sätt arbetat på både formella och informella arenor för att få till kunskapsskapande, men det har varierat i grad. Vi har kunnat se att det organisatoriska samarbetet är viktigt för att få intressenter att dra åt samma håll och att en förutsättning är att det finns en uttalad målbild.

Vad vi kan se är att formell utbildning och kommunikation är planerad för, dock varierar det hur strukturerad denna är och hur mycket den anpassar sig efter olika individer. Organisationerna ser en plats och ett värde för dessa typer av insatser framför allt som en ingång till lärandet. De informella aspekterna är mer svåra att greppa och har därför inte samma strategiska fokus hos de verksamheter vi pratat med. Det står dock tydligt att de inte är desto mindre viktiga för det. Exempelvis visar vår undersökning på värdet i det kunskapsskapande som sker i de informella mötena och samtalen individer emellan. Det informella mötet har det största värdet för att överföra tyst kunskap, precis som tidigare forskning visar. Vår studie visar på vikten av att kunna se kroppsspråk, ställa rätt frågor i en dialog och att skapa gemensamma sammanhang genom att praktiskt arbeta sig fram till olika lösningar tillsammans.

Det formella och informella behöver balanseras för att skapa ett värde. Våra resultat ger exempel på sätt att arbeta där något introduceras på ett konkret sätt för att senare följas upp det i miljöer som är mer fokuserade på samarbete. Arenorna som skapas är en förutsättning för att kunskapsöverföring ska kunna ske men det stannar inte där. Vår studie visar att även om sändaren skickar ut information och annan kunskap, så faller det om mottagaren inte är redo att ta emot denna. Vikten av det nära samarbetet individer emellan var tydligt i vår studie, då vi kan se att dialog var ett bra sätt att föra över kunskap och nå fram till fler. Den sociala distansen ställde till utmaningar, framför allt kopplat till den informella kommunikationen, utbildningen och kunskapsskapande i stort. Hybridkontoret verkar vara här för att stanna men vår studie visar att det gäller att ha ett speciellt fokus på interaktionen vid distansarbetet för att inte denna ska bli lidande. Olika forum bör ha olika form av interaktion, syftet behöver vara styrande enligt de resultat vi fått fram.

Vårt resultat visar likt teorin att företagen upplever att det finns människor med mycket enskild kunskap. Dock kunde vi inte se att uppfattning av detta var ett generellt problem, istället fokuserades det på som en tillgång. Vår studie visar att verksamheterna använder sig av projektteam vid en implementation men att de är alla beroende av dessa nyckelindivider för att lyckas med kunskapsskapandet. De förlitar sig i stor grad på att det är just dessa som ska leda kunskapsöverföringen vidare för att systemet ska komma till sin rätt.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vi har fått ökad förståelse för hur organisationer arbetar med kunskapsskapande i samband med en implementering. Det verkar som om organisationer har tyst kunskap om den tysta kunskapens värde. Kunskapsskapande och kunskapsöverföring är områden som verksamheter ser som viktiga men som inte alltid får det utrymme det behöver. Vi har kunnat se att organisationer använder sig av såväl formella som informella kanaler och arenor och att nyckelpersoner har en viktig roll att spela. Vilken utbildning som används är beroende på vad situationen kräver. Vi kan konstatera att det initialt ligger ett stort fokus på den formella utbildningen, men att värdet av den informella kryper fram allt mer ju längre dialogen går.

7. Bilagor

Bilaga 1 - Introduktionsbrev

Vi är två studenter som skriver c-uppsats på Systemvetenskapliga programmet på Lunds universitet. Vi har som avsikt att undersöka hur organisationer arbetar med kunskap och kompetens i samband med att ett system implementeras.

Vi undrar om det finns möjlighet att intervjua 1 eller 2 personer på ert företag. Det bör lämpligen vara personer som har övergripande insikt i kompetensplaneringen genom att exempelvis ha något av nedan:

- *Ansvar för kompetenskartläggning i samband med systemutrullningen*
- *Arbeta med att undersöka behov och planera utbildningar*
- *Ansvar för avdelningen/arna och dess kompetens*
- *Annan strategisk insikt i kompetensbehov kopplat till system*

Intervjun tar ca 45 min och kommer att hållas under vecka 15 & 16. Möjlighet finns att hålla dessa antingen live eller på Teams, beroende på vad som underlättar mest.

Givetvis kommer medverkan från både företag och medarbetare vara helt konfidentiell.

Är något oklart tar vi mer än gärna ett kort uppstarts-möte på Teams, eller svarar på frågor via mail.

Bilaga 2 - Transkribering

2.1 Transkribering P1A

Informant: P1A

Bransch: offentlig verksamhet

Tid och plats: 220421, Teams

Medverkande: P1A, Helene Schönbeck och Jenny Björkman

Rad	Information	Kod
1	Vad har du för roll och titel?	
2	Jag arbetar som HR-specialist inom kompetensförsörjning. Specifikt innebär det att jag arbetar både strategiskt och operativt vilket är det speciella med min roll. Jag har en strateg-kollega som har det stora hela perspektivet och driver utveckling och processen osv och jag är med i det arbetet. Men jag är också ute i verksamheten och stöttar våra chefer och HR-partners i det faktiska arbetet. Så jag gör både och kan man säga. Jag är också inne och administrerar i systemet men jag är inte den tekniska systemförvaltaren som en utav mina andra kollegor. Men jag gör lite allt möjligt, jag spänner över alla delar.	
3	Har ni nyligen gjort någon form av systemutrullning eller kanske flertalet projekt?	
4	Precis, 2019. Vi säger att det är ganska nytt för det har ju varit en pandemi däremellan som har gjort att vi inte kan jobba fullt ut men 2019 gick vi ju igång och då gjorde vi en lite större. Då bytte vi dels ut vårt rekryteringssystem och samma datum gick vi också live med vår kompetensportal. Så 2019, så det är ju fortfarande relativt nytt men ändå till viss del inarbetat.	
5	Då blev det två utrullningar helt enkelt?	
6	Precis, det blev två utrullningar och jag har ju jobbat i båda eller jag jobbar med båda.	
7	Vad har ni generellt sett inom [företaget] för uttalade företagsvisioner kring lärande och kompetenshöjande?	
8	Precis, i samband med att vi gick igång med de här systemen, kanske framför allt kompetensportalen då som är vårt kompetenshanteringssystem. Inför det, så var det ju en förstudie och ett utredningsarbete, egentligen ett politiskt initiativ som handlar om att vi måste bli bättre på att ta tillvara på och utveckla, ta ett större ansvar i utbildnings kompetens och lärandefrågor. Det står med i vår kompetensförsörjning policy. Det har varit politiskt initiativ till det, så det var ju så det grundar sig i och kanske också en frustration hos oss som jobbar med det att det har inte fungerat. I samband med den här utredningen så blev det ju då också en prioriterad fråga. Det var en prioriterad fråga och det var också väl undersökt att vi låg efter och vi hade inte kapacitet att hantera det här på att så liksom modernt sätt som vi kanske skulle vilja. Jag jobbade inte så mycket med de här frågorna då utan jag har liksom kommit in i det här det kanske det senaste 1,5 åren men jag var ju ändå med i periferin i det här. Så jag skulle säga att initialt så fanns det inte så mycket. Men i samband med att vi upphandlade det här systemet så satte vi våra processer, vad vi vill åstadkomma och det är ju	KOM UTB

	tack vare det här förarbetet som gjordes. Så att nu är då om man liksom fast forward till där vi är idag så är ju kompetensutveckling och lärande utbildningsfrågor en prioriterad fråga. Upp till våra högsta dokument som vi har kring hur vi ska hantera den framtida kompetensförsörjningen. Så den är både liksom politiskt prioriterad och vi har ju också numera då resurser att kunna jobba med det här.	
9	Ni började införliva det vid 2019. Hur använder ni er ut av det? Hann ni använda er utav dessa visioner till implementationer som ni då gjorde?	
10	Ja, men det gjorde vi. Jag tror att det är som jag har lärt mig. Jag har jobbat i [företaget] i snart 5 år. Jag tror att det, min uppfattning är att vi är inte rädda för att köra pilotprojekt. Så i samband med den här utrollningen av det och inför så hade vi ju pilotprojekt som vi gick igång med så som tanken var att vi ville jobba och de strategierna och metoderna som vi har att jobba med det här. Det pilotade vi under inför utrollningen och i samband med. Så jag tänker att redan innan vi klickade igång så hade vi nog ett litet hum om vad som funkade och vad som inte funkade och vad vi ville. Vi hade verksamheter som ändå var med på tåget om man säger. Så ett långt svar på din fråga, men ja. Jag tror att det som det också var, det kan nog vara en fördel och en nackdel, men i vårt system så gick vi liksom igång med alla funktioner samtidigt vi öppnade upp typ allt och så har det därefter liksom att frivilligt som verksamhet vart man vill börja. Men allt har funnits tillgängligt och allt har funnits öppet och det kan ju både vara bra och lite mindre bra i vissa sammanhang. Men vi öppnat liksom upp alla funktioner samtidigt.	UTB KOM
11	Hur tänkte ni då när ni skapade utbildningsplan. Hur tänkte ni med den då?	
12	Nej, men jag tror att. Jag var ju inte direkt med i dom tankarna, så jag kan väl mest titta tillbaka på hur vi har reflekterat kring det vi gjorde efteråt. En utav HRs inställningar är: tror, göra, veta. Det vill säga att vi kommer fram till ett koncept, ett förslag sen så provar vi det och det är först efter vi har provat som vi vet om det fungerar och sen så kan vi skriva på det. Jag tror att tro, göra, veta har nog varit den inställningen som har varit viktig i det här. Att vi provar oss fram, vi utför och vi gör och så får vi lära oss under tiden. Samtidigt så har det ju liksom funnits en plan. Vi har rekryterat in rätt kompetens så att vi har personer som kan jobba med det här. Vi har bildat nya team så att vi har förutsättningar att kunna leda och att göra det här arbetet. Och det är ju en förutsättning för att man ska kunna göra det här såklart, att det finns människor som kan göra det och är dedikerade till det.	UTB INT KOM TK
13	Vad var det för team ni rekryterade in då, vad hade de för kompetenser?	
14	Jag har ju kommit in lite senare. Men initialt så har det ju då funnits en strateg som ska hålla ihop det här. Vi har en som hos oss kallas för objektspecialist, men man kan väl säga att det är typ systemansvarig. Som är ansvarig för systemet uppgraderingar, felsökningar och så vidare. Vi rekryterade också in en digital producent, alltså en person som tillsammans med våra systemansvariga dels jobbar med underhåll och uppgraderingar och ser till att systemet funkar. Men som också producerar digitala utbildningar, för det var ju ett utav de områdena som vi var mest eftersatta med. Att kunna tillgodose utbildningar för våra medarbetare och ta oss in i 2020-talet. Att det inte bara är klassrumsledda utbildningar, alltså en digital producent. Sen så försökte vi rekrytera en HR specialist som skulle ha inriktning lärande och kompetensutveckling. Men det var lite svårt att hitta och det roddes inte riktigt i land så därefter så fick jag frågan om jag ville gå in och ta vissa delar där. Innan kan man väl säga att jag gjorde det på halvtid men nu är jag inne och gör det på heltid. Man kan väl säga att det är vi, 4 som är kärntruppen i det här sen så samarbetar ju vi såklart jättemycket med HR partners som också är involverade i det här. Men det är vi 4 som är kärntruppen kan man säga.	INT UTB
15	De utbildningar du pratar om som ni har digitaliserat, handlar det också om utbildningar om	

	hur systemet ska användas som kopplat till systemutrullningen eller är det utbildning generellt?	
16	Primärt så är det utbildningar generellt, alltså att tillgodose verksamheternas behov av kompetensutveckling. Men sen så hade vi inledningsvis i samband med utrullningen av systemet så hade vi också utbildningar i själva systemet. Men det är ju en ytterst liten del av allt vi gör.	UTB
17	Ni gjorde den här utrullningen och gjorde en bred utrullning med alla moduler som man fick välja själv om man var man ville börja. Hur gjorde ni rent praktiskt då för att utbilda verksamheten i hur de skulle använda sig av systemet?	
18	Jag tror att det här har väl varit lite utmaningen för oss också, apropå att vi gick igång med allt på en gång. Vi tror ju väldigt mycket på det här och på det här sättet att arbeta ju och vi förespråkar ju det. Men i och med att vi gick igång med allt så det har heller inte varit något tvång om man får säga så från våra verksamheter att nu ska alla in och göra det här. Det kan ju också vara för och nackdelar med det så att så att nej i samband med utrullningen och i samband med implementeringen och så vidare då snappar vi upp de verksamheterna som var nyfikna att prova på och de här pilotprojekten som vi inledde med fortsatte vi med. Men därefter var det mer verksamheternas nyfikenhet och hunger som fick styra och därefter så gjorde vi utbildningar och så där. Vi slog liksom inte på stora trumman och hade utbildningsdagar. Nej, vi var lite mer inkognito där och lät deras behov och nyfikenhet styra huruvida de ville gå in i det här eller inte. Tyvärr har ju det resulterat i att vi har verksamheter som jobbar fullt ut i det här och har kommit väldigt långt och sen så har vi vissa som inte gör någonting alls idag. Men återigen det är verksamhetens behov och nyfikenhet som har fått styra.	UTB KOM INT
19	Nu har vi pratat om det formella lärandet kring utbildningar och hur ni har jobbat med de olika grupperna och delar av verksamheten. Hur arbetar ni med att överföra den informella kompetensen i samband med utrullningarna? Med informell kompetens tänker vi problemlösning, kreativt tänkande, ledarskap mm sådant som kan vara svårt att sätta ord på.	
20	Ja, det är väl det är väl just det som är utmaningen också och där vi tyvärr kanske inte har lyckats fullt ut heller måste jag väl tyvärr erkänna. För oss då så är det ju våra HR partners som sitter ute i verksamheten och är det verksamhetsnära stödet till våra chefer i kompetensförsörjningsfrågor. Där har ju inte vi riktigt lyckats. De är ju en otrolig viktig resurs i arbetet med att stötta våra chefer i kompetensförsörjningsarbetet där kompetensportalen är det stödet som vi använder oss av. Där har vi inte riktigt lyckats med att få dem att känna ett ägandeskap. För att jag tror att någonstans, så vi kan inte sitta här och missionera över hur bra det här är och hur viktigt det är för att jag tror att man lyssnar inte på oss på fullt ut på samma sätt. Utan det är det kontinuerliga arbetet med att jobba med kompetensförsörjning det sker ju i det dagliga arbetet och där är våra HR-partners en avgörande roll i det för att kunna snappa upp behoven och kunna höra det här och kunna sätta in det "Men vet du vad, dina behov kan vi faktiskt ta tillvara på i det här systemet som vi har". Men vi har inte riktigt lyckats nå ut till HR-partners för att få dem att känna ett ägandeskap kring de här frågorna. Alltså tyvärr, så som svar på din fråga, så där har vi nog tyvärr inte riktigt lyckats.	TK KOM INT
21	HR partner, vad är vad innebär det?	

22	Det är ju att man jobbar ute på förvaltning, verksamhetsnära med HR frågor. Det vill säga de stöttar cheferna i det dagliga i arbetsmiljö, förändringsledning, kompetensförsörjning och så vidare ute på verksamheterna. Jag sitter ju centralt och stöttar hela [företaget] i kompetensförsörjning. Men det är ju med att de jobbar så nära cheferna och så och mitt i verksamheterna så har ju de en väldigt viktig roll. Återigen, där har vi inte riktigt lyckats för vi vill ju att de ska vara bärande i den här kreativiteten för det kan inte vi på centralt håll sitta med. Vi når inte ut på samma sätt. Så där har vi ett jobb att göra.	
23	Vad har ni gjort hittills och vad planerar ni att göra för att skapa den samsynen så att ni kan nå ut på ett bättre sätt?	
24	Till viss del så kan man ju skylla på pandemin också, jag menar de verksamheterna som vi jobbar med som är hälso- och sjukvård så har ju de under senaste 2 åren när pandemin har gått haft överlevnads mode. Så allt som handlar om utvecklingsarbete har ju satts på paus de senaste 2 åren. Som jag sade, till viss del så kan vi nog skylla på det därför att det här har inte varit prioriterat och det ska ju inte vara prioriterat heller när man måste lösa ut sjukvården i en sån här pandemi. Men jag tror att just det här att få HR-partners att känna ett ägandeskap och att vi blir en samarbetspartner och tillsammans kan stötta så har vi känt att vi har inte haft så bra samarbetsytor egentligen. Det är ju någonting nu som vi har börjat påtala att det funkar inte att mejla ut info och lägga upp info på vårt teams som vi har därför att man tittar inte där. Utan när det händer, det är i en dialog, så nu har vi ju börjat tänka om lite. Vi tar en sak i taget och att vi faktiskt bjuder in oss till våra partners möten där vi istället kan ha dialog kring det. Det är en början i alla fall. Sen så tror vi också att det behövs strukturerade forum där vi kan prata om de här sakerna också. För återigen, kompetensförsörjning är ju en utav våra absolut största utmaningar som vi står inför i framtiden, så vi kan inte heller bortse från det här längre.	KOM INT UTB
25	Vi har ju också pratat om nyckelindivider som sitter på mycket enskild kunskap, är det någon utmaning med det som ni upplever i verksamheten?	
26	Ja, men det är ju klart. Nu kan jag inte komma på något specifikt exempel, men det gäller ju och det är väl det som är svårigheten med att hitta de här nyckelpersonerna som kan vara bärande och är intresserade och kan driva de här frågorna. Det kanske inte nödvändigtvis är en HR partner i alla frågor, i vissa fall kan det ju vara en verksamhetsutvecklare. Vi har ju ett sånt fall till exempel inom vår ambulansverksamhet som en utav de som har kommit längst i arbetet med kompetensförsörjningsarbetet och alla de möjligheterna som finns i vårt kompetenssystem i kompetensportalen. Där är ju en verksamhetsutvecklare den som har varit mest drivande och som har gjort att det har blivit så framgångsrikt, framför allt kopplat till våra liksom utbildningsfrågorna där. Det gäller ju att hitta dem som kan. Nu har jag ju pratat om HR partner här att vi har utmaningar. Men när jag tänker efter nu så kanske det inte alltid heller är dem heller utan det kan ju vara andra. Så absolut, ja det är en utmaning att hitta nyckelpersonerna.	TK KOM INT
27	När ni väl har identifierat dem som i det här fallet var en verksamhetsutvecklare, hur gör ni för att ta tillvara på den kunskapen och engagemanget de har för att sprida den till andra?	
28	Ja, men precis. Nu sitter ju den här personen som jag tänker på då specifikt, ute på en förvaltning och jobbar enbart gentemot ambulansen. Jag tänker att vi som sitter centralt och som ska ge stöd i det här vi lär ju oss också väldigt mycket utav honom ju i det arbetet. Han ställer frågor till oss som vi behöver reflektera över och varför funkar det så här och så vidare. Men det vi också har gjort är ju att när det har dykt upp frågor och forum på andra håll, i andra verksamheter som vill komma igång, då har vi ju tagit hjälp utav honom. Vi har bjudit in honom till möten och har kopplat ihop honom med den här människan i den andra verksamheten och sagt att vet du vad, prata med killen på ambulansen så kan han förklara hur de jobbar. Så behöver inte alltid vi vara mellanhand. Sen så har ju det varit på hans goda	TK INT

	vilja om man får säga så, att lägga tid på det här. Så vi har ju försökt att involvera in honom i våra frågor också som vi behöver lösa ut eller i stödet via till andra. Vi kopplar ihop dem. Tack och lov så är han så samarbetsvillig och snäll så att han låter oss göra det. Men det är inte alltid självklart att man har tid till det tänker jag. Men ambulansen har ju verkligen gjort det och vi har ju verkligen använt dem och denna personen då som ett gott exempel och de har fått förklara sina vinster och hur de jobbar i många fall.	
29	Om vi hoppar tillbaka lite. Jag tänker till det här med systemimplementationen i sig så kan ju finnas många olika intressegrupper. till exempel IT och verksamheten som kan ha olika syn på systemet och vad systemet ska åstadkomma. Hur arbetar ni med att få en samsyn?	
30	Jag satt inte med i de här grupperna när vi rullade ut just det här kompetenssystemet som vi har så jag vågar inte riktigt svara på hur det såg ut exakt då. Men så som vi jobbar, den erfarenheten som jag har från andra system. Jag tänker det är väl den jag får utgå ifrån så och när det gäller HR systemen. Det är vi på HR som är ägare om man säger så. Det är också ofta vi som får initiera när upphandlingen går ut eller när vi ska ha något nytt liksom och så där så vi blir ju per automatik involverade och som ni säger så är det ju jätteviktigt att ta in alla. Där har vi ju tagit in referensgrupper där man tagit in chefer. Det är många utav våra systemen som vi jobbar med inom HR där chefer är den största målgruppen, så där jobbar vi ju med referensgrupper. Det vill säga att vi plockar in chefer i referensgruppen som får tänka och tycka och har workshop dels och en referensgrupp kan ju också exempelvis vara våra HR-partners eller andra nyckelpersoner där man får tänka till både in för kravställningen men sen också under tiden. Så referensgrupper arbetar vi mycket med. It, där vi sätter samman IT i referensgrupper är ju ytterligare en sådan. IT och själva användandet måste ju också gå hand i hand.	KOM TK
31	Vi har ju pratat om den strukturerade utbildningen, ni har haft utbildningstillfällen och e-learning. Vad har ni skapat för arenor utöver det strukturerade lärandet, kopplat till systemet?	
32	Ja, har vi gjort det? Nej, jag vet inte om vi har några andra strukturerade arenor för att jobba med det. Om jag ska vara helt ärlig, jag inte vad jag kan komma på nu i alla fall. Tills man ska rekrytera nästa gång, så då fångade vi istället upp och tog chefen på tu man hand och körde en 1-1 genomgång då och det är väl på något sätt så vi har gjort då med det här kompetenssystemet med i och med att det är frivilligt så har vi fångat upp den när behoven har kommit och så har vi pratat med cheferna eller om det kan ju vara till exempel en ledningsgrupp som har bestämt att nu vill vi dra igång det här. Då har vi kört med dem för det snarare är behovsstyrt, då skulle jag skulle jag nog säga att det är då vi har haft liksom enskilda sittningar istället då för att ha stora genomgångar.	TK UTB
33	Är det någonting ni har upplevt att det finns behov av eller som efterfrågats?	
34	Det jag funderar på är om vi, i och med att vår inställning till det här har varit att det inte varit tvingande. Så har vi inte gjort så, men om jag får dra jämförelsen till vårt rekryteringssystem, jag vet inte om det kanske är lite lättare. Det är ju inte frivilligt att rekrytera. Alla måste göra det när det kommer in en uppsägning så det vi gjorde där då var ju inte frivilligt på samma sätt. Nu bytte vi från ett system till ett annat och så det vi gjorde där var ju där hade vi ju dels utbildningstillfällen där vi bjöd in chefer också att komma och titta på vårt nya system och vi hade lite genomgångar. Vi har ju över 300 chefer här hos oss så att det är en del. Det är ju långt ifrån alla som kan gå på dem men där gjorde vi ju så i alla fall att vi hade de här utbildningstillfällena där man kunde ses och ställa frågor och kika och vi visade och så vidare. Sen så gjorde vi inte så mycket mer forum därefter utan det vi	UTB TK KOM INT

	<p>istället gjorde där att när en chef skulle rekrytera så fångade vi upp den mellan 4 ögon och så hade vi en genomgång via teams istället. Vi fångade upp cheferna när de väl är där för jag tror att ha ett utbildningstillfälle sen så kanske det är ett halvår tills man ska rekrytera nästa gång, så då fångade vi istället upp chefen då istället på tu man hand. Vi körde en genomgång då och det är väl på något sätt så vi har gjort då med det här kompetens systemet också då det är frivilligt så har vi fångat upp det här behoven har kommit och så har vi pratat med cheferna eller om det till exempel är en ledningsgrupp som har bestämt att nu vill vi dra igång det här. Då har vi kört med dem. Men då har det snarare varit behovsstyrt, då skulle jag nog säga att det är då vi har haft enskilda sittningar istället för att ha stora genomgångar.</p>	
35	<p>Du nämnde att ni nu framöver skulle vilja gå ut och vara närmare era HR-partners för att fånga upp deras behov och vad ni kan stötta med i samband med detta nya system. Vad hade ni tänkt er för insatser där?</p>	
36	<p>Ja, precis. Jag och min kollega som är HR strateg i vårt lilla team. Vi får ju in frågor från HR och från chefer som vi tycker att det här borde ni ha kunnat. Vi har informerat, informerat, informerat och informerat men har uppenbarligen inte nått fram där. Nu väljer vi ut en sakfråga. I det här fallet så handlar det om, vad finns det för våra chefer egentligen? Vad kan våra chefer göra, vad finns det för utbildningar för våra chefer? Vi tycker vi har varit väldigt tydliga med det här. Vi tycker att vi har informerat, men uppenbarligen så har ju inte vi nått fram där då. Ja, men då går vi ut i just den här sakfrågan och istället för att skicka ut mejl och powerpoint så bjuder vi in oss själva och så pratar vi specifikt om den här sakfrågan för att höja deras kompetens inom området och så de ska kunna känna sig trygga i att när chefer frågar dem så vet de vad de ska säga. Så att istället för att gå ut och berätta om allt så har vi nog valt att vi tar ut de enskilda frågorna, enskilda viktiga grejer som vi märker att vi får frågor om och så har vi en dialog kring det. Samtidigt som vi får deras input, vad de hör och vad de ser så. Så det är ett exempel på vad vi faktiskt gör just nu. Just i och med det här med att vi har öppnat upp allt så är det svårt att berätta om allt utan då väljer vi ut vissa delar.</p>	KOM INT
37	<p>Hur är samarbetsklimatet i projektet eller i projekten i det här fallet då och dina erfarenheter överlag i systemutrollningen? Och då tänker vi framförallt med fokus på öppenheten och delandet av kunskap. Är det någonting som ni jobbar med eller har i åtanke?</p>	
38	<p>Jag skulle säga att det finns ganska naturligt hos oss och jag tänker det har väl mångt och mycket att göra med dem människorna som man som man jobbar med. Att vi har förmånen att jobba med personer som är väldigt öppna och villiga att dela med sig. Jag skulle inte säga att det finns, eller det är klart att det är uttalat men det står ju inte på papper att man ska dela med sig. Utan jag upplever att det är så naturligt, i alla fall i vårt lilla team. Det sker så naturligt och de som har varit involverade de har ju varit intresserad av det här. Det är därför vi har valt ut dem i de här referensgrupperna till exempel där vi vet att de har ett. Det har det har kommit ganska naturligt ändå för att man vill att det ska bli bra för att behovet är så stort och då vill man ju att det ska bli bra också.</p>	INT
39	<p>Men betyder det då att ni har det i åtanke när ni väljer ut personer till referensgrupperna?</p>	
40	<p>Ja, dels det sen så vill man ju inte bara ha ja-sägare heller. Jag tycker det är jätteviktigt att ha med någon som är kritisk och har ett granskande öga. Men jag tror att just när det gäller kompetensförsörjning så tror jag att det behöver finnas ett intresse, att man behöver vara lite nyfiken och lite intresserad. Eller i alla fall inse vikten av att jobba med det för att man överhuvudtaget ska kunna uttala sig kritiskt också kring de här frågorna. Sen har det ju såklart kärvats lite emellanåt också. Men just den här naturliga inställningen till att alla vill att det här ska bli bra och då delar man ju också med sig, man hjälps åt och bidrar tänker jag.</p>	INT

41	Vi var ju touchade in lite grann då på det här med coronapausen och du sa att ni hamnade lite på paus. Jag antar att inte allting sattes på paus, så hur har samarbetet och integrationen fungerat under den perioden?	
42	Jag tänker att det är det alltså, precis som du säger, allt har ju inte satts på paus utan för vissa har ju det här fortgått nästan som normalt. Men i det stora hela så har det ju satts på paus. Ja, men den största påverkan är väl att vi har inte kunnat setts såklart. I vissa dialoger så är det ju bara fördelar att kunna ses, därför att det sker ju saker i mötet och det är en helt annan kreativitet som skapas ju när man när man ses. Men att där har vi bara fått svälja det och tagit det digitalt och så får det bli det bästa som det kan bli av det. Så det är väl mer hur vi har kunnat mötas som har varit den största skillnaden där. Då är det ju digitalt istället för fysiskt. Det kan ju också vara en bidragande faktor tänker jag till att vi kanske inte alltid har nått ut till vissa heller därför att det är det är. Det blir annorlunda när man ses, att det blir en helt annan dialog då.	INT KOM
43	Jobbar ni i någon form av hybrid idag?	
44	Det är lite "hybridigt" skulle jag säga. Det beror ju på vilket uppdrag man har och vad man gör, men hos oss så är det mötet som styr och mötesorganisatören som styr. Är mötesinbjudan fysiskt, men då ska vi vara på plats. Det är också sagt att under pandemin så fick vi ju ta hem datorer och stolar och allting sånt. Men nu ska vår primära arbetsplats vara på jobbet. Vi får inte ha egna saker hemma, men jag kan välja att utrusta mitt hem hemma, så kan jag sitta där ibland. Så det är relativt fritt ändå.	INT
45	Hur tänker ni framöver när det kommer till det hybrida arbetssättet, hur det påverkar interaktioner och samarbete?	
46	Ja, jag tänker att där gäller det väl att läsa av tänker jag. Det här är min högst personliga åsikt, men det kan nog säkert andra stämma in i att jag tror ju att det är viktigt att om vi har en verksamhet som vi vill dra igång med det här från första början, det vill säga att det här är någonting nytt. Där ser jag enorma vinster att man faktiskt ses och man kan gå ut för att det sker annan dialog. Man kan ställa frågor och man kan visa och rita på ett helt annat sätt. I nystarten tror jag det är jätteviktigt. Men för de verksamheter som ändå under pandemin kanske har lyckats fortgå och där vi har kunnat börja där har de har ju de en kunskap, så där har vi kunnat fortsätta ha digitala möten. För de är redan inne i tänket. Så tänker jag, att det är man redan inne i det då kan det nog lika bra funka digitalt. Men är det nya chefer och nya grejer, då är det nog bra om vi faktiskt ses just för att det händer andra saker då.	KOM INT TK
47	Då är det situationsstyrt på det sättet?	
48	Det är min personliga åsikt skulle jag säga utifrån det som jag har lärt mig, att man får anpassa sig där.	
49	Tar ni hänsyn till detta då när ni nu framöver ska göra till exempel utbildningsinsatser, om man tittar framförallt på den formella utbildning till att börja med. Tar ni hänsyn till hybrid eller kör ni på som vanligt?	
50	Nej, men jag tycker att vi tar hänsyn till det. Jag tänker, det är väl också jätteviktigt att ta hänsyn till det också. Som till exempel, vi finns ju i hela [området]. Det är väldigt många	KOM UTB

	orter och från den sydligaste orten till den mest norra så är det ju nästan 1,5 timme med bil. Vinsterna av att jobba digitalt det är ju faktiskt att fler kan delta. Man behöver inte lägga en halv dag för att åka till en utbildning, utan jag kan vara med digitalt. Det öppnar upp för att fler kan vara med och jag tänker, det är väl också vinsten i det här att kanske fler deltar. Men det är ju såklart en avvägning med vad är innehållet och vad är syftet och hur når vi bäst effekt? Men absolut att det blir en faktor att ha med sig att fler kan delta digitalt än vad man kanske kan fysiskt eller just för att det är så spritt över hela länet. Så det tycker jag att vi tar hänsyn till, men i slutändan så är det ju den som håller i utbildningen som får göra den bedömningen. Vad den tror blir bäst kopplat till syftet för utbildningen.	TK
51	Tar ni även hänsyn till det när det gäller samarbetet och det informella lärandet?	
52	Ja, men det tror jag. Vissa möten som vi har funkar alldeles utmärkt att ha digitalt. Möteskaraktären och syftet blir också på något sätt styrande där, är det en avstämning eller en återrapportering kan vi lika gärna ha det digitalt. Men är det någonstans där vi ska skapa och ta fram och workshopa där vi behöver tänka tillsammans då är det ju svårare digitalt. Då blir det ganska platt. Så där blir mötets karaktär styrande. Jag hoppas vi kommer kunna fortsätta med det just för att vi finns över hela länet. Att åka upp till orten längst i norr för en halvtimmes möte är ju ganska värdelöst egentligen.	KOM TK UTB INT
53	Jag funderar mer på det informella lärandet, det som kanske sker kollegor emellan, som inte någon chef kanske styr över. När man träffas på kontoret, springer på varandra etcetera. Är detta något som ni tänker på kopplat till det hybrida arbetssättet?	
54	Ja, det är ju det som är det svåra när man jobbar, framför allt digitalt. Att då missar man ju de här spontana frågorna eller de här, nu ska man ju inte sitta och prata jobb på lunchen men samtidigt så löser man ju också väldigt mycket där också eller på fikarasten eller vad det nu kan vara. Jag tror det är viktigt ändå att man har med sig det i bakhuvudet att det skapar ju mervärden när vi ses, oavsett om det är ett möte eller om det är korridoren eller på en fika. Så lär vi av varandra och kan dela med oss av våra erfarenheter där också, att man har med sig det. Det tycker jag ändå att våra chefer här har varit väldigt tydliga med att ja, men visst är det hybrid men det finns också en vikt med att vi faktiskt är på plats också. För det sociala och för lärandet oss emellan.	INT TK UTB KOM
55	Vi tänkte avrunda med en sista fråga, utifrån din erfarenhet och det du varit med om vad anser du är de största nyckelfaktorerna för kunskapsöverföring och kunskap skapande i samband med utrullningen av systemen?	
56	Som jag sa inledningsvis här, så har ju våran approach varit tro, göra, veta. Men med det sagt så har ju vi i det här förarbetet som gjordes så visste vi att vi hade ju processer, vi hade systematik kring de här områdena vi vill jobba med. Vi visste ju innan vad det var vi ville jobba med och sen så upphandlade vi det via ett system. Vi upphandlade inte ett system och sen anpassade våra processer efter systemet, utan vi hade processer, vi hade en tanke kring hur vi vill jobba och sen så lägger vi in dem i vårt system. Det vill säga att vi visste redan innan och hade definierat redan innan att det här är våra prioriterade områden som vi vill jobba med. Det vill säga tro, men ja, vi hade ju ändå tagit fram det och sen så får vi ju lära oss allt eftersom. Men just det här att veta, att det ska vara utrett innan, det vill säga att man vet vad man vill ha innan, så att ett system inte bara blir ett till system och så ska man anpassa sig därefter liksom och låta verksamheterna ha ett annat. Utan att processerna sitter där innan och så får man anpassa systemet sen efter dem, det skulle jag ju säga var en nyckelfaktor. Sen så hade ju vi också en sjukt bra projektledare som, alltså en dedikerad som nu var hon extern så det var inte en utav oss, men hon har ändå jobbat väldigt mycket hos oss och	IND KOM TK UTB

	<p>kände till oss och så där. Men att ha en riktigt grym person eller grym grupp som leder det här arbetet och att det ändå är dedikerade resurser. Jag menar ett speciellt en sån stor organisation som vi är att det ansvarstagandet finns där och att det finns någon som driver på och ser till att man följer deadlines eller vad det nu kan vara. Att ansvaret är tydligt och uttalat vem det ligger på eller vilka det ligger på, det behöver inte bara naturligtvis vara en. Så liksom klara processer innan, att veta vad man vill innan. Vad vill ni åstadkomma liksom. Att ansvaret för systemet är att det är tydligt uttalat och att det finns. Sen så tror jag ju också som något som jag har varit inne på här, våran utmaning, samarbetet och kommunikationen att få ut det här. Att skapa forum för hur vi kan jobba med det här och skapa ägandeskapet där ute. Det har ju varit vår största problematik här med att känna ett ägandeskap där ute i det här. Så samarbete, kommunikation, forum, där man kan jobba med de här frågorna, det skulle jag säga är de tre största nyckelfaktorerna.</p>	
--	---	--

2.1 Transkribering PIB

Informant: PIB

Bransch: offentlig verksamhet

Tid och plats: 220422, Teams

Medverkande: PIB, Helene Schönbeck och Jenny Björkman

Rad	Information	Kod
1	Börja med att berätta lite kort, vad är din roll och din titel?	
2	Yes, HR strateg är titeln och inriktningen är i de här delarna kompetens och lärande. Det finns ju väldigt många titlar idag som jobbar med de här frågorna, men jag har behållit min gamla titel. Jag tror det strategisk kompetensutvecklare som är tanken. Och min roll är att samordna processer just kring kompetens och lärande i [företaget]. Och då är det alltifrån delarna att utveckla och behålla medarbetarna, kort och gott.	
3	Hur ser din erfarenhet av systemimplementationer ut?	
4	Nej men egentligen är detta det första.. Man har kanske varit med tidigare när man implementerat ett rekryteringssystem. Vilket man tänker att man varit med på stenåldern när man inte haft det men sen är det ju då det här kompetenshanteringssystemet som är då som jag kan referera till.	
5	Vi fick ju också information från P1 igår också, men berätta när började det och när det gick det ut i produktion just det kompetenshanteringssystemet?	
6	Jag tror att själva kravställandet och upphandlingsarbetet började ju redan 2018. Jag tror att egentligen att ett sånt arbete hade behövt ta ännu längre tid men vi hade möjlighet att göra ett hängavtal. Som en enklare och snabbare upphandling. Upphandlingsprocessen blev kortare än vanligtvis om man skulle ha gjort en sån här typ av upphandling. Men sen 2019 i maj så rullades systemet ut i organisationen.	
7	Då går vi in lite på våra kärnfrågor då. När vi har fått bakgrundsinformation. Frågorna är strukturerade så vi är ganska breda i början och sen så smalnar vi av allt eftersom. Så vad har ni för uttalade företagsvisioner då kring lärande och kompetenshöjande?	
8	Vi har ju en, det är ju som en typ av strategi. Det ju så dumt med de här begreppen för man får ju inte kalla vad som helst en strategi då det är det bara politiskt befattade dokument och det är inte detta. Men det är ju ändå vår syn på lärande. Så vi har ju i ett tidigt skede så stakade vi ut det, vad är vår syn på lärande och hur ser vi på effektivt vuxenlärande. Så det var ganska tydligt, hur lär du dig på bästa sätt och hur ska vi mäta effekter, så det finns en bild av det. Tillsammans har vi också gjort en kompetensförsörjningsstrategi. Som visar ju vi jobbar med kompetensförsörjning och då finns det processer för varje del i vår kompetensförsörjningssnurra, som vi kallar den för. Så där har vi ju väldigt tydligt utstakat vad vi vill åstadkomma och på vilket sätt vi vill jobba med frågorna. Och det tror jag är en viktig grund att göra när man ska gå in och börja tänka på systemstöd. Att man har lagt de processerna och riktningen för det, för då kan man ju också gå in och ställa rätt krav för att upphandla ett systemstöd.	UTB

	Annars blir man ju mer beroende av vad en leverantör säger vad de kan göra, och "oh det låter ju bra" men behöver vi det? Vill vi det?	
9	Nu kom du in lite på hur ni använder det, visionerna kopplat till just implementeringen. Är det något annat som påverkar eller som ni använder i implementeringarna ifrån företagsvisionerna kring lärande och kompetenshövande	
10	Nej men det är väl det som är det centrala. Att man har funderat över, om vi någonstans har stakat ut det vi tror är ett bra lärande och hur vi önskar att våra kompetensutvecklingsinsatser ska bedrivas så måste man ju kunna möjliggöra ett IT-stöd. Då det blir ju lite det att har man inte tänkt på de här sakerna innan så vet man inte och då kan man inte ställa rätt krav eller veta vad man skulle kunna få. Och jag tror så här, har man inte inom HR så här mycket av erfarenhet av IT -stöd för kompetenshantering, vilket vi inte hade då hade vi förmånen att ha en konsult som kunde de här perspektiven och kunde också vara med i de här utstakade bitarna kring vad vi ville åstadkomma. Så då fick vi ju med båda perspektiven och delar som vi inte hade fått med i vanliga fall.	UTB INT
11	Jag tänkte, när ni tog in en extern part. Var det ett aktivt val ni gjorde det för att ni såg vissa behov. Eller hur resonerade ni?	
12	Det var nog rent, har vi rätt kompetens? För vi hade ett annat IT stöd än det vi har idag. Och dels att den upphandlingen inte gjordes på ett bra sätt rent avtalsmässigt. Och det är också en sån grej att man inte vet hur man ska gör den delen, för det är kanske väldigt viktigt i ett systemstöd för där blir det liksom att vi fick vissa delar och andra delar fick vi köpa in för ganska dyra pengar. Det är såna saker man kanske inte tänker på, att bara för att man ska lägga till en funktion i ett system så skulle det bli en ganska dyr kostnad för våra 8000 medarbetare. Många såna grejer, så vi kände att vi har inte råd att göra ett till systeminförande som inte blir bra. Och då tog vi in den här kompetensen då som kan både HR och system-biten. Så det var ett aktivt val	INT
13	Så när ni rullade ut det här systemet. Hur tänkte ni när ni la upp en utbildningsplan i samband med detta? Eller för det första: gjorde ni nån utbildningsplan av något slag och hur såg den ut i så fall i samband med utrullningen till verksamheten?	
14	Så vad du menar med utbildningsplan? Nä, ja.. Hur definierar ni utbildningsplan? Att man har inventerat kompetensbehoven som finns i organisationen?	
15	Vad behövs för att systemet ska kunna börja användas ute i verksamheten. Vad finns det för utbildningar? Och det här vill vi gå ut och utbilda inom.	
16	Delvis hade vi det, kanske. Eftersom vi har haft någon form av utbildningskatalog innan så blev det ju en del som fördes över, mycket såna basutbildningar som vi behöver i organisationen. Men också att vi hade gjort en inventering för att kartlägga	UTB

	vilka typ av utbildningar behöver vi erbjuda. Men sen var det ju mer utifrån systemet, man hade ju kravställt hur en kurskatalog var uppbyggd för att matcha våra behov. Rent visuell	
17	Gjorde ni nån utbildningsplan för just användandet av systemet och inte innehållet i det. Hur ska man använda det	
18	Ja, det hade vi också och det gjorde vi en digital utbildning kring, hur kompetensportalen funkar. Och det var ju faktiskt främst för chefer med det var ju för att.. Kurskatalogen och gå in och söka, det visste vi nånstans att det var inte så jättestor skillnad från det gamla systemet. Så där hade vi redan byggt upp en kompetens i organisationen. Men nu när man ska börja jobba aktivt med ett stöd så var det ju mer en utbildning för chefer hur de använder och kan se vilka utbildningar medarbetarna har gått eller ska gå. Och vi hade även fysiska, eller webinarer där vi bjöd in chefer och HR för att få information om det.	UTB KOM
19	Hade ni någon gång under den här processen, jag tänker med cheferna då när ni utbildade dem. Där här med att olika individer behöver olika för att kunna lära. Var det någonting som ni tog hänsyn till? Som ni diskuterade?	
20	Ja, det var ju lite baserat på att vi hade satt ut den här riktningen från första början. Att vi hade definierat vad som är ett bra lärande i [företaget] så då kunde vi också referera lite till det. Och det är ju lite så att vi har ju gått ifrån en väldigt traditionell organisation och traditionellt lärande i form av klassrumsundervisning, väldigt mycket. Till att vi har önskat att förflytta den bilden. Och jag säger inte att digitalt lärande är det mest effektiva men det var en utveckling vi behövde göra för att kunna se att det finns andra sätt lära ut. Så det gjorde vi särskilda satsningar på, både till chefer och till de som håller utbildningar, de som är utbildningsägare i [företaget]. Det har varit särskilda webinarer, träffar och workshops med de som utbildar idag. För att få dem att tänka nytt. Och då handlar det ju både om sättet att lära ut och hur du kan följa upp, följa vilka som har gått utbildningarna i systemet då.	UTB TK INT
21	Har ni haft några, utöver det mer strukturerade lärandet, som ju då är utbildningstillfällen och e-learning. Har ni skapat några arenor för det mer informella lärandet, där man lär av varandra på ett annat sätt?	
22	Delvis finns ju, det lite mer inom hälso- och sjukvårdsdelarna. De har ju också inbyggt i sin roll att de ska ta med sig en erfaren kollega och träna på ett visst moment. Då blir det ju mer det här kliniskt, träningscenter. Sen har det inte kommit igång i den utsträckning man hade önskat eftersom situationen har vart som den varit. Men det finns ju den typen av lärande men det finns ambitionen att öka. Det går lite långsamt.	TK
23	Vad är det som gör att det går långsamt?	
24	Det är en kulturfråga. Det är inte alltid helt självklart, och det är så mycket inom hälso-sjukvården. Ja, det blir lite old-fashion style på hur man lär, att det är någon guru som ska stå och prata till andra för då får man legitimitet. Jag menar som exempelvis hade vi då kopplat till vaccinationen. Ja, då var det någon från universitetet, och det var ju så sömning att man undrade om man inte kunde tagit det på Teams. Men det var	TK KOM

	häftigt för det var just han som pratade om detta så att det var lite meriterande att jag får gå en utbildning med honom. Så vi har ju fortfarande en väg att gå där ja.	
25	Om vi tittar tillbaka på systemimplementeringen ni gjorde 2019. Upplever du det som att det fanns i det här projektet på nyckelindivider som satt på mycket enskild kunskap	
26	Ja, men vi har ju några sådana ute i organisationen och de använder vi ju väldigt mycket vid implementeringssituationen. Och då blir ju också de personerna på sina avdelningar ganska tydligt testpiloter. Vi visste om att då de var intresserade de hängde på och det tänkte vi att de kommer ge oss ringar på vattnet här. Ja till exempel, ambulansen är ju den del som var väldigt tidigt ute med att de ville jobba med många delar i systemet och med de kanske mer komplexa delar kring kompetens och definition av kompetens och göra roller och allt det här. Men då har de också kommit väldigt långt. Där hade vi en person som var väldigt tydlig han hade rätt syn på lärande så och har testat jättemycket. Vissa saker är bra och vissa är mindre bra, men verkligen bra som person. Vi har haft några sådana.	TK
27	Ser ni någon utmaning just nu är att det kan finnas mycket kunskap på ett fåtal antal individer? Arbetar ni med det?	
28	Ja, men det tycker jag nog lite att det har en utmaning. För ett exempel är att vi är ju ett x antal HR ute. Vi har vår största förvaltning, de är ju flest HR och där märker vi att det är en person som har huvudansvaret. Ja, men det blir lite att det blir hon och då tappar vi ganska många HR som når ut till väldigt många chefer där som inte pratar om kompetensfrågan. jag menar inte att man ska ut och prata systemet, men vi ska prata om hur vi jobbar med kompetens och då når vi inte riktigt ut. Det får inte bli så att vi har några eldsjälar och så och så stannar det där lite liksom. Så jag har det finns en viss utmaning med de	KOM TK
29	Hur har ni arbetat med att minska beroendet till de individerna?	
30	Vi har försökt beredda dels kunskapen om hur vi jobbar med kompetens och lärande, men också försöka hitta, identifiera andra grupper som jag och P1, vi har insett att de som jobbar som verksamhetsutvecklare, vårdutvecklare, förändringsledare. De sitter som viktiga positioner är att de hör vad som händer ute i verksamheten och kan liksom också se vilka behov av kompetensutvecklingsinsatser som skulle behövas till exempel. De har vi fångat som särskild grupp så på varje förvaltning så vi har försökt att hitta andra vägar inåt. Olika metoder till hur vi fångar alltifrån webinarer till utbildningar till workshops	TK UTB
31	Men när man gör sin utrullning så kan det ju finnas att det är olika grupper. Grupperingarna kan ha olika, liksom mål med systemet. IT kan ha ett mål och verksamheten ha ett annat. Hur har ni arbetat med att få samsyn i de grupperna?	
32	Hon som är system- eller objektspecialist för systemet. Hon tillhör ju IT nu men sitter på vår avdelning. Det är sån grej som vi har känt det är för oftast är det så att du har en systemansvarig för systemet som sitter nån annanstans. Den kan inte processerna, men man sitter inte heller nära HR. Och det har väl varit vår fördel att där finns liksom den kopplingen. Men sen tror jag att vi har vissa utmaningar i att det inte finns det här tydliga samarbetet. Många gånger är det någonting som inte fungerar med systemen, och dels att det är en dialog med leverantörer, men sen kan det de som säger att det är er IT-organisation som ställer till det med exempelvis säkerhetsaspekter. Och vi kan	KOM INT

	inte detta och leverantören säger att "ja men nu blir det detta" Fast då blir ju den här funktionaliteten inte bra, för att man stör sig. Och då känner det jag "eller så kanske vi ska göra någonting åt det istället?" Detta begränsar vårt sätt att arbeta och jobba med andra frågor. och där kan ju då kännas IT kännas långt borta.	
33	Hur gör ni för att försöka närma er dem?	
34	Ja, det finns ju olika konstellationer, olika grupperingar där man försöker samla sig och dela på IT, liksom som när man jobbar med HR system och så ska det finnas liksom vissa så här systemtekniska möten och grejer så jag tror att vi är för långt ifrån. Där har vi sett mycket stuprör. Man förstår inte varandras behov riktigt. Jag vet inte riktigt det kanske finns mer tankar kring det som jag inte riktigt känner till. Jag ser bara liksom vad utmaningarna är någonstans.	KOM
35	Men det här är implementeringen. Hade ni någon form av liksom strategi då kring hur ni ville göra kommunikationen? Och hur såg den ut?	
36	Jo, men det fanns ju liksom en utrullningsplan och en kommunikationsplan i det. Och mycket skedde ju också via olika led. Vi har ju en HR-ledningsgrupp och det var mycket därifrån som sipprade ut i organisationen. Ja intranät och andra olika kommunikationskanaler internt i organisationen, men det fanns en plan för. Nu hade ju vi så att vi gick igång med att alla delar samtidigt. De fanns tillgängligt för alla om man säger så. I vissa när man gör utrullningar så börjar man med en verksamhet. Men vi gjorde att allt fanns tillgängligt för alla.	KOM
37	Så vad var viktigt när det kom till den formella kommunikationen?	
38	Ja, men det handlar ju om hur det är väldigt tydligt hur man beskriver detta och vilken vinkling man gör. Och vi tryckte en del på vad vi ville åstadkomma med detta försöka fånga intresse. Det är för att det blir för systemtekniskt utan mer hur vi jobbar med kompetens och alltså kanske hitta de här nyckelorden som vi vet väldigt många vill ha eller behöver. Ja, men just som chef får man bättre koll på medarbetarens kompetens eller följa upp certifikat sånt som de har gjort i en Excel fil vid sidan om någonstans. Att kunna göra det lättillgängligt. Vill du samla alla dina samtal med din medarbetare? Ja så att man vinklar liksom kommunikationen till att det ska kännas liksom som att det här är någonting väldigt positivt enkelt för mig	KOM
39	Jobbar ni någonting då med informella kommunikationskanaler så det som är lite mera fikarumsnacket eller det som uppstår som inte är det formella planerandet?	
40	Skulle det iså fall vara de här nyckelpersonerna jag beskrev innan att man kanske förutsätter lite att de snackar gott om systemet och möjligheterna. Det skulle kunna vara på det sättet. Vi hade ju vissa personer som var lite frälsta i detta som hade liksom saknat detta, och då blir det ju lite så att man talar gott om det kanske, vid fikat eller lunchen eller så. Men inga liksom informella strategier.	KOM INT
41	Men om vi återigen tänker på systemutrullningen och projektteamet som har suttit med implementationen och utrullningen mot verksamheten. Hur upplever ni att samarbetsklimatet har sett ut men fokus just mot öppenhet och delandet av kunskap?	
42	Min upplevelse var att det var positivt och efterlängtat. Men jag vet inte. Kanske berodde det på att man hade ett system innan som man hade väldigt höga tankar så blev det ingenting bra. Då kvarstår ju det behovet. Så att vi hade ju ganska mycket att förlora om inte det här nya hade funkat. Då hade vi förlorat allt förtroende i organisationen. Men jag tror att vi hade liten annan approach. Jag var inte med i första	INT KOM

	systemet, utan bara andra. Så positivt upplever jag att det var.	
43	Gjorde ni något aktivt för att skapa det här öppna klimatet?	
44	Vet inte riktigt, där var jag ju inte riktigt med i de delarna innan. Jag tror att det var det här att vi visste också kring vissa processer där man har använt sig av liksom Excel fil och väl om man har haft en viss typ av dokumentation som har varit krångliga och där det var efterlängtat att det skulle komma någonting bättre som gav någonting. Att det naturligt föll sig att det var dags för någonting annat	KOM
45	Vi har ju varit med om en pandemi under ett tag. Under den tiden, där kanske mer skedde på distans överlag i samhället, upplevde ni att samarbetet och interaktionen i projektet påverkades på något sätt?	
46	Ja, man kan väl säga så här: att vi hade ett system som möjliggjorde, dels digitalt lärande men också digital process för utvecklingssamtal, lönesamtal och så. Det kändes ju bara så jäkla gött att vi hade det på plats innan. Nu är det kanske inte ett utvecklingssamtal sker helt digitalt och för att vi har ett system, men det finns ju möjlighet. Men nu kunde man ännu i större utsträckning göra det helt digitalt. Men sen, så var det ju det att utvecklingsarbetet det här när man vill att verksamheten ska börja jobba mer med att definiera kompetens. De processerna avstannade i pandemin, där blev det ju inte där blir det samarbetet mindre kan man väl säga, för då låg fokus någon annanstans. Men det här att man att det fanns processer redan klart som var väldigt digitala det underlättade ju. Och då fick man ju extra credd tror jag faktiskt. Så där kände vi att vi låg steget före utan att vi visste om det.	INT KOM
47	Ni arbetar med någon form av hybrid idag också om vi förstod P1 rätt?	
48	Ja precis, alltså samtalen då, de är de kan ju fortfarande ha ett fysiskt samtal, men att du kanske har förberett dig liksom digitalt och fyllt i frågor som man kan välja att antingen skriva ut om man inte vill ha en dator framför sig. Eller har man det så tittar man på sina svar och kommentera och så men. Men det är ju också att det hade ju varit fullt möjligt att göra helt digitalt. Det var många som gjorde det också, under pandemin de som kunde jobba hemma ju. Sen har vi ju väldigt ja ganska få i vår organisation som kunde jobba hemma. När man jobbar inom hälsa/sjukvård som är mer än 80- 90 % av vår verksamhet.	INT
49	Jag tänker att de som jobbar hemifrån och på distans och där man använder mer utav hybrid formen, upplever du att samarbetet och interaktionen påverkas av det som sker på distans kontra hur det var innan pandemin?	
50	Men i vissa processer ja och i andra nej. Då tänker jag överlag, att vissa typer av arbeten blir ju mer att förvalta istället för att utvecklats när vi inte har träffats. Den upplevelsen kan jag ha ibland. Jag har ju ett expertråd som jag leder inom just kompetens och lärandefrågor och det har jag känt då under pandemin att vi har ju haft de här mötena. Men det har blivit mer rapportera läget hur vi ligger till, än vad vi har dragit igång nya utvecklingsprojekt. Men det har ju varit också för att balansera hur mycket mäktar organisationen med, så jag tror att det får man lägga i beaktning här att vi är inom hälso och sjukvård. De är i hetluften av pandemin kom man med liksom en ny utvecklingsprocess för vi ska jobba med nya samtal i kompetensportalen. Det har inte funnits möjlighet till det. Medans om vi jämför oss med någon annan organisation så kanske det inte hade varit några problem, så att det har ju nog med vilken	INT TK KOM

	organisation vi har verkat i under pandemin.	
51	De delar som jobbar mer hybrid form: Hur har ni där tagit hänsyn till det arbets sättet i framtida planering. Framför allt när det kommer till kommunikation och mer formell utbildning?	
52	Nej, men vi alltså. Man har ju dragit väldigt mycket lärdom av pandemin. Från att nästan alla våra utbildningar var lärarledda till att var tvungna att ställa om. Då blir man ju tvungen till att göra någonting. Och sen såg man att det här blev ju ganska bra? då har man ju också sett att många fortsätter med detta. Det var dessutom varit smidigare och enklare. Så mycket kommer ju fortsätta där man kanske aldrig hade gjort det innan det eller ens tänkt på det. Det är något man börja tänka på, just när det gäller lärande, att det här kan jag ju faktiskt ha vi ett teammöte om som sedan man skulle kunna komplettera med en fysisk träff. För då är den fysiska träffen en timme eller två. Istället som innan då vi hade vi en heldag eller så. Så att vi börjar ju närma oss mer den typen av lärande. Vi jobbar ju utifrån principen 70, 20, 10 principen gällande lärande och då börjar vi närma oss de här mer 70 % när vi börjar lära oss på annat sätt, än det formella lärandet. Så det är ju ändå hoppfullt.	UTB KOM INT
53	Du var ju lite inne på det med de här 70%, men hur påverkar hybriden det informella lärandet?	
54	Jag tänker att det borde ju möjliggöra mer till sånt här lärande? Att kunna ta kontakter på ganska enkelt sätt. Att kunna hitta lärandeformer på annat sätt. Genom att kontakta någon och fråga.	INT
55	Har ni involverat det i era tankar, hur ni aktivt vill jobba med detta framöver? Att strukturera det informella lärandet om jag formulerar mig så.	
56	Jag har den rollen att jag möter många utbildningsplanerare för att lägga upp planer för lärandet. Så började vi prata mer om det här att dela upp lärandet, att en del kan ju vara mer formell för att man behöver de formella delarna på ett visst sätt. Då kan du förmedla dem på ett sätt. Men för att fånga dialogen eller erfarenheter eller reflektioner och då kan du göra på ett annat sätt. Att det behöver inte vara samma tillfälle. Vi försöka implementera de tankarna. Eller när vi bygger introduktionsprogram kan vi använda oss av mentorer och handledare som går in och visar. Det blir ett praktiskt moment istället. Men inom hälso och sjukvården som är man nog mer van att jobba mer med att man lär av varandra. Du måste ju prova. Du blir ju inte bra på att sticka om du inte får testa. Det är mer naturligt och att man jobbar mer i team. Att du har en läkare, en sjuksköterska, en undersköterska. Då får du lärandet utifrån olika kompetenser.	INT UTB KOM TK
57	Om vi ska försöka sammanfatta det här. Utifrån dina erfarenheter. Vad skulle du säga är de största nyckelfaktorerna för att få kunskapsöverföring och kunskapsskapande att lyckas i samband med systemutrullningen?	
58	Ja, men dels det som jag inledde med att vi har att vi har stakat ut vår riktning och vad vi vill åstadkomma och vad våra behov är redan innan. För att inte bli beroende av ett system med olika funktioner som man tycker att det är käckt och bra. Istället har vi bestämt oss för vad vi behöver innan och vad vi vill följa upp. Sedan tror jag hur vi kommunicerar detta i vår organisation. Vissa nyckelpersoner och vilket perspektiv vi väljer att lyfta fram när vi kommunicerar. Och sen kanske en tredje del som vi inte har pratat jättemycket om, men det här att göra det enkelt. Enkelt att göra rätt och genom	KOM

	det så får du väldigt mycket.	
59	Hur har ni jobbat med att skapa enkelhet?	
60	Del genom att det visuellt ska det kunna vara enkelt. Sen kan jag ju tycka att ju mer funktion och vi har lagt på desto mer krångliga har systemet blivit. Så att fullt ut har vi inte lyckats med det på alla delar. Som utvecklingssamtalet är en väldigt enkel process. Den är avskalad, från så som det såg ut innan så var det ett kompendium av frågor där man sa till chefen att välj de frågorna du tycker verkar relevanta. Och så har man samma sak till medarbetaren. Sen om man valde samma typ av frågor det visste man inte. Nu säger man istället till cheferna att “de här 10 frågorna behövs” . Det är bara att trycka på knappen nästa. Att göra hela den processen enkel för ett samtal som är väldigt, väldigt viktigt. Vi fick ju så jäkla mycket pluspoäng på det. Det behöver inte vara massa jätteinvecklade grejer helt enkelt.	

2.3 Transkribering P2

Informant: P2

Bransch: Handel

Tid och plats: 220422, Teams

Medverkande: P2, Helene Schönbeck och Jenny Björkman

Rad	Information	Kod
1	Du kanske kan börja med att berätta lite om din roll, titel och vad du gör för någonting?	
2	Ja, min roll just nu är solution arkitekt för Dynamics 365, som är det ERP som jag är specialist på kan man säga och då sitter jag i en global koncern där vi ska kanske inte rulla ut, jo försöka rulla ut så mycket som det går till olika bolag. Ja, och innan dess har jag varit på ett annat bolag i 3,5 år. Det är också haft lite samma roll som lösningsarkitekt eller solutions architect och sen även lite specialist. Mer inne på Supply chain område finans och lite sånt. Ja, men jag vet inte om ni vill ha ännu längre bakgrund.	
3	Jag tänker att dina erfarenheter får vi förhoppningsvis ta del av det i svaren.	
4	Ja precis ja, absolut.	
5	Arbetsuppgifter och ansvarsområden då?	
6	Ja, alltså mitt ansvar just nu är att försöka hålla ihop lösningar. Så gör vi en lösning i ett bolag så ska vi kunna få skalfördelar av det till nästa projekt. För just nu jobbar jag i en väldigt decentraliserad organisation, som till skillnad från bolaget där jag var tidigare där alla fick samma lösning oavsett nästan vad för bolag det var, det här är det som gäller. Men här är det mycket decentraliserat och man bestämmer mycket för sig själv i sina bolag. Och sen mina arbetsuppgifter är som sagt just nu och få ihop det även om vi installerar på i olika regioner eller i olika länder och se till så att de ja jobbar på ungefär samma sätt om det går. Hålla ihop lösningen så mycket som det går.	
7	Gör ni regionala anpassningar av lösningen då eller försöker ni hålla den standardiserade?	
8	Alltså, i och med att de här ligger olika tendens alltså, jag vet inte hur mycket, men jag vet inte vad man ska säga. Jo, det finns ju olika vi kan säga databaser så vi har olika installationer i olika länder så alla kommer inte ligga i samma installation vilket gör att de har bättre möjligheter att faktisk göra lite mer som det passar dem. Än att man ska bara behöva trycka ut att "nej, men det här har vi bestämt här att hela Europa ska köra på det viset". För den funkar oftast inte ändå så på det sättet är faktiskt första gången jag varit med om att man har tagit såna beslut att nej, men i Spanien och Portugal ni får köra så som ni vill ni har er installation varsågoda liksom. Ja, så det är ganska spännande faktiskt och se om det här blir bättre än om man trycker in 50 bolag i samma historia.	

Rad	Information	Kod
9	Låter onekligen spännande. Ja vi förstår ju någonstans att du har mycket erfarenhet med dig, men vill du beskriva lite om erfarenheten kring system implementation och hur långt sträcker det sig och har du en uppskattning om hur många implementationer du har varit igenom?	
10	Oj gud. Ja, jag började jobba med detta 2008 och jag kommer egentligen faktiskt från ekonom hållet. Jag började jobba mer som ekonom även om jag har en IT bakgrund, IT utbildning också. Men jag börjar faktiskt jobba som ekonom och sedan 2008 så kommer jag då i kontakt med att jobba mer med detta systemet som det hette något annat på den tiden. Och mer faktiskt som en kanske superuser. Jag kommer egentligen från det hållet och sen så har jag mer och mer jobbat mig in mot IT och kanske mer systemspecialist och så. Men ja, vad ska jag säga? Implementation och alltså vad? Ja, det var bara räkna om ni räknar installationer eller om ni räknar bolag för det kan ju vara. Det är ju lite skillnad. Ja, jag får för bolag. Det är ändå olika med bolagen också, alltså även om även om man ligger i samma installation så kan du ju ändå göra olika saker och bolagen och legala bolag funkar ändå lite på olika sätt så det blir olika uppsättningar. Men ja. Nu ska vi se här, men någonstans mellan 5 och 10 skulle jag tro. Ja, men då som sagt, det säger egentligen inte någonting om för att det är en installation kan innehålla 15 bolag.	
11	Ja när vi var inne på lite våra kärnfrågor. Här kanske det är lättast att uttala sig från där du är idag. Men vad har ni för uttalade företags visioner när det kommer till lärande och kompetenshöjande?	
12	Ja, den var jag inte beredd på. Alltså den visionen jag jobbar mest efter är ju digitalisering, så den är ju fin och bred och stor, så där kan vi lägga allt. Men jag vet faktiskt inte just om vi har någon det får jag nästan kolla i så fall om vi har något specifikt kring det.	
13	När du pratar om digitaliseringsstrategin eller visionen, ligger det någonting med kompetenser och kunskap inom den?	
14	Nej, jag skulle säga att det är oftast inte det man fokuserar på, fast det kanske är det man borde fokusera på för det blir alltid en nyckel till om ett projekt eller en digitalisering egentligen blir lyckosam. För har du inte med dig har du inte med dig folket och de inte fattar någonting så har du egentligen inte, jag vet inte om man kan säga lyckats. Men ja, det är ett svårt område.	UTB
15	Men hur jobbar ni när ni lägger upp utbildningsplaner? Gör ni det i samband med att ni gör den faktiska systemet rullning? Har ni tänkt kring utbildningsplaner då?	
16	Ja, alltså, jag tror jag nästan får ta mitt förra bolag som exempel. Där låg det ju alltid utbildning inom ramen för projektet och fanns specifika utbildningstillfällen. Sen så handlar det ju mycket om att det var utbildning. Man försöker alltid hitta keyusers eller superusers eller någon som kan bära ett område. Försöka hitta de personerna i verksamheten eller att verksamheten utnämner ju också oftast folk. Sen kan ju det vara politiska utnämningar. Det behöver inte alltid stämma överens med kompetens, men så har man ju de med sig i projektet hela tiden och det är egentligen dem man vill ska ta ansvar. Det är dem man vill ska jobba med sitt	UTB KOM INT TK

Rad	Information	Kod
	område och se till att det blir så bra som möjligt och kunna sina processer för att vi ska veta hur systemet ska sättas upp på bästa sätt för att stödja dem. De följer ju oftast med hela vägen i projekten och är med på workshops. Då får man ju också indirekt den inlärning. Förhoppningsvis, liksom om man får lov att känna sig fram och lite så och då är ju oftast vår förhoppningen också att de blir train the trainer konceptet, att de ska bära det här vidare till sina anställda. Skulle vi till exempel ha konsulter som skulle göra de utbildningarna för resterande folk så kommer det bli otroligt dyrt. På den marknaden som vi har med Dynamics-konsulter som är väldigt nischad och där det är svårt att hitta folk, då vill man ju ha de för projektet inte för att göra utbildningar och så utan det vill man ju oftast då att den här keyusern som kan också kan bära. Sen kan det ju också vara att det ibland finns internt IT folk eller vad man ska säga, eller någon som kanske stöttar IT mässigt. Som den rollen jag hade från början i förra bolaget där jag var IT med sales och Supply och då kunde jag ju stötta dem i olika delar också rent sånt med systemet. Det är lite det vi tillämpar här också eller det känns som att vi försöker gå åt det hållet. Sen hade vi lite mer på förra att vi faktiskt försökte göra lite videos och så det var faktiskt jag som gjorde dem utifrån ett större perspektiv. För att man skulle kunna vara titta på och få ett intro till systemet på 15 minuter. Det var egentligen ganska najs, för att få det att flyga så behöver du någon som kanske jobbar mer dedikerat med det och kan få ut det i organisationen också skulle jag säga.	
17	De här key users som du pratat om. Jag antar att de då får med sig en himla massa kompetens där allteftersom de sitter och så är tanken att de ska gå ut och missionera och sprida. Har du under din tid upplevt några utmaningar med det?	
18	Ja, det är ju att de inte är så intresserade. De kanske är på en viss nivå och så lyfter de sig inte alltså. Det är ju svårt att veta innan man kanske går in i det och sen så vissa har jättestor business kunskap, vilket är jättebra, men de kanske inte är alls intresserade egentligen av systemet och får det och lira. Oftast kanske det finns en eller 2 som egentligen bär upp det mesta.	INT TK
19	Vad kan man göra, om de nu är så viktiga och de är en viktig del för att få det att flyga och om man märker att det brister, vad kan man då göra för att kompensera för det eller för att få dem på banan eller agera på det helt enkelt?	
20	Ja, den är ju jättesvår för oftast är det ju också under tidspress och då finns inte tid i projekten kanske. Nu måste de här sitta här 7 gånger egentligen behöver det kanske sitta med en person som sitter bredvid dem hela tiden och bara ja, guidar och guidar och guidar. Men det är inte alltid det finns tid eller möjlighet för det faktiskt.	TK KOM
21	Finns det någon annan utmaning med just överföringen av kunskap där emellan?	
22	Nej alltså. Man är så olika hur man lär sig alltså som jag till exempel vill ju oftast göra saker själva själv för att förstå. Vissa vill ju inte ens klicka på någonting utan man tror att det ska typ explodera, så det är ju liksom allting är så det är så olika. Men oftast är det ju viktigt att få användare till att själv göra saker i systemet och inte sitta och visa för mycket utan alltså man kan visa någon gång och sen säger man nej, men nu får du göra 10 försäljningsorder här, varsågod. Men som sagt ofta så har man inte riktigt tid med.	INT UTB
23	Hur kan man arbeta med att fånga upp individens olika behov, som du säger folk lär på olika sätt?	

Rad	Information	Kod
24	Nej, jag vet inte. Jag tycker att då måste man göra en mer kartläggning kanske på något annat håll. Jag tänker att man oftast kartlägger inom HR, jag är inte så inne i HR världen, men jag tänker att de på något sätt ändå har lite koll på kompetenser. Men det känns inte som att man riktigt har koll på egentligen it kompetens. Den är ju egentligen ganska intressant, för när man söker annonser och så ska det ju oftast vara vissa kompetenser, men du bryr dig kanske mycket om att de inte har jobbat så mycket med system eller är vana eller så. Jag tror att det hade behövt komma in lite mer sånt i rekryteringar kanske eller i alla fall att man tänker på en mix när man anställer att man tänker att ja, men vi behöver någon som är sjukt system intresserad för då kan den personen ta ganska mycket. Istället för att det finns 15 stycken där ingen är speciellt intresserad för då faller också system platt och man får inte ut det man vill ha av systemen, det kan man glömma. Så det finns nog en del att tänka på och göra.	KOM INT
25	Vi pratar ju om det här med att överföra kunskapen och att ni bland sitter bredvid varann och ibland spelar in videos och liknande. Hur arbetar ni med att överföra och öka de informella formerna av kompetens och kunskap? Som till exempel problemlösning, kreativt tänkande och ledarskap, som är lite svårare att sätta fingret på. Hur överför ni den typen av kunskap i utrullningen?	
26	Oj, det vet jag faktiskt inte. Jag tänker att det i så fall är det ju mer mellan sånt som inte jag kanske ser. Att om de nu sitter och testar själva eller gör lite saker själva att de utbyter kunskap med varandra. Men det är oftast inte någonting som kanske projektet då är involverade i. Då blir det liksom mer kommunikation där.	KOM UTB
27	Det är ingenting som du brukar planera för?	
28	Nej. Det beror ju också på hur stora projekt det är om man börjar titta på change management och allting sånt. Det borde egentligen vara någonting som är inom ramen för det. Men det är sånt där lull lull man oftast inte har tid eller pengar till så det lämnas liksom lite.	UTB
29	En annan utmaning som vi förstår kan uppstå när man rullar ut ett system är att olika grupperingar kan ha olika mål och vad man vill få ut av det här systemet, exempel, vara ett projekt där IT har en bild och sen sitter verksamheten och kanske vill ha eller förväntar sig något helt annat. Hur jobbar ni för till en samsyn?	
30	Nej, men det är ju förhoppningsvis, om man tar ett vanligt basic projekt så är det förhoppningsvis att det är workshopparna man kan få ut vad businessen vill ha. Samtidigt som man försöker hålla nere både förväntningar på hur det ska funka. Men det är klart, det blir ofta en miss match. Jag har nog inte varit med nånstans där det flyter på fantastiskt.	KOM
31	I dessa workshoppar, om man märker att man står på olika sidor, vad gör man för att komma närmare varandra?	
32	Förhoppningsvis har man en bra projektledare som kan se till att det någonstans möts eller så kanske lösningsarkitekter kan det. För jag menar, det är ju ändå dens uppgift att förstå båda sidorna. Sen är det ju konsultens jobb också att förstå det. Sen kan man ju inte alltid gå på vad businessen gör, men det är klart man förstår ju	INT KOM

Rad	Information	Kod
	oftast inte vad man köper när man köper ett standardsystem som ju är det vanliga idag. Man tror att man ska få guld och gröna skogar nästan redan från början och så förstår man inte att man måste jobba med det. Det är ju också en allmän bild av affärssystem eller ERP att får vi det här så kommer det bli skitbra.	
33	Du pratade lite där konsulter och de se är anställda i verksamheten. Är anställd inom de olika företag du har jobbat då?	
34	Ja, men precis jag har ju oftast varit anställd	
35	Har ni alltid med konsulter i de olika projekten?	
36	Ja, alltså just utrullningsprojekt och sånt behöver du oftast en större kunskap än vad man har i businessen.	INT
37	Var är det för typ av kunskap ni tänker på då?	
38	Ja, men då är det ju ren och djup applikationskunskap. Den kan finnas på bolag också, men oftast så hinner du inte för du har oftast andra jobb. Alla som kommer från businessen och som sitter på IT eller som är med i de här projekten de har ju oftast andra jobb också, så då ska du kombinera det med och det hinner de inte. Sedan finns det bolag som kör absolut, de har egna implementeringsteam, men då ska du upp i en viss storlek för att det ska löna sig. Jag tror att en mix är oftast det vanliga.	INT
39	Hur ser kommunikationsstrategier vanligtvis ut när det kommer till systemimplementeringar?	
40	Det är ju helt olika. Det är också så att det beror ju helt på projektledaren skulle jag nästan säga och hur man gör. Jag har varit med om allt från stora townhalls där de berättar om hur fantastiskt allting går också till att vara mer modesta och bara ha statusuppdateringar eller så. Så att ja, det finns alla andra varianter på det.	KOM
41	Om man tittar på det ni jobbar med just nu, hur ser kommunikationsstrategin ut då?	
42	Alltså strategi är nog lite att ta i, men det finns ju en intern projektledare och sen så finns det en projektledare på partens sida. Det är projektledarens jobb att se till att få ut informationen. Jag sitter lite mer på sidan nu än vad jag gjorde förut eftersom jag sitter på vårt huvudkontor medans projektledaren är från det egna bolaget. Men jag ska ju säga att man i alla fall behöver ha något teammöte i veckan och se var hamnar vi någonstans. Sen så tror jag inte att man oftast kommunicerar till de stora massorna så här från början utan det snabbar man på mot slutet för att få med sig resten.	KOM
43	Vad tycker du är viktigt när det kommer till formell kommunikation? Formell kommunikation som till exempel klassiska utskick men också formella möten. Vad anser du är viktigt då?	
44	Alltså, det är väl nivån på det hela, att det inte blir för högtravande eller ointressant om det var så du menade. Sen mejl idag känns ju generellt som att det inte är det bästa faktiskt. Jag skulle mer säga att det var intressant med att ha korta	KOM

Rad	Information	Kod
	statusuppdateringar på teams till exempel eller inom chattfunktion eller någonting sånt. Men det har jag inte utforskat, men det kunde varit en väg att gå.	
45	Vad skulle du säga är viktigt om man tittar till mer informell kommunikation? Det som sker mellan möten, vid fikapauserna till exempel.	
46	Ibland är det ju ändå viktigt också att de som är med i projektet att de syns lite så man får ju inte jobba för mycket på sin kammare och så där. För det blir ju lätt annars att de som är med i hörnen, att de inte vet ingenting om det här projektet. Det blir lite sånt, men det är inte enkelt heller faktiskt.	INT
47	Men vara ute och synas och prata med människor?	
48	Inte alltid prata utan mer synas och finnas i den kontexten som de som också jobbar mer så att det inte blir. Nu har det varit corona så länge, så att det har varit svårt att kanske vara på plats så mycket som man ibland behöver. Men det är ju mer för att vissa andra ska känna sig lugnare. Det som är projektet kanske ändå tycker att det här är fullt normalt, vi klarar oss och därför bara ses på videos och ses någon gång då och då. Men ju närmare go-live så bör man också synas mer.	INT KOM
49	Vi har lite funderingar kopplat till corona och det som har skett under den här perioden. Jag tänker på de implementering ni har gjort under corona, har det påverkat samarbetet och interaktionen i projektet att bara arbeta hemifrån eller i hybrid?	
50	Ja men säkert man tappar väl lite, kanske just den här informella kommunikationen som sker vid kaffemaskinen och så och kanske också den delen att man är människor i ett projekt. Det blir lättare när man bara sitter så här vid en skärm att när det när det börjar hetta till eller bli jobbigt i ett projekt så är det lättare att inte se varandra som människor. Vi gjorde många implementationer på förra bolaget remote och det funkar, men det kräver ju också mer då från anställda och users som man kanske missar att de inte förstår.	KOM INT
51	Vad är det som krävs då skulle du säga?	
52	Ja, då måste man ha en tight kontakt på teams eller någonting sånt så att de känner att jag är din dedikerade person. Du kan ringa mig 3 gånger om dagen eller vi har möten i alla fall en gång om dagen men bara kollar läget eller nåt sånt.	KOM
53	Arbetar ni i någon form av hybrid idag då så att ni är både på distans och på plats?	
54	Ja, men det är på det mest på distans och sen när vi vill se hur långt går lösningen eller hur långt har vi kommit och kolla mer igenom lite scenario sånt då är vi på plats.	
55	Hybrid formen, hur påverkar det samarbete och interaktion skulle du säga?	
56	Ja, men det är alltid svårt, för jag tror också det handlar om personlighet. Då att det oavsett finnas en person i projektet som ändå inte är speciellt kommunikativ och då kvittar det om det är hybrid eller om det är på riktigt. Det är väl här för att stanna. Ja, det är på gott och ont, kanske både och.	INT

Rad	Information	Kod
57	Nu framöver, tar ni med er det hybrida arbetssättet i er planering för kommunikation och formell utbildning?	
58	Nej, jag tror inte man tänker på det. Just nu är jag i ett finskt projekt och där sitter alla de i Finland ihop. Där är det jag som är den udda fågeln som kommer in ibland.	KOM UTB
59	Är det någonting ni har tagit hänsyn till just det här med samarbetet och det informella lärandet?	
60	Nej, inget så uttalat.	INT KOM TK
61	Det var spännande det du var inne på att man faktiskt just på distans måste anstränga sig lite extra för att se varandra som människor att man tappar lite den mänskliga touchen. Hur ser det enligt din erfarenhet ut, generellt sett när det kommer till samarbete? Då framförallt med fokus på öppenhet och delandet av kunskap.	
62	Nej men det finns så många aspekter av det hela. Vi har ju språkproblem då de knappt att de pratar engelska, där har vi en grej. Men nej, vad ska jag säga?	KOM
63	Är folk öppna och villiga att dela med sig av sin kunskap?	
64	Ja, det tycker jag. Från business är man det. Att sätta ett system handlar om att man ställer rätt frågor från konsulter och att jag också ställer rätt fråga för att förstå. För det är inte alltid de tänker på vad det är de egentligen gör eller vad de egentligen kan. För de kanske har suttit i ett system som har de har haft i 10 år och man reflekterar inte så mycket över det utan du kanske kommer till ett serverat bord. Men man måste ibland försöka dra ut kunskapen. Sen är det inte så att de inte vill men man måste försöka få fram rätt saker. Det är ju också en konst tycker jag. Det lyckas man väldigt olika bra med. Sen är det så att konsulter jobbar på så olika sätt så att man får lära sig olika sätt att försöka dra fram det.	INT TK
65	Hur blir man bra på konsten att dra ut någon kunskap som de inte vet att de har?	
66	Nej, men det är väl att om man själv kan processen och hur den oftast går till då vet också lite vad du ska fråga efter och få fram.	TK
67	Kräver det då en viss egen kunskap för att kunna ta till sig deras tysta kunskap?	
68	Ja. Det tycker jag.	
69	Vill berätta också, lite som avslut här vad du tycker är de största nyckelfaktorerna när det kommer till kunskapsöverföring och kunskapsskapande i samband med en systemutrullning?	
70	Jag tror jag tror att man måste tänka mycket mer på training egentligen i projektet och inte bara se det som att de här 2 veckorna då har vi träning och så blir allt bra. Vi missade, nej jag ska inte säga missade, vi hade det med på mitt förra bolag men	UTB INT

Rad	Information	Kod
	<p>vi förstod inte förrän efter ett tag in hur låg nivå det var på IT kunskap. Alltså generell IT känsla i bolaget och att nivån var väldigt låg, vilket gör att man blir beroende av ett fåtal personer som ska kunna allt. Men då betyder det också att företaget måste satsa på att ha till exempel en som bara är ansvarig för training och det har jag heller aldrig sett än så länge. För det kostar ju mycket pengar och så tycker man kanske inte att det är så värt det. Men ja, jag tror att verkligen göra planer för training är viktigt.</p>	

2.4 Transkribering P3

Informant: P3

Bransch: Tillverkning/Handel

Tid och plats: 220427, Teams

Medverkande: P3, Helene Schönbeck och Jenny Björkman

Rad	Information	Kod
1	Vad är din roll och titel?	
2	Min titel är något så vackert som digital director	
3	Vad blir dina arbetsuppgifter och ansvarsområden?	
4	Jag jobbar med människor. Nej men jag har egentligen två delar: Del den "gamla IT" avdelningen ligger under mig. och sen ligger även de som är processledare och super users under mig i en matris med streckad linje. Där har man valt att göra Matris, för tittar man på det så finns det ju 4 typer av organisationer. Linje, matris, projekt och nätverk med olika mognadsgrad. Där har [företaget] traditionellt sett varit väldigt linjestyrt och man lyssnar bara på sin chef. Väldigt suboptimerat. Det är dock ett internationellt företag och vi pratade om att eventuellt ha processledarroller som direktrapporterade till mig, men anledningen man inte valt att göra detta är mognadsgraden på verksamheten. Hade vi lagt dem rakt till mig hade verksamheten sagt "bra, men då sköter ni IT det så kan vi fortsätta med det vi gör" och då hade vi tappat hela verksamhetens involvering i sin framtidsresa. Därför ligger rapporteringen kvar i verksamheten. Det är en förändringsresa att förstå vad innebär det här. Vi pratar till och med om att inte kalla det projekt då verksamheten kan tolka det som att vi "blir färdiga". Och då ser man inte heller det långsiktiga. Och vi är långt ifrån en nätverksorganisation mognadsmässigt. Det kan dock skapa en stor stress hos medarbetarna. Vi sa exempelvis när jag tillträdde att detta är version 1 av den nya organisationen. Vadå version 1? Kommer det fler? Och då ruckar man på maslows behovspyramid, då jag inte vet om det kommer vara så här.	
5	Hur ser din erfarenhet ut från systemimplementationer?	
6	I över 20 år. Från att sälja ERP-system till projektledare och högre ansvariga roller. Både på produktions- och leverantörssidan.	
7	Har ni gjort någon systemutrullning nyligen där du är just nu?	
8	Ja, vi gick live 1 april. Vi flyttar alla säljbolagen och lagren in i Dynamics 365. På produktionssidan ligger vi kvar i olika system.	
9	Hur ser din organisations företagsvision ut när det kommer till lärande och kompetenshöjande generellt?	
10	Man kan säga så här: [Företaget] bytte VD för ett antal år sen. Förra VD tyckte inte ens att man skulle ha ett organisationsschema. Det är ett företag med kultur att alla kan göra allt. Så vi hade ingen utvecklingsplan för våra medarbetare, inget utvecklingssamtal på 6 år. Under en period så drog man också ner ganska kraftigt vilket betydde att det blev stora hål i organisationen inom många	UTB KOM

	funktioner. Den nya VDn som kom in har påbörjat resan att skapa performance organisation i form av att det finns mål, utvecklingsplaner och sånt på plats då. Vi ska ha att varje medarbetare ska ha en årsplan med uppföljning. Men det är ganska nytt. Det är första året vi påbörjar det.	
11	På vilket sätt har då det här tankesättet införlivats i det här specifika implementeringsprojektet?	
12	Jag började på [företaget] för ca 2 år sedan och när jag kom in var projektet drivet så att IT-chefen höll på att installera D365 tillsammans med några. Lite bakgrund är att vår finska enhet som är ett bolag man köpte 2012. Och de här två verksamheterna har inte varit inkooperade över huvud taget, trots att det är 2022 nu då. Finland hade redan kört D365 och VDn sa att "återanvänd så mycket som möjligt från Finland". Och sen satt de svenska cheferna och sa "nej, det där kan vi inte använda". Så det har varit en politisk strid när jag kom in. Både i form av lösning och styrning. Så när jag kom in så gjorde jag halv-halt på projektet genom att säga. De hade en tidplan att go-live 1 maj förra året. Ja men då kör vi en test, sa jag, för att se att allt funkar. De var ju inte färdiga överhuvudtaget. Det första styrgruppsmötet jag hade var att säga: Bra! Vi behöver superuser, processledare och processägare. Så jag tog fram rollbeskrivningar för dem och sa till ledningsgruppen att nu ska vi köra efter den här organisationen. De sa "ja klart vi ska göra det!" men de förstod absolut inte innebörden Så resan i det här projektet är att vissa i ledningsgruppen fortfarande inte förstår vad det innebär. Man förstår inte heller rollerna eller behovet. Så det är ju en kontinuerlig läroprocess av de både de inblandade i projektet och styrgruppen och egentligen hela organisationen.	INT KOM UTB
13	När ni har utrullat systemet i verksamheten. Hur tänker ni när ni lägger upp en utbildningsplan i samband med det?	
14	Jag skulle säga att det är ett område som är väldigt eftersatt. Nu har jag många år bakom mig från konsultsidan också, men konsulterna agerar mer likt en partner i dessa fallen. Men de är väldigt dåligt förberedda för själva utbildningen. De är mest fokuserade på att sätta upp själva systemet och har man gjort detta så känner man "nu är jag klar!". Konsulterna ser inte tillräckligt på tester, man ser inte heller utbildning. Man gör ett train the trainer - så kan man lämna resten till organisationen. Så den kan man ju utveckla betydligt mer. Den andra delen jag tycker är väldigt eftersatt är det här att man ser det endast som en systeminstallation. Men där jag tidigare har varit har jag försökt blanda in HR om man har. Ett ERP handlar ju om så mycket grundläggande du som anställd gör så man behöver ju egentligen komma till bolaget, få mina verktyg och utbildning i de verktygen. Och 75% av dessa kan faktiskt vara relaterade till ERPt. Men många HR-organisationer ser också detta som något separat. Jag har alltid sagt att detta är grunden i utbildningen av din roll. Om du nu ska jobba på kundtjänst. Vad är din roll som kundtjänstmedarbetare och utifrån det perspektivet, vilka verktyg behöver du ha och vad behöver du kunna för att göra det? Redan 99 arbetade jag med [ett företagsnamn] och tog vi den aspekten på det. Vi satte upp roller som vi behövde ha, sen processerna och sen verktyget. Och det funkar än i dag. Men jag har varit på så många ställen där man fortfarande tar det från systemhållet. Man skulle behöva ta det från andra hållet.	UTB INT
15	Tar ni hänsyn till olika individers olika behov av lärande? Att man lär på olika	

	sätt?	
16	Nej, det skulle jag inte säga att vi gör. Det som har blivit bättre nu är nu har vi möjligheten att spela in. För då hade man en person som stod och pratade med en power-point och så fick man repetera, repetera, repetera. Skillnaden man nu gör här att vi har ett utbildningsmaterial, vi har det inspelat och så har vi möjligheten till en konsult. På det sättet täcker vi ju olika perspektiv: nån vill läsa det, nån vill se det och nån vill fysiskt röra det. Så genom tekniken räddar vi det, men det skulle jag inte säga är medvetet. Man spar pengar på det också! Man kan säga: "nej, jag tar inte in konsulten en gång till, för han har spelat in det" Lyssna på det igen. Sen handlar det om kompetens och förmåga. Vi har en ganska föråldrad organisation på många sätt. Och det är ju inte lätta saker som vi kommer med. Och kulturen på [företaget] är att man började vid 23års ålder och sen har man varit på många olika avdelningar och går i pension vid 65. Vilket innebär att det kan vara en utmaning att kompetensförflytta individer också. Också förmågan att ta till sig. Och då kan man fråga sig: hur många gånger ska jag köra på olika sätt innan vi kan konstatera att den här personen har inte förmågan?	INT TK UTB
17	Arbetar ni något med att överföra och öka mer informella former av kunskap? Tex problemlösning, kreativt tänkande, ledarskap.	
18	Det är olika sätt nu. Det ena är den rena utbildningen men om man tar projektet så skulle jag säga så här att det beror vilken approach man tar på projekt. För om jag ska gå in i en design fas utan att någon har sett systemet så är det svårt att relatera till vad man pratar om. Så när jag har kört projekt har jag alltid försökt börja med att köra utbildning i systemet. Grundläggande. Hur du navigerar, hur du klickar och ha gärna en sandboxmiljö där folk kan vara inne och leka runt. För att då får du en bättre inlärningsprocess för att överhuvudtaget kunna relatera i designfasen. Och sen också att man slicar områden på ett annat sätt och tar dem bit för bit så det inte blir: Nu ska vi göra <u>alla</u> processkartor för hela bolaget! Och sen tar man nästa och ska göra <u>alla</u> test-specarna. Istället borde man ta det på andra hållet och ta en bit av kakan hela vägen för då är det lättare att förstå. Och så kan man bygga på det efterhand.	UTB
19	Angående utbildningen av de praktiska kunskaperna så tolkar jag det som att ni gör workshops, ni har vissa inspelade utbildningar. Är det något annat ni gör också?	
20	Nej inte som jag kan komma på. Jo testerna är ju faktiskt en utbildning i sig. När man kör testerna så är du ju faktiskt inne i systemet, de som inte har lärt sig innan börjar ju lära sig då. Och sen finns det ju vissa som börjar lära sig när man går live "fan nu måste jag börja lära mig, nu ska jag använda det"	UTB
21	Skapar ni några andra arenor för utbildning? Utöver de strukturerade	
22	Vi har inte kommit till den punkten än. Men jag har gjort det på ganska många ställen innan och det är att skapa forumen för framför allt superusers. Speciellt vi som är en internationell organisation. De är som är superusers inom olika delar, tex warehouse eller produktionsprocessen, om man skapar forum där de ska diskutera utveckling. Syftet med det är att skapa en lärande organisation och en innovativ organisation. Skapar du då forumen där de möts och har uppgifter där de ska komma med lösningsförslag eller utvecklingsförslag så blir det ju också ett cross-lärande och man skapar den där nätverksorganisationen, tvärs över	UTB

	linjeorganisationen. Och till viss del har vi lyckats göra det här, i alla fall på säljsidan. För där har vi flest säljbolag. Så där sitter ju ett nätverk med 4 super users på säljsidan. Och de har använt Teams ganska mycket, och där har de ju en chatt-funktion och sen har de teams-möten och diskuterar ett antal frågeställningar. Så det blir ett lösningsforum. Sen har vi också ett gemensamt superuser möte där vi kör alla superuserna. Och just nu kör vi faktiskt den på daglig basis för att de ska lösa issues vid en go-live situation.	
23	Hur många superusers är ni ungefär?	
24	Kan det vara 15? Något sånt	
25	Hur upplever du hos er fenomenet att vissa personer sitter på väldigt mycket enskild kunskap?	
26	Problemet som vi har här är lite som jag påpekade innan. Och det är nog första gången jag har sett att det är just på det sättet som det är här. Och det är tillbaka till kulturen då. Vi har en funktionsorganisation och så pratar vi processer. Så dels har vi att processen inte fungerar. Men sen har vi i funktionen så har vi också Ida eller Kalle som började när de var 23. Då kan de ha gått i 5 eller 6 olika organisationer och de gör vissa arbetsuppgifter fortfarande som de gjorde för 3 funktioner sen när de satt där borta. Och det är inget som de har lämnat över till någon annan. Så man sitter och pratar med dem och ska mappa vad de gör in i funktionen eller processen så hamnar det helt fel, för de gör något de absolut inte ska göra. För det gör nån här borta, som inte vill ta över det. Där är ju utmaningen i denna organisationen att mappa vad är arbetsuppgifter men också vad ska de faktiskt vara. Den aspekten har jag inte sett så tydligt innan som jag har gjort här.	INT
27	Om vi då kanske mer ser till organisationer du varit tidigare på. Vad har man gjort för att den här informationen och kunskapen inte fastnar hos en person?	
28	På ett sätt så blir det super users och processledare som blir dom har mycket information. Och jag skulle säga att de här super user forumen det är där du lyckas få spridandet till fler. För då blir det ett syfte <u>att</u> du ska sprida det. Och sen är det ju alltid så att i de här projekten man kör så är det alltid någon som kliver fram som man inte tror. Och den här personen tar ett jättestort ansvar och tycker det är skitkul och så växer de så in i bänken. Och då gäller det att som chef och projektledare att se det och fånga det. Så man verkligen uppmuntrar det. Så det är en ledarskapsfråga. Att ta tillfället i akt och lyfta de personerna och ge dem den möjligheten i projektet. Och inte låsa in dem. När jag var konsult brukade jag alltid säga det i början av projektet. Leta nu fram de här personerna som ni inte tror, men som kommer vara de som drar det i hamn i slutet. Som verkligen lyfter.	TK INT
29	Under projektets gång. Hur arbetar ni med att få en gemenskap mellan olika grupperingar? Som initialt kan ha olika intressen och mål med systemet? Exempelvis IT och verksamhet.	
30	När jag kom in hade man inte ens ett mål med projektet. Alla personer i ledningsgruppen hade olika mål med projektet. Så det första jag gjorde när jag presenterat rollerna, var att säga: "Ok, vad har ni för mål med projektet?". Och	KOM

	sen fick de skriva ner det, processledarna i det här fallet. Och sen så körde vi presentation för ledningsgrupper och sa att det här är målet med projektet. Det var ju så att IT höll på att installera systemet. Medan VDn var ny och ledningsgruppen gammal. Vilket innebär att VDn vid varje möte puttade ledningsgruppen framför sig och sa “nej, det här är inget IT projekt. Det är ett verksamhetsprojekt. Det är en processförändring”. Sen till cheferna “Vad är det för effektiviseringar ni vill göra när vi är färdiga med projektet”. Så han satte press på ledningsgruppen. Vilket innebar att hela målbilden för projektet ändrades. Från en golfboll till globen. Så att budgeten när jag kom in var på 6 miljoner. Nu är den på 20 miljoner och kommer nog sluta på 30. Fortfarande nu när vi är live så är de inte eniga. Däremot så har vi formulerat en målbild som jag styr efter.	
31	Vad gör ni för att öka på enigheten? Målbilden är en sak, men utöver det?	
32	Att ha målbilden som ett mantra. Att formulera målbild, roller. Det är inte klart vid go-live, det är nu det börjar! Vi kommer exempelvis ha 4 uppgraderingar i år. Det är bara att repetera och mala in. Sen är det ju att lyfta alla frågeställningar och oenigheter. Så det är ju jävligt obekvämt. Nån sa till mig att “ska du bråka med precis alla här?”. Och det är ju en del av rollen. Och det är stökigt, så det gäller att gilla det. Det är därför jag säger att jag jobbar med människor. För det handlar om förändring. Det är skitjobbigt. Du tar det mest känsliga, tänk tex när din telefon inte fungerar. Hur reagerar du då?	KOM INT
33	Om vi tittar på kommunikationsstrategier. Vad tycker ni är viktigt när det kommer till formell kommunikation?	
34	Det bör ju vara en kommunikationsplan i varje projekt, men som inte görs. Jag brukar säga, det ska inte vara en kommunikationsplan från projektet. Kommunikationen är en del av varje enhets kommunikationsplan. Då har man lyckats! Men dit kommer man oftast inte. Det är inte jag som projektledare, det är styrgruppens ordförande. Det är VDn som ska göra det. Jag är bara managerar projektet. Det är processägarna som ska äga kommunikationen mot verksamheten. För det är de som förändringsledare av verksamheten. Och inte jag. Det tycker jag är en jätteviktigt del. När jag kom hit så sa IT-chefen: ”nu måste du säga om vi ska ha meter eller styck på våra produkter.” Men det ska ju inte jag göra? Det är ju säljledare som ska bestämma om vi säljer i meter eller styck. Så det är ju också en lär kurva för dem att ta de besluten. Och det är ju också kopplat till hur vi sprider kunskapen, det är ju som jag säger till ledningen nu då. Att de som är superusers i projektet de är ju superusatta nu när vi rullar ut det. För det är ju då hela förändringsresan tar fart och du får stå till svars för de prioriteringar du gjorde i projektet. Med design, IT och tänkte att det här duger nog. Och så ska du rulla ut det. Och få skäll för att “vad är det här för jävla skitlösning du har varit med och designat”? Så där är det ju också en ledarskapsfråga att stötta supersusers.	KOM INT
35	Finns det någonting som är viktigt att tänka på när det gäller informell kommunikation?	
36	Ha webbkameran på, för det är 70% kroppskommunikation. När men i de här tiderna så är det ju speciellt. Det jag brukar jobba med är att skapa en kultur i projektet. På gott och ont. Jag vet att jag är väldigt duktig på det vilket innebär att jag har fått feedbacken från chefer att: “Det här projektet lever ju sitt eget liv?” Men jag tror det är viktigt för framgång i projektet att skapa en projektkultur. Och hur man är mot varandra i den här förändringsresan. För att	KOM INT

	<p>ge personerna som jobbar i projektet förutsättningar att jobba med förändring. Och där brukar jag jobba med två ord i mitt ledarskap, transparens och involvering. Och det är ju tillbaka till involvering. Ska vi skapa en gemensam målbild, då måste vi göra det tillsammans i projektets leverans. Vi står bakom den. Jag som projektledare står där, alla processledarna står där. Att vi har den gemensamma målbilden. Och för att få det måste man skapa den här öppenheten. Det är helt ok att säga: "Fan, det här har aldrig vi gjort innan". För att våga kliva ut din box så ser jag att du måste du skapa en grundtrygghet för att skapa förutsättningar för det.</p>	
37	Tycker du att ni har uppnått det där ni är idag?	
38	<p>Det är en svår fråga att svara på så här 3 veckor efter go-live, om vi har lyckats eller inte. Men jag tycker inte jag har lyckats fullt ut. Men han som är processledare för ekonomi sa det, efter ett tag efter att jag kommit in. "Fan, vi pratar ju om saker, att flytta ansvar mellan avdelningar som vi inte har gjort på 20 år". Så att där tycker jag att jag har lyckats med det, utifrån den feedback som jag har fått. Men där vi är nu, där vi har fullt krig när vi ska ut i organisationen utifrån den här förändringsresan. Med ett budskap att "ni som sitter lokalt på finans, ni ska inte fakturera längre". De känner sig då fullständigt överkörda. Så man får den feedbacken, då känner man inte på samma sätt. Så det beror nog på när du frågar mig.</p>	KOM
39	Nu har ni haft en implementation som har skett under Covid19 pandemin, arbetade ni på distans då?	
40	Helt och hållet.	
41	Hur upplevde ni att samarbetet och interaktionen i projektet var under den perioden?	
42	<p>Jag skulle säga att det där är en resa. För att vi som bolag har varit väldigt fysiska i den form att man har alltid setts. Alla processledarna sitter på samma kontor. På ett sätt har det underlättat att vi varit på distans för kompetensmässigt och minskade kostnader då vi inte har behövt att konsulterna flyger kors och tvärs när vi har en internationell implementation.</p> <p>Så att på det sättet har det ju varit en process under projektets gång egentligen. till exempel nu när vi skulle köra testerna så kom frågan, ska vi inte vara på samma ställe och köra testerna vi kommer aldrig att kunna köra testerna. Men skulle vi köra testerna i olika världsdelar så skulle vi ha behövt köra dem online i alla fall om vi skulle ha täckt alla processerna. Att ha möten där hälften är i ett rum och hälften är online blir mycket svårare för då missar man, de som sitter online missar det som sägs i rummet. Så vi byggde vårt testschema efter ett tidsschema där alla loggade in och då var det ju ifrån alla håll och kanter. Vilket innebär att du missar ju och det blir lite ineffektivt på ett sätt eftersom du inte får dessa kaffediskussionerna där man faktiskt reder ut en del i de här informella sätten. Man blir också hjärntrött av att sitta en hel dag i dessa möten. Någonstans blir det ett flygledarsyndrom på vissa på grund av att man sitter för länge och man märker ju att koncentrationsförmågan går ner och att folk inte riktigt hänger med och man märker att man orkar inte hjärnmässigt en hel dag och reda ut de här sakerna när man sitter med lurar på sig. Så den effektiviteten går ner. Nu kör</p>	INT KOM

	<p>vi versionsuppgraderingar och tester för nästa version då, men nu är det inte ens någon som frågar om vi ska träffas, så det är ju en vanesak också det där att göra det och komma in i det. Det är som jag säger, jag brukar förorda att ha kameran på även om jag ser ut som jag gör för 70 procent av kommunikationen är kroppsspråk och det är något jag konstant får påminna dem om, att sätta på kameran. Det skyls på allt möjligt och det är vissa som inte vill ha den närheten för det är en integritetsfråga. Det är jävligt obehagligt att ha chefen mitt i nyllet hela tiden som ser vad man gör, så det är ju en distansfråga också. Det är jäkligt lätt att sitta i teammötet och vara tyst ju i två timmar och så har man inte kameran på, men då är man ju inte med heller. Men får man igång det och kameran på och får interaktion, då funkar det ganska bra.</p>	
43	Så ni har någon form av hybrid idag, även nu när ni har fått gå tillbaka till kontoret, eller hur ser det ut?	
44	Ja, vi hade ju den då så att när vi fick gå tillbaka så hade vi några möten när vi var i samma rum och några var med online och dem blev sämre. Så då blev det faktiskt så att då gick man in och satte sig i varsitt rum även om vi var på samma ställe, för det blev bättre.	INT
45	Tar ni aktivt hänsyn till hybridmöjligheterna när ni arbetar med kommunikation och formell utbildning?	
46	Ja, nu är det så att nu kör vi. Alla utbildningar skulle spelas och de var digitala så att vi kunde spara dem. Så det var ett aktivt beslut vi tog. Så det var ingen klassledd utbildning.	UTB
47	Har ni arbetat aktivt och tagit hänsyn till detta när det gäller det informella lärandet?	
48	Ja, nu vet jag inte hur stort det spred sig för det blev ju lite men framför allt chattfunktionen i teams används ju ganska mycket. Eftersom vi arbetar så mycket i teams så blir det en informell kanal och det är ju egentligen bara att man börjar chatta med folk så märker de ju att här kan jag chatta och sedan byggs detta på. Jag skulle faktiskt vilja se hur mycket det chattas, det kan jag säkert göra någonstans.	UTB INT
49	Vad anser du är de största nyckelfaktorerna för kunskapsöverföring och kunskapsskapande i samband med systemutrullningen?	
50	<p>Det är en jättesvår fråga. Jag skulle säga att det som brister mest och som är viktigt att få på plats det är att få förutsättningarna för att lära sig. Tid. Det andra är om man har förmågan att ta till sig. Har man rätt kompetensnivå. De två brukar oftast falla. Sen kan man ju ha massa verktyg till hjälp, olika sätt att göra utbildningen på. Men de blir ju ofta ganska uddlösa om de två första faktorerna inte finns på plats.</p> <p>Nu kommer från ett annat håll in i den här IT-branschen. Jag ser många saker som lyfts fortfarande som det gjordes för 9-10 år sedan. Man pratar inte om arbetet som personer ska utföra och roller. Utan man pratar om system. Och det är ju liksom lösningsorienterat. Man pratar om teknik istället för vad du ska göra. Så man faller ju lätt i den fällan. Men det är ju det jag gillar. Hela förändringsresan. Det är ju där det roliga är.</p>	TK

2.5 Transkribering P4

Informant: P4

Bransch: Konsultbolag, IT

Tid och plats: 220506, Teams

Medverkande: P4, Helene Schönbeck och Jenny Björkman

Rad	Information	Kod
1	Hur ser din bakgrund ut?	
2	<p>Jag är programmerare från början. Jag är nörd och av en händelse kom in på det. Det var så här att vi skulle bli programmerarna, dagarna i ända och så tänkte vi ja, vi träffas lite grann på helgen och gör något roligt. Så satt vi där och säger, okej, men vad ska vi göra då? Vad är det som är roligt? Och så var det någon som sa, jag vet, vi programmerar. Så på den vägen var det vi samlades över en helg. Körde 48 timmar fri programmering. Det enda som man skulle göra, var att berätta vad man tänkte göra och att man ville köra en demo på söndag eftermiddag. Nu råkar det här vara väldigt kraftfulla med manipulationer av människor och att åstadkomma någonting, alltså söndag lunch blir alla tysta för de ville visa någonting. Jag råkade så att säga snubbla över en princip där för kompetensutveckling och det är mitt Space. Alltså att vi träffas, vi verkligen träffas och utbyter någonting. Så fortsatte det och det blev ju liksom en årligen återkommande eller 3 gånger per år faktiskt. Sen så börjar jag på ett bolag. Där blev jag ansvarig för kompetensutveckling. När man jobbar på ett konsultbolag så är det är ju bra att ha en titel, jag var CTO. Men man utvecklar människor och på den vägen. Ja, det var en annan sak som hände också. 98 så skickade HR avdelningen ut ett Excel ark och så frågar de, vad är ni duktiga på? Och så var det ju liksom ett en tab flik och så hade man skrivit massa tekniska förkortningar där och så ska man då fylla i från 1 till 5 hur duktig man var. Det finns väldigt många förkortningar inom IT så när vi har fyllt i det där så det enda jag såg var jag alltid tomrum. Och jag tyckte jag var duktig, men det enda som står ut var det tomma och det är vad jag kallar för patogent system. Den tar fasta på svagheter i den. Vi märker det här också, till exempel när HR avdelningar i brist på tid och fantasi och kanske direktiv, vad ni vill, får i uppdrag att identifiera vilka som inte kan C++ och sen köper in C++ kursen till bästa pris. Här blir det ju fundamentalt fel i mina ögon, så jag blir ju rätt pist off så jag gjorde ett IT system som jag skulle vilja kalla för salutogent. Alltså det tar fasta på det friska så att istället för att säga att du inte kunde och så några grejer du kunde som i det här Excel arket så sa du bara det du kunde och det du ville kunna. Det är väldigt få ställen där vi uttrycker sådana saker förutom i samtalet men uttrycker vi typiskt med en medelskallig chef och så stannar den kunskapen där. Så med det här systemet så åskådliggjorde jag inte bara det du kunde hitta, folk som kunde greja utan även någon som ville kunna saker. Du kunde alltså bemanna projekten och verkligen möta folks behov</p>	<p>UTB INT</p>

	<p>om du bara brydde dig om att leta och titta. Sen ska du ha lite tur också för man sitter typiskt i uppdrag och sånt där va. Men ändå det fanns åtminstone system. Så det var det första systemet jag gjorde för kompetensutveckling och jag har väl gjort en 6 stycken i alla fall över åren. Ett av dem har överlevt och kör fortfarande har till dags datum sparat in åtminstone 7 miljoner kronor i om man köper det närmsta närliggande systemet. Men det systemet det är baserad på cv. Det är inte riktigt baserad på strategisk kompetensutveckling. Det är min bakgrund, så nörd, kompetens, system och allt vad som helst där runtomkring, va, hur får du människor att dela kunskap? Vad är det som hindrar dem, vad måste du och så vidare och så vidare. Det är min bakgrund. Ni kommer fråga mig, vilket verktyg använder ni och hur rullar vi ut det? Så en liknelse för mig. Det är ungefär som att gå till en arkitekt och fråga honom vilken hammare använder ni? För att det handlar inte om verktyget, du ska ju bo i det här huset, du ska göra någonting du ska trivas, va? Så om vi tar går tillbaks till kompetensutveckling.</p> <p>Kompetensutveckling handlar absolut inte om verktyget. Ja, de är viktiga men fullkomligt ointressanta egentligen. För det handlar om en person som ska förmedla någonting till någon annan person och gärna tillbaka och framåt så vidare. Allt däremellan är bara kanaler. Det innebär att det blir väldigt konstigt för mig när man säger katederundervisning är dåligt. Vad fan? Det är ungefär som säger att en kniv är dålig, det beror väl på. Om det är en smörkniv så vet jag att jag ska använda den till smör jag ska inte skära slottsstek med den, men ändå så kommer folk med sådana idiot uttalande. Det är väl skitbra att ha en smörkniv till smör. Vet ni vad de största klasserna är för katederundervisning? Vågar ni gissa på antal?</p>	
3	Femhundra.	
4	Inte dålig gissning. 1000 drygt i Indien. Så det kan vara ett jättebra verktyg, va? Som smörkniven. Så om vi går tillbaka till din fråga när du säger rulla ut och då blir min fråga rulla ut vad till vilken effekt? Vilket mål har du?	UTB
5	Jag tänker att vi tar det allteftersom i frågorna så tror jag att vi kommer kunna specificera det där. Nu har vi pratat lite om din bakgrund, men vad är din roll och titel och vilken bransch är du i just nu?	
6	IT, konsultbolag. Jag har flera titlar, mellanchef, alltså konsultchef. Jag är ansvarig för kompetensutvecklingen. Rent generellt allt ifrån att så att säga odla nya talare till event till satsningar. Specifikt har jag ansvar för AI och open source satsningar inom hela företaget. Och sen är jag projektledare och säljare också.	
7	Så alltiallo kan man säga?	
8	Det är roligt, det är inte smart.	
9	Vi har ju tittat lite grann på din erfarenhet och olika implementationer. Vad har ni på [företaget] egentligen för uttalad företagsvision kring lärande och kompetenshöjande?	

10	<p>Alltså i grunden är ett konsultbolag åtminstone, inte alla konsultbolag, men de som vill ha kvar sina anställda och har någonting att sälja nästa år. Så typiskt så är det ju då att du behöver lära dig nytt. Så det ingår som en första ordningens parameter. Ett produktbolag så är det andra ordningens parameter därför att man säljer en produkt och det är bra om de anställda är duktiga, men det är inte det man säljer. Det är inte primär grejen va, så det ingår i dna kan man väl börja med att säga. Sen rent allmänt så vill vi ju alltså att folk ska verkligen kunna få den kunskapen de behöver för kunna göra ett bra jobb och det kan behövas många olika delar. Allt ifrån styrda insatser till en intern konferens som vi har som kommer nu om 15 dagar där du själv väljer vilka föreläsningar du vill gå på. Så det är ett batteri av olika delar som är stort maskineri där varje bit tillför sin del. Frågar du mig personligen så tycker jag att visionen är precis lagom för mycket, så du måste välja vilken kompetensutveckling du ska ha. För när du gör det, då prioriterar du och då vet vi att folk är väldigt duktiga på att när de använder någonting som det är brist på, pengar, tid, föräldrapoäng så är man väldigt försiktig med vad man lägger det. Om man då tittar på vad man, vad de vad de vill lära sig. Då vet vi också vad marknaden är på väg och då oftast ligger vi före våra kunder. Så att när du frågar om vision så är oh jäklar vilket brett område det blir och jag kan inte ge dig någon enskild mening. Det har jag svårt för att göra.</p>	UTB
11	<p>Vad är din upplevelse när ni är ute i olika bolag? Hur ser bolagens visioner kring just lärande kompetenshöjande ut?</p>	
12	<p>Det kan variera fruktansvärt mycket. På en del ställen så har man god kompetensutveckling. Man kör mycket av den där. Det är sällan jag ser någon djupare förståelse, utan det är mest bara att ja, men det är ju bra ju. Jag vill inte sätta mig på någon piedestal så va. Men jag har behövt brottas med de här frågorna sedan många år tillbaka. Så de flesta bolag som är bra de har en generös politik eller policys på såna här grejer. Men på ytan kan det också bli en del ställen som säger att oh, du har en kompetensbudget. I mina ögon så riskerar det blir bara, för det låter generöst. Du har en budget och bestämmer själv, men det där det riskerar ju bara vara en snygg snara runt din hals. Du får inte mer. Finns en konkurrens som säger att vi garanterar dig 10 tillfällen och jag bara tycker att, bara 10 tillfällen per år? Så det finns så många olika. Jag vet företag där vd'n satt i system och sätta en frikostig kompetensutvecklingsbudget. Men sen körde han så hårt med deadline så när året börjar närma sig sitt slut, så frågar de anställda varför de inte hade använt den delen. Han visste mycket väl hur det var. Jag blev tillfrågad och var inne på ett annat företag för många år sen. Nu är det 10 år sedan och frågan var, hur ska vi kunna certifiera vår personal? Och det skulle de göra på fritiden och jag gjorde ju alltså djupintervjuer. Jag gjorde workshop för att ta reda på hur funkar det. Det jag såg var att det var bara 1/10 som hade fattat det här systemet med att man deadline tvingade ut kompetensutveckling och du hann inte med det. Du ville ju göra ett bra jobb och då strök ju allt med kompetensutveckling fick stryka på foten. Så 9 av 10 kommer aldrig loss och kom oftast inte så mycket kompetensutveckling men 1/10 hade sett igenom systemet.</p>	UTB

	<p>De hade vartannat år också åkt på konferens till USA för man kunde inte åka varje år. Vart annat år så gick det med kurs. Skit samma när deadline var för de fattade att det är alltid en deadline i vägen. Men det var bara 1/10 som fattar och förstår mekanismerna bakom kulisserna. Så när jag satte mig ner och skulle presentera hade jag 62 slides. Tänkte nu jävlar ska jag berätta vad de ska göra för att det där förslaget med certifiering va? Då skulle man få mellancheferna att piska de anställda till att ta certifieringar på fritiden. Så jag sa det för guds skull gör det inte. Alla kommer att hata det här systemet. Men jag fattar ju då för han avbröt mig efter 20 minuter, så förstod jag ju vad han ville. Han ville bara bevisa de var bättre än det andra kontoret. Han var inte ens intresserad om det innebar någon kompetensutveckling på riktigt. Då sa jag att jag är inte rätt man för det här uppdraget. Så det blev inte de andra 60 slidsen som jag hade. Det varierar fruktansvärt mycket på från ställe till ställe.</p>	
13	<p>Jag tänker utifrån era konsulter när de är ute i på bolag och ska göra implementeringar. Hur är er/deras upplevelse av att man använder sig utav de här företagsvisioner och policys vid implementationerna?</p>	
14	<p>Jag tror att det är mycket mer pragmatisk fråga när man kommer ut. Fattar jag den här förklaringen eller inte? Känner jag igen de här förkortningarna eller inte? Har jag haft chans att jobba med det här ramverket, vågar jag föreslå det här verktyget? En policy är ju ingenting värt i mina ögon förrän den implementeras. Det är bara en trave fina ord va. Så när du kommer ut där, du tar ju inte din policy och säger titta därför är jag en bra konsult. Därför är jag en bra programmerare. Du säger det att jag gick en så bra kurs vi borde använda den här databasen. Så att det är mycket mer hands on. Jag tror inte ens en anställd skulle kunna så att säga berätta om policyn ens om det fanns nedskrivet med en enda mening. Jag brukar göra. Folk läser inte policy. Utan de tar med sig de faktiska grejerna till exempel. Vi har en bok-pott det innebär att du kan köpa vad du vill för tvåusen kronor per år. Den är påtaglig, den står i bokhyllan, den kan bli läst. Sen så kan jag berätta hur man kan göra det systemet bättre men nu råkar vi har det systemet. Men det är ingen policy. Så att, nej, en hand på hjärtat jag tror inte vi har någon sådan renskriven policy. Det är säkert jag skulle kunna bajsas mig ur det, men. Nej.</p>	<p>UTB KOM</p>
15	<p>Hur gör du när du arbetar med att fånga upp individers olika behov av lärande?</p>	
16	<p>För det första så är jag inte så intresserad av individens behov av lärande. Därför det är lätt att önska sig saker. Så att när jag håller på att jobba med kompetensutveckling så letar jag efter dem som vill dela med sig. Det är billigt att önskar sig, alla gör det. Men det är mycket svårare att hitta de som kan dela med sig, som blir förebilderna. Så därför koncentrerar jag mig på förebilderna. Galjonsfigurerna, fyrtornen. För dem i sin tur får följd effekter, de blir förebilder och driver de andra. När du får igång det här så blir det rippel-effekter och du får en kultur som sitter i det. Att bara gå på att säga vad önskar du dig? Ja, det betyder ju inte att det är bra. Jag menar om du gick en kurs på tillgänglighet (webbsajter). Det innebär ju inte att det kommer bli några webbsajter som är tillgängliga. Det innebär att du antagligen har gått en bra kurs, punkt. Så att det är en väldigt stor skillnad så att säga. Nej, så jag är i första hand letar jag inte efter</p>	<p>UTB TK</p>

	för. Naturligtvis vill jag förstå organisationen. Vad är behoven och så vidare sånt va? Men det du får ju önskingar som går till höger och vänster, upp och ner va, du får inte igång kompetensutvecklings-motorn bara genom att titta på önskemål. Det enkla svaret på det är köp en C++ kurs. Färdig.	
17	Vi tänker också att man lär på olika sätt också. Kanske jag har ett större behov att sitta och reflektera för mig själv. Medan Jenny vill ut och prata med alla i sitt lärande. Tar ni hänsyn till det på något sätt?	
18	Definitivt, det är ett av de vanligaste misstagen folk gör, alltså minst 9 av 10. Det är när de ska dela med sig av kunskap så utgår de från sitt eget förståelse av ämnet. Det är bara första steget. Det andra steget är vad behöver folk höra? Men nästan alla är bara fullt upptagna med, vad kan jag säga? Jag ringde till [en] lärarhögskola och frågade om hur blir ni duktiga? Hur blir ni experter på att lära sig? Så svarade hen pedagogik, didaktik. Så sa jag nej, nej, nej, jag menar att lära in. På engelska är det teach and learn, det är 2 olika ord med svenska har vi bara lära. Jag menar inte att lära ut jag menar lära in vissa behöver rita en teckning eller ett schema eller en skiss. Andra behöver läsa en text. En del behöver prata om den det, en del behöver läsa så det är väldigt olika. Så jag frågade, hur blir ni experter på att lära in och får svaret. Det är bara helt tyst i andra änden på luren och så kom hen tillbaka och sa du får ringa rektorn. Det var lärarhögskolan. Ja, Jag tittar definitivt på det, men det är lite grann som att erbjuda ett smörgåsbord. Om det är någon som behöver sitta i en liten grupp så ser man till att ha det ena gången. Är det någon som behöver en stor intern konferens så har man det en gång om året så det blir blandad så alla kan på lite olika sätt och vis adressera det här. Så att om jag kör en intern konferens, och jag vet inte längre hur många sådana jag gjort, men det jag tror på är opt in, alltså folk väljer och min uppgift är att göra en intressant agenda. Men då måste jag också variera både ämne och format så för en del så är det workshop och sitta och labba hela dagen. För andra så vill de bara ha introduktionsföreläsning. Så det blir lite grann som säger att titta en marknad. Välj själv. Den modellen är mycket mer effektiv och när jag försöker gå runt och så pekar på alla det du skall du skall. Det här är vad jag kallar, jag tror det är ett bra namn, agent-baserade system. Så ge folk tillgång till det grejerna så kan de själva lösa det. Körkort är agent baserade system. Vi har trafikregler, du har tagit ditt körkort och du vet att hantera bilen. Du kan själv ta dig till Stockholm. Du bestämmer dig för att ta dig till Stockholm och det är en filosofi som jag tror på. Så jag försöker inte lösa alla problem. Jag försöker bara tillhandahåller tillräckligt mycket med tillräcklig bredd. Naturligtvis tittar jag på publiken om vad de önskar sig? Absolut, men det är inte det första jag tittar på.	UTB
19	Hur arbetar ni med utbildning och kunskapsöverföring av mer informella kompetenser? Alltså då inte C++ utan vi kanske pratar problemlösning, kreativt tänkande och ledarskap.	

20	Ungefär 85 cm mellan och det är ett skämt men också allvar. Ett av de bästa sättet att få igång team det är att sätta dem nära varandra. Antingen så funkar det eller så hatar de varandra efter 2 veckor. Men det är väldigt effektivt. Nu måste vi köra hybrid nu för tiden, både på grund av corona och på grund av globalisering och offshoring och så vidare. Sånt va? Men du måste ha den här hänsynen, de människor vi talar om, de behöver ha någon sorts koppling till varandra. Och det är skit samma hur bra man är på videomöte eller chatt på något sätt måste du adressera de här grejerna, så det är ett av fundamenten. Förlåt, vad var din fråga nu igen?	TK
21	Hur ni arbetar just med utbildning och kunskapsöverföring av mer informella kompetenser?	
22	Ja, till det så får du lägga ett par-programmering. Därför när du sitter tillsammans med ett enda tangentbord, då måste du lära dig att samarbeta. Nu är det ju som så att när man hanterar tangentbord så går ungefär halva hjärnan åt till det och det är inget skämt. Halva hjärnan är fullt upptagen av tangentbordet, så har du 2 personer med var sitt tangentbord, då har du 2 halva hjärnor. När du har ett tangentbord, då är det en person som har blivit av med halva hjärnan, men den andra sitter med hel hjärna och det här märker man för att det är väldigt frustrerande att sitta bredvid att det går så jäkla långsamt och det är så enkla fel på skärmen. Så då måste man lära sig att tagga ner, vänta in, samarbeta och säga rätt saker i rätt ögonblick. Och det som händer när du gör den här övningen, förutom de psykologiska. Det är också att du höjer kvaliteten. Du förmedlar massa, konkreta och halv konkreta grejer och det här stället tror vi på att man gör så, så och så. Det här är ett suveränt tillfälle att göra de här grejerna eller varianter av det då, men det är återigen från hjärnan till hjärnan. Ett av de här mest kraftfulla som vetenskapen har funnit. Jag läste en artikel för många år sen, det är ju chefen sitter och berättar en anekdot vid fikaten. Det är ett av de bästa sätten att förmedla vad det är man tror på. Sen är ju också så här att individ, det här kom jag in på vad jag tror på. Att ha ett öga på individ både i stort och smått. Då kan du så att säga adressera saker som är väldigt mjuka, men då får du ju iaktta och sen får vi ta så att säga, hur får jag den här personen att göra en sak annorlunda? Så individ-orientering. Ja någonting sånt.	INT TK
23	Hur arbetar man bäst med utbildning av mer praktiska kunskaper? När man faktiskt ska lära sig ett system?	
24	Okej, den är lite svårare därför att praktiskt, så det är en hel del av det vi gör inom IT det är ju att det är abstrakta konstruktion. Så att ja, det är praktiskt dina fingrar går över tangentbord, men vi bygger ju luftslott. Det blir ju rätt praktiskt när man sitter bredvid och får lova att iaktta någon, par-programmering är ju en sån, speciellt om det är senior-junior kombo. Har du en senior som sitter vid tangentbordet och kan prata och säga, vad är det de tänker? Då får ju den juniora personen väldigt mycket liksom aha. Det är väl typiskt en sån grej, praktiskt. Göra själv, om du har sett någon hålla en demo och sen nästa gång är din del. Skit samma att du bara jobbat 2 veckor i branschen. Du har sett det, så nu får du öva själv så att går liksom lite mer pang på rödbetan för att göra själv pröva själv. Det	TK

	är väl också en sån här praktisk grej. Jag tror så att säga ta att ta tillvara. Learning by doing.	
25	Vi har ju pratat lite om olika arenor som ni genomför utbildningen på, smörgåsbordet som finns till hands och liknande. Utöver de här strukturerade utbildningstillfällena, har ni några andra arenor för kunskapsöverföring?	
26	<p>Ja alltså, vi har ju ett utbildningsprogram, men det är framför allt externt, men vi går de kurserna själva och det är ju klassisk form. Gå en kurs i 2 dagar och dreglar när man går hem och sen så misslyckas man när man försöker implementera det. Alltså så det är klassiska kurser på det sättet. Missförstå mig rätt, de är bra. Jag menar det är bara det att formatet har en del sådana här, det är lätt på kursen men inte i verklighet. Men snarare är det som ett flöde. Så om det nu är människor det handlar om, hur får jag dem att dela kunskap? För det första så måste jag då identifiera vilka som inte kan tala inför andra utan kan behöva få börja att skriva. Så den största fobi i Sverige är just att tala offentligt. Så det måste ju kolla det då, men hur gör jag för att hitta någon som vill tala? De flesta brinner inte för att tala och de älskar inte scenen utan de bara säger kanske. Då vill jag ju iså fall hitta ämnet där de inte kan vara tysta. Sen så vill jag ju minska tröskeln för dem att komma igång så typiskt är att vi kör free thoughts. Det är en före detta kollega till mig som uppfann formatet så jag ska inte ha den äran. Men det är alltså 3 talare på en lunch. Vilket innebär att det jag frågar folk, kan du prata 15 minuter om det här och de flesta kan det. De har oftast om man siktar på ett ämne de har jobbat med och gjort hos kund eller i projekt så kan de prata 15 minuter om det. Det är inga svårigheter. Men har du då pratat 15 minuter? Ja då kanske du kan prata en timme nästa gång fast det är vänt till ett annat kontor. När du har gjort det, hur mycket tid skulle du behöva för att förbereda en workshop i det här? 8 timmar workshop. Och så sa de att 2 3 veckor. Okej, fine så får du det. Men det är ju odlat ämne, odla, förädla en människa att gå ner från väg de kanske inte såg från början. De såg inte sig själv i föreläsare om vi nu tar föreläsning som exempel. Så när du frågar mig säger så det är ju liksom ett maskineri, principer och det är events. Men det är också att ta hänsyn till det psykologiska. Varför är det 15 minuter? Jo, för det är lättare steg in och då får jag fler och vara fler förebilder. Så att ja, jag har ju till exempel tagit in mina barn. Min yngste grabb han var på mitt nuvarande jobb, han skulle göra praktik. Han gick i åttan och så sa jag okej, men får du programmera för det är ju praktik. Så han gjorde det i 2 3 olika. Och sen, så sa jag, men du kan du prata om det här i 15 minuter? Ja, sa han. Så han höll en föreläsning för mina kollegor 14 år gammal och berättade om hur lär man sig programmering som barn. Sedan lade han till som en bonus hur programmeringsspråket är för rubriks kub. Så du kan alltså få brutal hastighet med rätt sorts psykologisk trygghet. Det är familjen, det är inte utanför företaget. Med rätt sorts lagom steg, det är 15 minuter, det är inte mer. Och det är ett ämne som ligger en nära. Du upplever inte ens att du pratar eller föreläser du bara delar med dig någonting du tycker är väldigt intressant. Alla de här gräns samverkar och då kan du få ett flöde så en dag har du faktiskt en rockstjärna?</p>	UTB KOM

27	Du måste väl också varit med om fenomenet att det ibland finns personer som sitter på väldigt mycket enskild kunskap. Hur arbetar man med det?	
28	Ja, för det första så är det inte lika vanligt i Sverige som kanske en del andra kulturer så att här finns ett kulturellt inslag. Det brukar inte vara jättestort problem därför att om du sitter på ett område som du vaktar blir du också långsamt. Du blir en bubbla. Det är ju ingen som delar med sig till dig, för du delar ju inte med dig tillbaks. Så sitt du på det området tills den dag vi lägger ner det systemet. Så att i praktiken har jag inte sett det som ett jättestort problem men visst jag ser det. Men sen också i Sverige är vi lite extrema just det här med konsensus och att vi ska vara överens. Det blir inte någon bra grund då för någon som bryter konsensus och jantelag och gud vet vad. Det blir inte oftast på det sättet, så det är hyfsat ovanligt, va? Så att nej, jag har 32 så erfarenhet av branschen och det är inte så ofta jag stöter på sådana människor.	TK INT
29	I de fall du har gjort det. Har du något bra tips på hur man kan hjälpa till att få dem att öppna upp och dela den kunskapen?	
30	Ja, alltså till att börja med så kan det vara bra att förstå varför de gör i en det. I en del fall så kan det vara rädsla för att de blir av med jobbet. Det finns en del ställen som är helt horribla med det. Sen kan det också vara om man förstår så att säga bevekelsegrunden av varför de agerar som de gör, kanske man kan hitta andra sätt att arbeta på andra områden. Alltså bryta ner det bit för bit för att bygga upp ett förtroende. Så där är väl kanske det jag hade föredragit. Först förstå, sen hitta ett annat sätt att jobba, alltså salutogent igen uppmuntra det friska. Det bra sättet att jobba, koncentrera dig inte på den patogena. Jag tror alla föräldrar kan väl känna igen sig det här i någon mening. Så det är väl det som jag hade förordat.	TK UTB
31	Vi tänker oss att vid implementationer så kan man ha olika grupper runt omkring som kanske har olika tankar på vad man vill få ut utav systemet. Hur skapar man en gemenskap mellan de här grupperna och får en samsyn till vad det är vi vill och ska någonsans?	
32	Alltså, det här är ju change management som du är inne på också. Hur får man grupper att enas om att alltså köra någonting och den är väldigt svår. Den kräver ju då att man har en bra förmåga till kommunikation och ta upp det folk säger. Så har du stora organisationer och du har olika grupper så är det ju att hanterar de här grupperna i en dialog. Är a och o. Men sen måste vi också samtidigt att lösa det organisatoriskt. Du kan ju inte ha någon sån här att nu har vi frågat alla och vi tror att det är så här. Det kan inte något team jobba med, när de ska implementera ett system. Utan, då måste de ha en röst och följa. Den rösten får ta ansvar för att jämka, informera, förhandla, kalla det vad ni vill och lösa hela den knuten. Orsaken till att jag säger det är för att det överlägset så att säga viktigaste när man tittar på ett högeffektiva team så är det en målbild. På första plats är det målbild. Så förstår du inte målet kan du inte få ett högeffektivt team. Det går inte. Andra steget är rollerna. Vad ska jag göra i det här teamet? Men allt som ligger under det här som att det håller ihop det är kommunikation. Så om vi då tittar på en sådan här komplex situation och den är verkligen komplex. Så behöver teamet få tydliga	INT KOM

	<p>instruktioner om tydlig samtalspartner och det heter lite olika, Product manager, product owner och så vidare. Men det handlar om den här rollen att säga vad är målet. Det är i särklass den viktigaste rollen i mina ögon. Det är där magin inträffar för att kunna säga vad vi ska göra och i vilken ordning. Det är do or die. Tyvärr också en av de rollerna som misshandlas mest och får minst tid att göra sitt jobb. Men bortom det där är det både en konstruktion på organisation men också förmåga att kommunicera. Nu sträcker vi oss ut till rätt många användare. Ta tex sjukvården. Ett tag så var jag inhyrd utvecklingschef för ett bolag och jag lärde mig att ett svenskt sjukhus då på den tiden, det är 15 år sedan. De hade i snitt 7 journaler. Även om det blivit färre journaler, har det aldrig blivit bra. Det här är ju ingen teknisk anledning till det här, det är kommunikation. Så därför så skulle man behöva människor som är experter på kommunikation som hjälper till det. Jag har jobbat med en sådan person i ett projekt en gång i mitt liv. En enda gång.</p>	
33	Och då blev det bra?	
34	Det behövdes fler grejer för det där var ett av projekten från helvetet av annan anledning. Ja, men kommunikation funkade väldigt bra.	
35	Jag tänker också när vi är inne på det här med team och grupper så har vi fått upplevelsen av de andra intervjuerna att man ofta har konsulter med vid systemimplementationer. Vad är konsulterna bidrar med vid de här situationerna?	
36	<p>Det är ett spektrum. förr i tiden så betyder konsult expert som kommer att dela med sig av sin kunskap. Sen har konsult blivit liksom bemanningsresurs kallar sig konsult också så får du ett spektrum av traditionella här en skitduktig person som tar betalt per timme och här är 2 händer och ingen hjärna du ska bara fixa de här grejerna snälla ställ inga frågor. Alla kallar på konsulter. Så det beror fruktansvärt mycket på. Det kan vara alltifrån erfarenhet till en förmåga att så att säga gå i olika delar av organisationen och föra idéerna och intrycken mellan avdelningarna. På stora bolag blir det gärna separata öar och det knappt någon som färdas mellan dem. Men en konsult är neutral i den betydelsen så funkar det bra så går de och lyssnar här för att få föra vidare och tillbaka här och vice versa, så vi kan ha sådana saker. Det kan också vara väldigt konkreta grejer, specifik kunskap som man slipper göra om misstag på hur man implementerar viss lösning och så vidare. Så konsult är ett fruktansvärt brett begrepp. Det är lite grann som att säga hej, vad gör du? Jag är konsult. Det är ungefär som att säga hur man debiterar, alltså vilken fakturering du använder. Det är inte yrke, men ändå så kallar vi det för det.</p>	INT KOM
37	Vi har också varit inne på kommunikation här nu innan då det genomsyrar mycket. Men har du någon insikt i hur det ser ut med kommunikationsstrategier när vi pratar system implementeringar? Använder man sig av sådana, finns det i projekten?	

38	<p>Jag får väl vara brutal, nej. Det är alltså oftast riktigt illa. Det är en part som skriver under, men de ska inte använda systemet. Programmerarna både av, shit stör mig inte jag behöver programmera och överleva. Men också för du kan inte gå och fråga våra slutanvändare. Då kan vi ju få vilket system som helst. Men det är ju de som ska använda systemet. Så att redan här någonstans har vi skjutit oss i båda knäna. Jag kommer ihåg en gång när jag satt på ett system och det var för ett stort bolag som gör mejerier. Jag satt och gjorde ett system för en tank med grunkor på. Jag hade ingen aning om hur stor den var i verkligheten. Och det var ingen som tog sig tid. Ok, jag tänkte inte på att ställa frågan, kan jag få se en sådan i verkligheten? Jag gjorde en sån här och då gjorde den här tanken, för jag hade en bild på dem och så var det en halv och då rymdes den i handen. I verkligheten var den 5-8 m hög. Vi hade ju ingen aning va? Så att här sitter man då på hörsågen och utveckla för någon som man inte får prata med och det är väldigt vanligt förekommande. Det är vår oförmåga att organisera på vettigt sätt, va det blir för stort, det övergår vår förmåga och då blir det ju lätt fel att man gör systemet. Så kommunikationsstrategi, den har ju inte varit uppenbart så att jag har känt igen den i alla fall.</p>	KOM
39	<p>Vad är viktigt i såna här sammanhang för att lyckas med kommunikation i ett sånt här typ av projekt. Vad är viktigt när det kommer till formell kommunikation?</p>	
40	<p>Kontinuerligt. Jag föredrar en kvart varje vecka från 4 timmar per månad. Det här går också med det agila, möts och titta på saker. Alltså om jag pratar om vad jag har i mitt huvud så vet jag att det blir väldigt svårt för dig att bilda samma bild i ditt huvud och det är ännu svårare för mig att försöka begripa vilken bild fick du i huvudet. Det är precis så. Så därför så om vi pratar IT system visa IT- systemet. Är det tidigt och du inte har någonting, visa designen. Är det ännu tidigare så tar papper och penna och rita på pappret bara. Men åskådliggör det och kommunicera löpande. Det är liksom nyckelfaktorerna för att få till det här. För då kan vi fånga problemen tidigt. Så formellt sätt så får man komplettera det här med andra grejer. Logga beslut, dokumentera och det här är ju ingen som älskar att göra det, men det behöver ordning och reda. Du behöver ha vissa sorters dokument och då behöver ha vissa grejer på plats. Gör det. Bara för att du är dynamiska och agil å ena sidan så betyder det inte att du ska ha noll och inga system. Du måste ha någonting som stöttar de här grejerna, speciellt när det går skit i samarbetet. Då måste vi hitta ut utifrån det och då behöver vi båda och båda oldscool och lite mer nyare. Så att jag ska vilja nämna några favoriter. Har du en kund med en strulig situation där du inte är i kontakt med slutanvändarna, då behöver du en styrgrupp och dokumentera de besluten. Sen behöver du jobba upp kommunikationskanalerna och då måste det vara som så att programmerare kan få kontakt och får svar från rätt person i rätt tid. Så jobbar på kommunikationskanalerna, de facto va. Du behöver typiskt också en karta. Jag nämner det lite luddigt, men om det är en databas då behöver du tabellerna, om det är ett system med användare och du är uppe på UI/UX nivå då behöver du något sådant sammanfattning som vi kan diskutera kring de här grejerna, De dokumenten blir väldigt viktiga för dem sammanfattar ungefär som en karta på verkligheten och det blir lättare då att facilitera diskussioner, om det händer, vad</p>	KOM

	gör vi då? Och då kan man peka på någonting, samma tanke egentligen. Det är planen, uttrycker det med Kanban, det tyder betyder bara egentligen tydligt skylt. Synlig skylt förlåt. Det är ju en sån sak som jag använt i många gånger till stor fördel.	
41	Den naturliga följdfrågan, vad är viktigt i sådana här sammanhang när det kommer till informell kommunikation?	
42	Den är så viktig så att jag till och med har kallat det för wine and dine mönster. Har du ett projekt som sitter på olika delar av världen så måste ni träffas och ta en middag och snacka skit en gång i halvåret. Det jag rent praktiskt kommer fram till att kör jag mindre än det då har jag garanterat problem. Sen behöver du morgonmöten och du behöver veckomöten och månadsmöten och varje sånt här hjul inom hjulet blir sitt syfte att höra av sig och stämma av grejer från det operativa till strategiska så har varje möte har sina delar helt enkelt.	INT
43	Din erfarenhet från att vara ute bland olika kunder och hur det ser ut hos er hur, hur ser generellt sett samarbetsklimatet ut i den här typen av projekt? Då tänker vi framför allt att fokus med öppenhet och liksom delades av kunskap med varandra.	
44	Generellt sett skulle jag säga att folk är rätt öppna av sig, men samtidigt har vi svårt att samarbeta. Det blir lätt vi och dem. Det svenska arbetsklimatet så har jag inga problem att oftast fått tag i ett dokument. Men det kan fortfarande vara vi och dem effekten. De där borta gör så fel fastän de fick dokumentet. Så att det är en blandad bild.	INT
45	Förlåt, ta frågan igen.	
46	Hur samarbetsklimatet generellt ser ut med fokus på öppenhet och delandet av kunskap.	
47	Ja, det är ju dem och vi är bara människor. Du kan ha folk som sitter nära och du kan ha folk som har kommit igång bra och sen skiter det så in i helvete därför man förstår inte varandra, men nu pratar vi alltså mänsklig kommunikation. Vi pratar liksom att du kan inte säga så, för det uppfattas så och så av den personen, den typen av person. Jag menar det kan man ju då säga liksom att ja, men det är inte det ett föräldraansvar? Jo, men vi är olika duktiga på mänsklig kommunikation. Så frågar du mig så ska jag säga det att generellt sett så är det ganska öppet klimat på information i min uppfattning om svenska företag. Det är inte så externt. Nej alltså det utanför Sverige, där kan det mycket väl vara, för i helvete kom inte och snacka med mig. Du får snacka med din chef som snackar med min chef. Sen kanske han kom till mig och snackade, Jag har jobbat utomlands också lite längre. Du kan göra bort dig så fruktansvärt svårt och det är ju helt annan samarbetsklimat. Ja, men och jag säger inte att vi har det bästa. Det finns massa andra grejer som spelar roll här också, så att vi har nackdelar också med vårt sätt att samarbeta. Vi måste till exempel vara mycket mer överens innan vi drar igång	INT

	någonting. Det behöver inte danskarna vara. Chefen tar beslut och sen blir det diskussion. Vi måste ha diskussion först, sen kanske det kommer ett beslut.	
48	När vi är inne på samarbete och interaktion i projekten. Under corona har vi satts på prov i distansarbete, hur påverkar det när allting sker på distans?	
49	Jag hade tur, jag hade 2 team igång, de hade redan kommit över tröskeleffekten, alltså sitta och jobba tillsammans, lära känna varandra, dels fysiskt, alltså old school. Så den 12:e eller 14 mars inser jag att det här går inte. Jag hade studenter i ena rummet och om någon av dem kom in och smittade den andra gruppen då skulle vi inte kunna få ut någon information på en tåglinje som vi arbetade med i ett annat land. Jag menar, det här är ju att vi var tidigt i vår projekt och vi hade inte några bra verktyg då. Det var bara 2, 3 personer som skulle kunna få ut den informationen. Så en smitta hade slagit ut corona-information för en hel tåglinje. De har säkert hittat andra vägar, men när vi insåg det så var det bara liksom nej imorgon träffas vi online, men eftersom vi redan var igång så gick det så smidigt. Nästa morgon var det videomöte. Jag kunde inte märka någon skillnad i hastighet. Men, men som sagt det var ju team som hade kommit igång. Sen har jag fått köra igång andra team och då har jag fått köra hybrid och sitta på stora avstånd. Men vi har lyckats överbygga det och kommit igång ändå.	INT
50	Men hur påverkar det då den hybrid formen samarbetet och interaktionen?	
51	Jag, för det första så är det svårt att få de här, vi är ju ändå bara mänskliga varelser. Att få den här sömsmänen alltså om du säger någonting som jag tolkar lite negativt har vi då varit ute och tagit en öl så vet jag att ja, men du kan uttrycka det bryskt ibland, du menar ingenting med det. Men om jag inte har den här fördelen för vi har ju inte det här inofficiella med videomöte och sånt nu här va. Jag är ganska säker på att ni undrar redan nu i det här mötet, vad i helvete menar han egentligen för det lät ju väldigt konstigt. Men hade vi tagit den här har fått den här chansen och det lär känna varandra, då har det varit lättare. Så man får tråkla och fixa dona hålla koll på så att säga att inte folk ballar ur och blir förbannade på varandra och ändå så misslyckas man. Så att ja, det spelar roll, det spelar jättestor roll. Men vi har lärt oss mycket också på att göra det hybrida, så att vi har blivit bättre. Men sen finns det tyvärr, jag säger tyvärr, yngre generationen är duktigare på det här med chatt och sms. Tyvärr tror de att de är duktiga. De är bara duktigare, de är inte duktiga. Så min hustru som är projektledare har lärt sig att hon måste ha olika facettime med olika generationer. Så har du en ung person, så kan det bli sms på mejl på sms på sms på sms och det tar aldrig slut. Diskussionen blir aldrig klar och då vet hon att shit också det var en ung människa, då går det ner och pratar med ansikte för det är lite jobbigare. När en yngre generation har jag hört att man uppfattar det som lite halvt aggressivt om du ringer till någon. Men det blir långsammare och vissa diskussioner mår inte bra av chatt så då har hon fått anpassa sitt beteende beroende på generationen. Så att det både som spelar roll och även personligt spelar roll. En del är duktigare och föredrar text, andra behöver snarare samtalet.	INT

52	Om man behöver samtalet eller man behöver gå ner till dem, hur påverkar det då när vi arbetar i hybrid form? Hur anpassar man det för just kommunikationen?	
53	Det finns en del knep och knåp. Ett lustigt experiment var att vi införde spontanfika, alltså i slack så fanns det en plugin som kunde välja ut 2 slumpmässiga människor som tog en fika. Så då satt vi och drack vi vårt kaffe tillsammans med någon ny kollega och vi är 300 kollegor ungefär utspridda, så det blev ju liksom en ny människa hela tiden. Det lustiga var att de diskussionerna blev faktiskt djupare än en vanlig fika och det var oväntat den effekten för min del. Där vi pratar om deras sjuka föräldrar eller flykten från ett visst land och så vidare. Så det går ju få saker bara man är villig att experimentera som kan rädda upp det här lite grann.	KOM INT
54	Vad anser du är de största nyckelfaktorerna för kunskapsöverföring och kunskapsskapande i samband med systemimplementation?	
55	Det är människor det handlar om och det innebär att det är från hjärna till hjärna. Allt däremellan som jag sa innan, är bara verktyg. Så du måste förstå människan och ett av de största problem du dyker på direkt, det är tid. Det finns egentligen bara 2 profiler, jag har undersökt det här och intervjuat folk. De med barn och de utan barn. Då vet du när på dygnet du kan träffas. När du gör mer eller mindre ont. Så en förälder vill absolut inte bli störd under middagen, men kan tänka sig att jobba kl. 10, 11 på kvällen medans någon utan barn absolut inte, de kan tänka sig att jobba under middagen spelar så stor roll. Men kl. 10 då vill de sitta framför och slappa eller göra någonting annat va. Så 2 helt olika och det var konsistent så. Så det är den mänskliga aspekterna av det hela att förstå. För det ska ju landa någonstans att få en effekt. Ja, vi kan dokumentera, men dokumentet, systemet eller vad ni nu vill är bara en. Vi har inga system så att det blir automatiskt något nytt av det bara för att vi har skrivit ner det. Det är typiskt en människa som ska ta emot det i andra änden. Så ska du få det här att snurra så är det människorna och vad är det de möter? Vad är det de behöver? Allt annat bara stödjer det. Det är därför som någon frågar mig hur rullar ni ut era system? Jag bara, ah för helvete. Vilket av det? Då ska jag uppfinna något nytt ska vi ska köpa det eller ska vi nämen ok, det är bara verktyg. Det är bara hammaren i ditt hus. Ja, jag gillar en bra hammare, det gör jag. Men det är inte det som knäcker nöten utan det är människor man ska ha koll på.	INT

1.

Referenser

- Adesina, A. O., & Ocholla, D. N. (2019). The SECI Model in Knowledge Management Practices: Past, Present and Future. *Mousaion*, vol. 37, no 3, p1-34.
- Aini, S., Lubis, M., Witjaksono, R. W., & Azizah, A. H. (2020). Analysis of Critical Success Factors on ERP Implementation in PT. Toyota Astra Motor Using Extended Information System Success Model. In 2020 3rd International Conference on Mechanical, Electronics, Computer, and Industrial Technology (MECnIT), p. 370-375. IEEE.
- Börjesson, U., Bengtsson, S. & Cedersund, E. (2014) "You have to have a certain feeling for this work". Exploring tacit knowledge in elder care. *Sage Open*. 404 – 418.
- Chatti, M. A., Schroeder, U., & Jarke, M. (2012). LaaN: Convergence of knowledge management and technology-enhanced learning. *IEEE Transactions on Learning Technologies*, vol. 5, no 2, 177-189.
- Chen, H. Y., Wu, H. C., Chen, Y. C., & Hung, K. P. (2021). How Solutions Emerged in a System Implementation and Integration Project Led by the Middle Management: A Case Study. In 2021 *IEEE International Conference on Social Sciences and Intelligent Management (SSIM)* p. 1-8. IEEE.
- Cox, A. M. (2010). Communities of Practice: Fostering Peer-to-Peer Learning and Informal Knowledge Sharing in the Work Place. *Journal of the american society for information science and technology*. vol. 61, no. 3, p629-p631
- do Amaral Castro, B. K., Dresch, A., & Veit, D. R. (2019). Key critical success factors of BPM implementation: a theoretical and practical view. *Business Process Management Journal*. vol. 26, no 1, pp. 239-256
- Dutta, S., & Kumar, J. A. (2021). Knowledge creation and external consultants during ERP implementation: an interpretive study. *Business Process Management Journal*. vol. 28 no 1, p113-130
- Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in psychology*, vol.10
- Hidayat, D., Abdurachman, E., & Hutagaol, Y. (2020). Empirical Studies on Knowledge Creation and Performance: a Literature Review. In 2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech) p. 533-537. IEEE.
- IT&Telekomföretagen (2020). IT-kompetensbristen. Tillgänglig online: <https://www.almega.se/app/uploads/sites/2/2020/12/ittelekomforetagen-it-kompetensbristen-2020-online-version.pdf> [Hämtad 13:e april 2022]
- Jacobsen, D. (2002). Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Studentlitteratur
- Johansson, B., & Ruivo, P. (2013). Exploring factors for adopting ERP as SaaS. *Procedia Technology*, 9, 94-99.
- Kowalska-Styczeń A, Malarz K, Paradowski K. (2018). Model of Knowledge Transfer Within an Organisation. *Journal of Artificial Societies & Social Simulation*. vol.21, no 2
- Lam, A. (1997). Embedded firms, embedded knowledge: Problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. *Organization studies*, vol.18, no 6, p.973-996.
- Martin-de-Castro, G., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2008). Processes of knowledge creation in knowledge-intensive firms: Empirical evidence from Boston's Route 128 and Spain. *Technovation*, vol. 28 , no 4, p.222-230.

- Marzban, S., Durakovic, I., Candido, C., & Mackey, M. (2021). Learning to work from home: experience of Australian workers and organizational representatives during the first Covid-19 lockdowns. *Journal of Corporate Real Estate*. vol.23, no 3, pp.203-222
- Nonaka, I (2008). *The knowledge-creating company*, Boston, Harvard Business School Publishing
- Oliffe, J. L., Kelly, M. T., Gonzalez Montaner, G., & Yu Ko, W. F. (2021). Zoom interviews: benefits and concessions. *International Journal of Qualitative Methods*, vol 20
- Parahita, A. N., Eitiveni, I., Nurchahyo, D., Efendi, M., Shafarina, R., & Aristio, A. P. (2021). Customer Relationship Management System Implementation Process and its Critical Success Factors: A Case Study. *International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)* pp. 1-7. IEEE.
- Philipson, S., & Kjellström, E. (2020). When objects are talking: How tacit knowing becomes explicit knowledge. *Journal of Small Business Strategy*, vol 20, no 1, p.68-82.
- Projektledning (2020) 70-20-10 modellen: En struktur för lärande & utveckling, Tillgänglig online <https://projektledning.se/70-20-10/> [Hämtad 2022-05-05]
- Reitsma, E., Hilletoft, P. (2016). Enterprise resource planning system implementation: an end user perspective 7th Int. Conf. on Operations & Supply Chain Management Phuket
- Reitsma, E., Hilletoft, P., & Mukhtar, U. (2018). Implementation of enterprise resource planning systems: a user perspective. In *Iop conference series: Materials science and engineering* (Vol. 337, No. 1, p. 012049). IOP Publishing.
- Rienecker, L., Stray Jörgensen, P. & Hedelund, L. (2014). *Att skriva en bra uppsats 3: a uppl.* Malmö: Liber
- Rogers, M (2020) A Better Way to Develop and Retain Top Talent. Tillgänglig online: <https://hbr.org/2020/01/a-better-way-to-develop-and-retain-top-talent> [hämtad 18:e april 2022]
- Wiles, J. (2021) Worried About Employee Turnover? Ask These 6 Questions to Size Your Risk. Tillgänglig online: <https://www.gartner.com/en/articles/worried-about-employee-turnover-ask-these-6-questions-to-size-your-risk> [hämtad 18:e april 2022]
- Zhuang, B., & Tongxin, Z. (2010). The strategy of knowledge management and knowledge creation. In *2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, vol. 1, pp. 262-265. IEEE.